**1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРОДУКЦИИ**

Светлогорский целлюлозно-картонный комбинат образован в 1968 году, вводом в эксплуатацию первого цеха по производству гофрированного картона и ящиков из него. Таким образом, комбинат начал свою историю с производства гофрированного картона и ящиков из него с привозного сырья (картон и бумага).

В 1970 году введен в эксплуатацию картонно-бумажный цех по производству основы для битумирования и макулатурный цех для переработки макулатуры в сырье для производства бумаги. В это же время введена в эксплуатацию бумагоделательная машина.

В 1976 году введен в эксплуатацию цех склеенного картона для различных видов упаковок.

В 1979 году введен в эксплуатацию цех фильтровальных картонов. Данное производство осуществляется на привозном сырье, и производственный цикл не зависит от основного производства (производства гофрокартона).

В 1980 году введен в эксплуатацию цех бумажных мешков. Данное производство так же не зависит от основного производства.

В 1983 году введен в эксплуатацию первый поток целлюлозного производства. Предприятие начало производить собственную хвойную целлюлозу, служащую сырьем для производства картона и бумаги. Второй поток по производству лиственной целлюлозы на данный момент построен на 70% и продолжает строиться.

Таким образом, с пуском производства целлюлозы комбинат начал осуществлять полный цикл производства основной продукции – гофрированного картона и ящиков из него.

В 1993 году комбинат преобразован в акционерное общество открытого типа ОАО "Светлогорский целлюлозно-картонный комбинат".

ОАО "Светлогорский ЦКК" входит в концерн "Беллесбумпром" на партнерских началах, являясь самостоятельным хозяйственным субъектом, обладающим правами юридического лица, имеет обособленное имущество и самостоятельный баланс. ОАО "Светлогорский ЦКК" является предприятием с коллективной формой собственности.

Акционерами предприятия являются как юридические, так и физические лица.

Предприятия целлюлозно-бумажной промышленности отличаются большими капитальными вложениями, применением специального оборудования, различными сложными технологиями и специализируются на выпуске небольшого ассортимента выпускаемой продукции.

Обычно предприятия обеспечивают своей продукцией большие регионы, а некоторые являются единственными производителями для всех стран СНГ.

ОАО "Светлогорский ЦКК" ориентировано, в основном, на выпуск гофрокартона и ящиков из него, картона для плоских слоев и бумаги для гофрирования, как полуфабрикатов для дальнейшей переработки, а также фильтровальных картонов для фильтрации пищевых жидкостей, бумажных мешков и т.д.

Комбинат расположен в центре Республики Беларусь, и рынок сбыта ориентирован на западные регионы стран СНГ.

Поставка продукции осуществляется в адрес более 1500 потребителей Республики Беларусь, других стран СНГ, Прибалтики и стран Европы.

ОАО "Светлогорский ЦКК" является практически единственным производителем своей продукции в Республике Беларусь.

Родственные предприятия, такие как АО Картонная фабрика "Раевка" и АО "Красная Звезда" выпускают гофротару из привозного сырья, в 2006 году данные предприятия произвели 29,2 млн. м2 гофротары, то есть 19,2% производства ОАО "Светлогорский ЦКК". Другие предприятия, такие как бумажная фабрика "Герой труда", народное предприятие "Альбертин", бумажная фабрика "Спартак", Борисовский бумажный лесохимический завод, ориентированы на выпуск других видов продукции целлюлозно-бумажной промышленности. Предприятия выпускают писче-печатные виды бумаг, тетради, бумагу-основу для обоев, обои, различные виды упаковочных бумаг, санитарно-гигиенические бумаги: бумажные салфетки, полотенца, туалетную бумагу, многие виды технических картонов.

Таблица 1 **Выпуск товарной продукции предприятиями концерна "Беллесбумпром"**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование предприятий | Товарная продукция в сопоставимых ценах, (тыс. рублей) | | |
| 2008 год | 2009 год | 2009 г. в  % к 2008 г. |
| Акционерные предприятия |  |  |  |
| "Светлогорский ЦКК" | 50096984 | 52697204 | 105,2 |
| "Лесохимик" | 10671423 | 6225862 | 58,3 |
| "Бумажная фабрика "Спартак" | 6511081 | 6081617 | 93,4 |
| "Гомельобои" | 43572572 | 45664527 | 104,8 |
| "Бумажная фабрика "Герой труда" | 30622476 | 33497821 | 109,4 |
| "Красная звезда" | 7721387 | 6330248 | 82,0 |
| "Пуховичская картонная фабрика" | 1680117 | 1731460 | 103,1 |
| "Картонная фабрика "Ольховка" | 2423733 | 1589487 | 65,6 |
| "Картонная фабрика "Раевка" | 1841357 | 913696 | 49,6 |
| "Белорусские обои" | 25245587 | 25861462 | 102,4 |
| ВСЕГО по концерну | 180386717 | 180593384 | 100,1 |

В общем объеме товарной продукции предприятий целлюлозно-бумажной промышленности концерна объем ОАО "Светлогорский ЦКК" составляет 29,2%.

Основным видом деятельности ОАО "Светлогорский ЦКК" является производство продукции из собственных и привозных полуфабрикатов.

Комбинат производит и реализует:

1. 2-х, 3-х и 5-ти-слойный гофрокартон и ящики из гофрокартона;
2. картон для плоских слоев гофрокартона;
3. бумагу для гофрирования;
4. коробочный склеенный картон;
5. фильтровальный картон;
6. бумажные мешки, соты и другие виды продукции.

Для обеспечения производства продукции комбинат использует два вида основного сырья – древесину и макулатуру. Применение технологии при проектировании и строительстве комбината позволяют из исходного сырья (древесины и макулатуры) получать готовую продукцию – гофрокартон и ящики из него. В этом процессе задействованы мощности целлюлозного завода, картонно-бумажной фабрики и фабрики картонно-бумажной тары.

Производство фильтровальных картонов и бумажных мешков обеспечивается привозными полуфабрикатами – мешочной бумагой и беленой целлюлозой.

На целлюлозном заводе работает только первый поток по производству хвойной целлюлозы мощностью 45 тыс.т/год. Объекты второго потока мощностью 70 тыс.т./год по производству лиственной целлюлозы построены на 70% и продолжают строиться.

Оборудование по производству гофрокартона фабрики картонно-бумажной тары имеет большой моральный и физический износ и требует замены.

В 1999 году введен в эксплуатацию гофроагрегат немецкой фирмы "Петерс" производительностью 150 млн. м2 гофротары в год.

На комбинате построены вспомогательные цеха, энергетические объекты, очистные сооружения, подъездные железные и автомобильные дороги. За последние годы проведена модернизация и техническое перевооружение ряда производств.

Для оперативного управления имеется:

1. диспетчерская служба;
2. промышленное телевидение;
3. громкоговорящая связь по всей территории комбината, факсы, телефоны городской и внутренней АТС на 600 номеров, коммутаторы, радиосвязь и др.

Обеспечение энергоресурсами осуществляется от сторонних источников (энергосистема Белэнерго и Светлогорская ТЭЦ), обеспечение водой – от собственного водозабора, а очистка стоков осуществляется на очистных сооружениях объединения "Химволокно". Частично теплоэнергия производится самим предприятием от сжигания коры и некондиционной щепы. Удельный вес этой энергии в общем объеме потребления составляет до 31,2%.

Текущая маркетинговая ситуация на рынке гофротары характеризуется следующими факторами (систематизированы по степени убывания важности):

1. Обострение конкуренции среди производителей тары из гофрированного картона.

2. Ужесточение требований заказчика к качеству, усложнение конструкции гофротары.

3. Рост числа средних и мелких предприятий-производителей гофротары, расположенных в непосредственной близости от предприятий-заказчиков.

4. Началом политики внедрения гофротары российского производства на белорусский рынок.

В 1997 – 2004 годах рынок гофрокартона был в значительной степени далек от насыщения. Как показывают данные исследований, рост спроса на гофротару в этот период превышал рост предложения на 7-10%. В этой ситуации не стоял остро вопрос о качестве гофротары, производитель диктовал рынку свои условия.

В 2005 – 2006 годах изменилась тенденция соотношения спроса и предложения на гофрокартон и тару из него. Этому способствовал ряд факторов, в том числе и макроэкономических.

За период 1997 – 2005 год вводилось большое число мощностей по производству гофротары. Так, в Республике Беларусь в настоящее время действуют предприятия (их количество составляет по нашим оценкам от 17 до 20) по производству гофрокартона и тары из него общей мощностью 40,8 млн. м2 в год (кроме предприятий концерна "Беллесбумпром"). И хотя в своей массе они используют устаревшее оборудование и технологии, нельзя не считаться с такими объемами производимой продукции.

