**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ**

**Сумский государственный университет**

**заочный факультет**

**кафедра управления**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

**на тему: «Разработка стратегии диверсификации»**

**Выполнила студентка 5 курса**

**группы МЗ- 11 о**

**Великодная В.Ю.**

**Преподаватель Швиндина А.А.**

# Сумы - 2006

**Вступление**

Переход от планово-распределительной экономики к рыночной предъявил особые требования к организации управления во всех сферах деятельности. И именно сфера управления оказалась самым слабым звеном в цепи начавшихся общественных преобразований, а кризис, в котором оказалась отечественная экономика, потому и возник, что сфера управления не смогла перестроиться надлежащим образом.

Современное предприятие, действующее в жёстких условиях рыночной конкуренции, может быть успешным только при сильном и правильно организованном управлении.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии [6].

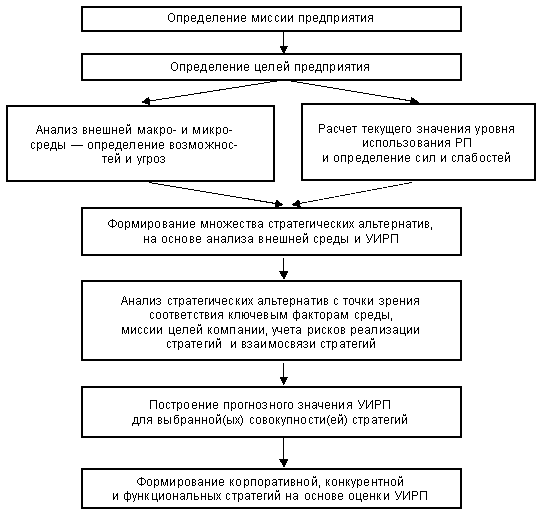
В данной работе рассматривается деятельность ОАО «Лутыщанский молочный комбинат», миссия, задачи и цели предприятия.

Проводится анализ внешней и внутренней среды комбината, его сильных и слабых сторон, возможностей, кроме того осуществляется анализ основных конкурентов, потребителей и поставщиков предприятия. [3].

Поскольку в современных условиях успешности предприятия сопутствует правильно выбранная стратегия, в работе рассмотрена стратегия роста комбината и её преимущества.

1. **Миссия предприятия.**

Процесс стратегического планирования, построенный на основе оценки потенциала деятельности предприятия, состоит из следующих составляющих .



**Рис. 1.1Процесс стратегического планирования деятельности предприятия.**

Миссия должна содержать философские ориентиры в деятельности компании, конкурентные преимущества. Миссия помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия. Миссия создает понимание и поддержку среди внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т.д.), тех, кто заинтересован в успехе.

Формирование миссии является обычным явлением для высокоразвитого бизнеса.

Миссия ОАО «Лутыщанский молочный комбинат» состоит в обеспечении граждан и учреждений общественного питания качественной молочной продукцией. Деятельность комбината направлена на выпуск молока и кисломолочные продуктов, кроме того, осуществляется выпуск масла и сыра твёрдого, являющиеся объектами повышенного спроса.

Высокое качество продукции контролируется на предприятии, значительное место занимает система мотивации труда.

Миссией комбината следует отметить обеспечение наибольшего количества граждан и организаций общественного питания качественной молочной продукцией за счёт обновления оборудования, внедрения инноваций и повышения эффективности производства.

**2. Цели и задачи ОАО «Лутыщанский молочный комбинат»**

Цели предпочтительнее формулировать в первую очередь по следующим ключевым пространствам  или основным сферам деятельности:  положение предприятия на рынке, уровень производительности, наличие производственных ресурсов, степень стабильности, система управления, профессионализм персонала, социальная ответственность и инновационная деятельность [5]. Это позволит более четко отследить соответствие стратегических альтернатив целям компании.

Цели в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации. Важность определения целей связана с тем, что они:

* являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля;
* определяют способы повышения эффективности организации;
* лежат в основе принятия любого делового решения;
* служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Цели организации делят на экономические и неэкономические.

К неэкономическим целям ОАО «Лутыщанский молочный комбинат» относится улучшение условий труда работников предприятия.

Организация не должна забывать о формулировании неэкономических целей, поскольку всякая фирма – это не просто деловая структура, нацеленная на получении прибыли, но и сообщество людей с присущими им человеческими потребностями. Люди – это самый важный фактор успеха организации, поэтому нельзя забывать об их интересах.

Экономически*е* цели организации выраженные в показателях хозяйственной деятельности.

Целью деятельности комбината является увеличение прибыли. Рост производительности труда и эффективности производства должны обеспечить увеличение прибыльности, что в современных условиях безусловно очень важна.

Также, необходимо отметить важную цель деятельности комбината: рост и диверсификации. Предприятия, которые не занимаются внедрением инноваций и не имеют роста, могут оказаться в положении, неприбыльных, которые предлагают устаревший ассортимент продукции.

Следует также, рассмотреть такие задачи предприятия как:

увеличить производительность на 34% и снизить себестоимость на 24%. по изготовлению сыра и масла в течении трёх лет;

увеличить производительность на 45%, со снижением себестоимости на 13% по переработке молока до конца 2008 года.

Экономия фонда заработной платы на 15 % к концу 2007 года за счёт переквалификации кадров и внедрения новых линий производства.

Анализ внешней макро- и микросреды проводится методом  SWOT-анализа, сканирования внешней среды и выявления специфических факторов, непосредственно влияющих на деятельность предприятия.

На основе анализа внешней среды и УИРП формируются наиболее перспективные направления деятельности предприятия. Анализ стратегических альтернатив с точки зрения соответствия ключевым факторам среды, миссии, цели компании, учета рисков реализации стратегий  и взаимосвязи стратегий позволяет отсеять самые неподходящие  варианты

В итоге необходимо сформировать 2—3 равноправных стратегических варианта, каждый из которых включает  в себя дерево стратегий, начиная с корпоративной и заканчивая стратегиями подразделений компании [2].

Для всех вариантов  необходимо построить прогнозное значение УИРП. Прогнозирование можно осуществлять на основе метода экспертных оценок. Оценки выставляются  для тех же категорий, что и при расчете УИРП. Чтобы облегчить задачу экспертам,  необходимо сформулировать основные тенденции развития предприятия и  отдельных сфер его деятельности в зависимости от выбранной стратегии. Так, необходимо сформулировать основные тенденции в сфере маркетинга, управленческой деятельности, ресурсов предприятия технологии производства и его эффективности, инноваций. Кроме того, желательно предопределить динамику изменений в каждой из сфер и направление изменения (уменьшение, рост показателей, резкое или плавное изменение).

Анализ полученных прогнозов позволит выбрать наиболее предпочтительную на данный момент стратегию развития предприятия. Необходимо учитывать, что стратегия должна вести к ослаблению влияния  слабых сторон предприятия и защищать от внешних угроз[8].

**3. Анализ внутренней среды предприятия**

**3. 1 Общая характеристика и SWOT – анализ предприятия**

Молочный комбинат находится в с. Лутыще Ахтырского района.

Лутыщанский молочныйкомбинат является крупнейшим производителем молочной продукции в Ахтырском районе. Он производит разные виды молочной продукции. Отходы молочной продукции поставляются на ближайшие сельскохозяйственные предприятия. Лутыщанский молочный комбинат имеет половину нового оборудования, которому только два года. Другая же половина сильно изношена (морально и физически). Всего около 60% износа.

