**Содержание**

Предисловие

Раздел 1. Описание фирмы

Раздел 2. Стратегия маркетинга

Раздел 3. Стратегия использования конкурентных преимуществ

Раздел 4. Стратегия обновления выпускаемой продукции

Раздел 5. Стратегия развития производства

Раздел 6. Стратегия обеспечения производства

Раздел 7. Стратегический финансовый план фирмы.

Раздел 8. Стратегия международной деятельности фирмы

Раздел 9. Стратегия развития системы менеджмента

Раздел 10. Стратегия природоохранной деятельности и эконолической безопастности

Раздел 11. Обеспечение реализации стратегии фирмы

Приложения

**Предисловие**

ООО Симферопольская кондитерская фабрика это предприятие лидер по производству различных кондитерских изделий в Крыму и Украине.

ООО Симферопольская кондитерская фабрика имеет 50-летнюю историю, традиции качества, опытный персонал. На сегодняшний день с ассортименте фабрики более 100 наименований продукции, в производстве которой используется натуральное, в основном отечественное, сырье, отвечающее требованиям нормативно-технической документации Украины. Предприятие поставляет свою продукцию на Украину и в страны ближнего зарубежья.

Предприятие в 2004 году изменило организационно-правовую форму собственности и теперь несколько лет работает в статусе ООО. Технико-экономические показатели работы предприятия за предыдущие периоды представлены в Приложении В. Характеристика собственных средств предприятия на конец каждого отчетного периода, согласно данным балансов (Приложение Ж) предприятия представлены табличными данными (табл.1.1).

Таблица 1.1.

Характеристика собственных ресурсов ООО «СКФ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | Отклонение (+,-), тыс.грн.(2006-2005) | Рост2006/2005, % |
| 2004 | 2005  | 2006  |
| Уставный, тыс.грн | 24,0 | 24,0 | 24,0 | 0,0 | 100 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), тыс.грн | (231,3) | (2377,0) | (5360,1) | -2983,1 | 225,50% |
| Итого, тыс.грн | (207,3) | (2353,0) | (5606,1) | -3253,1 | 238,25% |

Таким образом, у предприятия на протяжении последних периодов неизменной остается сумма уставного капитала в размере 24 тыс. грн.

Политика формирования оборотных и необоротных ресурсов предприятия за три года может быть представлена нижеследующей таблицей 1.2.

Таблица 1.2.

Основные направления использования средств ООО СКФ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | Отклонение (+,-)(2006-2005) | Рост2006/2005, % |
| Сумма | Уд. вес., % | Сумма | Уд. вес., % | Сумма | Уд. вес., % |
| Необоротные активы |
| Нематериальные активы, тыс.грн.  | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Основные средства, тыс.грн. | 31,5 | 100,0 | 214,2 | 85,9 | 422,2 | 99,0 | 208 | 197,1 |
| Незавершенное строительство,тыс.грн. | - | - | 35.5 | 14,0 | 2,8 | 1,0 | -32,7 | 7,89 |
| Другие необоротные активы, тыс.грн. | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого необоротных средств, тыс.грн. | 31,5 | 100,0 | 249,7 | 100,0 | 426,0 | 100,0 | 176,3 | 170,6 |
| Доля в имуществе, % | 1,3 | 3,9 | 4,1 | 2,8 | 315 |
| Оборотные активы |
| Производственные запасы, тыс.грн. | 607,2 | 23,50 | 1126,2 | 17,76 | 2883,2 | 28,63 | 1757 | 256,01 |
| Товары, тыс.грн.  | 237,1 | 9,17 | 1238,3 | 19,53 | 1033,9 | 10,27 | -204,4 | 83,49 |
| Дебиторская задолженность за товары, тыс.грн. | 837,5 | 32,41 | 2128,5 | 33,56 | 4177,7 | 41,49 | 2049,2 | 196,27 |
| Дебиторская задолженность по расчетам, тыс.грн. | 783,6 | 30,32 | 1788,2 | 28,20 | 1918,7 | 19,05 | 130,5 | 107,30 |
| Денежные средства, тыс.грн. | 114,5 | 4,43 | 83,5 | 1,32 | 74,4 | 0,74 | -9,1 | 89,10 |
| Другие оборотные активы, тыс.грн. | 4,4 | 0,17% | 0,1 | 0,00 | 3,9 | 0,04 | 3,8 | 3900,0 |
| Итого оборотные средства, тыс.грн. | 2584,3 | 100,0 | 6342,1 | 100,0 | 10069,7 | 100,0 | 3727,6 | 158,78 |
| Доля в имуществе. % | 98,7 | 96,1 | 95,9 | -2,8 | 97,1 |
| Все имущество, тыс.грн. | 2617,8 | 6594,4 | 10496,7 | 7878,9 | 400,97 |

Большая часть имущества ООО СКФ представлена оборотными активами. На долю оборотных средств приходится в среднем 96,9%, но и доля основных средств предприятия неуклонно растет (на конец 2006 года удельный вес необоротных активов в имуществе предприятия составил 4,1 % против 1,3% в 2004 году).

Предприятие характеризуется устойчивым ростом численности персонала (рис 1.1.).

Рис.1.1. Характеристика среднеучетной численности работников ООО СКФ

Показатели конкурентоспособности продукции ООО СКФ характеризуются следующими отраслевыми данными - ООО СКФ за 2007 год произвело конфет на уровне 24% от общего объема данной продукции по Крыму, то есть доля фабрики на региональном рынке оценивается в ¼ от всего производства данной продукции. Предприятие имеет диплом «Сто лучших товаров Украины» за рецептуры: шоколад молочный с корицей, горький шоколад с ароматом мяты. Золотая медаль «Продукт года — 2003» за продукты: шоколад горький (75% какао), шоколад горький (60% какао), шоколад молочный с корицей. Награда получена по итогам участия в международном профессиональном конкурсе продуктов питания и напитков на выставке World Food '2003. Золотой знак качества за молочный шоколад. 8-я Международная выставка «Национальная слава». Киев, декабрь 2002 г.

Методы применяемые на предприятии ООО «СКФ», это прежде всего реализация принципов менеджмента качества, согласно ISO 9000:2000, а именно восемь принципов менеджмента качества были определены для того, чтобы высшее руководство могло использовать их с целью улучшения деятельности организации, перечислим ниже содержание данных принципов.

1. Ориентация на потребителя. Организация зависят от своих потребителей, в том числе и внутренних, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

2. Лидерство руководителя. Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

3. Вовлечение работников. Работники всех уровней составляют основу организации, их полное вовлечение даёт возможность организации с выгодой использовать их способности.

4. Процессный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют, как процессом.

5. Системный подход к менеджменту. Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении её целей.

6. Постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать, как её неизменную цель.

7. Принятие решений, основанное на фактах. Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Организация и существующие её поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Юридическими гарантиями благонадежности предприятия при работе клиентами служат контракты, договоры, участие предприятия в Торговой Палате товаропроизводителей Крыма. Экономическими гарантиями выступает 100% предоплата всех торговых экспортно-импортных операций.

**Раздел 1. Описание фирмы**

ООО Симферопольская кондитерская фабрика это предприятие лидер по производству различных кондитерских изделий в Крыму и Украине.

ООО Симферопольская кондитерская фабрика имеет 50-летнюю историю, традиции качества, опытный персонал. На сегодняшний день с ассортименте фабрики более 100 наименований продукции, в производстве которой используется натуральное, в основном отечественное, сырье, отвечающее требованиям нормативно-технической документации Украины. Предприятие поставляет свою продукцию на Украину и в страны ближнего зарубежья. Предприятие заинтересовано в расширении деловых контактов в странах СНГ.

Основная цель предприятия это осуществление производственной, торговой и другой хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли, которая может быть использована для удовлетворения общественных и личных потребностей ООО СКФ.

«Симферопольская кондитерская фабрика» это известное предприятие всем жителям Симферополя и Крыма, расположенная в г. Симферополе по адресу ул. Севастопольская 39. По форме собственности данное предприятие частное, правовая форма - общество с ограниченной ответственностью. Предприятие зарегистрировано как юридическое лицо, дата регистрации 31.08.2004, номер записи 1882102000000292.

Особенности устава Фирмы. В 2004 году ЗАО «Симферопольская конфетная фабрика» преобразована в ООО «Симферопольская кондитерская фабрика» (сокращенное название ООО «СКФ»). Согласно положениям устава ООО «СКФ» общество создано как унитарное предприятие для осуществления предпринимательской деятельности с целью получения прибыли (часть 1.1. Общих положений Устава ООО «СКФ») (Приложение А).

Предметом деятельности предприятия на сегодняшний день определены следующие направления деятельности (часть 2 положений Устава ООО «СКФ»):

* производство сухарей, печенья, пирогов с продолжительным сроком хранения;
* производство како, шоколада, и шоколадных изделий;
* производства хлеба и хлебобулочных изделий;
* торгово-посредническая и коммерческая деятельность,
* оптовая и розничная торговля продовольственными товарами и хлебобулочными изделиями, комиссионная торговля.

Всего в уставе предприятия (часть 2.2 положений Устава ООО «СКФ») перечислено 20 различных направлений деятельности, которые может осуществлять предприятие на законных основаниях и лицензионных соглашениях. Предприятие имеет право на осуществление внешнеэкономической деятельности в порядке установленном действующим законодательством Украины, включая образование СП, обществ с участием иностранных партеров, хозяйственных обществ на территории Украины и других стран.

Отношения юридического лица ООО «СКФ» с другими предприятиями во всех сферах хозяйствования осуществляются на основании договоров (контрактов) (часть 2.4 положений Устава ООО «СКФ»).

Для обеспечения деятельности ООО создан уставный капитал в размере 24 000 грн (часть 3.3 положений Устава ООО «СКФ»).

Высшим органом Предприятия выступает участник (создатель), который правомочен принимать решения по всем вопросам деятельности предприятия (часть 4.1 положений Устава ООО «СКФ»).

Исполнительным органом ООО выступает Директор, который подотчетен создателю предприятия и обеспечивает выполнение его решений (4.3. положений Устава).

В Уставе предприятия имеется отдельный небольшой раздел (7 раздел), посвященный осуществлению внешнеэкономической деятельности.

В данном разделе деятельность предприятия по осуществлению внешнеэкономической деятельности регламентируется следующими положениями:

* осуществляя внешнеэкономическую деятельность, ООО вступает в отношения с разного рода организациями, предприятиями и другими юридическими и физическими лицами заграничных стран в соответствии с целями и предметом деятельности ООО;
* в процессе осуществления внешнеэкономической деятельности ООО пользуется полным объемом прав юридического лица в соответствии с действующим законодательствами действующим уставом;
* ООО в установленном законодательством порядке самостоятельно осуществляет операции по экспорту и импорту товаров (работ, услуг) на основе валютного самофинансирования, используя полученные средства в иностранной валюте на развитие материально-технической и социальной сфер предприятия;
* ООО может открывать за пределами Украины свои представительства, филиалы и производственные подразделения, содержание которых осуществляется за счет ООО.