Эти предприятия, в силу своей специфики и масштаба, занимают рыночную нишу, не охваченную крупным производителем. Они выполняют мелкосерийные заказы, сложность которых ограничена используемым оборудованием. Однако имеется очевидная угроза позициям крупного производителя, в том числе ОАО "Светлогорский ЦКК", в связи с ростом инвестиций в отрасль со стороны частного и иностранного капитала, что может повлечь увеличение масштабов производства, техническое перевооружение и, как следствие, отвлечение ряда потребителей на другого производителя.

В связи с ориентацией многих потребителей гофротары на экспорт своей продукции, возрастают их требования к конструкции и качеству упаковки, в том числе и из гофрокартона: к физико-механическим показателям, эстетичности и привлекательности. Обеспечение этих требований возможно при внедрении нового современного перерабатывающего оборудования, что позволит удерживать сегмент потребителей сложной высококачественной упаковки.

Российский производитель гофротары до периода 2005 года не проявлял активности по продвижению своей продукции на рынок Республики Беларусь. Это объясняется рядом причин:

1. Ненасыщенность собственно российского рынка;

2. Низкая платежеспособность белорусского потребителя;

3. Выигрыш в ценовой конкуренции белорусского производителя гофротары.

На 1.01.2007 года гофрокартон российского производства продавался на 14 –23 % дороже гофрокартона аналогичного качества производства Светлогорского ЦКК, а гофроящик на 10 – 40 %. Однако уже известна практика эксклюзивных предложений этой продукции стабильным платежеспособным белорусским предприятиям, которую можно определить как политику внедрения на рынок путем низких цен.

Такая маркетинговая стратегия характерна для крупных российских производителей и направлена на достижение долгосрочных целей, предусматривающих перспективу полного насыщения российского рынка гофротары.

**Оценка текущей маркетинговой ситуации на рынке фильтровальных картонов.**

Косинская БФ

**ОАО «СЦКК»,**

**903 тн**.

Импорт (Зейтц,

Бегеров,Фильтрокс и др.)

Рис. 1 Рынок фильтровального картона 2009г. (Россия, РБ)

Основные тенденции на рынке фильтровальных картонов характеризуется следующими факторами:

1. Уход предприятий производителей от прямых продаж к построению дилерской сети.

2. Рост доступности для конечного потребителя широкого ассортимента фильтровального картона по марочности и выбору производителя.

3. Сохранение примерного паритета цен на фильтровальный картон производимый в СНГ, сохранение цены на импортный фильтровальный картон в 3-5 раз выше.

Система распространения фильтровального картона должна строится таким образом, чтобы фильтровальный картон был максимально доступен потребителю. Прямые продажи исчерпали свой потенциал, для увеличения объемов продаж необходимо строить дилерскую сеть. Так за 2008 год путем создания дилерской сети по продажам фильтровального картона в Беларуси, объем продаж вырос с 259,19 тн. в 2007 году до 433,21 тн. в 2008 году.

На рынке фильтровальных картонов в странах СНГ присутствуют не только марки фильтровального картона производства ОАО "СЦКК" и Косинской БФ, но и таких фирм как "Зейтц", "Бегеров", "Фильтрокс" и др. С точки зрения технологии фильтрации, они кардинально отличаются от отечественных картонов (угольные, песочные, конические), но назначение у них одно. Поэтому в экономически трудное время, предприятия пока еще отдают предпочтение отечественным фильтрам, основывая свой выбор на ценовом преимуществе.

Но предприятия, которые способны обновлять свое оборудование переходят на импортные фильтровальные картоны. И этого не учитывать нельзя, ибо с каждым годом это внедрение будет все более ощутимо сказываться на тенденции рынка фильтровальных картонов.

Управлением маркетинга ОАО "Светлогорский ЦКК" осуществляется мониторинг внешней и внутренней среды предприятия. В таблице 2 показаны направления и содержания маркетинговых исследований.

Таблица 2

|  |  |
| --- | --- |
| Исследования внешней среды (Е) | Исследования внутренней среды (I) |
| Е.1 Анализ цен конкурентов-производителей на белорусском рынке | I.1 Анализ продаж продукции предприятия в региональном разрезе |
| Е.2 Анализ цен конкурентов-производителей на российском рынке | I.2 Анализ структуры продаж предприятия по товарным группам |
| Е.3 Анализ цен на сырье российского производства | I.3 Анализ дилерской и посреднической активности |
| Е.4 Обзоры технических и экономических новшеств на отечественном и зарубежном рынке | I.4 Динамика структуры и характера платежей за отгруженную продукцию |

Данные исследований используются при формировании ценовой и ассортиментной политики, при заключении контрактов на поставку сырья и продажу готовой продукции.

Для составления маркетингового плана необходимо произвести сегментацию рынка продукции предприятия. Для проведения сегментации использовано разделение продукции предприятия на товарные группы:

1. гофрокартон и ящики из гофрокартона;
2. фильтровальный картон.

Такое разделение обусловлено тем, что эти две товарные группы составляют 96% всей товарной продукции предприятия, и, таким образом, рассматривая их, можно с высокой степенью приближения и в то же время без излишней детализации говорить о всей товарной продукции.

По каждой товарной группе существуют особенности потребления. Однако целесообразно закладывать в основу сегментации те критерии, изменение которых существенно влияет на отношение рынка к данному виду продукции.

По товарной группе 1 (гофротара) выбраны следующие критерии:

А) географический

Б) по объему продаж.

***Критерии сегментации для рынка гофротары ОАО "Светлогорский ЦКК"***

потенциальные рынки

**Региональное**

**1. регион**

**2. степень развития**

**промышленности в регионе**

**Уровень потребления продукции одним клиентом в год.**

1. **до 200 000$**

**2. свыше 200 000 $**

Рис.2. Сегментация

В соответствии с выбранными критериями рынок сбыта гофротары Светлогорского ЦКК разделяется на 4 крупных сегмента (см. таблицу 3)

Таблица 3 **Сегментация рынка сбыта гофротары Светлогорского ЦКК**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Клиенты, приобретающие  продукции на сумму до  200 000 у.е. в год | Клиенты, приобретающие продукции на сумму свыше 200 000 у.е. в год |
| Беларусь | Сегмент А | Сегмент В |
| Россия | Сегмент С | Сегмент Д |

Проведена количественная и качественная оценка каждого сегмента в таблице 4.

Таблица 4 **Количественная и качественная оценка сегментов рынка гофротары производства Светлогорского ЦКК**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии оценки сегмента | | Сегмент А | Сегмент В | Сегмент С | Сегмент Д |
| Регион | | Республика Беларусь | | Россия | |
| Клиенты | | Средние и мелкие промышленные предприятия Республики Беларусь, приобретающие продукцию Светлогорского ЦКК для собственных нужд | Крупные промышленные предприятия Республики Беларусь, приобретающие продукцию Светлогорского ЦКК для собственных нужд  (АО "Атлант", "Спартак", "Коммунарка", "Керамин" и т.п.  и оптовики | Российские промышленные предприятия, использующие продукцию Светлогорского ЦКК для собственных нужд, небольшие посреднические фирмы России, в дальнейшем перепродающие продукцию Светлогорского ЦКК. | Крупные российские предприятия и посреднические фирмы, перепродающие продукцию Светлогорского ЦКК  (гг.. Москва, Санкт-Петербург) |
| Величина сегмента | тыс.  м2 | 47 928 | 35 061 | 20 727 | 39 091 |
| % | 33,6 | 24,6 | 14,5 | 27,3 |
| Возможность роста | | Сегмент насыщен, находится в стадии падения объемов | Сегмент насыщен, возможность роста минимальна | Сегмент насыщен, находится в стадии падения объемов | Есть определенные перспективы, требующие стратегического маркетингового планирования для роста |

По товарной группе 2 (фильтровальный картон) выбраны следующие критерии сегментации:

1. Регион

* Беларусь
* Россия
* Украина
* Молдова

1. Цель приобретения

* для собственных нужд
* для дальнейшей реализации (дилеры и оптовики).

В соответствии с выбранными критериями рынок сбыта фильтркартона производства Светлогорского ЦКК разделяется на 8 крупных сегментов (см. таблицу 5).

Таблица 5 **Сегментация рынка сбыта фильтркартона Светлогорского ЦКК**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Оптовики,  дилеры | Остальные |
| Беларусь | Сегмент А | Сегмент F |
| Россия | Сегмент В | Сегмент G |
| Украина | Сегмент С | Сегмент H |
| Молдова | Сегмент D | Сегмент K |

Проведена количественная и качественная оценка каждого сегмента в таблице 6.