Продукция Лутыщанскогого молочного комбината частично продается за пределы области (около 10% всего ассортимента).

Лутыщанский молочныйкомбинат имеет двенадцать торговых точек в Ахтырке и в некоторых городах области.

На предприятии работают 1800 человек, 1400 из которых - рабочих.

  SWOT – анализ производится с целью изучения среды бизнеса, правовых условий, сильных и слабых сторон своего предприятия и предприятий-конкурентов, а также комплексного взаимовлияния рассматриваемых факторов.

В таблице 3.1 приведен SWOT – анализ ОАО «Лутыщанский молочный комбинат»

Сильные стороны:

1. Широкая сеть торговых агентов – предприятие реализует продукцию через 12 торговых точек.

2. Хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками .

3. Возможность доставки товара в пределах области – один из привлекательных моментов для покупателя.

4. Продажа некоторых видов продукции по наименьшей цене в регионе – существует благодаря соответствующим образом, заключенным договоров на закупку сырья.

5. Качество обслуживания покупателей – заключается в персональном подходе к каждому покупателю, изучение изменяющегося спроса.

**Таблица 3.1 SWOT - анализ ОАО «Лутыщанский молочный комбинат»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Взаимное влияние** | | | | | | | | | | | |  |
|  | **Возможности** | | | | | | **Угрожающие проблемы** | | | | | |
|  | **Сильные стороны** | ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |  | ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |  | **Возможности** |
|  | 1. Широкая сеть торговых агентов | ++ | ++ | + | 0 | ++ |  | 0 | ++ | 0 | + | + | **11** | 1. Развитие сети розничной торговли |
|  | 2. Качество обслуживания покупателей | + | + | + | 0 | 0 |  | + | ++ | 0 | 0 | 0 | **6** | 2. Заключение договоров напрямую с крупными поставщиками |
|  | 3. Бесплатная доставка товара в пределах области | + | + | ++ | + | 0 |  | + | + | + | 0 | 0 | **8** | 3. Рост рынка молочной продукции |
|  | 4. Возможность продавать некоторые виды продукции по наименьшей цене в регионе | + | ++ | ++ | ++ | + |  | ++ | ++ | + | 0 | ++ | **15** | 4. Поддержка местных  поставщиков с целью получения первоочередных прав на закупку сырья |
|  | 5. Хорошие деловые связи с поставщиками | + | 0 | + | ++ | + |  | 0 | ++ | + | + | 0 | **9** | 5. Охват возможно большего числа клиентов |
|  | **Слабые стороны** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Проблемы и риски** |
|  | 1. Относительно высокие цены на большинство импортируемого товара | - | 0 | 0 | 0 | -- |  | -- | -- | - | 0 | -- | **-10** | 1. Глобальный кризис экономики и связанное с ним падение курса национальной валюты |
|  | 2. Скоропортящееся сырьё и продукция | -- | - | - | -- | 0 |  | 0 | - | 0 | 0 | 0 | **-7** | 2. Наличие сильной конкуренции |
|  | 3. Отсутствие возможностей изучения рынка | 0 | - | 0 | 0 | -- |  | 0 | - | 0 | - | - | **-6** | 3. Разорение банка, клиентом которого является фирма |
|  | 4. Отсутствие планирования | -- | - | -- | - | 0 |  | 0 | - | - | - | -- | **-11** | 4. Промышленный шпионаж со стороны конкурентов и утечка информации |
|  | 5. Слабая компетенция ответственных лиц | - | -- | -- | - | -- |  | 0 | - | -- | -- | - | **-14** | 5. Несовершенство законодательства, возможное изменение налогообложения |
|  |  | **0** | **1** | **2** | **1** | **-2** |  | **2** | **3** | **-1** | **-2** | **-3** | **-1** |  |

Слабые стороны:

1. Относительно высокие цены на большинство импортируемого товара – в стоимость товара (заквасок, загустителей) приходится закладывать возможный рост курса доллара.

2. Скоропортящееся сырьё и продукция, необходимость быстрой переработки сырья, и срочной реализации готовой продукции. Кроме того поддержание надлежащих условий хранения.

3. Отсутствие возможности изучения конкретных потребностей рынка, особенно в регионе осуществления деятельности, слишком высока цена квалифицированного маркетингового исследования.

4. Отсутствие планирования – до текущего момента не предпринималось попыток анализа, прогнозирования и планирования деятельности фирмы.

5. Слабая компетенция ответственных лиц – ответственные лица на местах не имеют должного уровня компетентности.

Возможности:

1. Развитие сети розничной торговли – аренда/строительство собственных розничных магазинов.

2. Заключение договоров напрямую с крупными поставщиками – предполагает поиск и ведение переговоров.

3. Рост рынка молочной продукции.

4.Поддержка местных поставщиков (фермерских хозяйств) с целью получения первоочередных прав на их продукцию – предполагает разработку и внедрение инвестиционных проектов.

5. Охват возможно большего числа клиентов – предполагает дальнейшее развитие агентской сети.

 Проблемы и риски:

1. Глобальный кризис экономики и связанное с ним падение курса национальной валюты.

2.  Наличие сильной конкуренции – на рынке товаров, предлагаемых комбинатов, идет борьба за клиентов.

3.  Разорение банка, клиентом которого является ОАО «Лутыщанский молочный комбинат» . В результате – потеря денег, хранящихся на расчетном и валютном счетах.

4. Промышленный шпионаж со стороны конкурентов и утечка информации – всякая деятельность конкурентов, направленная на сокращение потенциала предприятия.

5.  Несовершенство законодательства, правовое государство в нашей стране ещё не достигло своего апогея.

По результатам SWOT – анализа деятельности молочного комбината можно сделать вывод о широких возможностях роста предприятия и его перспективности.

**3.2 Анализ ресурсов**

Факторы определяющие тип структуры:

1) Персонал - охватывает процессы: взаимодействие менеджеров и рабочих, найм, обучение, продвижение по службе, оценка результатов труда, стимулирование труда.

2) Административный - охватывает коммуникационные процессы фирмы, структуру фирмы, нормы и правила, распределение прав и ответственности среди менеджеров и их подчиненных.

3) Производственный - охватывает производство товаров, снабжение предприятия его цехов, обслуживание оборудования, исследования и разработки новых видов продукции.

4) Маркетинг - оценивает работы маркетингового отдела, анализирует сбыт нашей продукции.

5) Финансовый - использование и движение финансовых средств внутри фирмы, обеспечение прибыльности.

6) Организационная культура - оценивает отношение между людьми в фирме, отношение фирмы с клиентами, конкурентами, государственными органами и населением района расположения нашего комбината.

7) Имидж и культура фирмы - это обычаи и нравы, правила поведения в фирме; руководство фирмы привлекает новых сотрудников в фирму, кто готов всегда поддерживать культуру [7].

Структура предприятия у нас не иначе как вертикальная, что затрудняет оперативность принятия решений, и продвижение менеджеров по службе. Тип организации комбината является линейно-функциональным, что позволяет организации осуществлять свой рост, но несколько ограничивает рост горизонтальных связей [2].

