

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г.Ф. Каячев
« ___ » _____ 2016г.

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

080507.65 - Менеджмент организации

**Совершенствование стратегии развития предприятия
(на примере ООО КЗЛМК «Маяк»)**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	доцент кафедры	Э.В. Степанова
Выпускник	_____		К.А. Стреж
Нормоконтролер	_____	доцент кафедры	Т.П. Лихачева

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

«___» _____ 2015 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме дипломного проекта

Студентке Стреж Кристине Андреевне

Группа ЗУБ 10-05 Направление 080507.65 - «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование стратегии развития предприятия (на примере ООО КЗЛМК «Маяк»)»

Утверждена приказом по университету № 4107/с от 25 марта 2016г.

Руководитель ВКР Э.В. Степанова, кандидат экономических наук, доцент.

Исходные данные для ВКР: материалы с преддипломной практики, отечественная и зарубежная научная литература, учредительные документы ООО КЗЛМК «Маяк».

Перечень разделов ВКР:

- 1 Исследование стратегий предприятий отрасли металлопроката.
- 2 Стратегический анализ ООО КЗЛМК «Маяк» г. Красноярска.
- 3 Совершенствование стратегии развития предприятия на примере ООО КЗЛМК «Маяк».

Перечень иллюстрационного материала:

- Тема;
- Объект, предмет;
- Цели, задачи;
- Организационная структура предприятия;
- Оценка эффективности деятельности предприятия;
- Финансовые результаты деятельности предприятия;
- Разработка мероприятий по совершенствованию по совершенствованию стратегии предприятия;
- Эффективность разработанных мероприятий;
- Вывод.

Руководитель ВКР _____

Э.В. Степанова

Задание принял к исполнению _____

К.А. Стреж

« » _____ 2015 г.

РЕФЕРАТ

Тема дипломного проекта: «Совершенствование стратегии развития предприятия (на примере ООО КЗЛМК «Маяк»)»

Общий объем –88 с. содержит 23 рисунка, 33 таблицы, 3 приложения. Список использованных источников содержит 70 наименований.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ, КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ, АНАЛИЗ ОТРАСЛИ МЕТАЛЛОПРОКАТА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ, ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ.

Объект исследования – ООО КЗЛМК «Маяк».

Предмет исследования – стратегия развития ООО КЗЛМК «Маяк»

Цель: разработка мероприятий по совершенствованию стратегии развития предприятия на примере ООО КЗЛМК «Маяк».

Задачи дипломного проекта:

- исследовать внутреннюю и внешнюю среду предприятия и его позиции на рынке металлопроката;
- провести стратегический анализ деятельности ООО КЗЛМК «Маяк»;
- разработать мероприятия по совершенствованию стратегии развития предприятия;
- просчитать экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию производственной деятельности на предприятии.

Анализ стратегического положения компании позволил выявить сильные и слабые стороны организации и разработать мероприятия по совершенствованию стратегии развития предприятия, которые помогут ей сохранить свои преимущества и решить имеющиеся проблемы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Исследование стратегий предприятий отрасли металлопроката.....	5
1.1 Исследование ключевых факторов успеха отрасли металлопроката в России.....	5
1.2 Анализ конкурентной позиции на региональном рынке металлопроката..	12
2 Стратегический анализ ООО КЗЛМК «Маяк» г. Красноярск.....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО КЗЛМК «Маяк» г. Красноярск.....	25
2.2 Анализ внешней среды предприятия.....	34
2.3 Оценка стратегии ООО КЗЛМК «Маяк».....	49
3 Совершенствование стратегии развития предприятия на примере ООО КЗЛМК «Маяк».....	59
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии предприятия, в части усиления его позиций на рынке.....	59
3.2 Эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию стратегии развития предприятия.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85
Приложение 1.....	85
Приложение 2.....	87
Приложение 3.....	88

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>			
		<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Выполнил</i>	<i>Стреж К.А.</i>				<i>Совершенствование стратегии развития предприятия (на примере ООО КЗЛМК «Маяк»)</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Проверил</i>	<i>Степанова Э.В.</i>					2		
<i>Утвердил</i>	<i>Каячев Г.Ф.</i>					<i>Экономика и управление бизнес-процессами</i>		
<i>Н. Контр.</i>	<i>Лихачева Т.П.</i>							

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день стратегии развития предприятия – это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должен обеспечивать устойчивое экономическое развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг. Особенностью совершенствования стратегий развития предприятия является то, что каждое предприятие уникально в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален. Он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

Актуальность темы дипломного проекта обусловлена необходимостью предложить мероприятия по совершенствованию производственной деятельности, т.к. выпускаемая продукция для потребителей носит сезонный характер и имеются сбои в поставках из-за невозможности в пиковые периоды (май-октябрь) выполнять график поставок. Решение проблемы возможно при увеличении сменности и производительности труда рабочих.

Целью дипломного проекта является разработка мероприятий по совершенствованию стратегии развития предприятия на примере ООО КЗЛКМ «Маяк».

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- исследовать внутреннюю и внешнюю среду предприятия и его позиции на рынке строительных материалов;
- исследовать ключевые факторы успеха отрасли металлопроката в России;
- выполнить анализ действующих стратегий на предприятии и выявить узкие стороны;
- разработать мероприятия по совершенствованию стратегии развития предприятия;

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
						3
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		

– просчитать экономический эффект от внедрения мероприятий по усовершенствованию производственной деятельности на предприятии.

При написании дипломного проекта были использованы исследования российских и зарубежных авторов, законодательные акты, внутренние документы и материалы ООО КЗЛКМ «Маяк».

Для достижения поставленной цели и задач дипломного проекта были использованы классические методы исследования, такие как наблюдение, описание, сравнение, и методы исследования, такие как анализ, абстрагирование, оценка.

Структура дипломного проекта соответствует поставленным в ней задачам и состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников и литературы.

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		4

1 Исследование стратегий предприятий отрасли металлопроката

1.1 Исследование ключевых факторов успеха отрасли металлопроката в России

Ключевые факторы успеха определяют финансовый и конкурентный успех в той или иной отрасли. КФУ подчеркивают то, что должно пристально изучаться всеми фирмами отрасли - специфические результаты, решающие для достижения успеха в производстве на рынке, которые оказывают самое непосредственное влияние на рентабельность компании.

Определение ключевых факторов успеха – основная задача стратегического анализа. Только в самом конце, когда руководство достаточно хорошо знает состояние отрасли, можно сделать вывод о том, какие факторы имеют большее значение для успеха в конкурентной борьбе, а какие меньше.

В России наиболее востребованными на рынке видами металлопроката являются следующие: арматура, катанка, круг, проволока, угол, швеллер, двутавр, трубы (профильные и круглые), листовой прокат (листы г/к, х/к, оцинкованные, с полимерным покрытием), гвозди, метизы, электроды [136, с. 94].

Сфера применения металлопроката многообразна. Основными потребителями металлопроката являются следующие отрасли экономики: многоэтажное и частное строительство, производство строительных материалов, производство железобетонных изделий, машиностроение, мостостроение, металлообработка, электроэнергетика, топливно-энергетический комплекс, добыча полезных ископаемых и т.д.

На рынке России компании-поставщики металлопроката (металлотрейдеры) различаются объемами ассортиментом завозимой продукции. Тенденцией последних лет стало постепенное укрупнение металлотрейдеров и увеличение предлагаемого ассортимента со стороны

наиболее крупных металлотрейдеров, что обусловлено ужесточением конкуренции на рынке [38, с. 72].

Особенностью рынка России является то, что металлотрейдеры поставляют металлопрокат в основном от одних и тех же производителей. Вследствие этого основным фактором выбора компании-поставщика металлопроката на рынке является цена продукции. Также важными факторами выбора поставщика являются следующие [37, с. 142]:

- 1) наличие широкого ассортимента металлопроката в необходимых для удовлетворения спроса потребителей объёмах;
- 2) развитая складская инфраструктура, обеспечивающая разгрузку приходящих вагонов и отгрузку металлопроката потребителям;
- 3) удобство оплаты и гибкая система скидок;
- 4) наличие условий товарного кредитования постоянных потребителей;
- 5) транспортные услуги по доставке товара;
- 6) сопутствующие услуги по резке и металлообработке.

Главным фактором, влияющим на выбор поставщика, является его имидж и репутация на рынке, а также наличие грамотных и профессиональных сотрудников, которые осуществляют взаимодействие с потребителями. Персонал металлотрейдеров играет важную роль в привлечении и удержании потребителей. Во многом от деятельности сотрудников компаний зависит лояльность потребителей, их отношение к компании и фактическое осуществление продаж [39, с. 95].

Для обеспечения комплексного снабжения потребителей, а также для более успешной конкуренции на рынке, металлотрейдеры России практикуют совместный маркетинг и объединение усилий нескольких компаний, поставляющих различные направления металлопроката. Компании, которые смогут предложить своим потребителям весь ассортимент на одной металлобазе, получат существенное конкурентное преимущество перед остальными металлотрейдерами. Большие объёмы и широкий ассортимент предлагаемой продукции позволяют компании предо-

ставлять комплексное обслуживание; удовлетворять крупные заявки потребителей; минимизировать появление «дыр» в ассортименте; работать с многочисленными потребителями, закупающими разнородный ассортимент и т. д.

Тенденцией последних лет на рынках России является сбытовая экспансия торговых домов, аффилированных с металлургическими комбинатами и предлагающих металлопродукцию по заниженным ценам [35, с. 81].

Рынок металлоторговли России подвержен зависимости от сопредельных рынков, а также и общемировой конъюнктуры. В первую очередь, это касается ценообразования, которое зависит от сбытовой политики металлургических комбинатов, производящих металлопрокат. Например, в случае резкого роста спроса в России или на внешних рынках производители начинают испытывать дефицит производственных мощностей и, как правило, поднимают отпускные цены. Металлотрейдеры России, регулярно закупающие продукцию у металлургических комбинатов, вынуждены в таком случае поднимать цены на поставляемую продукцию. В случае же падения спроса металлургические комбинаты, как правило, снижают отпускные цены и, как следствие, металлотрейдеры понижают цены на внутреннем рынке России.

Не редким явлением на рынке является дефицит объемов и отдельных номенклатурных позиций металлопроката вследствие ограничений и квотирования поставок в моменты всплесков спроса на сопредельных рынках и сезонности. В этот период металлургические комбинаты, в первую очередь, работают на удовлетворение внутреннего спроса. Пиковыми месяцами по спросу, как правило, являются август-октябрь. В случае сезонного роста объемов грузоперевозок часто возникают задержки поставок вследствие дефицита вагонов. Как правило, задержки поставок также приходится на август-сентябрь.

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
						7
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		

Рынок металлоторговли можно назвать своеобразным индикатором экономического роста и развития страны. При активном развитии строительной отрасли, горнодобывающей промышленности, электроэнергетики, машиностроения и прочих металлоемких отраслей происходит развитие и рынка металлопроката [40, с.125].

Вследствие ужесточения конкуренции снижается прибыльность деятельности металлотрейдеров. Ужесточение конкуренции происходит как за счет увеличения численности металлотрейдеров с приходом новых компаний на рынок, так и за счет повышения рыночной силы действующих игроков.

В данных условиях становятся актуальными различные направления повышения конкурентоспособности и неразрывно с ней связанной прибыльности металлоторгующих компаний: увеличение комплексности снабжения всем востребованным ассортиментом металлопроката для постоянных потребителей без необходимости для них обращаться к другим поставщикам; повышение эффективности системы логистики от контакта с производителями до доставки продукции потребителю; повышение эффективности взаимоотношений с производителями металлопроката (лучшие цены и сроки поставки по сравнению с конкурентами); сокращение различных затрат и издержек (поставки, кредиты, склады, персонал, вспомогательные службы и т.д.); диверсификация бизнеса; развитие металлообработки и сопутствующих услуг; завоз специфических позиций металлопроката с нестабильным спросом; исключение ситуаций, вызывающих напряженные отношения с потребителями; развитие товарного кредитования с возможностью

передачи ответственности за возврат оплаты на аутсорсинг (банки и кредитные учреждения); развитие конкурентной разведки для получения актуальной информации о конкурентах; повышения эффективности используемых активов с точки зрения оборачиваемости и доходности через формирование оптимальных остатков металлопроката без дефицита и соот-

ветственно профицита с учетом динамики отпускных цен производителей; развитие индивидуального подхода к постоянным потребителям; повышение точности прогнозирования развития рыночной конъюнктуры и повышение эффективности её использования; развитие потребительской базы, в том числе и розничных потребителей; повышение клиентоориентированности и выработка удобных условий сотрудничества для создания лояльного отношения к компании [28, с. 231].

Барьеры входа на рынок металлоторговли постоянно увеличиваются. В современных условиях для успешной деятельности на рынке металлопроката России необходимо иметь оборудованный склад или даже комплекс складов, обеспечивающих прием и хранение широкого ассортимента металлопродукции не менее 100-150 наименований и общим объёмом от 1500 т., что требует значительных инвестиций в постройку складской инфраструктуры либо покупки уже готовых.