Связи с внешней средой. Деятельность предприятия по осуществлению внешнеэкономической деятельности регламентируется положениями устава (7 раздел Устава ООО «СКФ» Приложения А):

* осуществляя внешнеэкономическую деятельность, ООО вступает в отношения с разного рода организациями, предприятиями и другими юридическими и физическими лицами заграничных стран в соответствии с целями и предметом деятельности ООО;
* в процессе осуществления внешнеэкономической деятельности ООО пользуется полным объемом прав юридического лица в соответствии с действующим законодательствами действующим уставом;
* ООО в установленном законодательством порядке самостоятельно осуществляет операции по экспорту и импорту товаров (работ, услуг) на основе валютного самофинансирования, используя полученные средства в иностранной валюте на развитие материально-технической и социальной сфер предприятия;
* ООО может открывать за пределами Украины свои представительства, филиалы и производственные подразделения, содержание которых осуществляется за счет ООО.

В осуществлении внешнеэкономической деятельности предприятие ориентируется на партнеров из России, Молдовы и Грузии.

На предприятии за организацию внешнеэкономической деятельности отвечает специально созданное структурное подразделение – отдел внешнеэкономических связей.

Организационная структура фирмы. Реализуется производственная деятельность предприятия определенной организационно-производственной структурой. В приложении к работе имеется рисунок (Приложения Б), который отражает состав производственных и административных служб ООО «СКФ». Состав служб предприятия согласно организационной структуре ООО «СКФ» следующий (всего 18 служб): основной производственный кондитерский цех; отдел маркетинга; внешнеэкономический отдел; отдел сбыта; отдел снабжения; бухгалтерия; лаборатория; санитарно-бытовая служба; склад готовой продукции; склад сырья; автогруппа; тарный участок; механический цех; механическая мастерская; электрический цех; юридическая служба; служба безопасности; отдел по связям с общественностью.

Характеристика выпускаемых товаров. Основные виды продукции, выпускаемые на предприятии это конфеты, печенье, вафли и драже, всего более 100 наименований видов данной продукции. Конфеты выпускаются следующего типа: пралиновые, батончики, в коробках, вафельные, молочные, сбивные, фруктово-желейные. Печенье десяти сортов. Вафли семи сортов. Драже шести сортов. Основная продукция предприятия это конфеты.

Технико-экономические показатели работы предприятия представлены в Приложении В.

**Раздел 2. Стратегия маркетинга**

Концепция стратегического маркетинга - это совокупность научно обоснованных взглядов, подходов, принципов, определяющих методологию обеспечения стратегической конкурентоспособности объекта. В основе концепции лежат следующие положения:

1) цель стратегического маркетинга - повышение стратегической конкурентоспособности объекта

2) главным условием достижения цели стратегического маркетинга является повышение качества и точности стратегических управленческих решений;

3) управление конкурентными преимуществами объекта следует из особенностей предлагаемых рынку видов продукции.

4) процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами на конкретном рынке (территории) осуществляется для победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и/или субъективных потребностей в рамках законодательства, либо в естественных условиях;

5) применение следующих методов повышение конкурентоспособности: повышения качества продукции (неценовая), снижения его цены (ценовая), использования динамичных факторов, характеризующих в большей мере качество управления.

6) использовать методы стратегической микросегментации (от потребностей потребителей и факторов внешней среды к возможностям изготовителя);

7) уточнение содержания системного подхода: а) абстрактно - из внешней среды системы (взгляд вовнутрь, первично); б) конкретно - из внутренней структуры (взгляд изнутри, вторично);

8) маркетинговый подход по ориентации деятельности на внешних и внутренних потребителей реализовывать по двум цепочкам: а) напрямую - от стратегического маркетинга до потребителя путем разработки нормативов стратегической конкурентоспособности объекта для потребителя; б) через каждое звено длинной цепочки до потребителя (от маркетологов к исследователям, от исследователей к конструкторам и т.д.) путем разработки и выполнения нормативов для каждого звена цепочки по удовлетворению потребностей;

9) осуществлять прогнозирование на стадии стратегического маркетинга параметров оценки потребителей, продукции;

10) учитывать качественные, ресурсные, рыночные и управленческие составляющие системы обеспечения конкурентоспособности;

11) обучать специалистов системному стратегическому мышлению;

12) перейти на новые принципы и дифференцированные методы управления персоналом, основанные на повышении мотивированности труда.

В условиях рыночных структур служба маркетинга — это важнейшее звено в управлении предприятием, которое совместно с другими службами создает единый интегрированный процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получение на этой основе прибыли.

Функции и задачи отдела маркетинга. В компании большое внимание уделяют концепции маркетинга. В целом службу маркетинга ООО СКФ можно охарактеризовать, как функциональную. Чем занимается служба маркетинга на предприятии можно представить в виде рисунка 2.1.

Стратегия ценообразования. В условиях рыночной экономики ценообразование является сложным процессом для любого предприятия. Выбор общего направления ценовой политики, т.е. определение цен на новые и уже выпускаемые товары (оказываемые услуги) и повышение рентабельности производства, является важной составляющей сбытовых функций маркетинга, и ее роль все больше возрастает. На рынке именно цена — один из определяющих факторов действий потребителя. При формировании ценовой политики руководство предприятия должно понимать влияние конку­рентной структуры рынка и устанавливать на свой продукт та­кие цены, чтобы овладеть запланированной долей рынка, обеспечить выживаемость и получить намеченную прибыль. В маркетинговом ценообразовании используем комбинацию из трех подходов: во-первых, цены конкурентов, во-вторых, реакция потребителей и, в-третьих, естественно, себестоимость качественного продукта. В итоге рождается некое взвешенное решение: мы знаем, какую цену предлагают за аналогичный продукт конкуренты, какую цену готовы заплатить покупатели, знаем себестоимость нашего товара и желательную рентабельность. Взаимосвязь этих трех подходов позволяет разработать оптимальную стратегию ценообразования.

ФУНКЦИИ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА ООО СКФ

Отдел маркетинга

Отдел маркетинга,

в целом

Отдел маректинга

Исследует:

* Потребителей,
* Товары,
* Конкурентов,
* общеэкономические тенденции,
* конъюнктуру рынка,
* сегментирование рынка
* внутреннюю и внешнюю среду

Разрабатывает стратегии:

* товарную стратегию,
* стратегию ценообразования,
* стратегию сбыта,
* стратегию продвижения,
* общую рыночную стратегию фирмы

Занимается:

* формирует рекламные сообщения,
* сотрудничает со СМИ,
* Паблик Рилейшнз,
* участие в выставках и семинарах

Рис. 2.1. Функции отдела маркетинга ООО СКФ

**Рис. 2.3. Функции отдела маркетинга «Ивик-Крым»**

Прогнозы цен на товары. Цены с начала 2008 года на кондитерские изделия поднялись на 8%, если будет продолжатся рост цен на энергоносители и сырье, то цены к концу года могут подняться еще на 12-25%.

Стратегия разработки новых товаров. Среди новинок предприятия, которые будут производится следует отметить:

 - Глазированные кондитерской глазурью конфеты с желейным корпусом прямоугольной формы. Ароматизатор "Лимон", «Киви», Клубника;

- Глазированные конфеты куполообразной формы. Корпус - заспиртованная вишня, глазированная сахарной помадой. Дно обсыпано кондитерской крупкой;

- Глазированные кондитерской глазурью конфеты овальной формы. Корпус - заспиртованный абрикос, глазированный сахарной помадой. Дно обсыпано кондитерской крупкой;

- Сахарное печенье из муки 1-го сорта. Ароматизатор "Бисквит";

- Батончик с добавлением кунжута. Состоит из сахарной пудры, какао-порошка, крошки печенья, кондитерского жира, сухих молокопродуктов и ванилина. Оригинальный вкус придает жареный кунжут и кристаллы сахара.

Выбор методов и способов распространения товаров, продукции. Используются прямые каналы распространения продукции (прежде всего, это заключение прямых договоров с потребителями продукции на предприятии (юридические лица, частные предприниматели без юридического лица, физические лица), данные каналы представлены на рис.2.2.

Рис. 2.2.Основные каналы реализации продукции ООО «СКФ»

Имеется также фирменный магазин-склад при фабрике, который позволяет обслуживать оптового и розничного покупателя товаров (услуг) без участия посредников. Непрямые каналы организуются через торговлю (магазины, палатки) или посредника. В первом случае предусматривается оптовая или розничная торговля. Второй вариант предусматривает сбыт про­дукции через торговых представителей, посредников и маклеров. В практике предприятия данные каналы реализации находят следующее отражение (рис. 2.3.)

Рис.2.3. Распределение основных каналов ООО СКФ

Выбор стратегии рекламы продукции. Рекламная кампания предприятия имеет целью создать у потенциального потребителя полное представление о своих товарах (услугах), включая их полный спектр. Создан сайт (<http://skf.crimea.com/new.htm>), на котором представлена вся продукция предприятия и прайсы на нее. Кроме того, имеет место распространение рекламы в следующих источниках:

 - в прессе (газеты, журналы);

- печатная реклама (проспекты, каталоги, справочники, листовки, пресс-релизы и т.д.);

- реклама средствами вещания (радио и телевидение);

- наружная реклама (плакаты, газетные установки);

- реклама в местах продажи (витрины, вывески, упаковка, этикетки).

По эффективности данных источников реклама предприятия классифицируется следующим образом (рис.2.4.)

Рис. 2.4. Эффективность видов рекламы ООО СКФ

Нормативы конкурентоспособности товаров. Предприятие используем международные критерии качества, в частности стандарты серии ISO 9000: 2000. ISO 9000:2000 устанавливает принципы и основные понятий управления качеством, описывает содержание серии стандартов и дает перечень терминов и определений.

**Раздел 3. Стратегия использования конкурентных преимуществ**

Анализ факторов макросреды свидетельствует, что самая высокая инфляция среди стран СНГ в первом квартале 2008 года зафиксирована в Украине. За первые три месяца текущего года рост потребительских цен на Украине достиг 9,7 процента. Для сравнения, в России рост цен за первый квартал текущего года составил 4,8 процента, такой же уровень инфляции зафиксирован в Армении. В Казахстане этот показатель достиг 2,5 процента, в Таджикистане - 2,6 процента, в Грузии - 3,4 процента, а в Молдавии и Белоруссии - 4,1 процента. Этот фактор экономисты связывают в первую очередь с нестабильной социально-политической ситуаций в Украине.

На данный момент инфраструктура Крыма развивается усиленными темпами, очень много строится объектов торговли, особенно супермаркетов, продукция предприятия пользуется у последних неизменным и устойчивым спросом.

По ООО СКФ следует отметить большой рост инновационных технологий, которые сейчас финансово значительно влияют на прибыльность предприятия, однако в дальнейшем этот фактор позволит получать предприятию более высокую прибыль при снижении затрат на выпуск продукции (за счет высокой автоматизации производства).

Конкурентные позиции предприятия. На сложившихся рынках главный итог конкуренции для потребителя заключается не столько в прямых ценовых эффектах, сколько в возможности более широкого выбора продукции с учетом вкусовых пристрастий. Предприятие ООО «СКФ» имеет четырех основных конкурентов предприятия на местном рынке. Первый конкурент – «Сластена», второй конкурент «Славутич», третий конкурент «Наша марка», четвертый конкурент «Прысмак». Каждый из перечисленных конкурентов характеризуется сходным ассортиментом продукции и примерно одинаковым временем работы на рынке – последние три года. Обратимся к анализу обычной и абсолютной конкурентной силы исследуемого предприятия с позиций конкурентного анализа (таблица 3.1).

Таблица 3.1.