Схему функциональной структуры комбината, можно выразить примерно так:

|  |
| --- |
| Бюро механиков |

|  |
| --- |
| Директор комбината |

|  |
| --- |
| Зам. Директора |

|  |
| --- |
| Отдел снабжения |

|  |
| --- |
| Начальники цехов |

|  |
| --- |
| Бухгалтерия |

|  |
| --- |
| Лаборатория |

|  |
| --- |
| Старший мастер |

|  |
| --- |
| Мастера |

|  |
| --- |
| Производственные и  вспомогательные  рабочие |

|  |
| --- |
| Маркетинговый отдел |

|  |
| --- |
| Планово - экономический  отдел |

|  |
| --- |
| Отдел контроля за качеством выпускаемой продукции |

|  |
| --- |
| Отдел кадров |

**Рис.3.2 Функциональная структура комбината**

  На заводе работают 1800 человек, из них 1400 рабочих. Здесь имеется скрытая проблема: на заводе неоправданно раздуты кадры. В самом деле: 400 человек занимаются непроизводственными делами (бухгалтерия, управление, лабораторные работники). 1400 рабочих заняты производственными делами, но это много, даже для такого гиганта, как Лутыщанский молочный комбинат. Значит одной из задач руководства, должна стать разработка сбалансированной занятости на производстве и автоматизация производства, с целью снижения себестоимости выпускаемой продукции, расширение ассортимента, и перепрофилирование работников. Что можно сказать об уровне образования наших рабочих? По сведениям, данными нам отделом кадров, мы получаем следующий график Исследуя его, мы получаем, что большинство наших рабочих имеют среднетехническое образование и возраст от 25 лет до 40, т.е. люди, имеющие сознательность и оформившееся взгляды. Их будет не сложно переучить, если они почувствуют в этом заинтересованность. Далее у нас 27% рабочих имеют возраст от 18 лет, до 25. При реорганизации предприятия - это будет наша опора, т.е. молодые - чаще всего оптимисты, и легче понимают свою выгоду в том или ином деле. Итак, в целом влияние экономического фактора позитивно и положительно.



**Рис. 3.3 Возрастные группы рабочих предприятия**

  Стиль руководства либеральный. Хотя на предприятии и отсутствует безразличие к эффективности работы, но и нет органичной заинтересованности в реальном повышении эффективности и качества функционирования всего коллектива. Доминируют собственные цели и интересы, этот недостаток необходимо устранять[5].

Комбинат имеет половину нового оборудования, которому только два года. Это большой плюс, потому, что мы имеет благодаря ему низкую себестоимость и высокую производительность, а следовательно мы можем опираться на прибыть, полученную при реализации продукции. Мы продаем 10% продукции за пределами области. Имеем по району и г. Ахтырка 12 торговых точек. Анализируя это, мы получаем, что через 12 точек, продается 90% всей молочной продукции нашего комбината. Отсюда делаем вывод, что при той мощности, какую мы имеем, торговых точек для реализации нашей продукции достаточно.

**4. Анализ внешней среды предприятия**

**4.1 Анализ рынка**

На данном этапе молочный рынок Украины можно охарактеризовать как достаточно перспективный. В Украине в советские времена было приблизительно 530 молочных фабрик. В 2005 согласно молочным операторам есть приблизительно 350. Десять наибольших изготовителей производили долю ценности на 46,6 %. Остаток сотни маленьких операторов. Среди этих маленьких изготовителей есть компании, которые когда-то вели продажи, но испытали значительное уменьшение в объёмах производства по сравнению с концом 1990-х.

В 2004, ведущие положения были заняты Galakton, Kievsky MMZ No3, Kharkivsky MMZ, Приднепровский комбинат и Хмельницкая маслосырбаза – все из местных производителей. Среди иностранных компаний существенные операторы – Danon Groupe, Zott GmbH.

В 2005 году внутренние молочные продукты доминируют над украинскими продажами молочных продуктов. Сыры и йогурты единственные молочные продукты, которые будут произведены иностранными операторами. Молоко остаётся наибольшим подсектором. В то время как все подсектора перенесли реальное снижение ценности в течение периода обзора, продажи йогурта затрагивались наименее – это происходило из-за увеличивающейся популярности «западных» типов йогуртов, которые активно продвигаются не только иностранными, но и местными производителями.

Рассматривая рынок молочных продуктов нашего региона следует отметить его особенности.

Лутыщанский молочныйкомбинат является крупнейшим производителем молочной продукции в Ахтырском районе.

**Доля рынка производителей молочной продукции**

Лутыщанский

молочный

комбинат

40%

Другие заводы

области

40%

Продукция

зарубежных

фирм

20%

Лутыщанский молочный

комбинат

Другие заводы области

Продукция зарубежных

фирм

**Рис. 4.1 Доля рынка производителей молочной продукции Сумской области**

 Из методов борьбы мы выбираем ценовую политику. Как мы помним, благодаря закупкам новых линий, мы в состоянии опускать цены в среднем на 13-24%, благодаря снижению себестоимости только по переработке и выпуску продукции. При возрастающих ценах на бензин, с нашего рынка должен уйти частично или полностью молокозавод из соседней области, который будет не в состоянии опускать цены из-за высоких постоянных затрат. Вот как должен выглядеть график долей рынка через год.

**4. 2 Анализ поставщиков сырья**

  Анализ поставщиков сырья включает в себя следующее:

1) Уровень специализации совхозов и фермерских баз, поставляющих нам молоко несколько узок. В том плане, что так все связано именно с животными и эксплуатацией посевных площадей. Следовательно. у них ограниченная клиентура.

2) Из рассмотренного следует, что продажа сырья нашему комбинату, для них очень важна.

3) Привлечь поставщиков можно, опираясь на наши размеры и имидж. Также на определенных условиях профинансировать сельхозпредприятие.

4) Сельхозпредприятия гарантируют нам качественный, поскольку за этим следит наша лаборатория. При несоответствии качества, мы откажемся от этого поставщика.

5) Сельхозпредприятия поставляют нам молоко три раза в день нашими средствами доставки, что гарантирует надежность графика.

**4.3 Анализ конкурентной среды**

Наши конкуренты все вместе занимают на рынке молочных изделий столько, сколько наш комбинат. Претендовать на наше место они смогут лишь объединившись. Солидную долю рынка отхватил молокозавод из соседней области (20%).

Есть конкуренты, выпускающие продукцию аналогичную нашей. Три из четырех заводов выпускают молоко и кисломолочные продукты, но они не выпускают масло и сыр, являющиеся объектами повышенного спроса. Нет конкурентов, выпускающих товары-заменители, если не считать заменителем искусственное молоко, пользующееся весьма ограниченным спросом.

Ахтырский молокозавод, Молокозавод «Классик», Молокозаводы области: Шосткинский молокозавод, Роменский маслосырзавод, Сумский молокозавод – являются основными конкурентами нашего комбината в регионе, но предприятие уверенно занимает свою нишу на рынке города благодаря оптимальному соотношению цены и качества своего продукта. Спрос на продукцию предприятия носит сезонный характер. Но, тем не менее, запасов готовой продукции предприятие не имеет.