Таблица 6

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сегмент | | A | B | C | D | F | G | H | K |
| Величина сегмента | тн.Год | 62,9 | 411,9 | 130,2 | 114,1 | 358,9 | 58,7 | 30,0 | 32,9 |
| % | 5 | 34 | 11 | 10 | 30 | 5 | 3 | 3 |
| Возможность роста | | Сегмент ненасы-щен, возмож-ность роста велика | Сегмент насыщен, но возмож-ность роста  имеется | Сегмент ненасы-щен, возмож-ность роста велика | Сегмент ненасы-  щен, возмож-ность роста велика | Сегмент насыщен, возмож-ность роста мини-  мальна | Сегмент ненасы-щен, возмож-ность роста велика | Сегмент ненасы-щен, возмож-ность роста велика | Сегмент ненасы-щен, возмож-ность роста велика |

Экономические характеристики сегмента рынка оказывают существенное влияние на разработку грамотной стратегии деятельности предприятия на нем, так как от точности оценки его показателей и действующей конкуренции планирование маркетинга может быть как успешным, так и привести предприятие к значительным неудачам.

По выбранным критериям сегментации определяются показатели, на основе которых можно определить объем сегмента рынка или объем рынка. Кроме того, на определение объема рынка влияют конъюнктурный анализ производителей аналогичной продукции как в Республике, так и за ее пределами. По всем указанным выше критериям можно оценить емкость рынка продукции, выпускаемой Светлогорским ЦКК.

Оценка емкости рынка приведена в таблице 7.

Таблица 7 Емкость рынка гофротары и фильтровальных картонов в региональном разрезе

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование товарной продукции | Гофротара,  млн. м2/год | | Фильтровальные картоны, тн./год | |
| Регион | 2007 год | 2008 год (прогноз) | 2007 год | 2008 год  (прогноз) |
| Беларусь | 160,0 | 163,2 | 505,0 | 505,0\* |
| Россия | 1300,0 | 1340,0 | 3090,0 | 3100,0 |

\* - Прогнозируется отсутствие роста потребления фильтровального картона по Республике Беларусь в связи с изменением законодательства по бартерным операциям, в том числе и в производстве алкогольных напитков.

Реализуя политику наращивания валовых денежных поступлений, ОАО "Светлогорский ЦКК" особое внимание уделяет фильтровальному картону, как наиболее рентабельной продукции. Политика распределения этого вида товарной продукции путем создания дилерской сети позволила увеличить объемы реализации фильтровального картона.

Таблица 8

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2008 год/тн. | Доля,  % | 2009 год/тн. | Доля,  % | Прирост в натуральном выражении, тн. | Прирост, % |
| Оптовые покупатели, дилеры | 798,087 | 70 | 838,3 | 66 | +40,213 | +5,04 |
| Остальные | 343,413 | 30 | 427,84 | 34 | +84,427 | +24,5 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Название фирмы | Объем в тн. |
| 6 | Эллис Лак Импекс (Россия) | 393,73 |
| 1 | Альпечин (Молдова) | 114,11 |
| 9 | Белтерги (Беларусь) | 109,306 |
| 2 | Винкапс (Украина) | 61,89 |
| 7 | Бланж Беларусь) | 43,649 |
| 3 | ВИФ( Украина) | 32,476 |
| 5 | Сантекс (Украина) | 31,383 |
| 8 | БелоптимРесурс (Беларусь) | 19,249 |
| 10 | Союзпетрострой (Россия) | 18,206 |
| 4 | Апекс-С (Украина) | 4,405 |
|  | Итого | 838,3 |

По-прежнему лидирующее место в объеме продаж фильтровального картона сохраняется за Россией. Доля реализации фильтркартона через регионального дилера "Эллис Лак Импекс" (г. Москва) в сопоставлении 2008-2009 гг. сохраняется на высоком уровне (85%). Для более успешной деятельности на данном рынке необходимо освоение новых регионов, которые позволят привлечь новых клиентов и увеличить объемы продаж.

Продажи фильтровальных картонов в Беларуси через оптовое звено выросли на 57,2 тн. В относительном выражении доля продаж через дилерскую сеть выросла на 158 %, в связи с резким ростом общего объема продаж в Беларуси.

Нужно отметить, что рост продаж фильтровального картона в Республике Беларусь произошел несмотря на высокую конкуренцию со стороны Косинской бумажной фабрики. Этот факт можно объяснить наличием удобных бартерных схем у дилеров нашего ФК.

Для усиления нашего присутствия на Украинском рынке, если руководство будет видеть эту задачу среди стратегически важных, есть необходимость в разработке детального маркетингового плана.

Рынок Украины имеет большое значение для комбината. Причиной повлекшей снижение продаж фильтркартона на украинском рынке явилась переориентация крупных оптовых покупателей ООО ПКФ "ВИФ", ПСП "Апекс-С" на косинский фильтркартон. Для увеличения продаж необходимо пересмотреть отношения со сложившейся клиентурой, а так же расширять сеть потребителей фильтркартона на Украине.

Характеризуя ситуацию, сложившуюся в бизнесе с Молдовой, следует отметить следующее

* Рынок для нас перспективен, так как объемы производства винодельческой отрасли растут с каждым годом.
* По оценкам основного оптового покупателя в Москве ООО "Альпечин" емкость рынка составляет около 200-250 тонн. Существующие потребители не смогут нарастить объемы продаж, поэтому необходим поиск новых покупателей.

## Конкурентоспособность продукции

## Таблица 9 Конкурентоспособность гофротары

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры | Удельный вес | Оценка  ( от 1 до 6 баллов) | Общая оценка |
| Доля на рынке  Скорость роста продаж  Широта производимого ассортимента  Продуктивность изделия  Эффективность сети сбыта  Положение организации  Способность обеспечить продвижение товара на рынке  Выгодность цен вступления  -энергия  -материалы  рабочая сила  Конкурентоспособность накладных расходов  Квалификация работников  -управления  -рабочего коллектива  Уровень исследований и опытного производства  Качество изделий  Марка изделия  Имидж фирмы  Другие параметры | 0,15  0,04  0,1  0,01  0,15  0,1  0,05  0,04  0,02  0,01  0,01  0,01  0,02  0,02  0,01  0,15  0,05  0,1 | 5  3  4  4  3  4  4  5  4  4  4  3  5  5  5 | 0,75  0,12  0,4  0,04  0,45  0,4  0,2  0,2  0,04  0,08  0,08  0,03  0,75  0,25  0,5 |
| В целом: | 1,00 |  | 4,29 |

Таблица 10 **Конкурентоспособность фильтровальных картонов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры | Удельный вес | Оценка  ( от 1 до 6 баллов) | Общая оценка |
| Доля на рынке  Скорость роста продаж  Широта производимого ассортимента  Продуктивность изделия  Эффективность сети сбыта  Положение организации  Способность обеспечить продвижение товара на рынке  Выгодность цен вступления  -энергия  -материалы  рабочая сила  Конкурентоспособность накладных расходов  Квалификация работников  -управления  -рабочего коллектива  Уровень исследований и опытного производства  Качество изделий  Марка изделия  Имидж фирмы  Другие параметры | 0,15  0,04  0,1  0,01  0,15  0,1  0,05  0,04  0,02  0,01  0,01  0,01  0,02  0,02  0,01  0,15  0,05  0,1  - | 4,5  5  5  5  4  4  4  5  5  4  4  5  4  5  5  - | 0,675  0,2  0,5  0,05  0,6  0,4  0,2  0,2  0,1  0,05  0,05  0,05  0,08  0,08  0,05  0,6  0,25  0,5  - |
| В целом | 1,00 |  | 4,435 |

Таблица 11 Конкурентоспособность бумаги для гофрирования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры | Удельный вес | Оценка  ( от 1 до 6 баллов) | Общая оценка |
| Доля на рынке  Скорость роста продаж  Широта производимого ассортимента  Продуктивность изделия  Эффективность сети сбыта  Положение организации  Способность обеспечить продвижение товара на рынке  Выгодность цен вступления  -энергия  -материалы  рабочая сила  Конкурентоспособность накладных расходов  Квалификация работников  -управления  -рабочего коллектива  Уровень исследований и опытного производства  Качество изделий  Марка изделия  Имидж фирмы  Другие параметры | 0,1  0,05  0,1  0,01  0,13  0,1  0,05  0,1  0,05  0,025  0,025  0,01  0,02  0,02  0,01  0,15  0,05  0,1  - | 3  6  4  3  3  4  4  5  3  4  4  4  4  5  5  - | 0,3  0,3  0,4  0,03  0,39  0,4  0,2  0,5  0,03  0,08  0,08  0,04  0,6  0,25  0,5  - |
| В целом: | 1,00 |  | 4,1 |