Определение обычной и абсолютной конкурентной силы исследуемого предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Фактор | Оценка (1-10 баллов) |
| Сk11  | Сk12 | Сk13  | Сk14 | Организация ООО СКФ |
| С1 | С1-мах Сki,j |
| 1 | Прибыльность | 7 | 7 | 8 | 8 | 9 | +1 |
| 2 | Репутация (имидж) | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | 0 |
| 3 | Рентабельность | 6 | 7 | 9 | 9 | 8 | -1 |
| 4 | Продукция | 7 | 8 | 10 | 9 | 10 | 0 |
| 5 | Финансовые ресурсы | 7 | 8 | 10 | 10 | 9 | -1 |
| 6 | Имущественное положение, основные фонды | 8 | 8 | 8 | 9 | 10 | +1 |
| 7 | Введение новых видов продукции | 7 | 7 | 7 | 7 | 9 | +2 |
| 8 | Организационная структура | 8 | 8 | 8 | 9 | 10 | +1 |
| 9 | Персонал | 9 | 9 | 8 | 10 | 10 | 0 |
| 10 | Социальная ответственность | 5 | 6 | 7 | 7 | 8 | +1 |
|  | Итого | 72 | 76 | 84 | 87 | 92 | 4 |

Абсолютная конкурентная сила ООО «СКФ» составляет 4 бала. Определим абсолютную конкурентную силу всех четырех конкурентов. Этот показатель составляет для 1 – 13 баллов, для 2 – 15 баллов, для 3 - 19 баллов, для 4 – 19 баллов. Таким образом два ближайших конкурента отстают от исследуемого предприятия на 4-(-19) на 23 балла. С учетом исследований, проведенных в данном разделе исследуемому предприятию следует использовать активные действия для укрепления своей конкурентной позиции на рынке, путем увеличения своей доли, или диверсификации деятельности, введения на рынок новых продуктов. Благоприятная ситуация в настоящий момент требует выделения дополнительных средств на разработку новых видов продукции для потребителя, от которых он не сможет отказаться.

Рассмотрим внешние возможности и угрозы для нашего предприятия в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Учет внешних возможностей и угроз для ООО СКФ

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Экономика |
| Увеличение доходов населения | Рост инфляционных ожиданий |
| 2. Политика/законодательство |
| Совершенствование законодательных норм развития отрасли | Усиление налогового гнета |
| 3. Научно-технический прогресс |
| Развитие информационных и коммуникационных технологий | Рост зависимости от инноваций |
| 4. Природная среда |
| Увеличение урожая какао-бобов и снижение цен на сырье | Ухудшение природной ситуации, рост цен на какао-бобы |
| 5. Социальная сфера |
| Увеличение потребления продукции с уровнем высокой реализационной цены | Снижение потребления дорогой продукции пищевкусовых и кондитерских предприятий |

Оценим внешние угрозы и возможности предприятия в таблице 3.3.

Таблица 3.3.

Оценка внешних возможностей и угроз ООО СКФ (парные факторы)

|  |  |
| --- | --- |
| Внешние возможности | Внешние угрозы |
| Факторы | Mi | PMi | Mi\*PMi | Факторы | Mi | PMi | Mi\*PMi |
| Рост экономики и доходов населения | 10 | 0,5 | 5,0 | Рост инфляции, снижение потребления | 10 | 0,5 | 5,0 |
| Совершенствование законодательства | 8 | 0,4 | 3,2 | Усиление налогового гнета | 8 | 0,6 | 4,8 |
| Развитие технологий и коммуникаций | 6 | 0,6 | 3,6 | Зависимость от инноваций  | 6 | 0,4 | 2,4 |
| Увеличение урожая какао-бобов, снижение цен | 6 | 0,7 | 4,2 | Ухудшение природной ситуации, рост цен на какао-бобы | 6 | 0,3 | 1,8 |
| Увеличение потребления продукции с уровнем высокой реализационной цены | 8 | 0,5 | 4,0 | Снижение потребления дорогой продукции пищевкусовых и кондитерских предприятий | 8 | 0,5 | 4,0 |
| Итого | 38 |  | 20,0 |  | 38 |  | 18,0 |

Проведем аналогичный анализ парных возможностей для оценки сильных и слабых сторон предприятия, для этого оформим таблицу 3.4.

Таблица 3.4.

Оценка сильных и слабых сторон ООО СКФ (парные факторы)

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Факторы | Mi | Pmi | Mi\*Pmi | Факторы | Mi | Pmi | Mi\*Pmi |
| Высокий уровень комфорта и обслуживания | 10 | 0,6 | 6,0 | Высокий уровень затрат на осуществление деятельности | 10 | 0,4 | 4,0 |
| Достаточный уровень собственного капитала | 8 | 0,5 | 4,0 | Большая потребность в оборотных средствах | 8 | 0,5 | 4,0 |
| Собственная производственная база | 6 | 0,6 | 3,6 |  Рост затрат на иновации | 6 | 0,4 | 2,4 |
| Рациональная организационная структура | 6 | 0,5 | 3,0 | Большие затраты на продвижение продукции | 6 | 0,5 | 3,0 |
| Высококвалифицированный персонал | 8 | 0,6 | 4,2 | Жесткие требования к персоналу | 8 | 0,4 | 3,2 |
| Итого | 38 |  | 20,8 |  | 38 |  | 16,6 |

В целом с учетом всех исследований, проведенных в данном разделе исследуемому предприятию следует придерживаться стратегии Макси-Макси, то есть использовать активные действия для укрепления своей конкурентной позиции на рынке, путем увеличения своей доли, или диверсификации (расширения) производственной деятельности, введения на рынок новых видов продукции. Благоприятная ситуация в настоящий момент требует выделения дополнительных средств на разработку новых видов продукции для потребителя с особыми оригинальными вкусовыми качествами, от которых он не сможет отказаться.

**Раздел 4. Стратегия обновления выпускаемой продукции**

Планируется производство печенья воздушного, сдобного печенья и восточных мучных сладостей в ассортименте, в том числе с начинками и глазированных; зефира в ассортименте, в том числе с начинкой и глазированного; драже в ассортименте с сахарной накаткой и в шоколаде. Вся продукция весовая и фасованная в потребительскую упаковку.

Деятельность фабрики направлена на постоянное расширение ассортимента реализуемых изделий и удовлетворение потребностей самых взыскательных клиентов. В ассортименте планируется представить семнадцать групп продукции - "Печенье сахарное", "Печенье сахарное в глазури", " Печенье сахарное в глазури класса "ПРЕМИУМ", "Печенье с кремовой начинкой", "Печенье с начинкой из варёного сгущенного молока", "Печенье сдобное", "Печенье с мармеладным желе", "Печенье с шоколадом", "Печенье с мармеладным желе, декорированное глазурью", "Печенье с суфлейной прослойкой", "Печенье с зефиром в глазури", "Печенье - Причуд@", "Печенье - Шоколадки", "Печенье с кремом в центре", "Конфетные изделия", "Мармелад".

Предприятие также планирует производство восточных сладостей. Финансирование проекта из расчета 1,2 млн. евро. Проект находится на стадии технического и финансового проектирования (раздел 11 «Обеспечение стратегии»).

**Раздел 5. Стратегия развития производства**

**Анализ организационно-технического уровня производства**

Карамельный цех. В цехе установлено 6 комплексно-механизированных поточных линий, производящих карамель с начинкой методом штампования («Гусиные лапки», «Солнечный берег», «Клубничная сказка», «Ванька-встанька»). Работает линия по производству леденцовой карамели. На двух механизированных поточных линиях методом резки производится самая лучшая карамель («Раковые шейки», «Красный мак», «Мичуринская», «Бенедиктин»).

Конфетный цех. Основой цеха является новый уникальный комплекс по производству конфет. Комплекс оборудования состоит из 2 линий. Первая линия - производство конфет различного размера и разнообразных форм: куполообразной, в виде полумесяца и прямоугольной. Вторая линия - производство конфет традиционной прямоугольной формы. Налажено производство широчайшего ассортимента глазированных шоколадом конфет с помадными, желейными, вспененными и ликерными начинками, многослойные конфеты. Комплекс позволяет создавать и массовую продукцию, и эксклюзивные изделия.

Шоколадный цех. Здесь производятся шоколадные и ореховые заготовки для других цехов. Современная технология производства не только позволяет значительно увеличить выпуск всеми любимых конфет, но дает возможность расширить ассортимент.

Розничный цех. На этом участке производства преобладает ручной труд, потому что продукция здесь выпускается самая престижная, «штучная». Подарочные наборы «Вдохновение», «Вечерняя мелодия», конфеты «Шоколадные бутылочки с ликером», «Вишня, заспиртованная в шоколаде» и др.

Анализ социального развития коллектива. Работники предприятия реализуют свои права на труд, заключая между собой и собственником (в лице руководителя предприятия) трудовые договора, соглашения и контракты. Характеристику персонала предприятия отобразим с помощью данных табл. 5.1.

Таблица 5.1.

Данные о численности и структуре персонала (2004-2006 годы)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | Изменения 2006 года по отношению к 2004 году |
| 2004 | 2005 | 2006 |
| Чел. | Уд вес, % | Чел. | Уд вес, % | Чел. | Уд вес, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 6-2 | 7-3 |
| Общее число работников | 127 | 100 | 129 | 100 | 138 | 100 | 9 | 0 |
| Руководители | 5 | 3,94% | 5 | 3,88% | 6 | 4,35% | 1 | 0,41% |
| Рабочие | 102 | 80,31% | 103 | 79,84% | 110 | 79,71% | 8 | -0,60% |
| Вспомогательныйперсонал | 20 | 15,75% | 21 | 16,28% | 22 | 15,94% | 2 | 0,19% |
| Гендерный анализ |
| Женщины | 92 | 72,44% | 91 | 70,54% | 91 | 65,94% | -1 | -6,50% |
| Мужчины | 35 | 27,56% | 38 | 29,46% | 47 | 34,06% | 12 | 6,50% |
| Возрастной анализ |
| Лица до 45 лет | 81 | 63,78% | 93 | 72,09% | 94 | 68,12% | 13 | 4,34% |
| Из них лица до 25 лет | 25 | 19,69% | 37 | 28,68% | 38 | 27,54% | 13 | 7,85% |
| Лица от 45 до 54 лет | 36 | 28,35% | 27 | 20,93% | 26 | 18,84% | -10 | -9,51% |
| Старше 55 лет | 10 | 7,87% | 9 | 6,98% | 18 | 13,04% | 8 | 5,17% |
| Образовательный уровень персонала |
|  Законченноевысшееобразование | 19 | 14,96% | 19 | 14,73% | 19 | 13,77% | 0 | -1,19% |
| Незаконченное высшее образование | 12 | 9,45% | 13 | 10,08% | 16 | 11,59% | 4 | 2,15% |

Персонал предприятия представлен в основном женщинами в наиболее трудоспособном возрасте, это работники со средним и средним специальным образованием. Следует также отметить, что в последнее время происходит изменение структуры персонала предприятия за счет небольшого роста числа мужчин.

Анализ стратегий развития производства. Основное производство специализируется на производстве конфет. Данный выбор производственной стратегии обусловлен тем, что конфеты наиболее востребованы потребителем и жизненный цикл данного товара гораздо больше, чем печенья или вафель. Поэтому производственные мощности предприятия ориентированы в основном на данный вид продукции. На рис.5.1. представим характеристику производственных мощностей предприятия в целом и мощностей, ориентированных на производство конфет. В 2005 году производство конфет было обеспечено 80% мощностей, а в 2007 году уже 91% мощностей предприятия.