**Доли рынка производителей молочной продукции по Ахтырскому району**

Лутыщанский молочный

комбинат

65%

Ахтырский молокозавод

16%

Молокозавод «Классик»

10%

Молокозаводы

области

9%

**Рис. 4.2 Доли рынка производителей молочной продукции Ахтырского района**

По сведениям, имеющимся у нас из разных источников (источников проверенных) мы можем провести анализ наших конкурентов gj области. Один из заводов имеет оборудование, едва ли не старее чем наше и держится только благодаря мощной сырьевой базы (возьмем это на заметку). Второй завод имеет довольно хорошее оборудование, но с финансами у него не слишком хорошо. Делаем такой вывод по рекламе (а точнее отсутствием таковой) и низкой оплате труда работников (сведения из социологических опросов). Третий завод имеет все шансы на успешную борьбу. У него хорошее, устойчивое положение, неплохая сырьевая база и оборудование. На наш взгляд это действительно сильный конкурент среди отечественных областных производителей. Четвертый завод иного рода. Он принадлежит к предприятиям, занявшим свою нишу и никого не пускающих туда. Он производит исключительно йогурты и подобную продукцию. А так как мы планируем в ближайшем будущем заняться также производством йогуртов, то мы вынуждены брать в расчет этого конкурента. К счастью мощность у него невысокая. Гораздо труднее проанализировать действия конкурентов.

**4.4 Анализ потребителей продукции комбината**

Основными потребителями продукции нашего комбината являются : детские дошкольные учреждения, городские больницы, а также розничная сеть г. Ахтырка и Ахтырского района.

Следующим необходимо провести анализ потребителей. Рассмотреть какой процент потребителей покупает только нашу продукцию. Наши маркетологи провели социологический опрос среди населения.

**Продукцию какого молокозавода вы покупаете чаще всего?**

Лутыщанский

молокозавод

45%

Молокозавод «КЛАССИК»

7%

Ахтырский молокозавод

9%

Куземенский молокозавод

14%

Тростянецкий молокозавод

10%

Иные заводы

15%

**Рис. 4.3 Опрос покупателей**

При выяснении причин выбора того или иного товара, мнение опрошенных разделилось на следующие ответы:



**Рис. 4.4 Выбор потребителей**

Как мы видим, основное количество опрошенных обращает внимание на соотношение цена/качество, затем на привычку. Не остаются без внимания месторасположение торговых розничных точек и оформление упаковки.

**4.5 Прогнозы сектора молочного рынка и его проблемы**

Ожидается, что продажи молочной продукции возрастут, это происходит частично из-за продолжающейся низкой нормы потребления молочного продукта в Украине в 2004 году. Ожидается, что экономическая ситуация в стране будет улучшена, рост в среднем доходе населения приведёт к увеличению спроса для молочных продуктов.

Молоко остаётся самым важным молочным продуктом. Продажи длительного молока будут расти, и возможно снижение спроса на свежее молоко за счёт увеличения продаж молока длительного хранения.

Йогурты разовьются наиболее динамически. В то время, как потребители будут продолжать покупать традиционные йогурты питья, в то время число людей, покупающих «западные » типы йогуртов будет расти. Подсектор также извлечёт выгоду из увеличивающегося разнообразия «био» изделий.

Популярность здорового образа жизни также обеспечит возрастающий спрос на продукцию из сои,: соевого молока, сыра.

Основные проблемы переработчиков молока и изготовителей молочной продукции связаны прежде всего с неурегулированной и непредвиденно изменяющейся законодательной базой страны. Введение минимальных цен на рынке молока, областные и городские государственные администрации, руководствуясь постановлениями предыдущих правительств почти десятилетней давности, и сегодня регулируют цены на молоко в 20 регионах, предельные торговые надбавки – в 17, предельный уровень рентабельности – в семи регионах страны. При этом и нынешние и предыдущие команды аграрных руководителей могли убедится в том, что этот инструмент поддержки аграриев к росту производства молока не приводит. По статистическим данным, поголовье коров в Украине уменьшилось с 6 млн. в 1997 году до 4 млн. в 2004 году. Сократились и объёмы производства и сырого молока. По данным Союза молочных предприятий Украины, за последние 3 года закупочные цены на сырое молоко выросли во всех 25 регионах Украины. Вместе с тем, почти все переработчики жалуются, что частники поставляют молоко настолько плохого качества, что оно не соответствует не то, чтобы европейским стандартам, но даже отечественным стандартам двухлетней давности. По оценкам предприятий стандартизированное молоко поставляют не более 5-7 % сельхозпроизводителей. Принимаются законы, которые располагающе звучат на бумаге, но отнюдь не в реальности. К примеру, Инновационный фонд Украины принял решение возмещать 70% стоимости оборудования, вложение в инновационное оснащение, которое было закуплено в кредит с 2001-2004 года. Но при этом процентная ставка по кредиту в гривнах не должна превышать 15. Хотя в этот период времени, кредитная ставка банков колебалась от 19 до 27 % в гривнах, что уже исключает возможность возмещения.

**5. Разработка стратегии**

**5. 1 Концепция стратегии комбината**

Стабильность самого предприятия в рыночной среде вызывает необходимость разработки инновационной стратегии и ее реализации. Это позволяет предприятию успешно конкурировать на рынке с улучшенной или вновь созданной продукцией. Успешное функционирование предприятия определенное время на рынке позволяет ему заниматься поиском или разработкой новых продуктов или технологий, создавая определенную базу для адаптации инновации к данным производственным условиям, организации его производства и дальнейшего продвижения на рынок.  
Разработка инновационной политики предприятия предполагает определение целей и стратегий его развития на ближайшую и дальнюю перспективы, исходя из оценки потенциальных возможностей предприятия и обеспеченности его соответствующими ресурсами.

«Лутыщанский молочный комбинат» определил для себя стратегию диверсифицированного роста, при этом было принято решение о стратегии горизонтальной диверсификации – производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на уже освоенном рынке.

Оценивая возможности своего развития, предприятие решило параллельно освоить производство нового вида продукции, соевого молока фасованного в полиэтиленовые пакеты и др. соевых продуктов. Первоочередными причинами для такого решения явилось, то что:

* рынок соевых продуктов является очень перспективным и быстрорастущим, увеличивается популярность здорового питания;
* на этом рынке слабо развита конкуренция или она вообще не существует;
* технология производства достаточно проста и универсальна в производстве других видов соевой продукции;
* на территории соседних областей выращиваются соевые бобы, необходимые для производства, т.е. близость сырьевой базы и отсутствие проблем с сырьем;
* выбор технологического оборудования достаточно большой, на рынке существует как отечественное, так и оборудование зарубежного производства;
* соевое молоко имеет более длительный срок хранения по сравнению с обычным пастеризованным коровьим молоком.

Предприятие предполагает выпуск фасованного в полиэтиленовые пакеты пастеризованного соевого молока с содержанием белка 3,5%, емкость пакета 1 литр. Предполагаемое название продукта – СоуНайс. В данный момент продукт находится в стадии разработки рабочего проекта и предполагается к серийному производству.

Следует отметить, что производство соевого молока существовало в Советском Союзе начиная с 30-х годов нашего века. В основном использовалась технология китайского типа и молоко не получало широкого распространения из-за ярко выраженного бобового привкуса. В основном исторически соевое молоко и продукты на его основе традиционно использовались существующими в Советском союзе корейскими и китайскими диаспорами в ограниченных объемах. Количественные данные по объемам производства этих продуктов недоступны. Но хорошо известно, что в эти годы в городе Уссурийске на Дальнем Востоке существовал завод «Прогресс», который освоил производство мельниц для приготовления домашнего соевого молока, а также наладил выпуск соевого кофе и соевого какао. Продукты переработки сои и в частности соевое молоко относится к полезным для здоровья пищевым продуктам, спрос на которые увеличивается в мире наиболее быстро.