Таблица 12 **Конкурентоспособность сот бумажных**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры | Удельный вес | Оценка  ( от 1 до 6 баллов) | Общая оценка |
| Доля на рынке  Скорость роста продаж  Широта производимого ассортимента  Продуктивность изделия  Эффективность сети сбыта  Положение организации  Способность обеспечить продвижение товара на рынке  Выгодность цен вступления  -энергия  -материалы  рабочая сила  Конкурентоспособность накладных расходов  Квалификация работников  -управления  -рабочего коллектива  Уровень исследований и опытного производства  Качество изделий  Марка изделия  Имидж фирмы  Другие параметры | 0,15  0,04  0,1  0,01  0,15  0,1  0,05  0,03  0,01  0,01  0,01  0,01  0,02  0,02  0,01  0,15  0,05  0,1  - | 5  3  4  4  3  4  4  3  3  3  3  2  4  4  4  4  5  5  - | 0,75  0,12  0,4  0,04  0,45  0,4  0,2  0,12  0,06  0,03  0,03  0,02  0,08  0,08  0,04  0,6  0,25  0,5  - |
| В целом: | 1,00 |  | 4,05 |

Таблица 13 **Конкурентоспособность продукции** **ОАО "Светлогорский ЦКК"**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Наименование продукции | Общая оценка по 6-бальной шкале |
|  | Картон фильтровальный | 4,435 |
|  | Гофротара | 4,29 |
|  | Бумага для гофрирования | 4,1 |
|  | Соты бумажные | 4,05 |

Исходя из вышеизложенного, формирование объема продаж по видам продукции можно скорректировать с учетом положения вида продукции на стадиях жизненного цикла:

1. Не снижать долю гофротары в объеме продаж.
2. Увеличивать долю бумаги для гофрирования в объеме продаж.
3. Увеличивать долю безасбестовых фильтровальных картонов в объеме продаж.

Для оценки конкурентоспособности предприятия были отобраны:

1. Качественные критерии оценки конкурентоспособности.
2. Перечень предприятий для сравнительного анализа.

Качественные критерии оценки конкурентоспособности отражают главные преимущества, выдвигающие предприятие производитель гофротары из общего ряда, позволяющие привлечь потребителя.

Перечень предприятий участвующих в сравнительном анализе подобран таким образом, чтобы их можно было сопоставить по объемам и ассортименту выпускаемой продукции.

1. ОАО ПЭФ "Союз" (г. Москва) - 45 000 тыс. м2
2. ОАО "Рубежанский КТК" (г. Рубежное, Украина) - около 100 000 тыс. м2
3. ОАО "Светлогорский ЦКК" - 149 000 тыс. м2
4. ЗАО "Картонтара" (г. Майкоп) - 89 000 тыс. м2
5. ЗАО "ГОТЕК" (г. Железногорск)- 90 000 тыс. м2

Таблица 14 Анализ конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| преимущества | | Конкуренты | | | | |
| ОАО ПЭФ "Союз"  г.Москва | ОАО "Рубежанский КТК" | ОАО "СЦКК" | ЗАО "Картн тара"  г.Майкоп | ЗАО "ГОТЕК" |
|  | Наличие прогрессивного оборудования |  |  |  |  |  |
|  | 100% сырья из целлюлозы |
|  | Возможность нанесения 4-х цветной печати |
|  | Уровень обслуживания заказчиков |
|  | Изготовление тары сложной конструкции |
|  | Спрос на продукцию за рубежом |
|  | Наличие собственного сырья |
|  | Объем  производства |
|  | Наличие наиболее совершенной службы контроля качества |
|  | Наиболее удачное расположение по отношению к потребителям |

Таким образом, для роста конкурентоспособности ОАО "Светлогорский ЦКК", необходимы как технические мероприятия (инвестиции в новую технику), так и организационные, направленные на внедрение менеджмента качества и совершенствование работы с потребителем.

#### 2. ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

#### 2.1 Планирование труда и персонала

#### При разработке плана по труду и персонала учитывались показатели увеличение объема производства, рост производительности труда и рост средней заработной платы, другие показатели, способствующие повышению эффективности производства.

#### При планировании роста производительности труда учитывались технико-экономические факторы производства. Основными технико-экономическими факторами, влияющими на рост производительности труда, являются:

* повышение технического уровня производства;
* организации производства и труда;
* изменение объема и труда.

Влияние технико-экономических факторов на производительность труда определяется на основе расчета высвобождения численности работающих.

Расчет высвобождения численности работников по комбинату производился с учетом этих факторов.

**Планирование численности рабочих**

На основании баланса рабочего времени одного рабочего рассчитываем плановую численность рабочих. Определение численности рабочих необходимых для выполнения плановой производственной программы:



#### Определим планируемую численность вспомогательных рабочих, где нет ни объемов работ и норм обслуживания:



Численность руководителей, специалистов и служащих определяем по штатному расписанию – 412 чел.

Численность промышленно-производственного персонала (ППП) определяем суммированием рабочих, руководителей, специалистов и служащих: 929 + 1330 + 412 = 2671 чел.

В план по труду и заработной плате принимаем численность промышленно-производственного персонала 2658 чел.

**2.2 Планирование природоохранной деятельности**

Планирование природоохранной деятельности ОАО "Светлогорский ЦКК" проведено на основании всестороннего ее анализа с учетом выполнения ранее запланированных показателей и перспективы развития комбината.

***План по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов*** состоит из следующих разделов:

- охрана и рациональное использование водных ресурсов;

- охрана воздушного бассейна;

- охрана земель зеленых насаждений.

***Раздел по охране и рациональному использованию водных ресурсов*** содержит мероприятия, которые обеспечивают:

- сокращение потребления свежей воды из поверхностных водоемов на 164 тыс. м3/год, что будет достигнуто внедрением схемы повторного использования тепловой воды от теплообменников картоноделательной машины К-07 и использованием оборотной воды на вакуум-промывной установке при промывке целлюлозы;

- улучшение качества сточных вод, передаваемых для очистки на биологические очистные сооружения РУП ПО "Химволокно " в части уменьшения содержания взвешенных веществ планируется достигнуть дополнительным обустройством ловушек шламоудаления после пылеуловителей утилизационной котельной и заменой сетки № 16 на № 24 картоноделательной машины К-14А при изготовлении безасбестовых картонов;

- увеличение повторного использования воды в количестве 5000 м3 за счет использования избытка теплой воды варочно-промывного участка и от мельниц варочно-промывного участка 1-2 ступени после охлаждения.

***Раздел по охране воздушного бассейна*** содержит мероприятия, направленные на предотвращение загрязнения атмосферного воздуха:

- замена изношенной шаровой арматуры Ду-50 газоочистки кислотно-варочного цеха;

- проведение наладочных испытаний котла ДКВР № 1 после реконструкции;

- приобретение и освоение методик измерения формальдегида в атмосферном воздухе и в выбросах в атмосферу на анализаторе "Флюорат-02";

- приобретение и освоение компьютерных программ "Анализ воздуха", "Анализ воды";

***Раздел по охране земель и земель насаждений*** содержит мероприятия по упорядочению обращения с отходами производства:

- оборудование мест хранения отходов в соответствии с требованиями "Инструкции по обращению с отходами производства";

- проведения обучения ответственных в структурных подразделениях требованиям нормативных документов по обращению с отходами.

***Объем водопотребления*** определен на основе расчетов по следующим направлениям:

- расчета использования воды на производственные нужды основного производства, исходя из запланированных объемов производства и утвержденных норм водопотребления на производственные нужды;

- объемов свежей воды на вспомогательное производство (утилизационную котельную, котлоагрегат МРК-210, компрессорную, подсобное сельское хозяйство);

- объемов свежей воды, поступающей на подпитку систем оборотного водоснабжения;

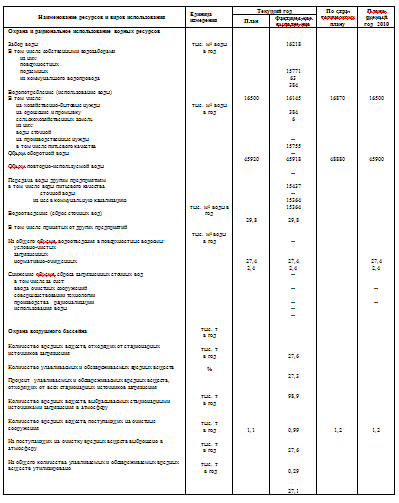
- на хозяйственно-питьевые нужды, включая объемы воды, используемой для санитарных, бытовых и хозяйственных целей.

Увеличение водопотребления в 2009 году на 335тыс. м3 объясняется наращиванием производства бумаги для гофрирования на 1434 тонн, картона для плоских слоев на 3715 тонн, также увеличением часов работы утилизационной котельной в связи с тем, что количество сжигаемых древесных отходов увеличится (в 2010 году планируется сжечь 32500 тонн древесных отходов против 19101 тонн в 2009 году).