Без учета затрат на складскую инфраструктуру минимальные активы для осуществления поставок металла и эффективного функционирования на рынке металлоторговли России составляют не менее 1,5-2 млн. долл. Кроме финансовых барьеров существуют и другие ограничения для вхождения на рынок новых игроков. Как было отмечено выше, большую роль играет имидж и репутация металлотрейдера, которая заслуживается годами успешного сотрудничества с потребителями [20, с. 173].

Потенциальными металлотрейдерами могут быть и те предприятия, которые занимаются поставками прочих строительных материалов и имеют налаженные каналы доставки, хранения и сбыта товаров. Базовыми условиями, влияющими на развитие данных поставщиков металлопроката, являются следу-

ющие: наличие финансовых средств, необходимых для деятельности; наличие базы постоянных потребителей (многие потребители кроме металлопроката закупают также различные стройматериалы); наличие квалифицированного персонала; наличие оборудованных складских

помещений для хранения и реализации продукции; репутация и имидж компании и т. д.

Для поддержания широкого ассортимента, оперативных поставок необходимых номенклатурных позиций металлопроката в достаточных объёмах необходимо наладить долгосрочные отношения с множеством производителей - металлургическими комбинатами и крупными металлобазами.

Для получения конкурентных закупочных цен у производителей металлопроката необходимо закупать определенные объёмы номенклатурных позиций каждый месяц. Ежемесячные закупки также позволяют отслеживать тенденции отпускных цен (рост, стабилизация или падение), что напрямую влияет на формирование ценовой политики на внутреннем рынке России. Величина отпускных цен у большинства производителей зависит от объёма закупа (чем больше объём - тем больше скидка), поэтому крупные металлотрейдеры с крупными ежемесячными продажами получают наиболее конкурентные закупочные цены и могут предложить для своих потребителей наиболее выгодные цены на внутреннем рынке России.

Наиболее значимыми проблемами, с которыми сталкиваются металлотрейдеры России, являются следующие: высокая конкуренция на рынке; дефицит дешёвых оборотных средств; высокая волатильность рыночной конъюнктуры, выражающейся в нестабильности цен и спроса [20, с. 73].

В условиях дальнейшего ужесточения конкуренции и падения прибыльности металлотрейдеры России стремятся диверсифицировать свою деятельность и развиваться в следующих основных направлениях: поставка неметаллических строительных материалов; развитие филиальной сети; создание розничных точек, торгующих широким ассортиментом товаров (стройматериалы, хозтовары, пиломатериалы и т. д.); создание и развитие розничных сетей магазинов и баз стройматериалов; выкуп готовых складов либо постройка собственной складской инфраструктуры, обеспечивающей

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
						10
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		

стабильность и дальнейшее развитие бизнеса; развитие новых сопутствующих и сервисных услуг; развитие металлообработки и производства металлических изделий и конструкций; участие в строительных подрядах и изготовлении необходимых в строительстве элементов; непосредственное строительство и строительные услуги и т. д. [21, с. 193].

На конец 2015 года ситуация на рынке металлопроката продолжает оставаться очень сложной. Растет курс валюты и это создает оптимальные условия для экспорта и сводит на нет импорт. Немаловажно и то, что цена на нефть опустилась до 45 у.е. за баррель. По прогнозам ведущих производителей энергоресурсов, это может повлечь снижение сборов, а также акцизов в госбюджет. Это может привести к сильному понижению или на некоторое время замораживанию многих новых проектов. Это все в той или иной степени отражается и на прочих сферах.

Заемные деньги очень трудно привлекать после подорожания, поэтому рефинансирование изменилось, все кредиты оказались нерентабельными и с большими процентами. Такая непростая ситуация будет создавать нестабильную ситуацию на современном рынке, поэтому могут появиться панические настроения у игроков важных звеньев.

Аналитики, при составлении прогноза на 2016 год, предсказывают, что будет последующее повышение стоимости на рынке металлопроката, хотя есть снижение спроса, по причине описанных факторов, и естественным сезонным снижением продаж. Такая ситуация возникла в результате увеличения экспорта. На сегодняшний день не достигнут баланс между импортом и экспортом, ведь поставки могут оказаться очень выгодными. Производители трудятся на полную силу, ведь так важно заработать на этой непростой ситуации, и начинают активно пересматривать подписанные ранее договора по стоимости и объемам поставок [28, с. 73].

Это в свой черед отражается на отпускной стоимости, и товарный запас снижается у трейдеров, которые участвуют на рынке. Это наносит удар по рынку и оказывает негативное влияние на производителей продукции, которая поступает к конечному покупателю. На сегодняшний день

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		11

производители ряда важных отраслей выступают с предложением повысить налог для металлургов.

Следовательно, можно сделать вывод, что на рынке металлопроката необходимо ожидать очередной виток повышения стоимости по каждому направлению, а по ряду пунктов может наблюдаться даже дефицит

Подводя итог всему вышеизложенному определим главные тенденции на рынке металлопроката России. Технический аспект - устаревшее оборудование, которое редко заменяется и несвоевременно ремонтируется. Человеческий фактор - сотрудники не соответствуют требованиям, предъявляемым к квалификации, нет системы переобучения персонала. Отсутствие единой международной маркировки металлопроката - российские производители обозначают прокат по советскому образцу, что приводит к трудностям при экспорте. На российском рынке металлопроката пока не распространены интернет-продажи, что является недостатком российского рынка металлопроката по сравнению с мировым.

1.2 Анализ конкурентной позиции на региональном рынке металлопроката

Деятельность любого предприятия направлена на улучшение своего финансового состояния, на его развитие. Поэтому существует необходимость держать под контролем изменения во внешней среде фирмы и оперативно реагировать на эти изменения.

Любое действие предприятия возможно только в том случае, если внешняя среда допускает его осуществление. Для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, её потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде организации.

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		12

ООО КЗЛМК «Маяк» занимает стабильную нишу на рынке оцинкованного металлопроката в Красноярском крае и позиционирует себя, как мобильную компанию с высоким качеством сервиса и широким ассортиментом.

Миссия ООО КЗЛМК «Маяк» развивать отлаженную бизнес-структуру, которая позволит достичь значительного экономического роста и стабильного положения на рынке.



Рисунок 1 – Логотип ООО КЗЛМК «Маяк»

Компания ООО КЗЛМК «Маяк» развивает свою деятельность в пяти основных направлениях, которые включают полный комплекс современных строительных материалов из тонколистового металла:

1 Металлочерепица типа «Monterrey» - используется при строительстве сооружений с низкой этажностью.

2 Профлист.

3 Металлический сайдинг – это облицовочные панели - применяется для отделки зданий, чаще всего малоэтажных домов и коттеджей.

4 Профили для монтажа ГКЛ – применяются при формировании каркасов, которые различны по конструкции и назначению, а также облицовок.

5 Металлический гладкий лист – применяется для отделки и кровельных работ, производства декоративных элементов кровли и фасада здания.

Структура реализуемой продукции ООО КЗЛМК «Маяк» представлена на рисунке 2. Наибольший удельный вес приходится на профлист – 40%, а наименьший на профиль для ГКЛ – 11%.

					СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		13

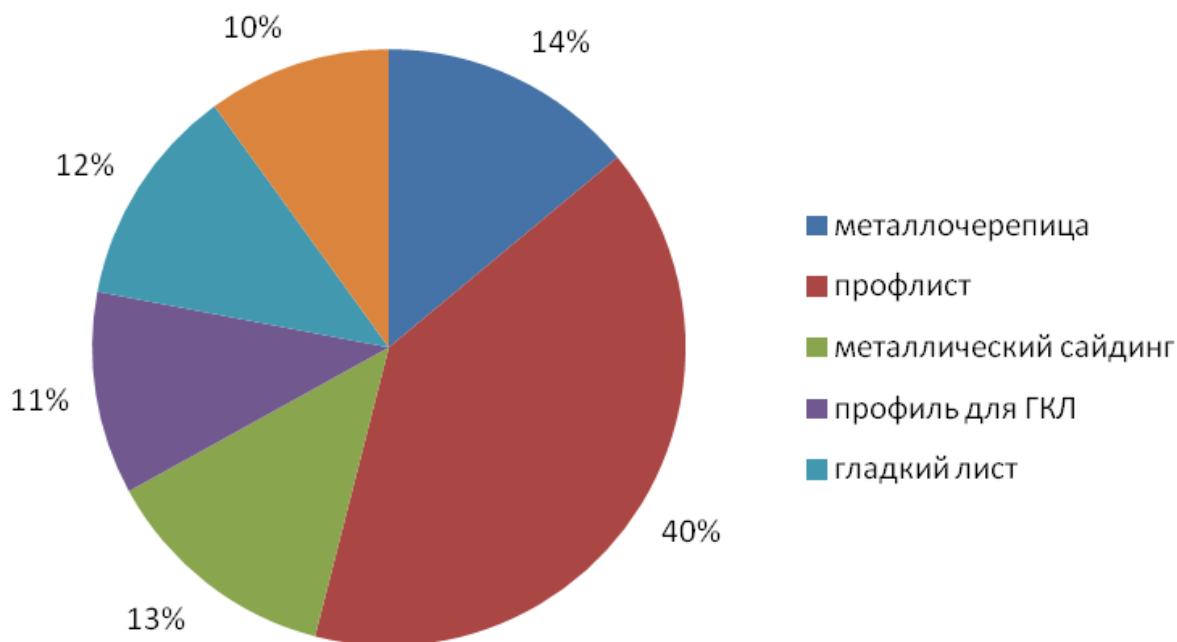


Рисунок 2 - Структура реализуемой продукции ООО КЗЛМК «Маяк», %

Продукция, выпускаемая компанией ООО КЗЛМК «Маяк» имеет сезонный характер, спрос на нее в зависимости от времени года разный (таблица 1).

Таблица 1 – Объем продаж ООО КЗЛМК «Маяк» за 2015г., т

Номенклатура продукции	Объем продаж			
	январь-март	апрель-июнь	июль-сентябрь	октябрь-декабрь
Металлочерепица	81	278	368	142
Профлист	232	812	1053	404
Гладкий лист	69	225	315	121
Профиль ГКЛ	64	218	289	111
Металлосайдинг	75	258	341	131
ИТОГО:	580	1990	2628	1010

Приведенный отчет показывает, что наибольший объем продаж приходится с апреля по октябрь (рисунок 3).

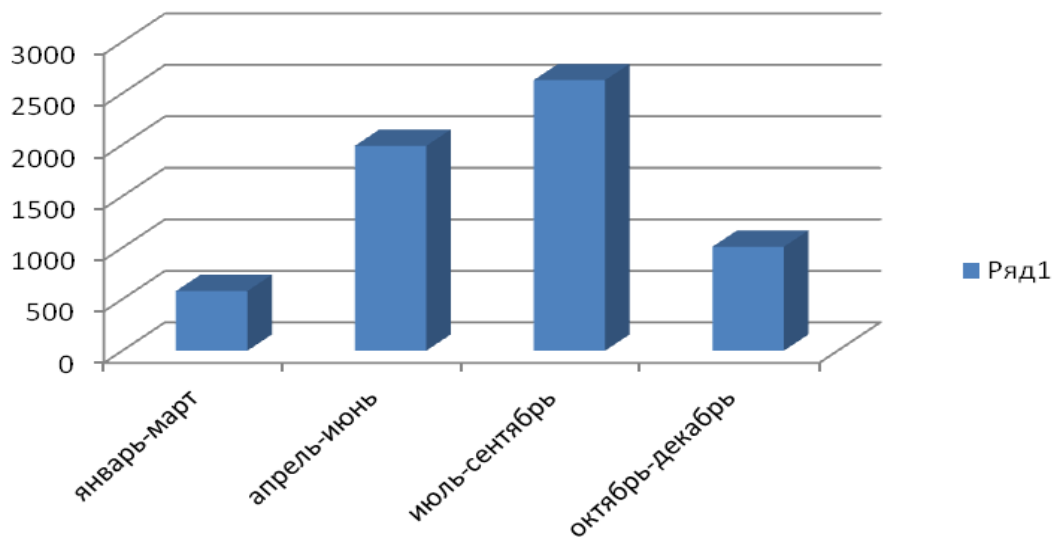


Рисунок 3 – Объем продаж ООО КЗЛМК «Маяк» за 2015 г., т

Продукция ООО КЗЛМК «Маяк» отличается оптимальным соотношением качества и стоимости. Цена достаточно лояльная и позволяет закупать продукцию, как оптом, так и в розницу. Доступные цены дают возможность приобретать товар крупным компаниям и частным лицам.

ООО КЗЛМК «Маяк», работая с клиентами, прежде всего, стремится зарекомендовать себя как самого надежного поставщика:

1 Гарантия качества продукции, которые клиент получает в офисах Компании. На все виды продукции предоставляет письменные гарантии на срок до 15 лет. ООО КЗЛМК «Маяк» - единственная компания, которая дает письменную гарантию на продукцию из отечественного металла.