Соевое молоко– это насыщенный, вкусный напиток, получаемый из вымоченной, измельченной и проваренной в пару сои. Это питательный не содержащей лактозы продукт может использоваться в тех же целях, что и коровье молоко. Соевое молоко - идеальный заменитель коровьего молока, особенно в питании детей раннего возраста, особенно детей имеющих аллергическую реакцию на лактозу. Соевое зерно имеет высокую питательную ценность благодаря большому содержанию растительных белков, минеральных солей, витаминов и лецитинов. Чтобы быть усвоенной организмом, соя должна пройти ряд технологических обработок на оборудовании, которое предназначено для пастеризации и охлаждения коровьего молока. При производстве соевого молока получаются отходы, называемые окарой, которые можно применять в кулинарии (добавки к котлетам, мучным и кондитерским изделиям и т.д.) и на корм скоту.

Соевое молоко - идеальный продукт, является основой для производства таких продуктов как йогурт, мороженое, напитки и соевый сыр «Тофу».

Производство соевого молока и сыра «Тофу» позволит предприятию расширить ассортимент вырабатываемой продукции, использовать растительные белки, которые превышают биологическую ценность белков животного происхождения.

**5.2 Стратегия маркетинга**

В разделе дается оценка рыночных возможностей предприятия. Объем сбыта продукции с точки зрения прогнозирования является наиболее важным и сложным, поскольку анализ существующего рынка и политика формирования уровня и структуры спроса на продукцию определяют результаты реализации инвестиционного проекта.

Результаты исследования рынка являются также базой для разработки долгосрочной стратегии и текущей политики предприятия и определяют его потребности в материальных, людских и денежных ресурсах Раздел состоит из нескольких частей:1) описание существующей ситуации на рынке: структуру рынка;2) описание существующей конкуренции на рынке;3) результат анализа конкурентных качеств продукции (услуг) предприятия.

В настоящее время в Сумской области существуют два более или менее успешных и на первый взгляд реальных конкурента выпускающих соевую продукцию (соевое молоко, соевый сыр и соевый майонез). Это ЧП «ПКФ Суммолпром» и предприятие «Соевая кулинария». Проанализируем эти предприятия и их продукцию.

ЧП «ПКФ Суммолпром» является новым предприятием, созданным на базе Сумского молокозавода. Очевидно, что в результате исследований в развитии своей деятельности руководство предприятия решило освоить новый вид продукции. Технология переработки соевого молока в другие виды соевых продуктов похожа на переработку коровьего молока, поэтому предприятие не тратило большие средства на закупку традиционного для этих целей оборудования. По некоторым данным, предприятие получило кредит под осуществление этого бизнес проекта.

На эти средства предприятие приобрело промышленную установку Агролактор (производства Франция) для производства соевого молока. Производительность установки – 250 литров в час. Все кисломолочные продукты упакованы в упаковку пюр-пак, майонез упакован в пластиковый стаканчик.

Начиная с января 2000 года, предприятие освоило выпуск соевого молока, ряд кисломолочных соевых продуктов (ацидофилин и т.п.), соевый сыр и так называемой окары (нерастворимый продукт остающийся при производстве соевого молока).

Параллельно с этим моментом, в местной печати и по радио началась рекламная кампания этой продукции. В настоящее время интенсивность этой кампании снизилась. Этот шаг предприятия можно оценить как успешный. Потому что была достигнута главная цель, потребители узнали, что такое соевые продукты и было положено начало популяризации соевых продуктов среди потребителей.

Предприятие реализует соевую продукцию через свою розничную сеть и через мелких оптовых покупателей в г. Севастополе.

Стоимость продукции предприятия в розничной сети такова:

* соевое молоко, 0,5 л – 0,8 грн;
* кисломолочные соевые продукты, 0,5 л – 0,9-1,10 грн;
* соевый сыр (тофу) от 4,00 – 5,00 грн за 1 кг;
* окара – 0,8 грн за 1 кг;
* майонез 0,25 л – 1,10 грн.

В результате дегустации соевых продуктов ЧП «ПКФ Суммолпром» было выяснено, что все продукты обладают четким и неприятным привкусом кисломолочных продуктов изготовленных из коровьего молока. Позже было выяснено, что очевидно в целях экономии предприятие нарушает технологию производства соевых продуктов и купажирует их кисломолочными продуктами с истекшими сроками хранения. Эти нарушения дискредитируют соевую продукцию перед потенциальными потребителями. Очевидно, предприятие уже столкнулось со спадом спроса на свою продукцию, несмотря на продолжающуюся рекламную кампанию.

Поэтому можно сказать, что, начав успешную кампанию по продвижению своей продукции на рынок, предприятие столкнулось с нехваткой специальных знаний в области производства соевых продуктов и очевидно, уже испытывает трудности с реализацией своего бизнес проекта по массовому производству соевых продуктов. Предприятие может рассматриваться как прямой конкурент, но только на входе в рынок нового продукта.

Второй основной конкурент предприятие «Соевая кулинария» работает на этом рынке только 4 месяца. Предприятие воспользовалось рекламной кампанией ЧП «ПКФ Суммолпром» и осуществило свою маркетинговую стратегию, направленную на создание предприятий общественного питания (кафе) основанных на мелкомасштабном производстве соевых продуктов, и продаже (употреблении) этих продуктов в этих кафе. Эта идея заслуживает внимания, потому что помогает проследить тенденции и предпочтения потребителей, не осуществляя больших затрат. Пока в городе действует только одно предприятие такого типа. На предприятии установлен аппарат по приготовлению соевого молока СК-20 (Ассоя, Краснодар) производительностью 20 литров в час. На установке могут производиться: [соевое молоко](file:///C:\Documents%20and%20Settings\Irinka\Рабочий%20стол\Владелец\Local%20Settings\Temp\Rar$DI00.609\page2.htm#соевое молоко), [соевый сыр тофу](file:///C:\Documents%20and%20Settings\Irinka\Рабочий%20стол\Владелец\Local%20Settings\Temp\Rar$DI00.609\page2.htm#тофу), [майонез](file:///C:\Documents%20and%20Settings\Irinka\Рабочий%20стол\Владелец\Local%20Settings\Temp\Rar$DI00.609\page2.htm#майонез соевый), окара.

Стратегию предприятия можно назвать успешной. Продукция предприятия пользуется большим успехом у населения города. Стоимость продуктов: соевое молоко 1 л – 1,20 грн, соевый сыр тофу 1 кг – 3,60 грн, соевый майонез 1 л – 1,0 грн. Вся продукция предприятия не упакована и продается на развес и разлив. Вкусовые качества продукции вполне приемлемы, но опять же, как и в первом случае, предприятие не обладает знаниями в технологии производства, и продукция немного не дотягивает до оценки «отлично». Предприятие не может рассматриваться как прямой и сильный конкурент, так как работает в другой нише потребительского рынка.

Рассмотрение различных вариантов бизнес-стратегий показывает, что в условиях ограниченных инвестиционных возможностей, неподготовленности большинства реальных потребителей к восприятию новых продуктов питания, практическому отсутствию информационной составляющей о пользе и необходимости этих новых продуктов, наиболее целесообразным вариантом освоения этого сегмента рынка является использование производственных установок небольшого объема для маркетинга конкретных продуктов наиболее перспективных для данного региона и подготовки конкретного регионального потребителя. Итогом этого начального этапа работы является определение конкретной тактики освоения регионального рынка в рамках долгосрочной стратегии его освоения. Именно в результате этого предварительного этапа может быть сделан правильный выбор о необходимых производственных мощностях необходимых для успешного освоения этой новой ниши предпринимательской деятельности.