***Расчет количества вредных веществ*,** выбрасываемых стационарными источниками загрязнения в атмосферу, выполнен по программе "Экология/Д", разработанной Конструкторским бюро системного программирования г. Гомеля на основании выброса по каждому ингредиенту и каждому источнику в г/сек. и количеству часов работы каждого источника за соответствующий период.

Увеличение выброса вредных веществ в атмосферу в 2009 году по сравнению с 2008 годом на 100 т объясняется увеличением часов работы утилизационной котельной, в связи с тем, что после реконструкции ДКВР 10/13 № 1 планируется работа двух котлов одновременно.

##### Таблица 14 Использование природных ресурсов в 2008 году на ОАО "Светлогорский ЦКК"



**2.3 план технического и организационного развития предприятия**

Проведенный технико-экономический анализ уровня производства и выпускаемой продукции выявил основные направления улучшения производственной деятельности предприятия.

Приоритетным направлением деятельности является увеличение выпуска на комбинате товарной продукции – картона гофрированного и ящиков из него, пользующейся спросом у потребителей и отвечающей требованиям по качеству показателям, предусмотренным стандартами. Продукция поставляется на экспорт в страны ближнего и дальнего зарубежья.

Для обеспечения требуемых объемов производства, конкуренто-способности гофрокартона и ящиков, в связи с нехваткой основного сырья – целлюлозы, необходимо повысить физико-механические показатели бумаги для гофрирования и картона для плоских слоев. С этой целью планируется отработать технологические режимы с использованием модифицированного крахмала для проклейки в массе бумаги для гофрирования и поверхностного покрытия картона для плоских слоев, а также освоить в работе импортные прессовые сукна фирмы "Фойд" на картоноделательной машине К-07-2 вместо М-10. Кроме экономии целлюлозного волокна внедрение этих мероприятий позволит увеличить выпуск гофропродукции за счет использования большего количества макулатурной массы, повысить физико-механические показатели, а также увеличить объемы производства товарной продукции.

Планируется дальнейшее освоение производства бумажных мешков из бумаги собственного производства, повышение качества которой будет проводиться за счет совершенствования технологии варки целлюлозы и изготовления ее на БДМ-462.

Производство фильтровальных картонов для пищевых жидкостей на комбинате осуществляется по традиционной технологии с использованием асбеста. На комбинате имеется технический потенциал для выработки высококачественных марок фильтровального картона, используемых для тонкой и стерилизующей фильтрации виноматериалов. Потребности рынка в фильтровальных картонах динамично растут и, соответственно, на комбинате растут объемы производства фильтровальных картонов. Однако, учитывая сложившееся отрицательное отношение к асбесту, для полного удовлетворения нужд потребителей и возможности выхода на рынок в страны дальнего зарубежья освоено производство безасбестового фильтровального картона и планируется совершенствование технологии по улучшению его качества. Планируется увеличить количество пакетируемой гофропродукции, что повысит производительность труда, улучшит условия хранения и транспортирования продукции.

В производстве картона для плоских слоев и бумаги для гофрирования используется большое количество оборотной воды. Внедрение схемы подачи флокулянта на БДМ позволит сэкономить волокно на сумму 32 млн. рублей и уменьшить его содержание в оборотной воде.

Внедрение прогрессивных схем, технологий производства гофропродукции, приготовления и использования крахмального клея позволят сэкономить сырье, электро и теплоэнергию.

Проведение модернизации оборудования подготовки топлива (кора, древесные отходы) для сжигания в котлах ДКВР 10/13 путем замены корорубки отечественного производства на модификацию импортной корорубки, изготовленную в условиях РМЦ комбината, позволит увеличить выработку пара собственного производства.

Внедрение прогрессивных автоматизированных схем контроля и регулирования процессов производств позволят улучшить качество выпускаемой продукции, для чего предусмотрено завершение выполнения мероприятия по созданию системы контроля и регулирования параметров бумажного полотна.

2.4 Организация и управление

Светлогорский целлюлозно-картонный комбинат является открытым акционерным обществом.

В состав предприятия входят:

Таблица 15

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Структурные подразделения | Численность | |
| рабочие | руководители, специалисты, служащие |
| 1. | Целлюлозный завод | 426 | 34 |
| 2. | Фабрика картонно-бумажной тары | 621 | 42 |
| 3. | Картонно-бумажная фабрика | 294 | 21 |
| 4. | Цех фильтровальных картонов | 134 | 12 |
| 5. | Транспортное хозяйство | 278 | 16 |
| 6. | Целый ряд вспомогательных цехов | 672 | 287 |
|  | В С Е Г О | 2425 | 412 |
|  | Численность – всего | 2761 | 454 |
|  | В том числе: |  |  |
|  | - промышленно-производственный  персонал | 2425 | 412 |
|  | - непромышленный персонал | 336 | 42 |

#### Комплектование кадрами комбината в 2010 году будет производится за счет приема на работу выпускников ВУЗов, средне-технических и средне-специальных учебных заведений и училищ, набора рабочих, специалистов и служащих в соответствии с потребностью в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь. При комплектовании учитывается образование, специальность, опыт работы, практические навыки, умение и желание выполнять трудовые обязанности по должности, профессии.

#### На производстве с кадрами проводится работа:

#### адаптация работника на рабочих местах;

#### обучение и повышение квалификации в соответствии с планом, производственной необходимостью;

#### аттестация кадров, расстановка их на производстве в соответствии с квалификацией и стажем работы;

#### для руководителей и специалистов обучение и повышение квалификации в ВУЗах, на курсах при них и на производстве;

#### стажировка молодых специалистов;

#### обеспечение условий труда и оплаты совместно со службой труда;

#### воспитательная работа и мероприятия по сокращению текучести кадров с целью стабилизации трудового коллектива и эффективности его работы.

#### Незначительное использование высвобождаемой численности на неквалифицированной работе по желанию и наличию вакансий (пенсионеры, достигнутые пенсионного возраста и права на полную пенсию), учитывая состояние здоровья.

#### Таблица 16 Потребность в персонале и источники ее обеспечения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Единица измерения | 2009 г о д | | Планируемый 2010 год |
| План | Факт |
| Товарная (валовая) продукция | т. руб. | 56540000 | 57079558 | 70350000 |
| То же в процентах к предыдущему году |  |  |  | 123,2 |
| Выработка на 1 работника | т. руб. | 17696 | 18052 | 21882 |
| То же в процентах к предыдущему году |  |  |  | 121,2 |
| Численность персонала | чел. | 3195 | 3162 | 3215 |
| В том числе: рабочих | чел. | 2672 | 2632 | 2685 |
| В процентах к численности |  |  |  |  |
| Работников | % | 83,6 | 83,2 | 83,5 |
| Специалистов | чел. |  | 530 | 530 |
| В процентах к численности | % |  | 16,7 | 16,5 |
| 1. Дополнительная потребность в персонале, всего: | чел. |  | 223 | 265 |
| В том числе: рабочих | чел. |  | 206 | 262 |
| специалистов | чел. |  | 17 | 3 |
| В том числе: |  |  |  |  |
| на прирост численности | чел. |  | - | 5 |
| На замену выбывающих в связи с окончанием срока договора или работ | чел. |  | 14 | 8 |
| На замену выбывающих в связи с уходом в армию,  на пенсию и по другим причинам | чел. |  | 13  85 | 10  114 |
| На замену ушедших  по собственному желанию | чел. |  | 111 | 128 |
| В процентах к численности персонала | % |  | 7,05 | 8,24 |
| 2. Обеспечение дополнительной потребности в персонале |  |  |  |  |
| За счет набора: рабочих | чел. |  | 148 | 217 |
| специалистов | чел. |  | 17 | 8 |
| Окончивших учебные заведения | чел. |  | 58 | 40 |
| Рабочих | чел. |  | 41 | 32 |
| Специалистов | чел. |  | 17 | 8 |

#### Подготовка кадров и повышение квалификации на предприятии проводят в соответствии с планом, на основании заявок руководителей подразделений и в соответствии с производственной необходимостью.

#### Подготовка, переподготовка, обучение смежным профессиям и повышение квалификации рабочих на комбинате организуется по курсовой (производственно-технические и курсы целевого назначения) и индивидуальной формам обучения. Обучение проводится в соответствии с утвержденными планами и программами. По профессиям, требующим специальной подготовки, рабочие проходят обучение в учебных центрах и комбинатах г. Гомеля, Минска, Бобруйска или у себя на предприятии с приглашением преподавателей учебных центров, имеющих лицензию на обучение.

#### Руководители и специалисты повышают свою квалификацию с отрывом от производства в институтах повышения квалификации, на семинарах, организованных при различных учебных заведениях г. Гомеля, Минска и на предприятии без отрыва от производства.