2 Отсутствие дефицита. Не секрет, что в сезон большинство компаний-производителей испытывают перебои с металлом. При максимально возможном ассортименте ООО КЗЛМК «Маяк» не допускает дефицита металла на складе ни по одной позиции вне зависимости от сезона. Добилась этого компания за счет установления особых тесных связей с поставщиками. Прямые договоры заключены с главными поставщиками металла с полимерным покрытием. В какое бы время не пришел клиент, для него всегда будет металл в любом количестве.

3 Исключительный ассортимент цветов и покрытий. Покупатель обязательно найдет вариант, полностью его удовлетворяющий.

4 Лучшие цены среди продуктов, аналогичных по качеству - главный принцип ценовой политики ООО КЗЛМК «Маяк». При работе с постоянными клиентами компания применяет гибкую систему скидок - накопительные скидки за объем и за регулярность закупок. Возможны и эксклюзивные ценовые предложения.

5 Немаловажный фактор - изготовление продукции по размерам заказчика.

6 Статус официального дилера – если компания успешно занимается торговой деятельностью по продажам тонколистового металлопроката, а также стремится к полному удовлетворению запросов своих покупателей, тогда она может стать официальным дилером компании «Маяк».

7 Отсрочка платежа постоянным стабильным клиентам – компании которые доказали свое преданность и платежеспособность, предлагается кредит доверия.

ООО КЗЛМК «Маяк» предлагает своим клиентам комплексное обслуживание и индивидуальный подход. Удобное расположение металлбазы и офиса на одной территории дает возможность клиентам оформить документы и сертификаты, произвести оплату и получить товар в одном месте, что сокращает время обслуживания до минимума.

Основные потребители продукции представлены на рисунке 4.

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		16



Рисунок 4 – Структура потребителей продукции ООО КЗЛМК «Маяк», %

В настоящий момент клиентская база компании ООО КЗЛМК «Маяк» содержит более 200 компаний, 51% из которых являются постоянными клиентами.

Ежегодно количество предприятий обратившихся в компанию увеличивается. Темп роста числа клиентов составляет в 2014 – 22%, в 2015 - 24%. Ежегодное количество предприятий обратившихся в компанию увеличивается, структура и динамика представлена на рисунке 5.

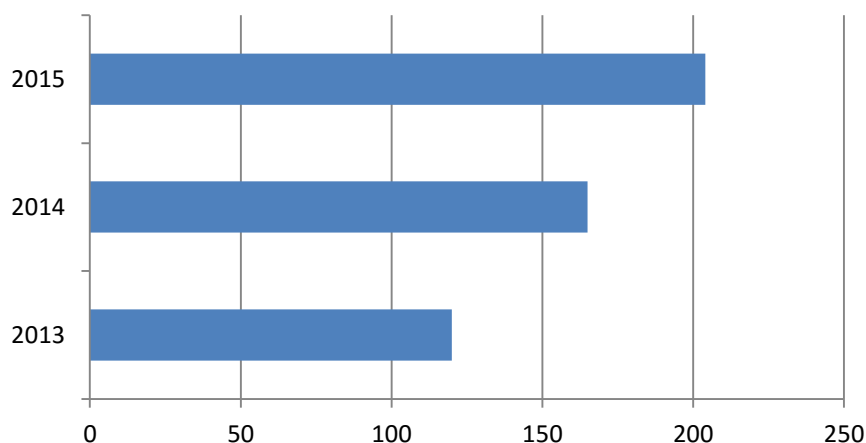


Рисунок 5 - Динамика клиентов обратившихся в ООО КЗЛМК «Маяк», ед.

За анализируемый период с 2013 по 2015 гг. увеличилось количество клиентов на 55 %. Из них большую часть составили местные компании.

ООО КЗЛМК «Маяк» придерживается принципа, что только качественное сырье от надежных поставщиков может гарантировать прочность, долговечность и сохранение потребительских свойств поставляемой продукции. Поэтому среди поставщиков только крупные проверенные производители – лидеры рынка. Основными поставщиками являются четыре отечественных производителя рулонной тонколистовой стали (таблица 2).

Таблица 2 - Основные поставщики рулонной стали ООО КЗЛМК «Маяк»

Поставщик	Преимущества	Объем приобретаемого сырья в год, т
ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» г. Магнитогорск	Бесперебойная поставка, толщина металла соответствуют нормам по ГОСТу, приобретаем рулонную сталь с полимерным покрытием, гарантия комбината 10 лет на полимерное покрытие, дилерская цена Удаленность комбината – 2600км	3000
ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» г. Липецк	Бесперебойная поставка, толщина металла соответствуют нормам по ГОСТу, приобретаем оцинкованную рулонную сталь, дилерская цена. Удаленность комбината – 2800 км	3 500
ЗАО «Полистил» г. Лысьва	Бесперебойная поставка, приобретаем рулонную сталь с полимерным покрытием, отгрузка с отсрочкой платежа. Удаленность комбината – 3200 км	1 500
ЗАО «СеверСталь» г. Череповец	Бесперебойная поставка, приобретаем рулонную сталь с полимерным покрытием. Удаленность комбината – 4100 км	2 000

Материальный поток сырьевых ресурсов от поставщика представлен в таблице 2 и на рисунке 6. Из анализа таблицы видно, что самым крупным поставщиком оцинкованной стали является ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» г. Липецк, объем поставок за год составляет 3500 тн сырья, основным поставщиком рулонной стали с полимерным покрытием является ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат».

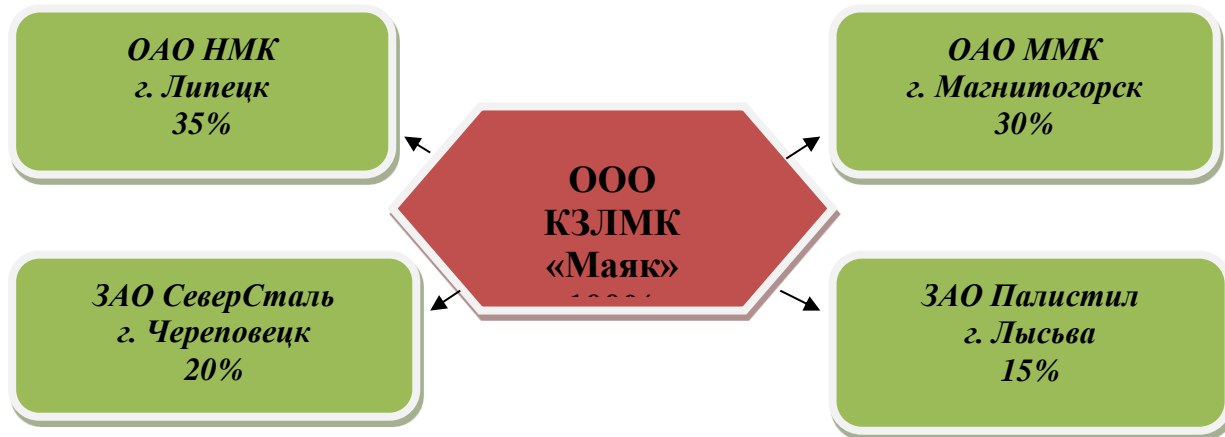


Рисунок 6 - Материальный поток сырьевых ресурсов от поставщика

Для определения позиции развития, необходимо провести анализ конкурентов. Это важно для того, чтобы не стать жертвой конкурентной борьбы, а также чтобы в полной мере использовать свои конкурентные преимущества.

В настоящее время крупными конкурентами ООО КЗЛМК «Маяк» являются ООО «Сталепромышленная компания», ООО «МеталлПрофиль», ООО ТК «СибКров», ООО «Кровельный центр» и ООО ТД «Профит». Их слабые и сильные стороны проанализированы в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ среды конкурентов ООО КЗЛМК «Маяк»

Наименование компании	Краткая характеристика	Объем продаж за 2015г, т	Слабая сторона	Преимущества
Стале Промышленная компания	На рынке Сибирского региона с 1999 года и в настоящий момент занимает лидирующие позиции среди металоторговцев и производителей изделий из листового проката, имеет собственное производство	7300	Не отлажена система закупа сырья, в летний период постоянные перебои, что влечет за собой потерю части клиентов, в летний период огромная очередь на отгрузку, клиент в очереди стоит не менее 4 часа	Собственное производство изготовления продукции по индивидуальным размерам заказчика

Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата
------	------	-------------	---------	------

Окончание таблицы 3

Наименование компании	Краткая характеристика	Объем продаж за 2015г, т	Слабая сторона	Преимущества
Металл Профиль	филиал крупнейшей компании, головное предприятие находится в г.Новосибирск, на рынке металлопроката с 2001г, выступают, как торгующая организация, самый крупный поставщик оцинкованного металлопроката в регионе, развита большая дилерская сеть	11700	Удаленность производства, за счет чего сроки изготовления индивидуальных заказов не менее 14 дней	Цена ниже конкурентов, большая линейка сопутствующих материалов
СибКров	на рынке с 2005 года, являются официальными дилерами крупной Иркутской компании «Профсталь», основной потребитель розничный покупатель	3460	Небольшой ассортимент товара, продукцию только стандартных размеров	Бесплатная доставка по городу, хороший сервис
Кровельный центр	на рынке с 2003 года, являются дилерами сразу нескольких компаний, «Профсталь» г. Иркутск, «МеталлПрофиль» г. Новосибирск, «Стальпроф» г.Барнаул. Основной потребитель розничный покупатель	4200	Большой срок изготовления, в связи с удаленностью производства, плохое качество продукции, т.к. для удешевления цены используют сырье низкого качества	Низкая розничная цена, бесплатная доставка по городу, полный комплекс сопутствующих материалов
Профит	на рынке с 2007 г, являются официальными дилерами «МеталлПрофиль» г.Новосибирск, основной потребитель розничный покупатель	2800	плохое качество продукции, т.к. для удешевления цены используют сырье низкого качества, неудобство отгрузки продукции, т.к. офис и склад находятся в разных районах города	низкая цена на продукцию, за счет использования более тонкого сырья, хороший сервис, доставка по городу бесплатная
КЗЛМК «Маяк»		6900	срок изготовления в летний период больше чем у конкурентов, большая очередь на отгрузку	продукция изготавливается из качественного сырья Российского производства, изготовления по индивидуальным размерам заказчика, большой запас сырья

Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата
------	------	-------------	---------	------

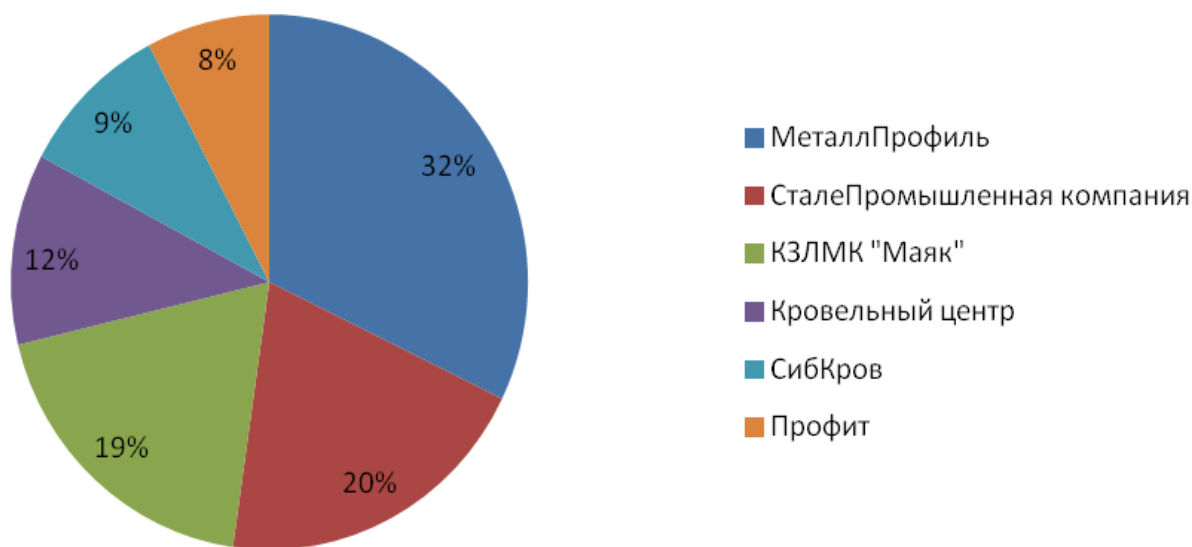


Рисунок 6 – Сегментация рынка металлопроката среди конкурентов
ООО КЗЛМК «Маяк»,%

С помощью анализа среды определены три лидера по металлопрокату в регионе, это «МеталлПрофиль», «СталеПромышленная компания» и КЗЛМК «Маяк». Конкуренты с высокой долей рынка задают правила игры.