Анализ будущего рынка сбыта – это один из важнейших этапов подготовки бизнес-планов, и на такую работу нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Опыт показывает, что неудача большинства провалившихся со временем коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости.

Самыми первыми сведениями, которые могут потребоваться при анализе рынка, является информация о:

* потенциальных потребителях;
* положении на рынке и его конъюнктуры.

Нет ничего ошибочней, чем полагать, что достоинства вашего товара столь очевидны, что его захотят купить все.

При анализе рынка и основных конкурентов определяются размеры (емкость) рынка, степень насыщенности рынка, тенденции изменения этих параметров на ближайшую перспективу, выявляются наиболее перспективные рынки сбыта и обосновываются причины предпочтения, производится анализ и оценка основных конкурентов.

Предполагаемый рынок сбыта ОАО «Лутыщанского молочного комбината» - Сумская, Харьковская и Полтавская область. Уровень конкуренции в предполагаемых рынках очень низкий.

Анализ и оценка конкурентов производится на основании данных табл. 5.1.

**Таблица 5.1 Анализ и оценка конкурентов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика конкурирующей продукции** | **Основные конкуренты** | |
| 1-ый | 2-ой |
| Объем продаж (в натуральных показателях) | 44000 | 10560 |
| Занимаемая доля рынка, % | 99 | Менее 1 |
| Уровень цены, грн. | 1,60 | 1,20 |
| Финансовое положение (рентабельность), % | 10,0 | 15,0 |
| Уровень технологии | Высокий | Средний |
| Качество продукции | Низкое | Среднее |
| Расходы на рекламу | Осуществляются | Не осуществляются |
| Привлекательность внешнего вида | Стандартная упаковка | Отсутствует |
| Время деятельности предприятия, лет | 15 | 0,4 |

Исходя из представленных в табл. 5.1. данных и учитывая, что комбинат планирует работать именно в сегменте массового выпуска своей продукции, основным конкурентом является первый конкурент, т.к. он занимает большую долю на рынке. Но как предполагалось выше из-за низкого качества продукции первого конкурента, предприятие может столкнуться с трудностями только на входе в этот сегмент рынка. У второго конкурента продукция более конкурентоспособна по цене. Но он не может быть прямым конкурентом, так как он ориентирован на другого потребителя и обслуживает другой сегмент этого рынка. Цена продукции второго конкурента составила 1,20 грн., что на 25% ниже, чем у первого. При этом рентабельность второго конкурента выше первого на 5%. Одним из факторов, определяющих основного конкурента является время деятельности его на рынке. С этой точки зрения предпочтение отдается также первому конкуренту, так как он на рынке уже 15 лет против 4 месяцев работы второго конкурента.

Первоначально предприятие ориентируется на рынок Сумской области с населением около 700 тысяч человек и на сбыт 35000 литров молока в месяц. Этот объем определен из производительности установки по производству соевого молока. Эта цифра выглядит оптимистичной, если учитывать, что упомянутое выше предприятие «Соевая кулинария» работает в три смены и реализовывает всю произведенную продукцию, несмотря на ее среднее качество. Это же можно сказать и о продукции ЧП «ПКФ Суммолпром», несмотря на низкое качество продукции этого предприятия, приобрести соевое молоко можно только в собственной сбытовой сети этого предприятия и только в утренние часы.

Соевое молоко является необходимым продуктом для людей, имеющих аллергию на лактозу (коровье молоко). Потенциальными потребителями данной продукции являются больничные учреждения, пансионаты, системы общественного питания детских садов, школ и студенческих столовых, с этой категорией потребителей предприятие уже работает, поставляя им фасованное коровье молоко собственного производства. Популярность употребления соевых продуктов возрастает и у верующей части населения, это объясняется тем, что во время многочисленных постов прихожанам нельзя употреблять пищу содержащую белки животного происхождения. Также этот продукт не оставят без внимания потребители, уделяющие внимание рациональному питанию.

Рынок соевого молока в отличие от рынка молока коровьего не подвержен сезонным колебаниям. В долгосрочной перспективе этот рынок можно оценивать как быстрорастущий и большой емкости. Вероятно, в ближайшее время количество операторов этого сегмента локального рынка увеличится. Оценить темпы роста рынка не удается из-за новизны этого рынка. Как отмечалось выше, первые соевые продукты местного производства появились в розничной сети города более полугода назад. Но мировые тенденции, и в том числе тенденции развития этого рынка в странах СНГ, говорят о его большой перспективности. Интерес нашего производителя к освоению нового сектора рынка – производства соевых продуктов питания растет, как говорят, не по дням, а по часам. Уже сегодня мы сталкиваемся с интересом многих отечественных производителей к крупномасштабным проектам производства продуктов питания из сои».

Предприятие планирует предложить рынку высококачественный продукт по оптимальной цене примерно 1,10 грн за литр. Освоив этот вид продукции, и получив планируемую долю рынка, предприятие может начать увеличивать ассортиментный перечень выпускаемых соевых продуктов. Предприятие ставит себе цель завоевать определенную долю этого рынка и завоевание лидерства по качеству продукции.

Продукция будет распространяться оптом через уже имеющихся на предприятии клиентов.

Доля транспортных расходов в себестоимости продукции составляет 0,5 %.

Цена на продукцию рассчитывается по методу «издержки +». Привязывая цену к издержкам, упрощается проблема ценообразования, так как не приходится корректировать цену в зависимости от колебаний спроса.

Для проникновения на рынок предприятие планирует провести ряд театрализованных представлений в школах и дошкольных учреждениях. Параллельно организовать проведение лекций в больничных учреждениях города для популяризации этого продукта среди медицинского персонала, дегустации продукта в местах продажи. Также будет проведена рекламная кампания в местной прессе. Все мероприятия будут объединены рекламным лозунгом: «Лучший вкус, лучший аромат, лучше для Вас – соевое молоко «СоуНайс». Как отмечалось выше, стратегия предприятия будет направлена на создание торговой марки в этом сегменте рынка.

**5.3 Финансовый план проекта**

Раздел просчитывается по результатам прогноза производства и сбыта продукции. Здесь наряду с прогнозируемым движением денежных потоков (поступлениям и выплатам) описано текущее финансовое состояние предприятия (при условии, что проект реализуется на действующем предприятии).

Распределение чистой прибыли осуществлено исходя из отчислений в фонд накопления в размере 90% и фонд потребления – 10% чистой прибыли. Такое распределение обусловлено тем, что комбинат является предприятием, требующим развития своей материально-технической базы.

Планирование выручки от реализации осуществляется с учетом времени поступления денежных средств на счет предприятия за отгруженную продукцию (3 дня).

При планировании затрат на сторону следует учитывать также, как и при планировании денежных средств, время их уплаты предприятием (продолжительность нормальной кредиторской задолженности поставщикам, бюджету и др.) – 3 дня, поставщикам - 15 дней, бюджету и банку - 9 дней (оплата труда с начислениями).

Прирост устойчивых пассивов на 2007 г. рассчитывается следующим образом.

Кредиторская задолженность по оплате труда (Кзп):

Кзп = ФОТ \* 9 : 360 = ( 7920 + 297) \* 9 : 360 = 272.

Кредиторская задолженность по бюджету (Кб):

Кб = НЛ \* Д : 360 = 106364 \* 15 : 360 = 4432, где

НЛ – сумма налогов (39164+62+67138= 106364).