Таблица 17 Подготовка кадров и повышение квалификации работающих

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Единица измерения | 2009 год | | Планируемый 2010 год |
| План | Факт |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Численность квалифицированных рабочих на конец года | чел. | 2555 | 2423 | 2480 |
| 1. Дополнительная потребность   В квалифицированных рабочих | чел. | 170 | 210 | 180 |
| В том числе: |  |  |  |  |
| на прирост численности | чел. | 15 | - | 5 |
| на замену выбывающих | чел. | 155 | 210 | 175 |
| 1. Обеспечение дополнительной потребности за счет: |  |  |  |  |
| а) переподготовки | чел. | 75 | 95 | 80 |
| квалифицированных рабочих, всего | чел. |  |  |  |
| Из них |  |  |  |  |
| В школах передового опыта | чел. |  |  |  |
| На курсах целевого назначения | чел. |  |  |  |
| Производственно-технических курсах | чел. |  |  |  |
| Прочих курсах повышения квалификации | чел. |  |  |  |
| б) окончивших профессионально-технические учебные, заведения | чел. | 30 | 11 | 10 |
| в) набора со стороны | чел. | 140 | 100 | 90 |
| 4. Повышение квалификации |  |  |  |  |
| а) руководителей | чел. | 80 | 46 | 50 |
| б) специалистов и главных специалистов | чел. | 40 | 49 | 40 |
| в том числе за рубежом | чел. | - | 1 | - |
| в) рабочих, всего | чел. | 635 | 687 | 650 |
| из них |  |  |  |  |
| - на курсы целевого назначения | чел. | 485 | 502 | 525 |
| - производственно-технических курсах | чел. | 100 | 95 | 95 |
| - прочих курсах повышения квалификации | чел. | 50 | 90 | 30 |
| 5. Обучение работников комбината и их детей в высших и средних специальных учебных заведениях |  |  |  |  |
| Всего | чел. | 228 | 243 | 196 |
| в том числе |  |  |  |  |
| а) по договорам с предприятием | чел. | 178 | 163 | 116 |
| - дневное отделение | чел. | 77 | 70 | 52 |
| - заочное (без отрыва от производства) | чел. | 101 | 93 | 64 |
| б) на бюджетной основе (бесплатно)  и за свой счет (заочно) | чел. | 50 | 80 | 80 |

Таблица 18 ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование показателей | Факт на 01.01.04 г | Факт на 01.01.05 | План на 01.01.06 | Норматив  коэффициента |
| 1 | Коэффициент текущей ликвидности | 0,97 | 1,08 | 1,18 | 1,7 |
| 2 | Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | -0,49 | -0,20 | 0,01 | 0,3 |
| 3 | Коэффициент обеспеченности  финансовых обязательств активами | 0,18 | 0,20 | 0,22 | Не более 0,85 |

Коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами являются критериями для оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса.

Несмотря на то, что коэффициент текущей ликвидности не достиг рекомендуемых значений, все же увеличение данного показателя на 0,11 свидетельствует о положительных сдвигах. У предприятия достаточно оборотных средств, чтобы погасить долги по краткосрочным обязательствам. На 2010 год также намечается увеличение данного показателя до 1,18.

Рост коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами на 0,29 свидетельствует об увеличении собственных средств, необходимых для финансовой устойчивости комбината.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами увеличился на 0,02 по сравнению к предыдущему периоду. Рост данного показателя обусловлен улучшением способности предприятия рассчитаться по своим обязательствам после реализации активов. Планируемое увеличение данного показателя на 2010 год составляет 0,02.

Исходя из доведенных показателей на 2010 год, запланирована балансовая прибыль в размере 8626000 тыс. рублей или на 188,3 % рост по сравнению с 2009 годом. (см. таблицу)

Таблица 19 **Свод прибыли на 2010 год *тыс. руб.***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | П о к а з а т е л и | Факт  2008 год | Факт  2009 год | План  2010 год |
| 1. | Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) | 3448727 | 5097122 | 9150000 |
| 2. | Прибыль от реализации прочих активов и основных средств | 10169 | 18815 | 20040 |
| 3. | Внереализационные операции (+,-) | -1201615 | -534794 | -544000 |
| 4. | Балансовая прибыль (стр.1 + стр. 2 + стр.3) | 2257281 | 4581143 | 8626000 |

Исходя из балансовой прибыли запланировано начисление фондов и их использование, а также начисление платежей вбюджет (см. таблицу 19)

Таблица 19 **Расчет устойчивых пассивов на 2010 год**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | П о к а з а т е л и | Факт  2008 г | Факт  2009 г | План  2010 год |
| 1. | Задолженность по заработной плате | 386449 | 564039 | 450000 |
| 2. | Задолженность по отчислениям в бюджет и во внебюджетные фонды, связанные с фондом оплаты труда | 139130 | 214219 | 180000 |
| 3. | Резерв предстоящих расходов и платежей | - | - | - |
| 4. | Задолженность по неотфактурован-ным поставкам | 54759 | 111307 | 90000 |
| 5. | Другие устойчивые пассивы | - | - | - |
|  | ИТОГО: | 580338 | 889565 | 720040 |

# Для формирования баланса доходов и расходов проанализируем поступление денежных средств на счета комбината в 2007-2009 годах.

# Данные о поступлении денежных средств приведены в таблицах № 1,2 и отражены на графике.

Таблица 20 Поступление денежных средств в 2007 году ***бел. руб.***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяцы | 2007 год | | | | | | ИТОГО |
| р/счет | рос. руб. | дол. США | гривны | литы | нем.  марки |
| Январь | 935800000 | 47962278 | 30725769 |  |  | 1204208 | 1015692255 |
| Февраль | 1077400000 | 44918247 | 50602497 | 2468200 |  | 1063927 | 1176752871 |
| Март | 1228100000 | 64572074 | 44102154 |  |  | - | 1336774228 |
| Апрель | 1084500000 | 51549728 | 58689809 | 1746411 | 1863952 | 1523781 | 1199873681 |
| Май | 1275900000 | 47255873 | 62745980 | 2374287 | 3418718 | 1667415 | 1393362273 |
| Июнь | 1166900000 | 38383322 | 89588125 | 5113663 | 10502555 | 2295121 | 1313782786 |
| Июль | 1002004000 | 45244238 | 115606278 |  | 21889082 | 2318811 | 1187058409 |
| Август | 1218200400 | 21030147 | 74335073 | 5758853 | 38312576 | 2627713 | 1360264362 |
| Сентябрь | 1038900000 | 83783871 | 141107180 | 5961819 | 34054703 | 2460095 | 1306267668 |
| Октябрь | 1209300000 | 29153880 | 233215500 |  | 52681865 | 3106487 | 1527457732 |
| Ноябрь | 1196200400 | 50268908 | 304527235 | 26085969 | 13709005 | - | 1590791117 |
| Декабрь | 802200400 | 120106912 | 337099500 | 5012280 | 47250698 | 3345786 | 1315015176 |
| ИТОГО | 13235400000 | 644229478 | 1542345100 | 54521482 | 223683154 | 21613344 | 15722092558 |

Таблица 21 Поступление денежных средств в 2008 году ***бел. руб.***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяцы | 2008 год | | | | | | ИТОГО |
| р/счет | рос. руб. | дол. США | гривны | Литы | нем.  марки |
| январь | 969200400 | 169083453 | 189244980 | 41127516 | 32159003 | - | 1400814952 |
| февраль | 1153600000 | 236416428 | 262978100 | 9263793 | 15573944 | 3461715 | 1681293980 |
| март | 1498900000 | 410045355 | 312606729 | 8960860 |  | - | 2230512944 |
| апрель | 1496600000 | 570003231 | 351836625 | 11556279 |  | 6152433 | 2436148568 |
| май | 1715300000 | 675437515 | 331585051 | 3977362 |  | 3900952 | 2730200878 |
| июнь | 1248500000 | 433304950 | 266700671 | - |  | - | 1948505621 |
| июль | 1368600000 | 664356389 | 343595000 | - |  | - | 2376551389 |
| август | 1522300000 | 640727145 | 268276608 |  |  | 4117214 | 2435420967 |
| сентябрь | 1417900000 | 844266546 | 374098725 |  |  | - | 2636265271 |
| октябрь | 1659600000 | 979477243 | 594413000 |  |  | 4659362 | 3238149382 |
| ноябрь | 1956700000 | 795477243 | 597725275 |  |  | - | 3349902518 |
| декабрь | 1121060000 | 778730715 | 522039960 |  |  | - | 2511370675 |
| ИТОГО | 17128260000 | 7197326213 | 4415100724 | 74885808 | 47732947 | 22291676 | 28975137145 |