По объему продаж (рисунок 6) на первое место выходит компания «МеталлПрофиль» - объем продаж в год составляет 11700 т/год (32%). Отличается высоким уровнем производства, умелым демпингованием цен (таблица 3). Единственный минус – большой срок изготовления индивидуальных заказов. Из представленных конкурентов является самым опасным противником на рынке строительных материалов, поскольку остальные компании отличаются худшим качеством продукции и неумело разработанной логистической цепочкой.

Цена является важнейшим фактором бизнеса, непосредственно влияющим на получение дохода, поэтому формирование эффективной политики ценообразования является ключевой задачей любого предприятия.

Проведем мониторинг цен конкурентов по основным видам продукции (таблица 4), данные для мониторинга собираются несколькими способами: информация на официальных сайтах, по средствам тайного покупателя и т.д.

Таблица 4 - Мониторинг розничных цен среди конкурентов ООО КЗЛМК «Маяк» на основные виды продукции, руб./кв.м

Номенклатура продукции	СПК	МеталлПрофиль	Сибкров	Кровельный центр	Профит	КЗЛМК «Маяк»
Профлист С8 оцинкованный	220	215	223	222	225	218
Профлист С21 окрашенный	148	136	-	-	136	145
Гладкий лист окрашенный	230	215	242	-	225	220
Металлочерепица	235	220	240	230	225	224
Сайдинг металлический	270	265	-	265	-	265
Профлист Ссм10 окрашенный	-	-	225	-	-	223
Профлист С44 оцинкованный	160	150	175	170	165	155

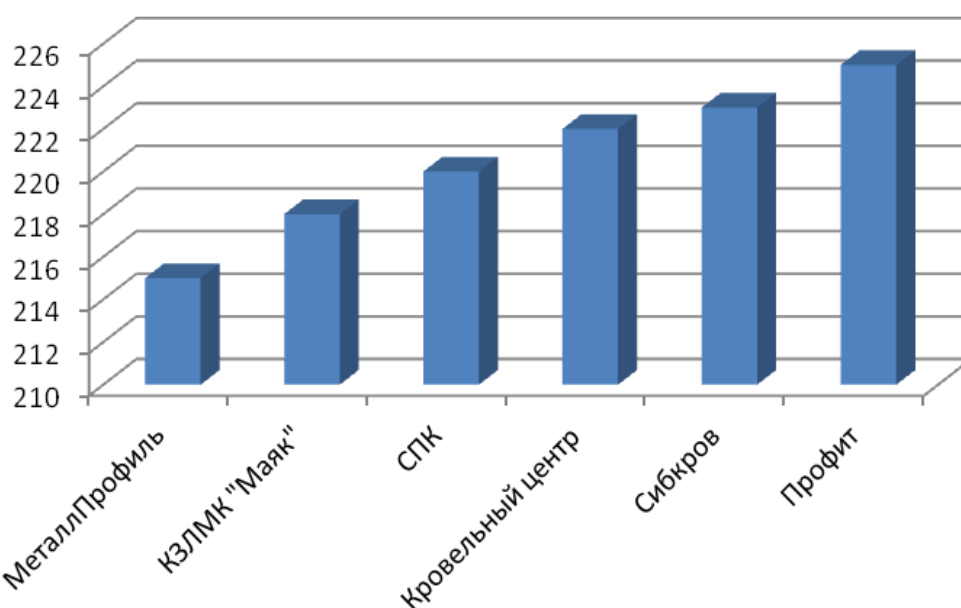


Рисунок 7 – Мониторинг розничных цен конкурентов ООО КЗЛМК «Маяк», руб.

Проведя мониторинг цен (рисунок 7), можно сделать вывод, что цены ООО КЗЛМК «Маяк» на основные виды продукции ниже конкурентов, кроме «МеталлПрофиля», что говорит о выгодном положении для потребителей на рынке.

Экономическая практика уже давно показала, что потребители на рынке не выступают единым целым: они по разному реагируют даже на один и тот же товар с одними и теми же свойствами, что необходимо учитывать как в теоретических, так и в практических разработках, посвященных конкурентоспособности. Именно это обстоятельство учитывается при сегментировании рынка и позиционировании товара.

Таблица 5 – Оценка конкурентоспособности продукции ООО КЗЛМК «Маяк», баллы

Факторы конкурентоспособности	СПК	МеталлПрофиль	СибКров	Кровельный центр	Профит	КЗЛМК "Маяк"
Продукт	4	4	3	3	3	4
Качество	4	4	3	2	2	4
Технические параметры	4	4	3	3	3	4
Упаковка	5	5	4	4	4	4
Гарантийный срок	4	4	2	2	2	5
Срок службы	4	4	4	4	4	5
Цена	4	5	3	3	3	4
Скидки % с цены	4	5	4	4	4	4
Условия платежа	4	4	4	4	4	4
Каналы сбыта	4	5	4	3	3	4
Системы транспортировки	3	4	4	5	5	4
Реклама	5	5	4	4	4	4
Общее количество баллов	49	53	42	41	41	50

Анализ табличных данных (таблица 5), показывает, что общее количество баллов по конкурентоспособности товара ООО КЗЛМК «Маяк» выше, чем у конкурентов, за исключением ООО «МеталлПрофиль».

Из таблицы 5 выявлены сильные стороны товара ООО КЗЛМК «Маяк»: гарантийный срок и срок службы выше, данное преимущества достигнуто, за счет качественного сырья, отечественных производителей, гарантийный срок на продукцию компания дает 3 года, срок службы – 15 лет, официально подтверждая паспортом качества каждую сделку, ни один конкурент из

выше представленных не дает гарантия на свою продукции более 1 года, это связано с изготовлением продукции из сырья низкого качества, производства в Китай (Shandong, Angang).

Таблица 6 – Сравнительный анализ портфеля ООО КЗЛМК с конкурентами

Конкуренты	Товарная группа			
	профлист С8	профлист Ссм10	профлист С21	металлочерепица
КЗЛМК «Маяк»	+		+	+
МеталлПрофиль	+	+		+
Сталепромышленная компания	+		+	
СибКров		+		+
Кровельный центр	+			
Профит		+		+

Ключевое направление бизнеса являются товарные категории, обеспечивающие самую высокую долю продаж и долю прибыли. Проведя сравнительный анализ портфеля, будет понятно, какой товар является хитом продаж конкурентов (таблица 6).

В современных условиях конкуренция становится все более жесткой, а проблема удержания своей доли на рынке для предприятия ООО КЗЛМК «Маяк» - становится все более актуальной. Грамотное и эффективное выстраивание системы продаж своего товара и обеспечение устойчивого интереса к нему со стороны как уже существующих, так и потенциальных коммерческих партнеров, а также конечных покупателей является первостепенной задачей.

Проведенные исследования рынка строительных материалов показали, рынок производимых товаров устоявшийся и спрос на него стабильный, конкуренты старые, что позволяет при увеличении объемов производимой продукции, завоевать больший сегмент рынка и приблизиться к лидирующим позициям на рынке Красноярского края.

2 Стратегический анализ ООО КЗЛМК «Маяк» г. Красноярск

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО КЗЛМК «Маяк» г. Красноярск

Общество с ограниченной ответственностью КЗЛМК «Маяк» создано 1 марта 2006г. И является обособленным подразделением в городе Красноярске Группы компаний «Маяк». Головное управление – ООО КЗЛМК «Маяк» находится в г. Канске Красноярского края.

Фактическое местонахождение ООО КЗЛМК «Маяк»: Российская Федерация, 665106, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Борисевича 4а.

Юридическое местонахождение: Россия, 663614, Красноярский край, г. Канск, 9й км. Тасеевского тракта № 1, строение 13

В своей деятельности ООО КЗЛМК «Маяк» руководствуется действующим законодательством Российской Федерации и Уставом.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Для достижения поставленных целей Общество в установленном порядке осуществляет следующие виды деятельности:

- производство гнутых стальных профилей;
- оптово-розничная торговля тонколистового металлопроката;
- строительство зданий и сооружений;
- производство металлоизделий из холодного проката;
- торгово-закупочная деятельность.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		25

Для достижения целей своей деятельности Общество может приобретать права, нести обязанность, осуществлять любые действия, которые не будут противоречить действующему законодательству и Уставу.

Для осуществления финансово-хозяйственной деятельности Обособленного подразделения, головная организация наделяет ее необходимыми основными фондами, оборотными денежными средствами.

Обособленное подразделение не вправе самостоятельно распоряжаться имуществом, переданным ему в пользование, в том числе сдавать его в аренду, передавать во временное пользование без согласования с головной организацией.

Финансирование Обособленного подразделения осуществляется Головной организацией в соответствии с утвержденными планами, сметами, платежными балансами.

Обособленное подразделение ведет в установленном порядке бухгалтерскую отчетность, готовит информацию, необходимую для налогообложения и ведения общегосударственной системы сбора и обработки экономической информации. А также ведет анализ запасов товарно-материальных ценностей, дебиторской и кредиторской задолженности, осуществляет расчет местных налогов: расчет по местным налогам и сборам, транспортному налогу; расчеты по ресурсным платежам.

Рассмотрим организационно-управленческую структуру предприятия, которая показана на рисунке 8.

В соответствии со структурой управления ООО КЗЛМК «Маяк» верхний уровень управления представлен директором Обособленного подразделения. Директору ОП подчиняются главный бухгалтер, начальник производства, начальник службы ОТК, заведующий складом, начальник отдела продаж, начальник службы безопасности, системный администратор. Директор ОП руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принима-

емых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Подразделения и работники предприятия, выполняющие определенные функции управления, образуют функциональную подсистему управления. Функции управления деятельности предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом.

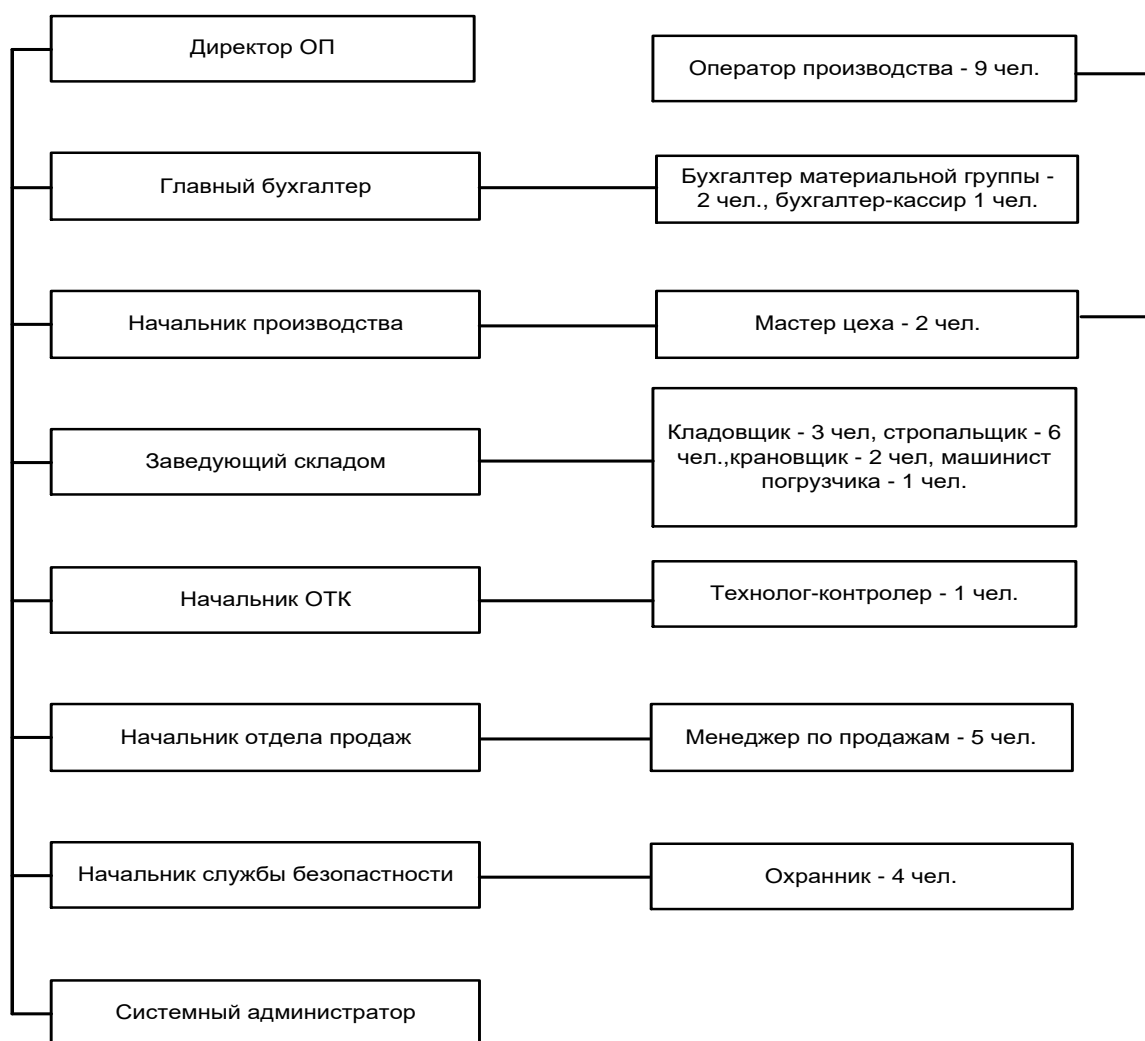


Рисунок 8– Организационная структура ООО КЗЛМК «Маяк» г. Красноярск

Основным направлением деятельности ООО КЗЛМК «Маяк» является производство изделий из тонколистового оцинкованного металла.