Кредиторская задолженность поставщикам (Кп) за сырье, материалы, топливо и прочие услуги:

Кп = СМ \* Д : 360 = 139961 \* 3 : 360 = 1166, где СМ – общая сумма расходов на сырье, материалы, топливо и др. услуги.

Кредиторская задолженность банку (К%) за пользование кредитом:

Кб = Скр \* Д : 360 = 37500 \* 15 : 360 = 1563, где

Скр – размер уплаты % за кредит = 125000 \* 0,3 = 37500.

Итого устойчивых пассивов на конец 2006 года = 272+4432+1166+1563=7433 грн.

Устойчивые пассивы на начало 2006 года = норматив оборотных средств на 2005 год = 1112, прирост устойчивых пассивов в 2006 г. = 7433 –1112 = 6321.

Размер устойчивых пассивов в 2007 году **–** 6634.

Кзп = 272; Кб = 90222 \* 15 : 360 = 3759; Кп = 124861 \* 3 : 360 = 1041;

Кб = 37500 \* 15 : 360 = 1563.

Прирост устойчивых пассивов в 2007 году = 6634 – 7433 = - 799.

Устойчивые пассивы в 2008 г. **=** 6310.

Кзп = 272, Кб = 3492; Кп = 983; К % - 1563.

Прирост устойчивых пассивов в 2008 г. = 6310 – 6634 = - 324.

Погашение долгосрочного кредита планируется в течение 3 –х лет равными долями – 243926 : 3 = 41667 грн.

Основными источниками формирования средств фонда накопления являются: амортизационные отчисления, отчисления от чистой прибыли, прирост устойчивых пассивов, долгосрочный кредит банка (только в 2006 г.). Средства этого фонда использовались на уплату процентов за пользование долгосрочным кредитом, на приобретение основных фондов (только в 2001г.), на погашение долгосрочного кредита банка (согласно кредитному договору – начиная с 2006 г.)

Фонд потребления в динамике увеличивается (с 80006 грн. - 2006 г. до 93533 грн. - в 2008 г.), т.к. использование средств этого фонда пока не планируется.

**Таблица 5.2 Распределение чистой прибыли**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п | Наименование показателей | Годы | | |
| 2006 | 2007 | 2008 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Фонд накопления | | | | |
| 1. | Чистая прибыль | 72733 | 70126 | 65136 |
| 2. | Источники формирования средств фонда накопления: |  |  |  |
| 2.1 | Остатки средств фонда на начало планируемого периода | - | 93787 | 169889 |
| 2.2 | Амортизационные отчисления | 28440 | 21920 | 16892 |
| 2.3 | Отчисления от чистой прибыли (90%) | 65460 | 63223 | 58622 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.4 | Прирост устойчивых пассивов | 6321 | - | - |
| 2.5 | Долгосрочный кредит банка  ( по условию, но не более потребности в основных фондах) | 125000 | - | - |
| 3. | Всего источников | 297954 | 249056 | 251917 |
| 4. | Направления использования средств фонда накопления |  |  |  |
| 4.1 | Уплата процентов за пользование долгосрочным кредитом | 37500 | 37500 | 37500 |
| 4.2 | Затраты на приобретение основных фондов | 125000 | - | - |
| 4.3 | Затраты на прирост оборотных средств | - | - | - |
| 4.4 | Погашение долгосрочного кредита | 41667 | 41667 | 41667 |
| 5. | Всего затрат | 204167 | 79167 | 79167 |
| 6. | Излишек средств | 93787 | 169889 | 172750 |
| Фонд потребления | | | | |
| 1. | Чистая прибыль | 72733 | 70126 | 65136 |
| 2. | Источники формирования средств фонда потребления |  |  |  |
| 2.1 | Остатки средств фонда на начало планируемого периода | - | 80006 | 87019 |
| 2.2 | Отчисления от чистой прибыли (10%) | 7273 | 7013 | 6514 |
| 2.3 | Прочие поступления | - | - | - |
| 2.4 | Фонд оплаты труда | - | - | - |
| 3. | Всего источников | 80006 | 87019 | 93533 |
| 4. | Направления использования средств фонда потребления |  |  |  |
| 4.1 | Оплата труда | - | - | - |
| 4.2 | Долевое участие в строительстве жилого дома для сотрудников | - | - | - |
| 4.4 | Премирование | - | - | - |
| 5. | Всего затрат | - | - | - |
| 6. | Излишек средств | 80006 | 87019 | 93533 |
| 7. | Недостаток средств | - | - | - |

План доходов и расходов на 3 года в соответствии с прогнозом тенденций развития отрасли отражает, что в течение 2006-2008 гг. предприятие будет получать устойчивую прибыль, рентабельность продукции и продаж в динамике увеличивается, что является положительной тенденцией.

**Таблица 5.3 Доходы и затраты ОАО «Лутыщанский молокозавод», грн**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п | Показатели | 2001 | 2002 | 2003 |
| 1. | Доходы (выручка) от реализации без НДС | 335690 | 300537 | 279156 |
| 2. | Полная себестоимость | 223793 | 200358 | 186104 |
|  | В т.ч. условно-переменные затраты | 146227 | 134829 | 124519 |
|  | -условно-постоянные затраты | 77566 | 65529 | 62585 |
| 4. | Балансовая прибыль | 111897 | 100179 | 93052 |
| 5. | Налог на прибыль | 39164 | 30053 | 27916 |
| 6. | Чистая прибыль | 72733 | 70126 | 65136 |
| 7. | Рентабельность продукции, % (п.6:п.2 \* 100 %) | 32,5 | 32,5 | 32,5 |
| 8. | Рентабельность продаж, %  ( п.6: п.1\* 100 %) | 21,67 | 23,33 | 23,33 |

Критический объем производства (Vкр) определяется по формуле:

Vкр = УПЗ : ( Ц-УППЗ), (5.1)

где УПЗ – сумма условно-постоянных затрат, грн.;

Ц – цена единицы продукции предприятия, грн.;

УППЗ – сумма условно-переменных затрат на единицу продукции, грн.

Запас финансовой прочности определяется как разница между планируемым размером выручки и размером пороговой выручки и отражает, до какого размера можно снижать объем производства и не нести при этом убытков.

Критический объем производства = сумма условно-постоянных затрат : (цена на ед. продукции – ( сумма условно-переменных затрат: объем производства)) = 77566 : ( 0,78 – (146227 : 430000) ) = 176315 л.

Запас финансовой прочности = 430000 – 176315 = 253685 л.

С целью оценки финансово-экономических результатов проекта составляется прогнозный баланс активов и пассивов предприятия на 2006-2008 г.