Рис. 5.1. Характеристика основных фондов и производственных мощностей

Анализ организационной структуры фирмы. Состав служб предприятия (всего 18 служб) представлен материалами Приложения Б.Такая организационная структура в практике менеджмента характеризуется как линейно-функциональная структура, она включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации в целом. Преимущества данной структуры заключаются в том, что имеет место более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников, также имеет место освобождение главного менеджера от глубокого анализа проблем и высокий процент привлечения консультантов и экспертов. Недостатками данной организационной структуры можно назвать чрезмерно развитую систему взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

Обеспечением производственной деятельности служит заключение договоров с различными фирмами и предприятиями. В приложении Г приводится содержание контракта, который заключило предприятие на производство и поставку определенных видов продукции. Анализ реализации договорной работы предприятия в 2006 представим материалами табл.5.2.

Таблица 5.2.

Динамика производства и реализации печенья в сопоставимых ценах по кварталам 2006 года по ООО СКФ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Объем производствапеченья, грн. | Темпы роста ,% | Объем реализации, грн. | Темпы роста, % |
| Базисные | Цепные |
| Базисные | Цепные |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 15200 | 100 | 100 | 13500 | 100 | 100 |
| 2 | 18600 | 122,3 | 122,3 | 19550 | 144,8 | 144,8 |
| 3 | 19300 | 126,9 | 103,7 | 19000 | 140,7 | 97,4 |
| 4 | 7400 | 48,6 | 38,3 | 8900 | 65,9 | 46,8 |
| Итого | 60502 |  |  | 60955 |  |  |

Из таблицы видно, что в 2006 году к 4 кварталу объем производства печенья снизился на 51,4%, а объем реализации упал на 34,1 %. Поэтому в 2006 году основой производственной стратегии предприятия выступало производство и реализация таких видов продукции, как конфеты (карамельные, шоколадные).

**Раздел 6. Стратегия обеспечения производства**

Налаживание оптимальных связей с поставщиками, подкрепляются в последнее время разработкой и реализацией подходов логистики.

Стратегия управления заказами формируется на следующих важнейших положениях, разработанных на предприятии. Представим их ниже.

Рассмотрим основные этапы и положения, способствующие регламентации действий предприятия по организации реализации заказа. Для этого представим возможное содержание цикла реализации контрактов-заказов для предприятия «СКФ» на рис. 6.1.

 Большой цикл

Склад

Обработка заказа

Малый цикл

Передача заказа по отсутствующим позициям

Заказ

Фабрика-изготовитель

Доставка заказа

Передача заказа

Обработка заказа, комплектации из запасов

Покупатель

(Агент, Посредник)

Доставка заказов

Длительность цикла реализации заказа

Передача заказа

Обработка и комплектация

Запас на период закупки

Срок доставки

Доставка со склада. Поставки заказчику

Объединение

Исчерпание запасов, что требует дополнительного времени на производство и доставку

Документация на отгрузку

Заказов, их передача на склад

Рис. 6.1. Цикл реализации заказа на ООО СКФ

Представленные на рис.6.1. малый и большой цикл исполнения заказов по малому и большому циклу предельно просты. В первом случае (малый цикл) дает возможность предприятию прямо со склада готовой продукции реализовать покупателю заказ, (в случае, если у предприятия в данный момент нет на складе изделий, которые интересуют покупателя или стоит вопрос о создании и доработке изделия с учетом технологических особенностей производства Заказчика, то следует обратится организационно к большому циклу реализации заказа). В любом случае, для того, чтобы получить интересующую Заказчика продукцию предприятия «СКФ» «точно в срок», Продавец (в частности исследуемое предприятие) должно соблюдать жесткую регламентацию действий организационного характера. Внедрение Системы реализации заказов «точно в срок» осуществимо при условии хорошего взаимодействия всех участников процесса реализации заказов и внедрения оперативного планирования деятельности всех звеньев для обеспечения своевременного выполнения заказов. Внедрение системы контроля качества по всей цепи реализации заказов позволит не только уменьшить объем дефектной продукции, но и повысить ее качественные характеристики, и таким образом - увеличить рентабельность общего капитала без дополнительных инвестиций. Исходные условия для этого на предприятии «СКФ» все есть. Это финансовые, технологические, интеллектуально-человеческие (высокий уровень специалистов и исполнителей – рабочих предприятия), а также достаточно высокий уровень имиджа предприятия, подтвержденный годами качественной и эффективной работы. Предприятие имеет мощный коммерческий блок. Непосредственно функции маркетинга, сбыта, перевозки и продаж осуществляют 20% от общей численности работников предприятия. Разработан Пакет-Регламент действий участников и исполнителей заказов по предприятию, который носит название Регламент "Реализация заказов и контроль качества". Содержание данного регламента представим в Приложении Д.

**Раздел 7. Стратегический финансовый план фирмы**

На предприятии ООО «СКФ» ежегодно ведется работа по планированию затрат по элементам на будущий финансовый год в разрезе основной производственной деятельности. В табл. 7.1. представим формирование операционных затрат ООО «СКФ» с учетом данных 2007 года.

Таблица 7.1.

Формирование операционных затрат ООО «СКФ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Код строки в фин.плане | Факт Прош-лого года (2007) | Фина-нсовый план 2007 года | Плано-вый 2008, всего | В том числе по кварталам 2008 года |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Материальные затраты, в том числе | 001 | 801,3 | 167,2 | 813,6 | 203,9 | 203,9 | 203,9 | 201,9 |
|  | Затраты на сырье и основные материалы | 001/1 | 641,3 | 126,0 | 653,6 | 163,4 | 163,4 | 163,4 | 163,4 |
|  | Затраты на отопление и энергию | 001/2 | 160,0 | 41,2 | 160,0 | 40,0 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| 2 | Заработная плата | 002 | 387,0 | 170,0 | 405,0 | 101,0 | 101,0 | 101,0 | 102,0 |
| 3 | Отчисления в фонд социальной защиты | 003 | 150,0 | 59,0 | 165,0 | 41,0 | 41,0 | 41,0 | 42,0 |
| 4 | Амортизация основных средств | 004 | 167,7 | 143,6 | 160,0 | 40,0 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| 5 | Прочие производственные расходы | 005 | 1,9 | 1,9 | 2,0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| 6 | Итого операционные расходы | 006 | 1507,9 | 541,7 | 1545,6 | 386,4 | 386,4 | 386,4 | 386,4 |

Обратимся к экономической оценке 2008 года в части административных затрат и затрат на сбыт в 2007 и 2008 годах. Для анализа воспользуемся данными табл.7.2.

Таблица 7.2.

Анализ административных затрат и затрат на сбыт ООО «СКФ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Код строки в финплане | Факт Прош-лого года (2007) | Фина-нсовый план 2007 года | Плано-вый 2008, всего | В том числе по кварталам |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Административные затраты, в том числе | 012 | 196,3 | 100,00 | 200,00 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
|  | Затраты на аудиторские услуги | 012/4 | 1,0 | 1,0 | 2,0 | 2,0 | - | - | - |
| 2 | Затраты на сбыт | 013 | 10,0 | 10,0 | 20,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |

Формирование результатов деятельности ООО «СКФ» в предстоящем в 2008 году представлено в таблице 7.3.

Таблица 7.3.

Анализ формирования результатов деятельности ООО «СКФ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Код строки в фин.плане | Факт Прош-лого года (2007) | Фина-нсовый план 2007 года | Плано-вый 2008, всего | В том числе по кварталам 2008 года |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Доход (выручка) от реализации продукции | 001 | 1809,5 | 650,0 | 1960,0 | 465,0 | 465,0 | 465,0 | 465,0 |
| 2 | НДС | 002 | 301,6 | 108,3 | 310,0 | 77,5 | 77,5 | 77,5 | 77,5 |
| 3 | Другие непрямые налоги | 003 |  |  | 0,0 |  |  |  |  |
| 4 | Чистый доход (выручка) от реализации продукции | 005 | 1507,9 | 541,7 | 1550,0 | 387,5 | 387,5 | 387,5 | 387,5 |
| 5 | Другие доходы | 009 | - | - | 0,0 | - | - | - | - |
| 6 | Всего доходов | 010 | 1507,9 | 541,7 | 1550,0 | 387,5 | 387,5 | 387,5 | 387,5 |

К результатам деятельности предприятия относятся и финансовые результаты деятельности в виде валового дохода и чистой прибыли. Рассмотрим формирование этих результатов в виде табл.7.4.

Таблица 7.4.

Анализ формирования валовой и чистой прибыли ООО «СКФ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Код строк3,7 т в фин.плане | Факт Прош-лого года (2007) | Фина-нсовый план 2007 года | Плано-вый 2008, всего | В том числе по кварталам 2008 года |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Валовая прибыль (убыток) | 020 | 0,0 | 4,3 | 4,4 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| 2 | Финансовый результат от операционной деятельности | 021 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 3 | Финансовый результат от обычно деятельности до налогообложения | 022 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 4 | Чистая прибыль, в том числе | 023 | 0,0 | 3,0 | 3,7 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 1,0 |
| 5 | Прибыль | 023/1 | 0,0 | 3,0 | 3,7 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 1,0 |
| 6 | Убыток | 023/2 |  | 0,0 |  |  |  |  |  |

Таким образом, финансовые планы предприятия (то тому или иному виду продукции или в целом по предприятию) строятся с учетом фактических данных прошлого года и корректируются на процент изменения фактической величины от плановой.

**Раздел 8. Стратегия международной деятельности фирмы**

На каждый календарный год (помесячно) составляются план мероприятий по внешнеэкономической деятельности, который утверждается Директором ООО «СКФ». Этот план содержит пять основных разделов, это отчетная дата (месяц), три базовых партнера (суммарное и натуральное выражение поставок), мероприятия по непосредственному осуществлению данной деятельности (затраты по отправке груза в соответствующие страны). Например, план экспортных поставок в 2007 году предусматривал следующую реализацию продукции (табл.8.1.).

Таблица 8.1.

План экспортных поставок предприятия на 2007 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Месяцы | Страны-контрагенты | Итого |
| Россия | Молдавия | Грузия |
|
| тонн | Тыс.грн | тонн | Тыс.грн. | тонн | Тыс.грн. | тонн | Тыс.грн |
| Январь | - | - | 20 | 128 | 15 | 124,5 | 35 | 252,5 |
| Февраль | 20 | 170 | 20 | 128 | 20 | 166 | 60 | 464 |
| Март  | - | - | 40 | 256 | 20 | 166 | 60 | 422 |
| Апрель | 20 | 170 | 20 | 128 | 20 | 166 | 60 | 464 |
| Май | - | - | 20 | 128 | 10 | 83 | 30 | 211 |
| Июнь | - | - | 20 | 128 | - | - | 20 | 128 |
| Июль | - | - | 20 | 128 | 10 | 83 | 30 | 211 |
| Август | 20 | 170 | 20 | 128 | 10 | 83 | 50 | 381 |
| Сентябрь |  |  | 20 | 138 | 10 | 83 | 30 | 226 |
| Октябрь | 20 | 180 | 20 | 138 | 10 | 83 | 50 | 401 |
| Ноябрь | - | - | 20 | 138 | 20 | 176 | 40 | 314 |
| Декабрь | 20 | 180 | 20 | 138 | 20 | 176 | 60 | 494 |
| Итого | 100 | 870 | 260 | 1704 | 165 | 1394,5 | 525 | 3968,5 |

Общая сумма плановых поставок по импорту предусматривает получение 327 тонн сырья и материалов для производственной деятельности предприятия на сумму 1298 тыс.грн. Общая сумма поставок из России по плану составляет 75 тонн на сумму 450 тыс.грн., план поставок из Белоруссии предусматривает получение 177 тонн на сумму 493 тыс.грн., а из Молдавии планируется получить сырья и материалов в виде 75 тонн на сумму 375 тыс.грн. Лидером импортных поставок для предприятия выступает Белоруссия. Во временном разрезе наибольший объем импортных поставок планируется на январь и ноябрь месяцы соответственно (62 тонны и 49 тонн). В сравнении с планируемыми по экспорту объемами импорт значительно уступает по объемам в натуральном и денежном выражении (рис.8.1..).