Таблица 22 Поступление денежных средств в 2009 году ***бел.руб.***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяцы | 2009 год | | | | ИТОГО |
| р/счет | рос. руб. | дол. США | евро |
| Январь | 1297806727 | 508462975 | 355872908 | - | 2162142610 |
| Февраль | 1383219934 | 1024680296 | 330655552 | - | 2738555782 |
| Март | 1469456247 | 818013077 | 303226065 | 6780872 | 2597476261 |
| Апрель | 1709057316 | 1065770775 | 445691890 |  | 3220519981 |
| Май | 1265359778 | 651930736 | 462560339 | 5210902 | 2385061755 |
| Июнь | 1008010694 | 807920204 | 455733603 | - | 2271664501 |
| Июль | 1318268089 | 916833414 | 433413667 | - | 2668515170 |
| Август | 1238405253 | 936090913 | 336188664 | 12895718 | 2523580548 |
| Сентябрь | 1429212164 | 857733474 | 397943808 | 12272829 | 2697162275 |
| Октябрь | 1612698047 | 1177880841 | 726000031 | 8848032 | 3525426951 |
| Ноябрь | 1568819629 | 1125435573 | 327989255 | 76339736 | 3098584193 |
| Декабрь | 1673876927 | 1415468260 | 670458124 | 99667356 | 3859470667 |
| ИТОГО | 16974190805 | 11306220538 | 5245733906 | 222015445 | 33748160694 |

Примечание: Данные в таблице приведены в белорусских рублях по курсу Нацбанка.

1. **МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ И НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НА ОАО "СВЕТЛОГОРСКИЙ ЦКК"**

Важнейшим источником роста эффективности производства является постоянное повышение технического уровня и качества выпускаемой продукции. Для технических систем характерна жесткая функциональная интеграция всех элементов, поэтому в них нет второстепенных элементов, которые могут быть некачественно спроектированы и изготовлены. Таким образом, современный уровень развития НТП значительно ужесточил требования к техническому уровню и качеству изделий в целом и их отдельных элементов. Системный подход позволяет объективно выбирать масштабы и направления управления качеством, виды продукции, формы и методы производства, обеспечивающие наибольший эффект усилий и средств, затраченных на повышение качества продукции. Системный подход к улучшению качества выпускаемой продукции позволяет заложить научные основы промышленных предприятий, объединений, планирующих органов.

Программы качества с установлением значений показателей могут входить составной частью во все возможные государственные планы и программы, планы проектно-конструкторских организаций, производственных объединений предприятий, договорные обязательства. Показатели качества оговариваются в сделках на товарных биржах и при других формах движения товаров.

Требования к качеству устанавливаются и фиксируются в нормативных и нормативно-технических документах: государственных, отраслевых, фирменных стандартах, технических условиях на продукцию, в технических заданиях на проектирование или модернизацию изделий, в чертежах, технологических картах и технологических регламентах, в картах контроля качества и т.п. Перечень этот не трудно продолжить.

Для эффективной организации управления качеством продукции необходимо, чтобы был не только ясно выделен объект управления, но и чтобы четко были определены категории управления, то есть явления, позволяющие лучше осознать и организовать весь процесс.

В отношении управления качеством продукции следует выделить как минимум следующие категории: Объект управления – качество продукции. Иногда в качестве объекта выступает конкурентоспособность, технический уровень или какой либо другой показатель, характеристика. Как объект управления может выступать либо вся совокупность свойств продукции, либо какая то их часть, группа или отдельное свойство.

Цель управления – уровень и состояние качества продукции с учетом экономических интересов производителя и потребителя, а также требований безопасности и экологичности продукции. Речь идет о том, какую совокупность свойств и какой уровень качества следует задать, а потом достигнуть и обеспечить, чтобы данная совокупность и данный уровень соответствовали характеру потребности. При этом возникают вопросы эффективности производства и потребления, доступности цены для потребителя, уровень себестоимости и прибыльности продукции для её разработчика и производителя. Нельзя также упускать из виду сроки разработки продукции, развертывания ее производства и доведения до потребителя, что напрямую связано с конкурентоспособностью.

Субъект управления – управляющие органы всех уровней и лица, призванные обеспечить достижение и содержание планируемого состояния и уровня качества продукции.

Методы и средства управления – способы, которыми органы управления воздействуют на элементы производственного процесса, обеспечивая достижение и поддержание планируемого состояния и уровня качества продукции. Управление качеством использует следующие четыре типа методов: 1) экономические методы, обеспечивающие создание экономических условий, побуждающих коллективы предприятий, конструкторских, технологических и других организаций изучать запросы потребителей, создавать, изготавливать и обслуживать продукцию, удовлетворяющую эти потребности и запросы. К числу экономических методов относятся правила ценообразования, условия кредитования, экономические санкции за несоблюдение требований стандартов и технических условий, правила возмещения экономического ущерба потребителю за реализацию ему некачественной продукции; 2) методы материального стимулирования, предусматривающие, с одной стороны, поощрение работников за создание и изготовление высококачественной продукции (к числу этих методов относятся: создание систем премирования за высокое качество, установление надбавок к заработной плате и др.), а с другой – взыскание за причиненный ущерб от ее некачественности; 3) организационно – распорядительные методы, осуществляемые посредством обязательных для исполнения директив, приказов, указаний руководителей. К числу организационно распорядительных методов управления качеством продукции относятся также требования нормативной документации; 4) воспитательные методы, оказывающие влияние на сознание и настроение участников производственного процесса, побуждающие их к высококачественному труду и четкому выполнению специальных функций управления качеством продукции. К их числу относятся: моральное поощрение за высокое качество продукции, воспитание гордости за честь заводской марки и др.

На уровне предприятия, объединения управление качеством организуется одним из двух способов. Первый заключается в четком распределении функций и задач управления качеством продукции между существующими подразделениями и работниками, периодическом пересмотре как самих функций и задач, так и их распределения ради улучшения деятельности. При этом не создается специализированный орган – отдел управления качеством.

Второй предполагает в дополнение к первому варианту выделение общей функции координации и создание специального органа – отдела управления качеством. На этот отдел и возлагаются многие специальные функции управления качеством продукции.

Анализ развития форм и методов организации работ по качеству, выявление возможности приложения к работам по качеству принципов общей теории управления, разработка схем механизма управления качеством, определение характера потребностей, состояние конъюнктуры рынка как исходного элемента управления качеством продукции, критическое рассмотрение определений основополагающих терминов свидетельствуют о следующем:

* + 1. Современную организацию работ по качеству теоретически допустимо, а практически целесообразно и эффективно строить не на всеобщем глобальном контроле, а на принципах общей теории управления на основе схем механизмов управления качеством продукции;
    2. Современное управление качеством продукции должно прямо ориентироваться на характер потребностей, их структуру и динамику; емкость и конъюнктуру рынка; стимулы, обусловленные экономической и технической конкуренцией, характерные для рыночных отношений;
    3. Современное управление качеством на предприятии, независимо от формы собственности и масштаба производственной деятельности, должно оптимально сочетать действия, методы и средства, обеспечивающие, с одной стороны, изготовление продукции, удовлетворяющей текущие запросы и потребности рынка, а с другой – разработку новой продукции, способной удовлетворять будущие потребности и будущие запросы рынка.

Главной заботой коллектива ОАО "Светлогорский ЦКК" является постоянное повышение качества продукции. Белорусское ОАО "Светлогорский целлюлозно-картонный комбинат" /Гомельская область/ в январе-октябре 2009 г увеличило производство целлюлозы на 0,8% по сравнению с аналогичным периодом 2008г. до 51,298 тыс т. При этом качество продукции заметно улучшилось.

Выпуск основной продукции комбината – гофроящиков – за январь-октябрь увеличился на 7,2% до 83,510 млн кв м. Производство гофрокартона за январь-октябрь возросло на 12,6% до 64,526 млн кв м, картона – на 12,8% до 98,722 тыс т.

Всего за январь-октябрь 2009г. Светлогорский ЦКК увеличил выпуск товарной продукции на 19,3% до 93,502 млрд бел руб /1 долл – 2150 бел руб/.

ОАО "Светлогорский целлюлозно-картонный комбинат" является единственным в Беларуси производителем целлюлозы. В октябре 2009г. государство увеличило долю в уставном фонде ОАО с 47,23% до 75,95% в обмен на предоставление займов на сумму 14,7 млн долл для завершения строительства второй очереди комбината. Доли остальных акционеров пропорционально снизились – доля физлиц до 5,66% с 12,4%, доля Damino assioclates Ltd снизилась до 6,4% с 14,04%, Bushell corporation – до 6,3% с 13,92%, Итон ассосиэйшн инк - до 5,3% с 11,61% /все указанные компании – российские/.