Основные группы производимых товаров:

1. Оцинкованный и окрашенный профнастил (С8, Ссм 10, С21, С44);
2. Металлочерепица типа «Monterrey»;
3. Гладкий лист;
4. Профили для монтажа гипсокартона (П-60, Н-28);
5. Металлический сайдинг (металлосайдинг).

Помимо продукции собственного производства, ООО КЗЛМК «Маяк» реализует крепежные материалы, теплоизоляционные и гидропароизоляционные материалы.

Для анализа финансового состояния организации рассмотрим общие экономические показатели предприятия за два прошедших года. Источником для расчетов послужат данные статистической отчетности предприятия (приложение 1).

1. Производительность труда. Производительность труда может измеряться количеством времени, затрачиваемым на единицу продукции либо количеством продукции, выпущенной работником за какое-то время. Обычно под производительностью труда в экономической статистике понимается фактическая производительность труда.

$P=O/Ч$ (объем производства/численность персонала)

по состоянию на 2014г. $P=222658 / 42 = 5301,38$;

по состоянию на 2015г. $P=266875 / 44 = 6065,34$

Таким образом, видно, что производительность труда повысилась, благодаря увеличению объема производства и оптимизации структуры производства.

2. Фондоотдача - показатель выпуска продукции на 1 руб. стоимости основных фондов, т.е. показывает насколько эффективны вложения в основные средства. Определяется как отношение объема выпуска продукции (выручка) к стоимости основных производственных фондов.

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		28

$\Phi = O / O_c$ (объем производства/основные средства)

по состоянию на 2014г. $\Phi = 222658 / 65316 = 3,4$;

по состоянию на 2015г. $\Phi = 266875 / 65321 = 4,08$

Исходя из проделанных расчетов, можно сделать вывод, что фондоотдача в 2015г. по сравнению с 2014 годом увеличилась, то есть с 1 вложенного рубля в основные средства предприятие получает 4,08 рубля выручки, это обусловлено увеличением объемов производства.

3.Материалоемкость продукции - это затраты сырья, материалов и других материальных ресурсов на единицу произведенной продукции. Рассчитывается как отношение стоимости израсходованных на производство материалов к стоимости продукции.

По состоянию на 2014г. $M = 194721,6 / 222658 = 0,8$;

По состоянию на 2015 г. $M = 186919 / 266875 = 0,77$.

Таким образом, видно, что материалоемкость в 2015 году уменьшилась, это позволяет получить больше готовых продуктов из тех же материальных ресурсов, снижение себестоимости продукции.

Анализ плана производства и реализации продукции приведен в таблице 7 и 8.

Таблица 7 – Динамика плана производства продукции ООО КЗЛМК «Маяк» за 2014-2015 гг., тн

Год	Плановое значение, т	Фактическое значение, т	Выполнения плана, %	Темп роста плана, %	Фактический темп роста, %
2014	5280	5290	+100,2	-	-
2015	6200	6217	+100,3	+ 117,7	+ 117,8

Как видно из таблицы, рост объемов производства достигнут, за счет увеличения производства продукции в натуральном выражении. Темпы роста производства выполнены, производство работает ритмично.

Подтверждение конкурентоспособности продукции предприятия является фактический объем реализации.

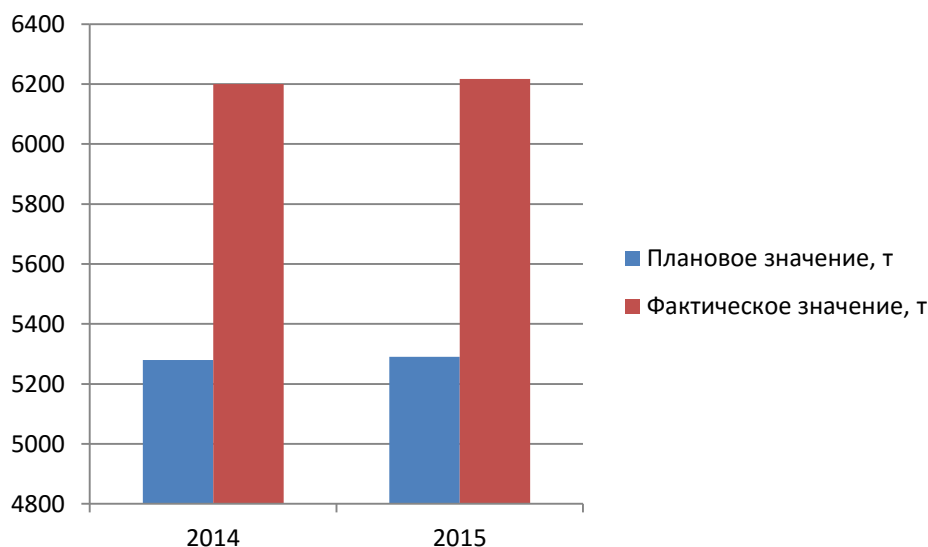


Рисунок 9 – Динамика производства продукции ООО КЗЛМК «Маяк», т

Как видно из таблицы, рост объемов производства достигнут, за счет увеличения производства продукции в натуральном выражении. Темпы роста производства выполнены, производство работает ритмично.

Подтверждение конкурентоспособности продукции предприятия является фактический объем реализации.

Таблица 8 – Данные о реализации продукции ООО КЗЛМК «Маяк» за 2014-2015 гг.

Наименование продукции	2014		2015		Темпы роста, %	
	т	тыс. руб.	т	тыс. руб.	т	тыс. руб.
Готовая продукция	5300	222658	6250	266875	117,9	119,4

Общий темп роста поставок в 2015 году составил 117,4% за счет увеличения общего объема реализации на 950 тонн.

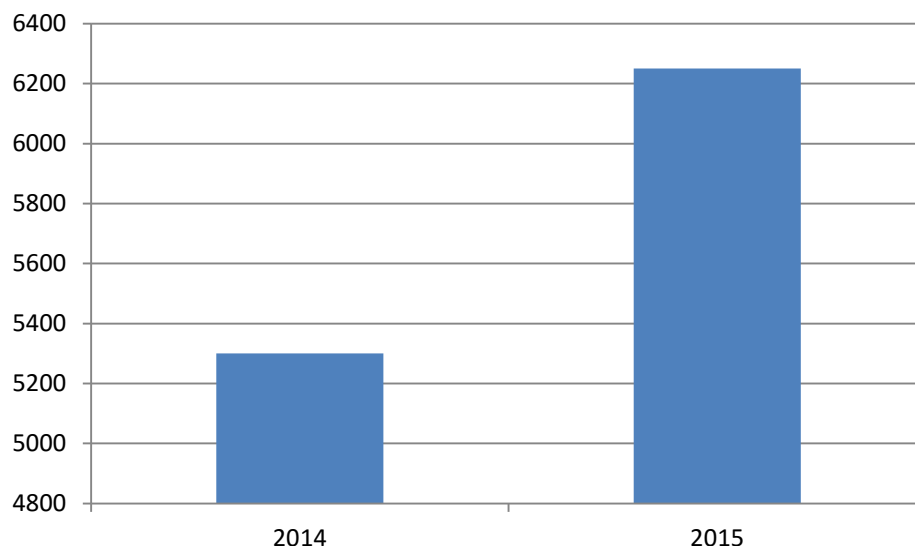


Рисунок 10 – Динамика реализации продукции ООО КЗЛМК «Маяк», т

Эффективность производственной деятельности рассматриваемого предприятия выражается в финансовых результатах, анализ которых представлен в таблице 9 и на рисунке 11.

Таблица 9 - Финансовые результаты деятельности ООО КЗЛМК «Маяк» г. Красноярск

Наименование показателя	2014	2015	Отклонение, (+/-)	Темп роста, %
Выручка от продаж, тыс.руб.	222658	266875	+44217	119,4
Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	205797	208145	+2348	101,3
Валовая прибыль, тыс.руб.	35257	36954	+1697	104,8
Коммерческие расходы, тыс.руб.	2648	2966	+318	112
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	32609	33988	+1379	104,2
Прочие доходы, тыс.руб.	740	953	+213	128,8
Прочие расходы, тыс.руб.	11183	10404	-779	93
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	22103	24543	+2440	111
Налог на прибыль и иные аналогичные платежи, тыс.руб.	7375	8120	+745	110,1
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс.руб.	14728	16423	+1695	111,5

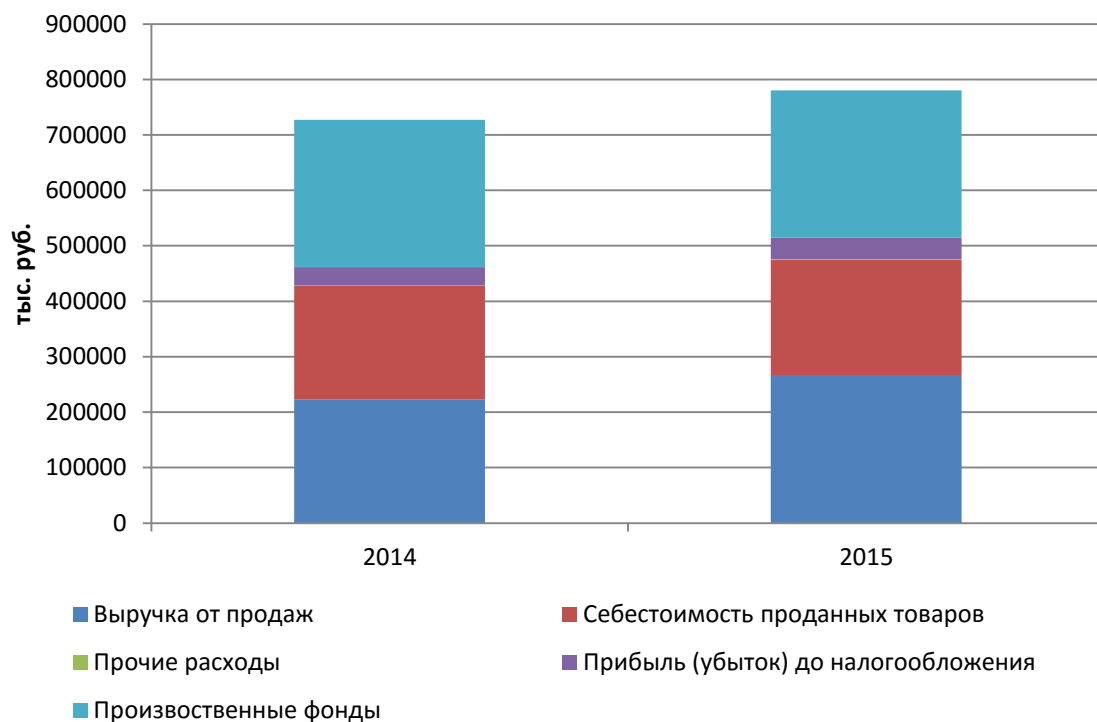


Рисунок 11 – Финансовые результаты деятельности ООО КЗЛМК «Маяк», тыс. руб.

Валовая прибыль увеличилась на 1697 тыс. руб., что составило на конец 2015г. 36954 тыс. руб.

Прибыль до налогообложения, по сравнению с 2014г., увеличилась на 11,04 %, составив 24543 тыс. руб., это связано со снижением прочих расходов на 7 %.

В свою очередь это увеличило налог на прибыль – на 16,2 % по сравнению с 2014 годом. Конечный финансовый результат деятельности предприятия – чистая прибыль возросла на 11,5 % и в конце года чистая прибыль составила 16423 тыс. руб. Предприятие можно считать прибыльным.

Основные показатели эффективности деятельности ООО КЗЛМК «Маяк» рассмотрены в таблице 10.

Таблица 10 - Показатели эффективности деятельности ООО КЗЛМК «Маяк», тыс. руб.