Рис. 8.1. Сравнение объемов импорта и экспорта по плану

Общая сумма плановых расходов на осуществление импортных поставок составляет 83,81 тыс. грн. При этом в структуре данных расходов первое место занимают транспортные расходы 58.863 тыс. грн. (70,35%), на втором месте таможенные платежи и пошлины 12,326 грн. (14,71%), на третьем месте 9,952 тыс. грн. (11,87%) (рис.2.9.).

Предприятие строит свою стратегию импортера на сохранении базовых поставок из стран-контрагентов, в первую очередь России и Белоруссии, а по экспорту стремится упрочить и развивать свои позиции и бизнес, особенно в направлении импорта шоколадных конфет в оригинальных коробках с оригинальными вкусовыми качествами.

Международное сотрудничество планируется с известными брэндами российских фабрик (Коркунов) в области производства шоколадных конфет, переговоры об этом идут.

**Раздел 9. Стратегия развития системы менеджмента**

На ООО «СКФ» проводится ежегодно оценка личных деловых качеств руководителей предприятия. Результаты этой оценки позволяют повысить уровень оплаты труда руководителей. Для оценки качеств создается аттестационная комиссия, которая определяет эффективность работы того или иного менеджера компании. В Приложении Е представлены базовые положения по оценке личных деловых качеств руководителей (лист оценки функционального руководителя). По итогам года и данным аттестационной комиссии на предприятии получены следующие результаты (табл. 9.1.). Позитивную оценку и дополнительный коэффициент для оплаты труда в 2007 году приобрели следующие категории работников.

Таблица 9.1.

Оценка личных деловых качеств работников предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Группы работников, подлежащих оценке личных деловых качеств | Количество работников, получившее надбавку к заработной плате, чел. | Рост средней заработной платы по категориям работников по итогам 2006 года, % |
| 1 | Высококвалифицированные рабочие | 2 | 114,6 |
| 2 | Служащие | 21 | 106,4 |
| 3 | Специалисты инженерного уровня | 5 | 107,8 |
| 4 | Технические исполнители | 7 | 110,5 |
| 5 | Руководители линейные | 5 | 115,8 |
| 6 | Руководители функциональные | 4 | 116,3 |
|  | Итого | 44 |  |

В целом по итогам 2006 года увеличение оплаты труда в соответствии с оценкой личных деловых качеств получили 44 работника, то есть почти ⅓ всех работников предприятия. Это хороший стимул для остальных членов коллектива ООО «СКФ».

Развитие коммуникаций и системы мотивации. Вопросы развития коммуникаций на предприятии решаются в соответствии с современными требованиями. Одно из приоритетных направлений это развитие информационной системы, которая позволит отслеживать реализацию продукции на всех этапах – от производства до поставки потребителю (заказчику). Так при организации внешнеэкономической деятельности сегодня многие консалтинговые фирмы предлагают различные программные продукты, позволяющие выстраивать логистику на предприятии с использованием ЭВМ. ООО «СКФ» остановило свой выбор на программе АИС «TopRoute». АИС «TopRoute» — aвтоматизированная информационная система формирования плана доставки товаров заказчикам, исходя из общего перечня заказов (с адресами доставки и характеристиками заказов), оптимальных маршрутов доставки и имеющегося автотранспорта. Система поставляется с картами Москвы, Санкт-Петербурга, других городов и регионов России. Типовая схема рабочих мест Системы АИС TopRoute. и ее основные информационные потоки представлена на рис.9.1. (архитектура Системы).

Типовое распределение функций между рабочими местами и их оснащение программным обеспечением следующее:

**1. АРМы диспетчеров групп продаж,** формируют пакет заказов, проставляют отметки о доставке продукции заказчику. В случае оснащения данных АРМов маршрутизатором производится расчет маршрутов доставки заказов соответствующей группы, а также «ручная» маршрутизация заказов. **АРМы диспетчеров групп продаж** оснащаются: А) Модулем ввода заказов, если не используется подключение к БД предприятия; Б) Модулем подключения к БД предприятия, если используется подключение; В) Маршрутизатором, если проводится отдельная маршрутизация на каждом рабочем месте диспетчера соответствующей группы продаж.

2. АРМ специалиста по транспорту - расчет маршрутов доставки заказов любой группы продаж, «ручная» маршрутизация, печать маршрутов, отметка выполнении графика доставки, ввод данных о наличном автотранспорте, корректировка дорожно-транспортной обстановки, ведение справочника типов автомобилей и справочника точек доставки.

**АРМ специалиста по транспорту** оснащается: а) Маршрутизатором, если на данном рабочем месте проводится централизованная маршрутизация по всем группам продаж; б) Редактором дорожной сети.

**3. АРМ диспетчера службы продаж** - расчет и печать товарно-транспортных накладных счетов/фактур и отгрузочных листов.
**АРМ диспетчера службы продаж оснащается:** а) Программным обеспечением для работы с товарно-транспортными накладными; б) Регламент работы маршрутизатора.

Регламент работы маршрутизатора определяется следующими действиями:

* Нанесение адресных точек на карту (адреса доставки, склады), ввод их характеристик и расчет кратчайших расстояний между ними;
* Настройка параметров расчета (производится один раз, но может изменяться в процессе эксплуатации администраторами Системы);
* Загрузка заказов с заданной датой в БД TopRoute из БД предприятия или ввод заказов в БД TopRoute;
* Корректировка данных о наличном автотранспорте (выполняется перед запуском маршрутизатора);
* Маршрутизация заказов программно и/или вручную по отдельным группам продаж;
* Выгрузка результатов маршрутизации из БД TopRoute в БД предприятия, если используется подключение;
* Просмотр и печать маршрутов доставки, итогов маршрутизации.
* Маршрутизация заказов

Каждый заказ может иметь один из двух типов маршрутизации: «**дсп**» - маршрутизация диспетчера («вручную») или **«прг**» - программная маршрутизация. АИС TopRoute позволяет изменять тип маршрутизации заказов.

Рис.9.1. Типовая схема рабочих мест Системы и ее основные информационные потоки.

Маршрутизация заключается в определении для заказа типа автомобиля (поле — «**Тип а/м**»), номера рейса (поле — «**Рейс**») и порядкового номера в последовательности объезда (поле — «**№ п/п**»). «**Тип а/м**» служит указанием того, каким автомобилем планируется доставка. «**Рейс**» служит для группировки заказов по разным рейсам. Если одним рейсом выполняются несколько заказов, то у каждого из этих заказов должны быть одинаковые значения типа маршрутизации, номера рейса и типа автомобиля. «**№ п/п**» (последовательность объезда) указывает на то, в какой последовательности выполняются заказы, загруженные в а/м. **Маршрутизатор** позволяет выполнять как программную маршрутизация пакета заказов, так и ручную маршрутизацию отдельных заказов.

После маршрутизации заказов возможно выполнение следующих действий: а) просмотр маршрута на карте; б) печать маршрута движения по каждому рейсу; в) просмотр/печать результатов маршрутизации (удельная стоимость доставки 1 единицы груза (руб/кг), общий пробег а/м (км), время в пути, время разгрузки и т. п.).

Рассчитывается удельная стоимость доставки 1 кг груза.

При маршрутизации учитываются следующие факторы: а) география расположения адресов доставки; б) время работы точек и ограничения по габаритам а/м на подъездам к ним; в) время работы а/м и их технические характеристики.

**Маршрутизатор** автоматически определяет, какие рейсы могут быть выполнены одним и тем же автомобилем в течение его рабочего времени.

**Редактор дорожной сети** позволяет наносить на карту точки доставки (адреса доставки) и привязывать их к дорожной сети.

Редактор позволяет просматривать и изменять параметры точек доставки: а) состояние точки («Открыта» или «Закрыта»); б) средние времена разгрузки; в) ограничения по габаритам а/м и т.п.

Редактор позволяет просматривать и изменять характеристики сегментов дорожной сети: а) состояние сегмента («Открыт» или «Перекрыт»); б) средняя скорость движения по сегменту; в) ограничения по движению определенных типов а/м.

**Редактор дорожной сети** также обеспечивает расчет кратчайших расстояний между точками. Информация о кратчайших расстояниях используется **Маршрутизатором** для построения оптимального плана доставки и для прокладки маршрутов вручную.

Обновление карт, а также поставка других карт, содержащих дорожную сеть, производится на договорной основе, с установленной договором периодичностью.

В Комплект поставки АИС TopRoute входят:

**1) Модули/услуги**;

**2) Обязательная часть:**

2.1.Техническая документация;

2.2. Полная копия БД АИС TopRoute;

2.3. Модуль подключения к БД предприятия или Модуль ввода заказов;

2.4.Модуль авторизации доступа;

2.5.Маршрутизатор;

2.6.Редактор дорожной сети

2.7. Карты

**3) Дополнительные модули**

3.1. Модуль «Автохозяйство»

3.2.Модуль «Ремзона»

3.3. Модуль «Склад»

3.4.Поставка дополнительных карт

**4) Сервисное обслуживание**

4.1.Обновление дорожной сети

Система мотивации сотрудников предприятия в первую очередь связана с формированием адекватной заработной платы. Для успешной реализации вышеприведенной системы коммуникаций создан специальный отдел, оплата труда работников которого сопоставлена с практикой рыночной коньюктуры. На рис.9.2. представлена структуру отдела логистики и внешнеэкономических связей и его подчиненность, а в табл. 9.1. охарактеризуем затраты на оплату труда данных специалистов.

Директор СКФ

Начальник отдела логистики и внешнеэкономических связей

Коммерческий директор (заместитель начальника отдела)

Ведущий специалист по внешнеэкономическим связям

Специалист по логистике

Администратор сети

Автогруппа

Маркетолог

Рис.9.2. Структура отдела логистики и внешнеэкономических связей

В финансовом выражении затраты на оплату труда и ее стимулирование с помощью доплат представлены в табл. 9.1.

Таблица 9.1.