**Таблица 5.4 Прогнозный баланс активов и пассивов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **АКТИВ** | Годы | | |
| 2006 | 2007 | 2008 |
| 1.Внеоборотные активы   * 1. Основные фонды по балансовой стоимости | 125000 | 125000 | 125000 |
| 1.2 Амортизация | 28440 | 50360 | 67342 |
| 1.3 Основные фонды по остаточной стоимости (п.1.1-п.1.2) | 96560 | 74640 | 57658 |
| Итого по разделу 1 (п.1.3) | 96560 | 74640 | 57658 |
| 2. Оборотные активы |  |  |  |
| 2.1 Запасы | 622 | 557 | 517 |
| 2.2 Дебиторская задолженность | 3357 | 3005 | 2792 |
| 2.3 Денежные средства, всего | 32494 | 29092 | 27022 |
| в т.ч. |  |  |  |
| * Касса | 224 | 200 | 186 |
| * расчетный счет | 32270 | 28892 | 26836 |
| Итого по разделу 2 | 36249 | 32654 | 30331 |
| 3. Убытки |  |  |  |
| Итого по разделу 3 | - | - | - |
| Итого по разделам 1,2,3 | 132809 | 107294 | 87989 |
| «Пробка» | 198684 | 257577 | 237252 |
| Баланс | 331493 | 364871 | 325241 |
| **ПАССИВ** | Годы | | |
| 2006 | 2007 | 2008 |
| 4.Капитал и резервы  4.1 Уставный фонд | 98000 | 98000 | 98000 |
| 4.2 Специальные фонды (фонд накопления) | 93787 | 169889 | 172750 |
| 4.3 Нераспределенная прибыль | - | - | - |
| Итого по разделу 4 | 191787 | 267889 | 270750 |
| 5. Долгосрочные пассивы (задолженность по долгосрочному кредиту) | 125000 | 83334 | 41667 |
| Итого по разделу 5 | 125000 | 83334 | 41667 |
| 6. Краткосрочные пассивы  6.1 Кредиторская задолженность:  - поставщикам | 1166 | 1041 | 983 |
| - по оплате труда | 272 | 272 | 272 |
| - бюджету | 4432 | 3759 | 3492 |
| - банку | 1563 | 1563 | 1563 |
| 6.2 Фонд потребления | 7273 | 7013 | 6514 |
| Итого по разделу 6 | 14706 | 13648 | 12824 |
| Итого по разделам 4,5,6 | 331493 | 364871 | 325241 |
| Баланс | 331493 | 364871 | 325241 |

Обоснование финансово-экономической целесообразности реализации планируемого производства можно дать на основе анализа представленных в табл. 5.5 показателей, по которым определяется ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость и стабильность предприятия, а главное – ожидаемый срок окупаемости проекта.

**Таблица 5.5 Финансово-экономические результаты деятельности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | Годы | | |
| 2006 | 2007 | 2008 |
| Коэффициенты ликвидности |  |  |  |
| - коэффициент абсолютной ликвидности | 2,2 | 2,1 | 2,1 |
| - коэффициент покрытия баланса | 9 | 7,9 | 6,9 |
| Коэффициенты финансовой независимости и устойчивости |  |  |  |
| - общий (коэффициент автономии) | 0,6 | 0,7 | 0,8 |
| - коэффициент финансовой устойчивости | 0,4 | 0,6 | 2,8 |
| Коэффициенты деловой активности |  |  |  |
| Продолжительность оборачиваемости в днях: |  |  |  |
| а) запасов | 153,4 | 80,6 | 62,3 |
| б) дебиторской задолженности | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| в) кредиторской задолженности | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| г) операционного цикла (а + б) | 157 | 84,2 | 63,6 |
| д) финансового цикла (г - в) | 155,7 | 82,9 | 62,3 |
| Фондоотдача основных средств, грн. | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| Коэффициенты прибыли |  |  |  |
| - рентабельность продаж, % | 21,7 | 23,3 | 23,3 |
| - рентабельность основной деятельности, % | 32,5 | 35 | 35 |
| - рентабельность авансированного капитала, % | 112 | 125 | 134 |
| Срок окупаемости проекта, лет | 1,7 | 1,8 | 1,9 |

**Вывод**

Залог успеха предприятия – разработка такой стратегии менеджмента, при которой действия и внутренняя структура предприятия оптимально соответствует внешним условиям. При этом комбинат должен предложить потребителям товары и услуги, удовлетворяющие их потребностям лучше, чем продукция конкурентов.

Анализ внешней среды - необходимый процесс, с помощью которого, при разработке стратегического плана, можно контролировать внешние факторы, чтобы определить возможность роста фирмы или угрозы для нее. Анализ позволит составить на случай непредвиденных обстоятельств на время разработки стратегии. Стратегия поможет выявить и превратить угрозы в выгоду для фирмы.

В этой работе была разработана стратегия для молочного комбината, исходя из материалов, используя теоретические знания по стратегическому менеджменту, маркетингу, статистике и финансовому анализу. Все цели работы были достигнуты. Потенциал предприятия позволяет не только удерживать завоеванные доли рынка, но и весьти активное завоевание других сегментов рынка, расширять ассортимент и в большей степени удовлетворять запросы потребителей, а также повышать эффективность производства молочной продукции.

  Данные работы показывают, что ОАО «Лутыщанский молочный комбинат» по состоянию на 2006 год будет иметь устойчивое финансовое состояние, т.к. все коэффициенты находятся в пределах нормативных. К 2008 году предприятие станет независимым от внешних кредиторов, т.к. планируется погашение долгосрочного кредита.

Показатели деловой активности также говорят об улучшении финансового состояния, т.к. имеется тенденция к сокращению оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, кроме того, прослеживается, что к 2008 году проект практически себя окупит.

Это дает основания сделать вывод, что реализация проекта по производству соевого молока экономически целесообразна.

**Список используемой литературы:**

1. Бланк И.А. «Инвестиционный менеджмент». – К.:МП «ИТЕМ» ЛТД «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. – 448 с.

2. Гитман Л.Дж. «Основы инвестирования: Пер. с англ.» - М.: Дело, 1997. – 1008 с.

3. Губский Б.В. Проблемы международного инвестирования в Украине//Экономика Украины. – 1998. - №1. – С.51-57

4. Губський Б.В. «Інвестиційні процеси в глобальному середовищі.» .- К.: Наукова думка, 1998. – 390 с.

5. Ілляшенко С.М. „Управління інноваційним розвитком: Проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник”.- Суми: ВТД „університетська книга”, 2003.- С. 278

6. Ильяшенко С.Н., Божкова В.В. Анализ структуры инновационных инвестиций в экономику Украины:Зб. Наукових праць Української академії банківської справи / За матеріалами науково-методичної конференсії викладачів, співробітників, здобувачів та студентів УАБС, 16 – 17 квітня 1998 р. : У 2 Т. - Сими: „Ініціатива”, 1998.- т.1.- С. 40-43

7. Ильяшенко С.Н.,Ильяшенко Н.Н. Выбор вариантов развития рыночных возможностей отечественных предприятий// Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах ринкової трансформації. Економічний вісник національної гірничої академії України.- Дніпропетровськ: РИК НГА України, 1999. – Т.1. – с. 186-188.

8. Ильяшенко С.Н.Инновационное развитие рыночных возможностей: проблемы управления. Сумы: ВВП «Мрія-1» 2 ЛТД, 1999. – 222 с.

9. Инновационный менеджмент:Учебник для вузов/ С.Д.Ильенкова, Л.М.Гохберг, С.Ю. Ягудкин и др. – М. :Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 327 с.

10. Кейлер В.А. „Экономика предприятия” – М.: «Инфра-М», 1999. – 131 С.

11. Ковалев В.В. Финансовый анализ. - М: «Финансы и статистика», 1996. – 254 С.

Лукашевич В.В – Основы менеджмента в торговле. – М., Экономика, 1998.– 387 С.

12. Пономаренко В.С. «Стратегічне управління підприємством”. – х.: Основа, 1999. С. 620

13 Татаренко Г. «Весёлая молочница»// «Бизнес», № 24, 13 июня 2005 года, С. 120

14. Татаренко Г., Васильева Н. «В кровь молоком» // «Бизнес» № 5, 30 января 2006 года, С. 107

15. Шегда А.В. «Основы менеджмента:: Учебн. пособие». – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. – с. 512