Наименование показателя	2014	2015	Отклонение, (+/-)	Изменение, %
Выручка от продаж, тыс.руб.	222658	266875	+44270	119,4
Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	205797	208145	-2348	98,9
Валовая прибыли, тыс.руб.	35257	36954	+1697	104,8
Коммерческие расходы, тыс.руб.	2648	2966	+318	112
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	32609	33988	+1379	104,2
Численность рабочих, тыс.руб.	42	44	+2	100,4
Основные фонды, тыс.руб.	65316	65321	5	100,00
Фондоотдача, тыс.руб.	3,72	3,72	0	100

Таким образом, видно, что материалоемкость в 2015 году уменьшилась, это позволяет получить больше готовых продуктов из тех же материальных ресурсов, Фондоотдача в 2015г. по сравнению с 2014 годом не изменилась, то есть с 1 вложенного рубля в основные средства предприятие получает 3,72 рубля выручки. Себестоимость проданных товаров увеличилась, это связано с удорожанием сырья. В таблице 11 рассмотрены основные показатели рентабельности деятельности организации.

Таблица 11 - Показатели рентабельности деятельности ООО КЗЛМК «Маяк», тыс. руб.

Наименование показателя	2014	2015	Отклонение, (+/-)	Изменение, %
Выручка от продаж, тыс.руб.	222658	266875	+44270	119,4
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	32609	33988	+1379	104,2
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	22103	24543	+2440	111
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс.руб.	14728	16423	+1695	111,5
Рентабельность продаж, тыс.руб.	0,13	0,14	0,01	107,7
Рентабельность продукции, тыс.руб.,	0,16	0,17	0,01	106,3

Окончание таблицы 11

Наименование показателя	2014	2015	Отклонение, (+/-)	Изменение , %
Рентабельность активов, тыс.руб.	0,16	0,16	0	100
Рентабельность собственного капитала, тыс.руб.	0,13	0,13	0	100

Показатели рентабельности активов и собственного капитала не изменились, показатель рентабельности продукции к концу 2015 года увеличился на 0,01, это значит, что предприятие стало получать на 1 коп. прибыли больше с каждого рубля затрат.

В заключение первой части можно сделать вывод о том, что ООО КЗЛМК «Маяк» можно считать прибыльным предприятием.

2.2 Анализ внешней среды предприятия

Стратегический анализ предприятия носит сложный характер и требует учета множества факторов. Вместе с тем он позволяет выявить круг проблем, стоящих перед предприятием и некоторый набор различных способов их решения. Чтобы стать стратегией, этот набор должен сформироваться в систему. Последовательность процесса выработки стратегии можно отобразить в виде цепочки: анализ внешней и внутренней среды – разработка миссии и целей предприятия – выбор конкретной стратегии развития – реализация стратегии – контроль за реализацией стратегии.

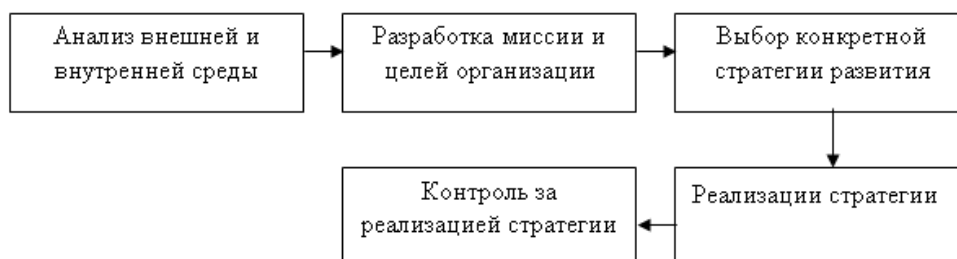


Рисунок 11-Процесс выработки стратегий

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий развития предприятия (таблица 12).

Таблица 12 – Виды стратегий

Стратегии концентрированного роста	стратегия усиления позиции на рынке
	стратегия развития рынка
	стратегия развития продукта
Стратегии интегрированного роста	стратегия обратной вертикальной интеграции
	стратегия вперед идущей вертикальной интеграции
Стратегии диверсифицированного роста	стратегия централизованной диверсификации
	стратегия горизонтальной диверсификации
	стратегия конгломеративной диверсификации
Стратегии сокращения	стратегия ликвидации
	стратегия «сбора урожая»
	стратегия сокращения
	стратегия сокращения расходов

Первую группу стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта.

Вторую группу стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. При этом поставки, как центр расходов для фирмы, могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов.

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются следующие:

- стратегия централизованной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы;

- стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. Важным условием для реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетенции в производстве нового продукта;

- стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее

					СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		36

успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни

рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение – взаимоисключающие процессы развития бизнеса. Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
- стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая»;
- стратегия сокращения, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы

осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами;

- стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

В практике предприятия могут одновременно осуществлять не одну, а несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Задача руководства заключается в том, чтобы при выборе стратегии всесторонне учесть конкретные условия и цели бизнеса.

Анализ внешних и внутренних факторов на предприятии ООО КЗЛМК «Маяк» выявил наличие стратегии концентрированного роста. Однако, фактическое положение по отдельным элементам стратегии требует выполнения мероприятий по ее совершенствованию. Так, рассматривая стратегию усиления позиций на рынке, в пиковый период продаж теряется определенная доля рынка, это дает преимущество конкурентам. Такое положение отрицательно влияет на финансовые результаты предприятия и влечет за собой потерю доли рынка в конкретный период времени. Есть отрицательная тенденция ухода постоянных клиентов к конкурентам. Поэтому существует необходимость разработки ряда мероприятий по совершенствованию данной стратегии.

Для выполнения этих мероприятий, прежде всего, необходимо выполнить анализ влияния отдельных факторов на увеличение выпуска товарной продукции ажиотажный период с мая по октябрь.

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на увеличение выпуска товарной продукции:

1 Организация и управление производством

2 Производственный персонал

					СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ	Лист
						38
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		

3 Управление качеством продукции

Произведем комплексное исследование состояния данных факторов на анализируемом предприятии. Рассмотрим подробнее внутренние факторы:

1 Анализ организации и управления производством ООО КЗЛМК «Маяк».

Стратегическое управление производством на предприятии осуществляется следующим образом:

- коммерческая служба формирует годовой ассортиментный план предприятия;
- планово-производственный отдел (ППО) разрабатывает и доводит планы производства до цехов предприятия.

Таблица 13 - Производственный план выпуска товарной продукции ООО КЗЛМК «Маяк» на 2016 г, т

Месяц	Номенклатура продукции								
	м/черепица	с8	ссм10	с21	с44	гл.лист	профиль ГКЛ	м/сайдинг	итого:
Январь	10	10	25	35	15	10	10	10	125
Февраль	28	20	25	30	20	10	10	20	163
Март	42	25	30	45	25	15	20	40	242
Апрель	75	60	60	70	30	45	30	60	430
Май	90	120	150	130	40	60	50	80	720
Июнь	100	140	180	160	60	80	70	110	900
Июль	110	150	210	170	80	90	75	90	975
Август	120	150	215	170	75	100	80	100	1010
Сентябрь	135	150	160	170	75	110	95	80	975
Октябрь	70	130	110	125	60	60	50	50	655
Ноябрь	35	45	70	80	45	40	45	35	395
Декабрь	30	40	35	45	40	25	20	15	250
Итого:	845	1040	1270	1230	565	645	555	690	6840

Базой для разработки производственного плана предприятия являются исходные данные, прогноз спроса и предложения по номенклатуре, количеству и срокам выпуска продукции, на этой основе разрабатываются мероприятия по специализации и кооперации предприятия и прогноз конъюнктуры рынка, анализ и расчёт уровня имеющейся производственной мощности.

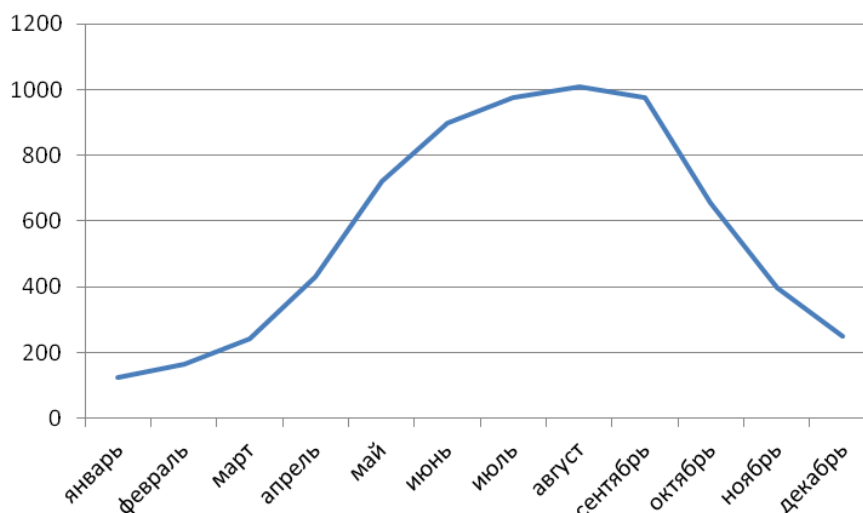


Рисунок 12 – Производственный план выпуска товарной продукции
ООО КЗЛМК «Маяк», т

На основе производственных планов, а также технологических маршрутных карт, осуществляется расчет производственной программы для цехов. Для краткосрочных планов используются имеющиеся заделы и состояние выполнения заказов за предыдущий плановый период. Планирование потребности в комплектующих и материалах производится на основе производственных планов, маршрутных карт и пооперационных норм расхода материалов с учетом имеющихся запасов.

Система управления производством обеспечивается информационными технологиями, такими как «Индивидуальная система управления производством» (ИСУП). Менеджер коммерческого отдела при получении заявки от клиента, после оплаты, передает начальнику производства через ИСУП в режиме он-лайн заявку на изготовление в производство. Который группирует их в сменные задания по видам профиля: цвет, толщина металла, объем с указанием сроков изготовления. Также через систему ИСУП передает мастеру цеха сформированное задание, в котором указаны все данные для выполнения заказа. Одновременно формирует заявку на сырье и вспомогательные материалы кладовщику склада рулонной стали. В цехе мастер выполненные в бумажном варианте задания передает непосредственно на рабочие места. В сменном задании указано: номер заказа, толщина металла, цвет, количество листов, упаковка.

По мере изготовления заказа оператор ставит отметку на бланке задания о его готовности. По окончании смены мастер цеха собирает отмеченные сменные задания, готовит акт выполненных работ и накладную для передачи заказов на склад готовой продукции. А сменные задания и акт выполненных работ сдает начальнику производства для расчета заработной платы операторам. Система оплаты труда рабочих сдельно. Схема организации производства представлена на рисунке 13.

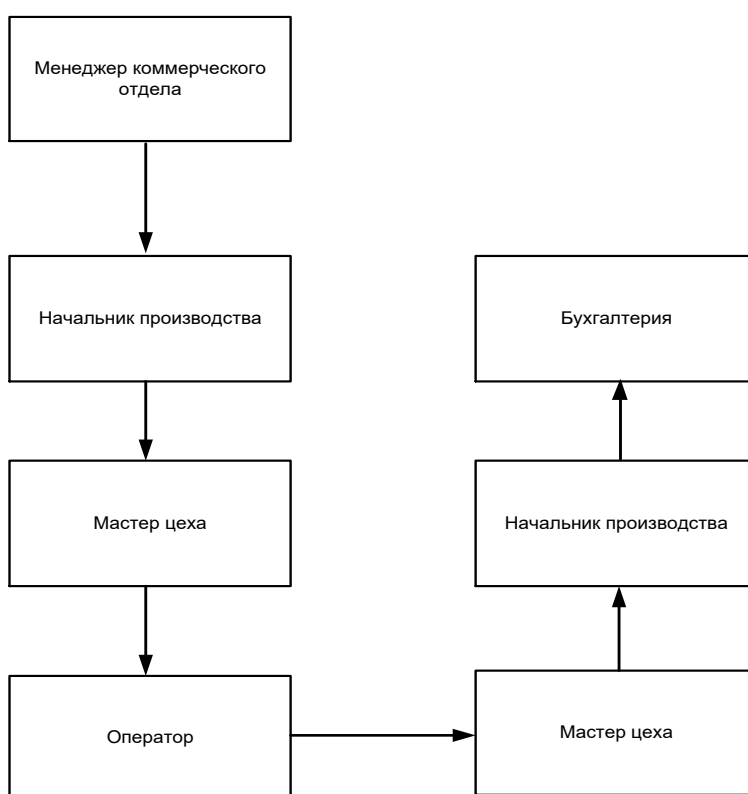


Рисунок 13 – Схема организации производства ООО КЗЛМК «Маяк»

На предприятии используется оборудование специализированное по признаку технологической однородности, расположено параллельно потоку заготовок. Но, несмотря на использование технологической формы

организации производства, оборудование загружено не полностью (таблица 14). Производственный процесс организован в 1 смену.

Таблица 14 - Коэффициент использования мощностей ООО КЗЛМК «Маяк», %

Цех	Годы				
	2011	2012	2013	2014	2015
ООО КЗЛМК «Маяк»	30	36	43	65	70

Загрузка оборудования в динамике по годам говорит о том, что объем производства растет, но имеется резерв для его увеличения, за счет некоторых предпринятых мер.

1. Анализ производственного персонала предприятий

Информация о численности персонала предприятий представлена в таблице 15.