Штатное расписание отдела логистики и внешнеэкономических связей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Должность | Месячный оклад(грн.) |
| 1 | Начальник отдела | 3500 |
| 2 | Коммерческий директор | 2500 |
| 3 | Маркетолог | 2000 |
| 4 | Ведущий специалист по внешнеэкономическим связям | 3500 |
| 5 | Специалист по логистике | 4500 |
| 6 | Специалист по логистике со знанием программирования | 3500 |
| 7 | Администратор сети | 4500 |
| 8 | Ведущий специалист по автогруппе | 4000 |
| 9 | Техники-водители (5 человек) | 2000 |
| 10 | Экспедиторы (2 человека) | 2500 |
| Итого | 32500 |

Кроме того, применяется гибкая бестарифная система оплаты труда, ее можно охарактеризовать с помощью табл.9.2.

Таблица 9.2.

Критерии установления бестарифной заработной платы по отделу логистики и внешнеэкономических связей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категории работников | Среднеотраслевое значение оплаты труда+10-30% выше | Коэффициенты к заработанной плате с учетом итогов работы предприятия |
| За итоги работы всего предпр.(перевы-полнение лана) | За итоги работы подразде-ления | За выполнение функциона-льных обязан-ностей | За итоги работы связан-ного подраз-деления |
| От 0,8 до 0,0 | 0,01-0,1 | 0,01-0,15 | 0,01-0,2 |
| Начальник отдела | Определяется согласно статистическим данным по отрасли | 0,8-0,6 | 0,3-0,5 | 0,15 | 0,05-0,09 |
| Ведущий специалист | Определяется согласно статистическим данным по отрасли | 0,6-0,3 | 0,1 | 0,1-0,15 | 0,01-0,15 |
| Администратор сети | Определяется согласно статистическим данным по отрасли | 0,3-0,0 | 0,1-0,2 | 0,01-0,1 | 0,08-0,09 |
| Специалист по логистике | Определяется согласно статистическим данным по отрасли | 0,3-0,0 | 0,1-0,2 | 0,01-0,15 | 0,3-0,4 |
| Программист | Определяется согласно статистическим данным по отрасли | 0,3-0,0 | 0,15-0,3 | 0,1-0,15 | 0,01-0,2 |
| Техники водители | Определяется согласно статистическим данным по отрасли | 0,2-0,1 | 0,1-02 | 0,01-0,09 | 0,05-0,06 |
| Экспедиторы | Определяется согласно статистическим данным  | 0,2-0,15 | 0,2-0,5 | 0,01-0,09 | 0,01-0,06 |

**Раздел 10. Стратегия природоохранной деятельности и экологической безопастности**

Промышленные предприятия оказывают негативное влияние на состояние окружающей среды и здоровье населения, проживающего на прилегающих территориях. Но уже на стадии репроектирования фабрики «СКФ» расчеты, проведенные специалистами экологии города в ходе разработки раздела «Охрана окружающей среды», позволили спрогнозировать неблагоприятные экологические проблемы и предложить ряд мероприятий по их нейтрализации.

Что будет выбрасываться в воздух. Кондитерская фабрика в процессе производства будет выбрасывать в атмосферу: при производстве шоколада и конфет - пыль сахара, пыль пищевых продуктов растительного происхождения (порошка какао, ядер обжаренных орехов); при производстве вафель - мучную пыль.

Источниками загрязнения атмосферы кондитерской фабрики также являются ванны для мойки инвентаря, упаковочные и заверточные машины, лабораторное оборудование, зарядные устройства аккумуляторов, автотранспорт, обслуживающий фабрику. В воздух при этом попадают гидроокись натрия, пыль бумаги, пары кислот и щелочей, оксиды азота и углерода, сернистый ангидрид, транспортные углеводороды. Расчет уровня предполагаемого загрязнения воздуха показал, что приземные концентрации загрязняющих веществ, содержащихся в выбросах фабрики ООО СКФ не превышают допустимого вклада предприятия в загрязнение воздуха города.

Что будет сбрасываться в сточные воды. Сток с территории кондитерского предприятия (при выполнении требований водоохранного законодательства) по составу близок к поверхностному стоку с селитебных территорий и не содержит специфических веществ с токсическими свойствами.

Кондитерская фабрика активно использует автотранспорт. Регламентирующими показателями сброса поверхностного стока будут взвешенные вещества, нефтепродукты, органические и солесодержащие жидкости. Проведенные расчеты показали, что среднее содержание загрязняющих веществ в ливневом стоке с территории кондитерской фабрики составляет:

- взвешенных веществ 25352,5 мг/с: 68,65 л/с = 369,3 мг/л

- нефтепродуктов 1005,0 мг/с: 68,65 л/с = 14,6 мг/л

- ХПК 2010,0 мг/с: 68,65 л/с = 29,3 мг/л

- БПК5 402,0 мг/с: 68,65 л/с = 5,9 мг/л

- общее солесодержание 40200,0 мг/с: 68,65 л/с = 585,6 мг/л (0.59 г/л).

Территория фабрики канализована и имеет локальные очистные сооружения, располагающиеся в пределах промплощадки. Поэтому на городские сети ливневой канализации отводится уже очищенный сток. Поверхностный сток с территории производственного здания отводиться на уже существующие очистные сооружения. Установлено, что хозяйственно-бытовые и производственные сточные воды от проектируемого производства соответствуют предельно допустимым концентрациям сброса на сети городской канализации Симферополя и могут быть очищены на станции аэрации методом биологической очистки. Устройство новых локальных очистных сооружений не потребуется.

Анализ акустических расчетов источников шума ООО СКФ (систем вентиляции, чиллеров, холодильного оборудования, сухих градирен) показал, что зона шумового дискомфорта составит в отдельных направлениях до 600 м от стен производственного корпуса. Снижение зоны шумового дискомфорта до приемлемых размеров (70-100 м) обеспечивается при выполнении ряда шумозащитных мероприятий: установки секций шумоглушения и устройства акустических экранов со звукопоглощающей облицовкой высотой не менее 4 м (от уровня кровли) по периметру площадки для установки холодильного оборудования и вокруг вентиляционных шахт.

За качеством продукции ООО «СКФ» следит фабричная центральная лаборатория, состоящая из отделения физико-химического контроля и отделения микробиологических исследований. Лаборатория осуществит технохимический контроль над соблюдением технологий производства, качеством сырья, тароупаковочных материалов и (выборочно) контроль качества готовой продукции. Особой задачей ее сотрудников станет надзор за соблюдением правил производственной санитарии. Лаборатория будет следить за соответствием закладок рецептуре и за качеством готовых изделий с последующей выдачей результатов анализа каждой партии продукции. Основным документом, регламентирующим размещение, эксплуатацию и использование территорий санитарно-защитных зон существующих производственных объектов, является СанПиН 2.2.1.2.1.1/1200-03. В соответствии с СанПиН 2.2.1/2.1.1.1200-03 для кондитерской фабрики производительностью более 0,5 тонн в сутки предприятия IV класса опасности размер нормативной санитарно-защитной зоны составляет 100 метров.

Стратегия экологической безопасности предприятия базируется на постоянном мониторинге мероприятий экологического и природоохранного воздействия, а также проведение мер экологического аудита. Экологический аудит - независимый объективный анализ и оценка деятельности предприятия и его воздействия на окружающую среду с точки зрения соответствия законодательству в области охраны окружающей среды и экологической политике самого предприятия. Стратегические задачи экологического аудита лежат в сфере обоснования экологической стратегии развития предприятия (его политики) в соответствии с планами развития на основании данных, полученных в процессе экологического аудита.

**Раздел 11. Обеспечение реализации стратегии фирмы**

Обеспечение создания новых видов продукции – разнообразных видов печенья и восточных сладостей планируется за счет привлечения заемных средств (на покупку новой линии производства). Расчет финансовых источников основывается на следующих экономических расчетах ресурсного обеспечения (табл.11.1).

Таблица 11.1.

Расходы ООО «СКФ» на создание новой линии производства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды расходов | Общая сумма средств, тыс.грн. | Удельный вес в обшей сумме, % |
|
| Закупка необходимого оборудования, тыс.грн. | 299,5 | 30,66% |
| Оплата труда сборочных работ, тыс.грн. | 60,0 | 6,14% |
| Соц. начисления на заработную плату, тыс.грн. | 23,94 | 2,45% |
| Дополнительное оснащение специальным оборудованием, тыс.грн. | 129,7 | 13,28% |
| Приобретение миниэлектростанции для бесперебойной работы линии, тыс.грн. | 116,666 | 11,94% |
| Оплата труда работников на линии тыс.грн. | 240,000 | 24,57% |
| Соц. начисления на оплату труда бригады, тыс.грн. | 95,76 | 9,80% |
| Сумма расходов на оплату электроэнергии  | 11,421 | 1,17% |
| Итого, тыс.грн. | 976,987 | 100,0 |

Средства на приобретение оборудования могут быть получены по лизинговой программе, так как это самые большие статьи средств на осуществление новой товарной стратегии. Для этого потребуется сумма в 605,866. Будем считать, что данная сумма будет погашена за счет лизинга, а средства на оплату труда конструкторской бригады предприятие изыщет из своих средств. В лизинге требуется внести 15% от всей суммы кредита сразу (в нашем случае 90,88 тыс.грн.), а затем начисляются проценты на оставшуюся сумму (максимальный срок лизинговой программы 5 лет). Кредит будет взят на 5 лет по ставке 25,2% ежегодно, погашение в конце года. Сумма основного долга с округлением до тысяч составит 515 тыс.грн. (605,866-90,88). Годовая выплата по лизингу составит 103 тыс.грн. (5515/5). Рассчитает график погашения договора лизинга для ООО «СКФ» исходя из приведенных условий (табл.11.2.).

Таблица 11.2

Расчет погашения лизинговой программы ООО «СКФ», тыс.грн.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Величина долга D, тыс.грн. | Процентный платеж II=Dk\*i, тыс.грн. | Годовые затраты по погашению основного долга, R, тыс.грн. | Годовая текущая выплатаYk=I+R, тыс.грн. |
| 2008 | 515 | 129,78 | 103 | 232,78 |
| 2009 | 412 | 103,824 | 103 | 206,82 |
| 2010 | 309 | 77,868 | 103 | 180,87 |
| 2011 | 206 | 51,912 | 103 | 154,91 |
| 2012 | 103 | 23,195 | 103 | 126,2 |
| Итого | - | 386,579 | 515 | 901,58 |

Таким образом, в 2012 году ООО «СКФ» закончит выплату по данной лизинговой программе, общая величина процентных платежей составит за все годы 386,579 тыс.грн., а вместе с ежегодной величиной основного долга выплата в целом равняется 901,58 тыс.грн. С учетом затрат на оплату труда работников и электроэнергию сумма затрат на проект в целом составит 1272,7 тыс.грн.(901,58+371,121). Данные затраты могут быть учтены при формировании доходов предприятия в каждом отчетном периоде, как прочие операционные расходы.