В систему **"Управление качеством продукции и услуг"** включены следующие **нормативные и организационно-методические документы**, предназначенные для использования при проведении работ в области сертификации и управления качеством:

* законы Республики Беларусь;
* межгосударственные стандарты (ГОСТ), в том числе аутентичные тексты международных стандартов ISO серии 9000;
* государственные стандарты Республики Беларусь (ГОСТ РБ);
* руководящие документы (РД, ПР);
* рекомендации (Р).

Информация в системе разделена **по рубрикам:**

* Испытания и контроль качества продукции;
* Метрологическое и информационное обеспечение;
* Обеспечение качества продукции;
* Общие положения;
* Системы качества;
* Разработка и реализация услуг;
* Справочно-методические материалы (комментарий специалиста).

В системе также приведены **тексты стандартов ИСО 9000**, разработанные для того, чтобы помочь организациям всех видов и размеров внедрять и обеспечивать функционирование эффективных систем менеджмента качества:

* ГОСТ ИСО 9000-2005 описывает основные положения систем менеджмента качества и устанавливает терминологию для систем менеджмента качества;
* ГОСТ ИСО 9001-2005 определяет требования к системам менеджмента качества для тех случаев, когда организации необходимо продемонстрировать свою способность предоставлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и установленным к ней обязательным требованиям, и направлен на повышение удовлетворенности потребителей;
* ГОСТ ИСО 9004-2005 содержит рекомендации, рассматривающие как результативность, так и эффективность системы менеджмента качества. Целью этого стандарта является улучшение деятельности организации и удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон;
* ИСО 19011\* содержит методические указания по аудиту (проверке) систем менеджмента качества и охраны окружающей среды.

Вместе они образуют согласованный комплекс стандартов на системы менеджмента качества, содействующий взаимопониманию в национальной и международной торговле.

Серия стандартов ISO 9000 включает несколько стандартов систем обеспечения качества. Данные стандарты разрабатываются Международной организацией по стандартизации (ИСО) и имеют то же самое содержание, что и соответствующие европейские стандарты (ЕN), а также национальные стандарты в ряде стран. Серию стандартов ISO 9000 составляют модели или руководящие указания. Все эти документы называются стандартами, несмотря на то, что некоторые из них являются руководствами или сборниками рекомендаций.

В рамках политики качества ОАО "Светлогорский ЦКК" необходимо обеспечивать баланс интересов следующих субъектов:

– клиентов, заинтересованных в максимизации соотношения качество/цена;

– персонала заинтересованного в росте оплаты труда и удовлетворении работой;

– акционеров, заинтересованных в повышении финансовой устойчивости предприятия;

– поставщиков, заинтересованных в стабильных заказах и непрерывной предпринимательской деятельности;

– общества, заинтересованного в повышении собственной конкурентоспособности на мировом рынке.

Соответствие продукции ОАО "Светлогорский ЦКК" определенным требованиям – техническим, экологическим, безопасности должно подтверждаться сертификацией. Сертификация должна осуществляться в целях:

– создания условий для деятельности организаций и предпринимателей на едином товарном рынке Беларуси, а также для участия в международном экономическом, научно-техническом сотрудничестве и международной торговле;

– содействия потребителям в компетентном выборе продукции;

– защиты потребителя от недобросовестного изготовления;

– контроля безопасности продукции для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества;

– подтверждения показателей качества продукции, заявленных изготовителем.

**Программа "Качество" ОАО "**Светлогорский ЦКК**" на 2010 год.**

1. Совершенствование законодательной базы в области качества
   1. Провести комплекс работ по внедрению нормативных документов в соответствии с законом "О техническом нормировании и стандартизации"
2. Развитие технического нормирования и стандартизации
   1. Обеспечить обновление, пополнение и актуализацию фонда нормативных документов
   2. Провести разработку и корректировку СТП с целью их актуализации в соответствии с графиком
3. Управление качеством и повышение экспортных возможностей организации
   1. Обеспечить проведение сертификационного аудита функционирования СМК производств, выпуска продукции: гофрокартона, ящиков, бумаги.
   2. Обеспечить проведение работ по подтверждению соответствия выпускаемой продукции директивам ЕС:
   3. Откорректировать экологические паспорта на заводе.
   4. Информировать поставщиков о качестве полученной от них продукции.
   5. Провести комплекс работ по повышению качества, надежности, эксплуатационных характеристик изделий.
   6. Освоить производство новых видов продукции из целлюлозы. С целью совершенствования фирменной торговли, расширения ее объема:
      1. Заключить договора поставки с РУП "Фирменная торговля" (Минпрома).
      2. Участвовать в семинарах по обмену опытом работы фирменных магазинов Минпрома.
      3. Участвовать в международных и республиканских выставках, смотрах-конкурсах с организацией розничной торговли.

3.10. Обеспечить производство конкурентоспособных изделий в рамках реализации государственных и отраслевых научно-технических программ. 3.11. Провести работу по совершенствованию организационной структуры управления.

3.13. Провести модернизацию деревообрабатывающего станка СДН-3 с целью снижения веса и улучшения эргономических качеств.

3.14. Провести опытно-экспериментальные работы и внедрить в производство новые виды продукции.

3.15. Доаккредитовать ИЛ ОМиИ на право проведения сертификационных испытаний аппаратуры электронной, бытовых приборов на безопасность по новой НД, соответствующей европейским стандартам и директивам.

3.16. Перерегистрировать регистрационное удостоверение на право проведения поверки средств измерений на ОАО "Светлогорский ЦКК".

3.17. Еженедельно проверять состояние культуры производства с фиксированием недостатков, осуществлять контроль за устранением обнаруженных недостатков.

3.18. Провести семинары-презентации на базе ОАО или в рамках специализированных выставок по видам продукции.

3.19. Принять участие в специализированных выставках, ярмарках по направлениям деятельности ОАО, в том числе региональных, согласно годовому плану работы.

4. Совершенствование информационного обеспечения в области качества и конкурентоспособности:

4.1. Для сбора, хранения и обновления сведений о качестве выпускаемых изделий:

4.1.1. Организовывать представление информации о качестве продукции в информационной сети ОАО в Lotus Notes.

4.1.2. Продолжать работы по подключению рабочих мест к Internet и электронной почте.

4.2. Обеспечивать подразделения оперативной научно-технической информацией, сведениями о качестве аналогичных изделий путем использования информационной сети.

4.3. Организовывать автоматизированное рабочее место инженера по качеству в технической группе.

4.4. Для внедрения автоматизированного учета НД, обеспечения доступа к ней широкого круга пользователей организовать автоматизированное рабочее место инженера по стандартизации.

4.5. Представлять в сети Internet на Web-странице ОАО "Светлогорский ЦКК" информацию о качестве продукции.

5. Образование и подготовка кадров.

5.1. Организовать постоянно действующий семинар для руководителей, включив в программу изучение вопросов, связанных с введением "Закона о техническом нормировании".

5.2. Организовать курсы целевого назначения для специалистов по производственным вопросам, включая в каждую программу курсов изучение организации системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО серии 9000.

5.3. Провести в БелГИСС переподготовку специалистов по вопросам технического нормирования в связи с введением "Закона о техническом нормировании".

5.4. Направить на повышение квалификации в институт "кадры индустрии" специалиста по вопросам обучения требованиям директив Европейского Союза.

5.5. Проводить обучение персонала ОАО "Светлогорский ЦКК" по вопросам изучения стандартов системы менеджмента качества, соответствующей требованиям СТБ ИСО 9001-2005.

5.7. Проводить дальнейшее совершенствование системы оплаты труда, стимулирующей исполнителей на производство высококачественной и конкурентоспособной продукции.

6. Организационные мероприятия и пропаганда в области качества:

6.1. Вопросы, связанные с повышением качества выпускаемой продукции, с обеспечением конкурентоспособности рассматривать на ДОК производственных подразделений, на технических совещаниях и Совете директоров.

6.2. Организовать проведение смотра-конкурса на лучшую постановку работы по качеству среди основных производственных подразделений ОАО "Светлогорский ЦКК".

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Гличев А. В., Круглов М. И. "Управление качеством продукции" М: "Экономика" 1979.

2. Гличев А. В. "Новвоведения, маркетинг и управление качеством" ж. "Стандарты и качество" // №10,1995г.

3. Гличев А. В. "Современные методы управления качеством" "Стандарты и качество" //№4,9,1996г.

4. "Прогрессивная технология ковки и штамповки" под ред. Ширяева А. Ф. М: "Издательство машиностроительной литературы" , 1981г.

5. Массен В. А., Раскинд В. Л. "Справочник молодого кузнеца-штамповщика" М: "Высшая школа" , 1990г.

6. Каплен Г. "Практическое введение в управление качеством" М: "Издательство стандартов" , 1976г.

7. А.Л. Ходенков, И.П. Лубчинская. Управление качеством, Мн. – МИУ, 2009.

8. Бизнес-план ОАО "Светлогорский ЦКК" на 2010г.