Таблица 15 - Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО КЗЛМК «Маяк», чел

Категории персонала	2014	2015	Отклонение, (+/-)
Рабочие	17	19	+ 2
Руководители	6	6	-
Специалисты	13	13	-
Служащие	6	6	-
Всего	42	44	-

Коэффициент постоянства кадров за определенный период рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пост}} = (Ч_{\text{чис}} - Ч_{\text{ув}}) / Ч_{\text{ср.чис}} * 100\% \quad (1)$$

где, $K_{\text{пост}}$. - коэффициент постоянства кадров,

$Ч_{\text{чис}}$. - списочная численность на начало периода, чел.,

$Ч_{\text{ув}}$. - число уволенных за период, чел.,

$Ч_{\text{ср.чис}}$. - среднесписочная численность за этот период, чел.

$$K_{\text{пост}} = (42-0)/44 \times 100\% = 0,95$$

Коэффициент постоянства кадров ООО КЗЛМК «Маяк» за анализируемый период (2014-2015 гг.) равен 0,95, что является положительным показателем и говорит о том, что на предприятии нет текучести кадров.

Таблица 16 – Разделение персонала по уровню образования на ООО КЗЛМК «Маяк», чел

Категории	2014			2015		
	Ср. спец.	Неоко нч. выше	Высш.	Ср. спец.	Неоко нч. выше	Высш.
	чел.	чел.	чел.	чел.	чел.	чел.
Всего персонала	20	10	12	15	13	16

Исходя из представленных данных, можно говорить о повышении образовательного уровня на предприятии.

Анализ возрастной численности в целом по предприятию отразим графически (рисунок 14).

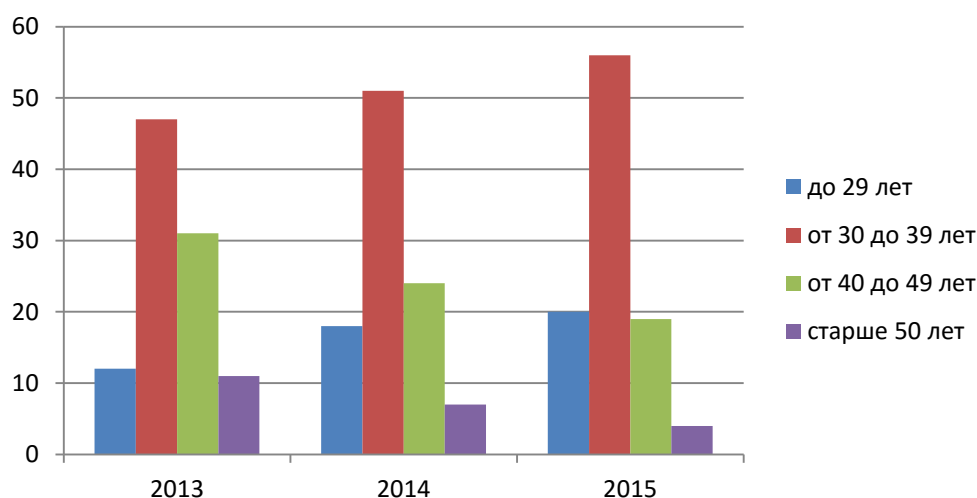


Рисунок 14 – Возрастная структура численности персонала ООО КЗЛМК «Маяк» за 2013 - 2015 гг., чел

В течение трех лет (2013 – 2015 гг.) в среднесписочной численности персонала организации доминировали сотрудники в возрасте от 30 до 39 лет. Отмечен рост численности сотрудников в возрасте до 29 лет, который составил с 2013 по 2015 гг. 8%. Доля сотрудников в возрасте от 40 до 49 лет

и старше 50 лет в общей численности персонала сократилась на 12% и 4% соответственно с 2013 по 2015 гг.

Рост численности сотрудников в возрасте до 29 лет составил 38%. Доля сотрудников в возрасте от 40 до 49 лет и старше 50 лет в общей численности персонала составила 14%.

На основании анализа можно судить, что в организации отмечается тенденция омоложения кадрового состава предприятия.

В 2015 г. на предприятии среднесписочная численность персонала по половому признаку распределилась следующим образом: 71% мужчин и 29% женщин. Распределение персонала по половозрастным характеристикам обусловлено спецификой производственного процесса.

Далее проведен анализ персонала предприятия по стажу работы на предприятии (рисунок 15).

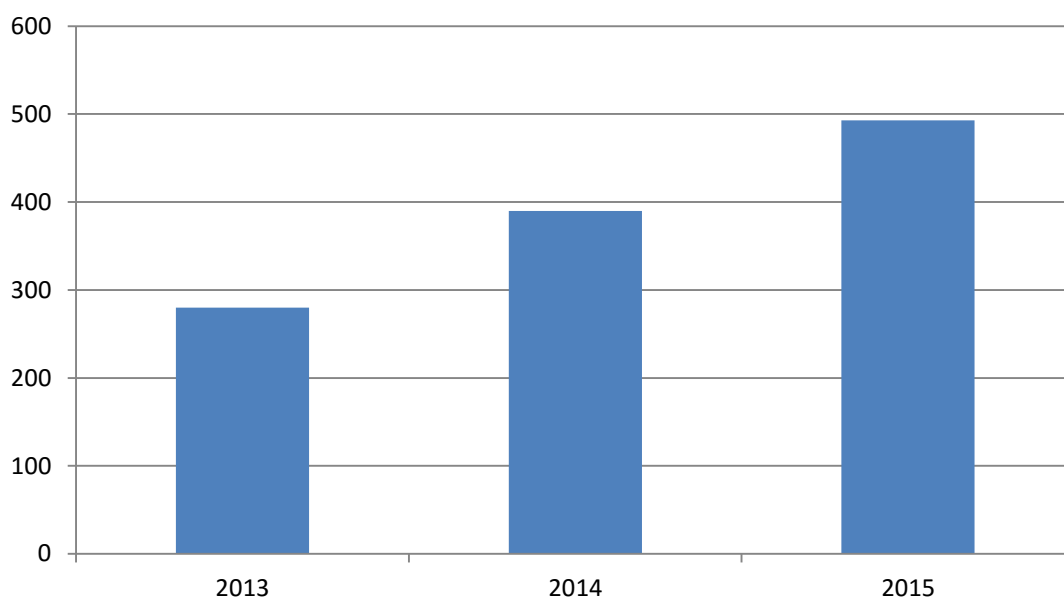


Рисунок 15 – Анализ персонала ООО КЗЛМК «Маяк» по стажу работы, чел.

Итак, наблюдается последовательное увеличение численности персонала, имеющего стаж работы на данном предприятии от 5 до 10 лет.

Выводы:

1 В компании имеется тенденция роста числа сотрудников.

2 Квалификационный уровень работников довольно высок, растет число сотрудников с высшим образованием.

3 Наблюдается тенденция к омоложению кадрового состава.

4 Основной кадровый состав представлен работниками в возрасте до 40 лет, имеющих высшее образование, с общим стажем работы до 10 лет.

Третьим фактором, определяющим производственную стратегию, является управление качеством продукции. Вся выпускаемая продукция изготавливается только по ГОСТам. Чтобы сохранить конкурентоспособность своей продукции, руководители подразделений ежемесячно проводят анализ качества выпускаемой продукции. Анализ проводят по всем видам продукции, кроме этого качество определяется по сырью и вспомогательным материалам из которых изготавливалась продукция, с оценкой:

- качества изготовления продукции, условий и факторов, влияющих на стабильность качества;

- соответствия полуфабрикатов, сырья и материалов требованиям стабильности качества.

Анализ качества изготовления продукции проводится на основе сбора и обработки следующей информации:

- данных о выполнении программы прошедшего месяца;
- данных входного контроля сырья и материалов;
- данных о претензиях и рекламациях потребителей;
- данных анализа затрат на качество изготовления;
- сведений, содержащих в актах или других документах по внутренней проверке системы качества;
- отзывов потребителей о качестве изготовления продукции, получаемых на основе рассылки специальных личных опросных листов;
- материалов специальных исследований по стабильности технологических процессов.

Обобщенные данные анализа оформляются по определенной форме, представленной в данном стандарте, излагаются в служебной записке и представляются директору обособленного подразделения.

Результаты качественных характеристик ежеквартально представляется руководителем подразделения на техническом совете генеральному директору. По результатам анализа подразделения разрабатывают и внедряют мероприятия по улучшению качества продукции.

Для учета и анализа затрат на качество продукции на предприятии применяется следующая модель состава затрат на обеспечение качества (рисунок 16).

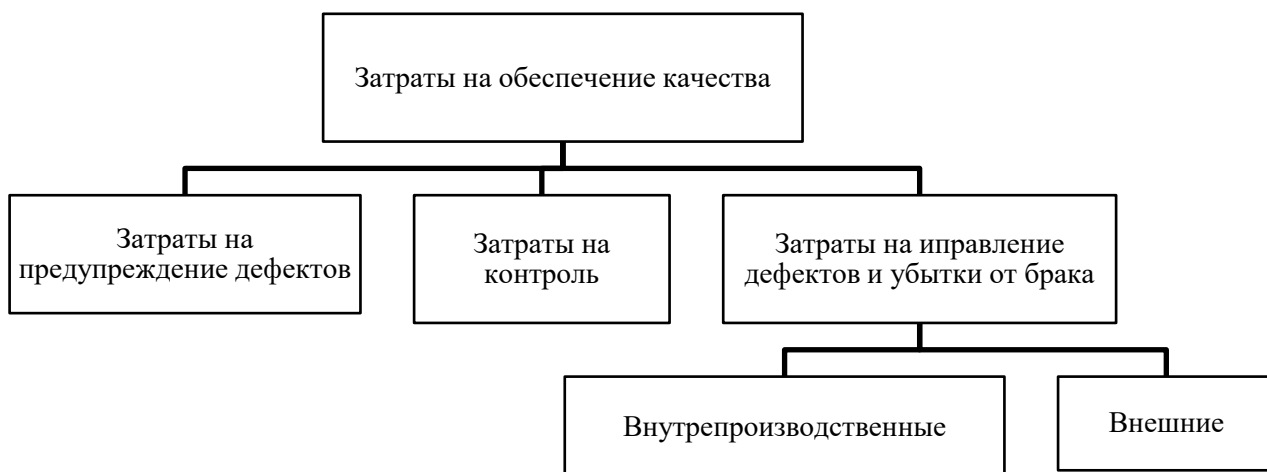


Рисунок 16 - Модель состава затрат на обеспечение качества на ООО КЗЛМК «Маяк»

Из модели видно, что затраты на качество можно разделить на три группы затрат, к которым относятся:

- затраты на предупреждение дефектов, которые в свою очередь делятся на управление отделом обеспечения качества; сертификация продукции и технологических процессов; внешний аудит; отбор; обучение по обеспечению качеством; программу по мотивации качественного труда.
- затраты на контроль и оценку уровня качества, к которым относятся контроль опытного образца; входной контроль; межоперационный контроль; контроль готовой продукции;

- убытки от брака деятельности, к которым относятся:
- внутренние: брак, доработка;
- дополнительные разработки технической документации;
- повторный контроль;
- внешние: платежи (возмещение) вследствие материального или имущественного ущерба;
- гарантии и бесплатный сервис.

На предприятии ежемесячно проводится анализ внутреннего брака. За год (подетально) согласно классификации причин:

- 24% — брак из-за недостаточной квалификации работников предприятия;
- 21% — брак из-за нарушения технологии производства, которая отсутствует;
- 12% — брак из-за невнимательности и небрежности в работе работников предприятия.

Таблица 17 - Убытки от брака ООО КЗЛМК «Маяк», тыс. руб.

Наименование затрат	Значение показателя
Себестоимость забракованной продукции	920
Расходы по исправлению брака	148
Стоимость брака по цене возможного использования	580
Сумма удержания с виновных лиц	65
Дополнительная разработка технологических процессов и документации	115
Потери от брака (стр1+стр2-стр3-стр4)	308

Анализируя убытки от брака, возникает необходимость в проведении мероприятий по улучшению качества продукции:

- создания подробных инструкций на рабочие места с описанием технологических процессов;

- привязка мотивации заработной платы рабочего к качеству выпускаемой продукции;
- проведение ежемесячно цеховых дней качества, целью которых выступит выявление причин брака и предупреждение возможных случаев брака продукции в будущем.

Так же в целях контроля за поддержанием организации труда на должном уровне, ежегодно на предприятии проводится аттестация рабочих мест, на соответствие их охране труда.

Рассмотренные выше факторы влияющие на существующую стратегию предприятия говорят о необходимости проведения более глубокого исследования внешней и внутренней среды предприятия.

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		48

2.3 Оценка стратегии ООО КЗЛМК «Маяк»

Влияние факторов макросреды предприятия на предложенную стратегию может быть определено с помощью STEP-анализа (рисунок 17).