Для определения прибыльности предприятия с учетом изменения ассортиментной политики и роста доходов предприятия еще раз определим сумму операционных расходов предприятия с учетом затрат на лизинг и амортизацию приобретенного оборудования. Варианты расчета операционных расходов с учетом равномерного метода начисления амортизации представим в табл. 11.3

Таблица 11.3

Финансовое содержание статей операционных расходов ООО «СКФ» на осуществление проекта, тыс.грн.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Статьи операционных расходов | Сумма расходов, тыс.грн. |
| 1 | Электроэнергия  | 11,421 |
| Затраты которые оплачиваются договором лизинга (кредит на 5 лет) в строках 2-5 |
| 2 | Приобретение линии для производства | 299,5 |
| 3 | Оплата труда сборочных работ | 60,0 |
| 3 | Соц. начисления на заработную плату | 23,94 |
| 4 | Оснащение дополнительным оборудованием  | 129,7 |
| 5 | Приобретение миниэлектрогенератора для работ | 116,666 |
| 6 | Амортизация всех видов оборудования в целом (1/10 от суммы всех затрат в строках 2-5) | 62,98 (629,806/10) |
| 7 | Основная зарплата производственной бригады | 240,000 |
| 8 | Отчисления на социальные мероприятия по бригаде | 95,76 |
| 9 | Общепроизводственные расходы (12% от суммы статей 1-5) | 117,238 (976,987\*0,12) |
| 10 | Административные расходы (стоимость исходя из годовой зарплаты линейного руководителя) | 18,000 |
| 11 | Прочие операционные расходы (1% от суммы статей 1-6) | 10,94(1094,225\*0,01) |
| 12 | Итого | 1105,165 |

Таким образом за счет кредита лизинга затраты (себестоимость) вырастут согласно договору на сумму в 901,58 тыс.грн. в целом за все пять лет. Проведем прогнозную оценку доходов от реализации продукции, заложим для дальнейшего прогноза среднегодовой темп цепного роста показателей выручки (первый год в 3,5, а в последующем в среднем 1,16%). Оформим результаты расчетов в табл.11.4.

Таблица 11.4.

Прогнозные показатели дохода ООО «СКФ» от реализации нового проекта

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1 год(2008) | 2 год(2009) | 3 год(2010) | 4 год(2011) | 5 год(2012) |
| Объем дохода от реализации услуг, тыс.грн. | 10005,6(9667,245\*1,035) | 10121,664(10005,6\*1,0116) | 10239,08(10121,664\*1,0116) | 10357,85(10239,08\*1,0116) | 10478(10357,85\*1,0116) |

Проведем расчет прибыльности предприятия в таблице 11.5 для этого привлечем данные табл.11.1- 11.4.

Таблица 11.5

Оценка показателей прибыльности реализации новой товарной стратегии ООО «СКФ» в 2008-2012 гг.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Годы |
| 1 год(2008) | 2 год(2009) | 3 год(2010) | 4 год(2011) | 5 год(2012) |
| Доход (выручка) от реализации услуг, тыс.грн. | 10005,6(9667,245\*1,035) | 10121,664(10005,6\*1,0116) | 10239,08(10121,664\*1,0116) | 10357,85(10239,08\*1,0116) | 10478(10357,85\*1,0116) |
| НДС, тыс.грн. | 2001,12 | 2024,332 | 2047,816 | 2071,569 |  2095,599 |
| Чистый доход, тыс.грн. | 8004,48 | 8097,331 | 8191,264 | 8286,278 | 8382,4 |
| Себестоимость, всего, тыс.грн. | 6943,918 | 6921,011 | 7070,242 | 7222,868 | 7378,974 |
| (6399+ 544,918) | (6544,897+376,121) | (6694,121+376,121) | (6846,747+376,121) | (7002,853+376,121) |
| За счет среднегодового цепногороста себестоимости в 2,28%, тыс.грн. | 6399 | 6544,897 | 6694,121 | 6846,747 | 7002,853 |
| Суммы затрат на содержание бригады, эксплуатационные расходы (табл.3.4.) , тыс.грн. | + 544,918 (10,94+18,000+117,238+95,76+240,000+62,98) | + 376,121(10,94+18,000+95,76+240,000+11,421) | +376,121(10,94+18,000+95,76+240,000+11,421) | +376,121(10,94+18,000+95,76+240,000+11,421) | +376,121(10,94+18,000+95,76+240,000+11,421) |
| Финансовые расходы, тыс.грн. | 232,78 | 206,82 | 180,87 | 126,2 | 126,2 |
| Амортизация, тыс.грн. | 62,98 | 62,98 | 62,98 | 62,98 | 62,98 |
| Финансовый результат до налогообложения, тыс.грн. | 827,782(8004,48-6943,918-232,78-62,98) | 906,52(8097,331-6921,011-206,82-62,98) | 877,172(8191,264-7070,242-180,87-62,98) | 845,52(8286,278-7222,868-154,91-62,98) | 814,246(8382,4-7378,974-126,2-62,98) |
| Налог на прибыль (25%), тыс.грн. | 165,556(827,782\*0,25) | 226,63(906,52\*0,25) | 219,293(877,172\*0,25) | 211,38(845,52\*0,25) | 203,561(814,246\*0,25) |
| Чистая прибыль, тыс.грн. | 662,225(827,782-165,556) | 679,89(906,52-226,63) | 657,879(877,172-219,293) | 634,14(845,52-211,38) | 610,684(814,246-203,561) |
| Рентабельность услуг, % | 9,54(662,226/6943,92)\*100% | 9,82(679,89/6921,01) )\*100% | 9,30(657,879/7070,24))\*100% | 8,78(634,14/7222,87)\*100% | 8,28(610,685/7378,97)\*100% |

Отразим на рис.11.1 динамику роста абсолютной прибыльности новой товарной стратегии (согласно данным табл.11.5).

Рис.11.1. Динамика прогнозных показателей абсолютной доходности новой товарной стратегии ООО СКФ

**Приложения**

**Приложение Д**

**Пакет-Регламент "Реализация заказов и контроль качества ООО «СКФ»"**

Данный Регламент предназначен для установления порядка работ в подразделениях ООО «СКФ» по реализации заказов на продукцию предприятия, контроля качества продукции и процесса реализации заказов продукции на сторону. В Регламенте описаны функциональные связи между подразделениями и сотрудниками Предприятия, которые возникают в процессе реализации заказа и контроля качества. Распределение функций и ответственности персонала закреплены в соответствующих Положениях в структурных подразделениях и в должностных инструкциях сотрудников Предприятия.

Область применения Регламента. Регламент содержит сквозное описание функционального взаимодействия большинства подразделений Предприятия и определяет последовательность и содержание процедур по реализации заказов на продукцию Предприятия и контроля качества. Описание процедур проведения менеджером отдела сбыта переговоров с Клиентом об условиях выполнения заказа и заключения договора к реализации заказов на регулярной основе.

Данный регламент должны знать и использовать в своей работе следующие должностные лица Предприятия: Коммерческий директор; Начальник торгового отдела; Начальник отдела внешнеэкономической деятельности, Начальник отдела сбыта, Маркетолог; Технический директор; Начальники производств; Главный технолог; Мастера смен; Кладовщик сырья и кладовщик материалов, Кладовщик готовой продукции; Руководитель транспортной службы; Водитель-экспедитор; Главный бухгалтер.

Предварительные условия Регламента. Выполнения работ по реализации заказа начинается после получения заказа в отдела сбыта.

Пакет документов реализации заказа должен включать:

- Договор о поставке продукции Заказчику;

- Телефонограмма - ежедневное уточнение диспетчером отдела сбыта Заказчиком объема и ассортимента заказа;

- Документально оформленный Предварительный внутренний заказ отдела сбыта по объему и ассортименту продукции предприятия;

- Окончательный внутренний заказ отдела сбыта по объему и ассортименту производства;

- Внутренняя товарная накладная на сырье и материалы на Предварительный внутренний заказ отдела сбыта по объему и ассортименту;

- График-заказ производства ассортимента по сменам, времени начала и завершения каждой партии;

- Погрузочный талон;

- Пропуск на транспортное средство для въезда-выезда на территорию предприятия;

- Товарно-транспортная накладная водителю-экспедитору на вывоз продукции;

- Реестр-пропуск водителю-экспедитору на вывоз продукции;

- Доверенность на получение продукции, выданная водителю-экспедитору;

- Общий отчет о реализации заказа за прошедшие сутки.

Ответственность за качество и своевременность выполнения заказа несут начальники производства, начальник отдела маркетинга и сбыта, начальник транспортного отдела.

Ограничения Регламента. При выполнении данного Регламента, особенно для утверждения сроков выполнения заказов должны учитываться технологические ограничения производственных участков, производственного персонала и транспорта. Контроль соблюдения документооборота по реализации заказа, начиная с момента включения заказа в план-график работ с момента подписания Клиентом товарно-транспортной накладной, осуществляется начальником отдела ВЭД, маркетинга и сбыта. Выполнение каждого этапа работ фиксируется Начальником производства в графике производства.

Требования к конечному результату. Конечным результатом реализации заказа является доставленная и принятая Клиентом готовая продукция, подписанная товарно-транспортная накладная и окончательный расчет по Заказу (контракту).

Если в ход выполнения заказа появляются проблемы с качеством и своевременностью выполнения работ Начальник производства должен своевременно поставит об этом в известность представителя отдела ВЭД, маркетинга и сбыта. При отсутствии возможности реализации заказа в установленные сроки Менеджер по продажам может предложить клиенту определенную скидку в стоимости, которая компенсирует изменения условий выполнения контракта.

Жизнеспособность производственного процесса гарантируется:

- использованием апробированной традиционной промышленной технологии, которая обеспечена необходимым оборудованием и квалифицированным персоналом.

- надежностью каналов поставок и качеством сырья, поддержанием оборудования в надлежащем рабочем состоянии, которое оказывает содействие непрерывности производственного процесса и выпуска продукции высокого качества.

- возможностью разрабатывать и апробировать новые виды продукции и налаживать их промышленный выпуск.

- внедрением ресурсосберегающих технологий и автоматизации контроля на всех этапах производственного цикла, который оказывает содействие уменьшению ручных операций и повышению конкурентоспособности продукции за счет экономии сырья и электроэнергии.

Определение функциональных рисков невыполнения заказов

Функциональные риски реализации заказов и контроля качества классифицируются следующим образом:

- операционные риски основной деятельности;

- операционные риски вспомогательных видов деятельности (обеспечение основной деятельности - энергетика, транспорт, ремонтно-профилактические мероприятия, и т.п.);

- управленческие риски (риски потери управляемости на случай нештатных и кризисных ситуаций);

- системные риски (риски выхода из порядка всей системы - сервера корпоративной информационной системы, ключевых автоматизированных рабочих мест).

Для предотвращения функциональных рисков:

- вводится Регламент реализации заказов;

- осуществляется анализ информационных потоков между подразделениями, которые ответственны за накопление данных, использование данных анализа для планирования деятельности и оценки функциональных рисков по всем этапам реализации заказов ВЭД;

- определяются критерии систематизации информации об условиях выполнения или невыполнение заказов;

Последовательность проведения работ по реализации заказа и контроль качества

1. Проведение менеджером отделов ВЭД, сбыта и маркетинга переговоров с клиентом об условиях выполнения заказа и заключения договора.

2. Менеджеры отдела ВЭД, сбыта и маркетинга регулярно проводят встречи с потенциальными заказчиками для продвижения продукции и заключения договоров на поставку.

3. Встречи проводится в два этапа. Сначала на площадке Заказчика, а затем на территории предприятия для демонстрации преимуществ по сравнению с конкурентами.

4. Результатом переговоров является подготовленный отделом ВЭД, сбыта и маркетинга согласованный Коммерческим директором стандартный Контракт (объем и ассортимент поставки, условия поставки, форс-мажорные обстоятельства, условия и срок оплаты договора и др.).

5. Оформление Контракта (договора) с Клиентом.

Менеджер после получения принципиального согласия Клиента приглашает его доверенное лицо в отдел ВЭД, сбыта и маркетинга для оформления договора.

Определение условий оплаты выполняется начальником отдела сбыта исходя из объемов продаж и ассортимента продукции на основании утвержденного Генеральным директором Прейскуранта товаров, работ и услуг.

Если стоимость товаров и услуг представляется Клиенту высокой, менеджер обязан обосновать цену и убедить клиента в преимуществах размещения заказа на данном предприятии, а не у конкурентов.

Если после проведения переговоров клиент отказался от подписания договора, то начальник отдела ВЭД, сбыта и маркетинга регистрирует причину отказа в журнале, для последующего обобщения в ежемесячном отчете по проведенной работе.

Подписание договора сопровождается оформлением документов: временного пропуска водителю экспедитору (отдел кадров), Доверенности на получение готовой продукции (Клиент). После подписания Контракта договор с Клиентом сохраняется в отделе ВЭД, маркетинга и сбыта.

Внесение заказа по ВЭД в портфель заказов предприятия. Диспетчер на основании Контракта (договора) вносит изменения в справочник водителей-экспедиторов, классификаторы и базы данных контрагентов, транспортных средств, имеющих доступ на территорию предприятия.

Сведения об условиях оплаты для контроля дебиторской задолженности передаются ответственному лицу - бухгалтеру.

Ответственность за ведения базы данных портфеля заказов возлагается на начальника отдела сбыта и маркетинга.

Предложения по запуску в производство новой продукции (согласно пожеланиям Клиента) дает отдел сбыта. Специалист-маркетолог определяет прогнозные объемы продаж. Технологи осуществляет работы по выполнению особенностей заказа. Главный технолог осуществляет предварительный расчет потребности в сырье и материалах. Начальник производства при участии Главного технолога осуществляет апробацию технологической новинки, опытного образца.

По результатам апробации Главным технологом разрабатывается и направляется к Начальнику производства технологическая карта, нормы расхода сырья и материалов, технологические параметры продукции на входе и выходе.

Регулярное уточнение заказчиками портфеля заказов в ассортименте и по объемам (в зависимости от сроков поставки).

Прием телефонограмм-заказов на следующие сутки осуществляется диспетчером ежедневно с 8-00 до 16-00 без перерыва. В Заказе фиксируется информация Заказчика.

Определение производственной программы по производственным линиям на основании портфеля заказов

Начальник производства осуществляет разработку плана производства исходя из нормативов затрат сырья на условную единицу продукции, технологического времени и нормативов переналадки оборудования для смены выпускаемой продукции.

Ответственность за своевременную передачу планов-графиков Мастерам смен возлагается на Начальника производства.

Разработка плана графика реализации производственной программы в ассортименте по производственным линиям. Разработка производственной программы осуществляется начальником производства (заместителем начальника производства) после получения электронного файла отдела сбыта.

Все изменения портфеля, заказов (наименование заказчика, изменения объема, ассортимента, срока реализации), которые осуществляются позже, регистрируются программными средствами для идентификации инициатора изменения, даты и времени.

При необходимости, план-график производства согласуется с начальником отдела сбыта и маркетинга. После 17 часов согласование рабочего плана-графика осуществляется старшим кладовщиком отдела сбыта.

Требования к технологической подготовке производства Технологический цикл реализации заказа от изготовления к выгрузке готовой продукции составляет определенное количество часов (для каждого изделия – норматив времени свой).

Уточнение производственной программы в соответствии с последними корректировками отдела сбыта. Отдел ВЭД, маркетинга и сбыта принимает от Клиентов уточнения заказов и передает их Мастеру смены. Окончательная производственная программа 1, 2 смены на следующие сутки уточняется Мастерами до 24 часов.

Выдача сырья и материалов в производство, контроль качества «входа». Выдача сырья и материалов со склада Мастеру смены осуществляется после получения графика-заказа и внутренней товарной накладной от Начальника производства. Выдачу материалов осуществляет кладовщик на основании уточненного Заказа. Мастер осуществляет прием, проверку их соответствия технологическим требованиям и объема Заказа, перемещение в складские помещения, а также следующее хранение всех видов сырья и комплектующих для производства.

Начальник производства разрабатывает план-график работ по реализации портфеля заказов на следующие сутки. Технология предусматривает применение беспрерывного технологического процесса, который состоит из таких этапов: (1) подготовка сырья для поступления в производство; (2) изготовление продукции; (3) проверка на соответствие образцу; (4) транспортировка готовой продукции на хранение (5) подготовка к отгрузке для Заказчика.

Регистрация готовой продукции. Регистрацией готовой продукции занимается кладовщик готовой продукции после получения вагонетки из цеха, он осуществляет отметку в приемке готовой продукции в соответствующей базе данных, путем проставления номеров вагонеток, количества продукции, времени передачи на состав. Результатом является зарегистрированная готовая продукция для передачи отделу ВЭД, маркетинга и сбыта. Мастер смены формирует отчет за день в завершении работ и передает в бухгалтерию.

Обслуживание очереди водителей-экспедиторов. Получение Клиентом готовой продукции с использованием собственного транспорта может осуществляться в любое время суток без ограничений. На Предприятии задействована дежурная машина, которая может доставят продукцию по дополнительным заказам до 18 часов. Остальные категории заказов, которые доставляются транспортом Предприятия выполняются в определенное время суток по утвержденному Коммерческим директором графику. Распечатка пакета товарно-транспортных документов (отдельно для каждого транспортного средства) осуществляется оператором отдела сбыта.

Комплектация заказа в соответствии с «погрузочным талоном». Комплектация продукции осуществляется водителем-экспедитором в соответствии с погрузочным талоном. После завершения комплектации заказа оператор отдела сбыта на основании погрузочного талона готовит комплект товарно-транспортных накладных.

Контроль оплаты заказов. Расчеты с бюджетными организациями, договора с которыми заключены на тендерных условиях, контролирует бухгалтерия. Безналичные расчеты с крупными организациями контролирует бухгалтерия на основе ежедневного электронного файла отдела сбыта в фактических данных реализации заказов. Взаиморасчеты с предприятиями поставщиками, владельцами автотранспорта, с которыми заключены договора во взаимном оказании услуг, контролирует бухгалтерия на основе ежедневного электронного файла отдела сбыта в фактических данных реализации заказов и объеме услуг, которые оказаны Предприятию. Все остальные расчеты регламентируются отдельными правилами.

Приемка и проверка водителем-экспедитором количества и качества готовой продукции до погрузки. Проверку качества и сохранности готовой продукции в соответствии товарно-транспортной накладной на стадии отгрузки выполняет Водитель-экспедитор. Если в ходе приемки, водитель-экспедитор выявляет какие-либо недостатки в готовой продукции, он обязан проинформировать об этом Кладовщика отдела сбыта для принятия решения.

Погрузка продукции в транспортное средство, проверка на КПП. Погрузку в автомобиль осуществляет водитель-экспедитор. Регистрацию в базе данных факта вывоза партии продукции в соответствии с товарно-транспортной накладной осуществляет охранник.

Доставка готовой продукции. Ответственность за доставку готовой продукции до Заказчика несет Руководитель транспортной службы и Водитель-экспедитор. Доставку, разгрузку готовой продукции до места осуществляет водитель-экспедитор. Приемка готовой продукции и оформление документов (отметка в товарно-транспортной накладной) выполняется клиентом. Результатом работ по доставке является подписанная Заказчиком и переданная Кладовщику отдела сбыта товарно-транспортная накладная.

Частичный возврат продукции покупателем. В случае возврата Получателем части продукции по одной ассортиментной позиции, водителем-экспедитором и Клиентом делается соответствующая отметка в товарно-транспортной накладной в причине возврата. Клиент должен оформить соответствующий отказ в присутствии представителя Предприятия – экспедитора.

Полный возврат партии продукции покупателем. В случае возврата Получателем всей партии продукции по ассортиментной позиции, водителем-экспедитором и Клиентом делается соответствующая отметка в товарно-транспортной накладной о причине возврата. После передачи товарно-транспортных накладных оператором отдела сбыта вносятся соответствующие изменения в базу данных отгрузки готовой продукции получателям.

Контроль выполнения процедур. Выполнение Правил и процедур, которые регламентируются данным документом, является обязательным для всех участников процесса. Контроль соблюдения регламента осуществляет Генеральный директор.

При обнаружении нарушений в соблюдении требований регламента Генеральный директор проводит детальный анализ ситуации, в результате которого может принять следующие решения: в случае, когда нарушение вызвано личной халатностью сотрудника, его непосредственный руководитель проводит с ним разъяснительную беседу и по результатам принимает решение в наказании или снятии части премиального вознаграждения; в случае, когда нарушение проявляется систематически и является следствием изменения условий выполнения работ - его непосредственный руководитель дает предложение Руководству в доработке настоящего регламента.

Качество продукции на этапе Снабжения проверяется на соответствие требованиям существующей нормативной документации. Каждая партия сырья, которое поступает в производство, имеет качественное удостоверение поставщика. Кроме того, качество и безопасность готовой продукции заверяют такие документы: сертификаты соответствия, выданные Государственным комитетом стандартизации, метрологии и сертификации; выводы государственной санитарно-гигиенической экспертизы.

**Приложение Е**

# Лист оценки

категория - функциональный руководитель

Раздел I. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ (заполняется сотрудником кадровой службы)

Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата рождения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Присвоенный квалификационный разряд по трудовому договору \_\_\_\_\_

Дата предыдущей оценки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Индивидуальная тарифная ставка, установленная по результатам предыдущей оценки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Раздел II. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЛИЧНЫХ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ

Стаж работы в должности \_\_\_\_\_\_\_ лет

Оценка деловых качеств по критериям, определенным настоящим Положением и имеющим количественную коэффициентную оценку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Критерии оценки | Коэффициент предлагаемый | Коэффициент установленный |
| 1. | Уровень качества трудовой деятельности и напряженность установленных норм труда (трудовых обязанностей) |  |  |
| 2. | Личный вклад в повышение эффективности работы |  |  |
| 3.  | Степень использования работником фонда своего рабочего времени |  |  |
|  | СВОДНЫЙ КОЭФФИЦИЕНТ: |  |  |

Примечание:

пункты 1, 2 – заполняются руководителем;

пункт 3 – заполняется кадровой службой

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

Установлен сводный коэффициент личных деловых качеств: \_\_\_\_\_\_\_\_\_

Председатель комиссии:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  | "\_\_\_"\_\_\_\_\_200\_\_ г. |
| Ф.И.О |  | Должность |  | подпись |  | дата |

Члены комиссии:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  | "\_\_\_"\_\_\_\_\_200\_\_ г. |
| Ф.И.О |  | Должность |  | подпись |  | дата |
|  |  |  |  |  |  | "\_\_\_"\_\_\_\_\_200\_\_ г. |
| Ф.И.О |  | Должность |  | подпись |  | дата |
|  |  |  |  |  |  | "\_\_\_"\_\_\_\_\_200\_\_ г. |
| Ф.И.О |  | Должность |  | подпись |  | дата |
|  |  |  |  |  |  | "\_\_\_"\_\_\_\_\_200\_\_ г. |
| Ф.И.О |  | Должность |  | подпись |  | дата |
|  |  |  |  |  |  | "\_\_\_"\_\_\_\_\_200\_\_ г. |
| Ф.И.О |  | Должность |  | подпись |  | дата |