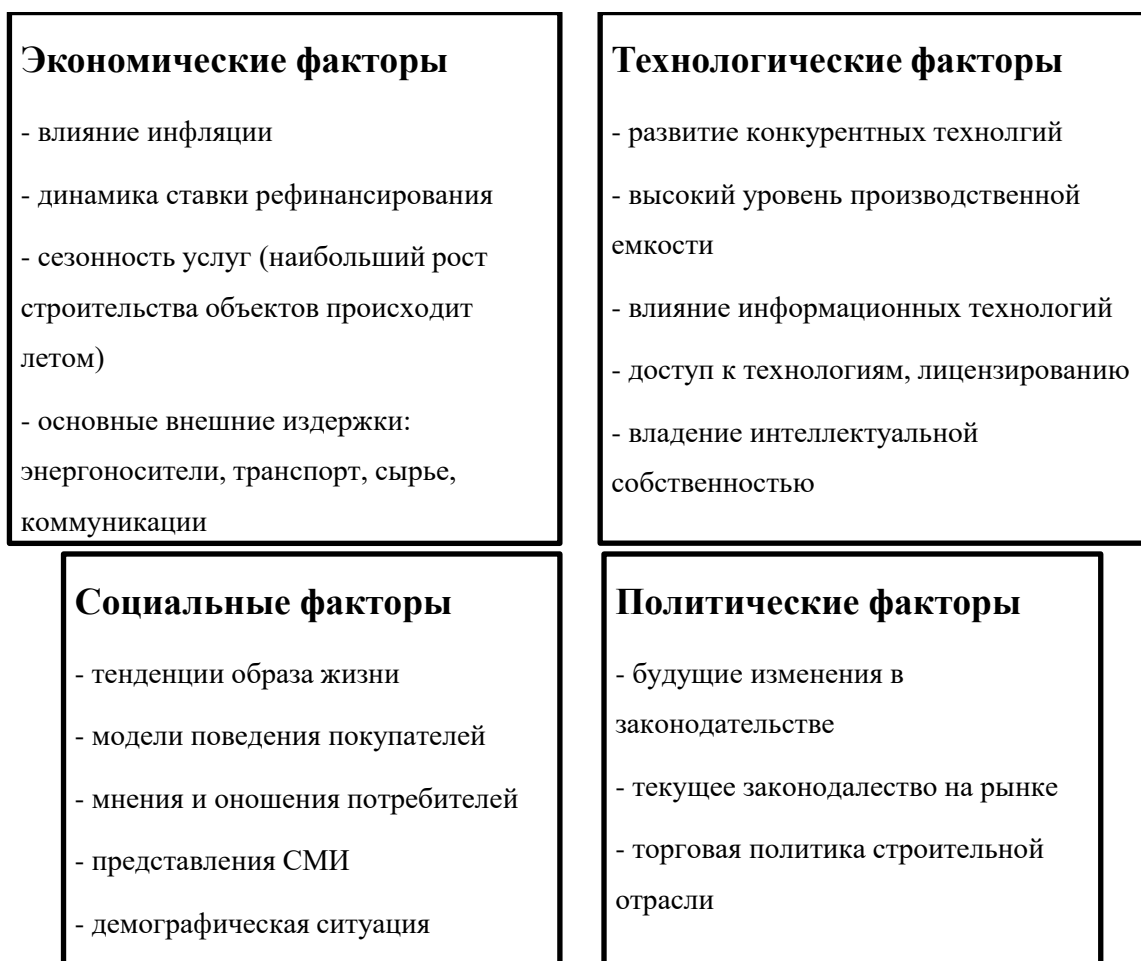


Рисунок 17 – STEP-анализ ООО КЗЛМК «Маяк»

Таким образом, экономические и технологические факторы для ООО КЗЛМК "Маяк" имеют важное значение. Анализ экономической среды позволяет понять, порядок формирования и распределения ресурсов общества. Факторы экономической среды оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации. При этом наиболее положительное значение имеют размеры и темпы роста рынка. А наиболее отрицательное влияние оказывают факторы:

- система налогообложения и качество экономического законодательства;

- общий уровень экономического развития;
- уровень развития конкурентных отношений.

Научно-техническая среда оказывает положительное влияние на деятельность предприятия.

К факторам социальной среды, оказывающим негативное воздействие на деятельность предприятия, можно отнести:

- уровень жизни населения в регионе;
- уровень образования, традиции и культурные ценности.

Таким образом, данные виды анализа позволяют выявить основные факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия в целом и на выбор определенной стратегии дальнейшего развития.

Для выявления производственного потенциала организации проведем SWOT-анализ (таблица 18).

Таблица 18 – SWOT-анализ ООО КЗЛМК «Маяк»

<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение рынка сбыта продукции в г. Красноярске. 2. Полное удовлетворение сезонного спроса 3. Работа с дополнительными группами потребителей. 5. Внедрение на новые рынки . 6. Повышение спроса на продукцию. 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сильные конкуренты 2. Изменение предпочтений потребителей. 3. Финансовый кризис в стране и мире.
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий ассортимент товаров. 2. Высокое качество продукции 3. Сервисное обслуживание. 4. Имеются постоянные клиенты. 6. Гибкая ценовая политика для постоянных клиентов. 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Несоблюдение сроков поставки продукции потребителю (в период с мая по сентябрь) 2. Безынициативность руководства 3. Отсутствие инвестиционной деятельности

SWOT – анализ показал, что слабая сторона ООО КЗЛМК «Маяк» невыполнение сроков поставок продукции потребителю.

Для выявления причины, срывов поставки продукции клиенту, определим потенциальный спрос на продукцию в течение года и проведем анализ

возможностей работы оборудования. Для выявления нарушений графика поставок товарной продукции.

Статистика обращения клиентов в компанию позволила выявить спрос по всем видам товарной продукции (таблица 19).

Таблица 19 - Потенциальный спрос на продукцию выпускаемую ООО КЗЛМК «Маяк» за 2015 г.,т

Месяц обращения	мтч	п/лист С8	п/лист Ссм10	п/лист С21	п/лист С44	г/лист	профиль ГКЛ	м/сайдинг	Итого:
Январь	10	10	25	35	15	10	20	5	130
Февраль	15	25	30	35	20	15	20	10	170
Март	25	30	45	40	25	20	40	15	230
Апрель	120	85	60	70	30	40	50	15	470
Май	200	180	150	180	40	60	60	40	910
Июнь	280	260	180	210	60	75	80	55	1200
Июль	300	280	210	270	80	90	110	60	1370
Август	270	270	210	260	75	85	120	55	1310
Сентябрь	260	265	200	250	75	75	120	56	1280
Октябрь	200	185	150	125	60	65	70	35	890
Ноябрь	55	45	70	95	45	35	70	15	430
Декабрь	25	40	35	45	40	35	40	5	265
Итого:	1760	1675	1365	1615	565	605	800	366	8655

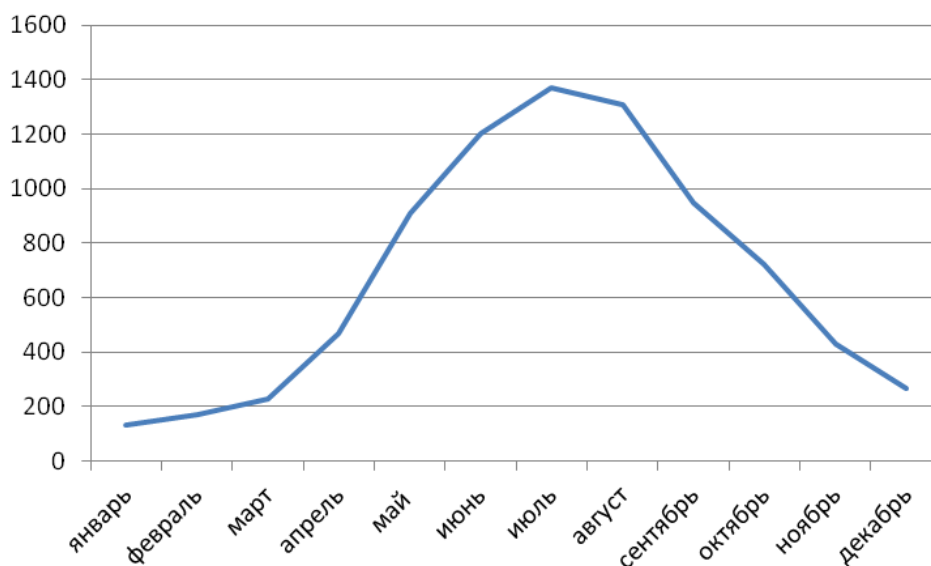


Рисунок 18 – Кривая спроса на продукцию ООО КЗЛМК «Маяк», т

На рисунке 18 кривая спроса показывает, нестабильность в течение года, пиковый период с мая по октябрь, это обусловлено сезоном строительства.

Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата
------	------	-------------	---------	------

Возможности работы производственного оборудования показаны в таблице 20.

Таблица 20 - Возможности производственного оборудования ООО КЗЛМК «Маяк», т

Наименование оборудования	Производственная мощность за смену	Производственная мощность за месяц	Потенциальный объем в пиковый месяц	Отклонение (+/-)
Линия по прокатки профлиста С8	6	127	280	- 153
Линия по прокатки профлиста Ссм10	15	330	210	+ 120
Линия по прокатки профлиста С21	6	127	270	- 143
Линия по прокатки профлиста С44	10	220	80	+ 140
Линия по прокатки металлочерепицы «Montterey»	7	147	300	- 153
Линия поперечной резки гладкого листа	10	220	90	+ 130
Линия по прокатки сайдинга	10	220	60	+ 160
Линия по прокатке профиля ГКЛ	10	220	110	+ 110

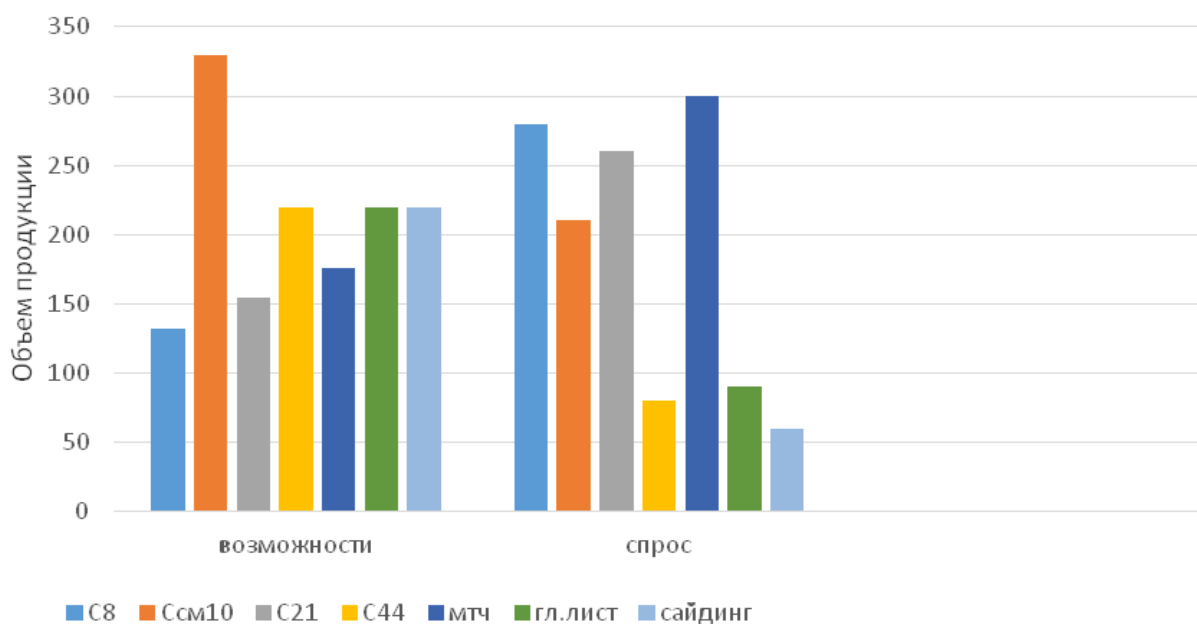


Рисунок 19 – Соотношение спроса и возможности производственного потенциала ООО КЗЛМК «Маяк» с мая по октябрь месяц, т

Компания «Маяк» позиционирует себя, как производитель продукции по индивидуальным размерам заказчика, и предлагает минимальные сроки изготовления до 5 календарных дней, это очень важный фактор для привлечения клиентов, т.к. ни один конкурент в Красноярском крае не может предложить такие короткие сроки изготовления.

На рисунке 21 диаграмма показывает соотношение возможностей выпуска товарной продукции и спроса, это является важным фактором для разработки стратегии усиления позиций на рынке.

По трем позициям номенклатуры есть отклонение, т.е. возможности оборудования не позволяют удовлетворить спрос покупателей. А именно это касается профнастила марки С8, С21 и металлочерепицы. Таким образом в пик сезона менеджеру по продажам при выборе данного вида продукции клиентом, приходится предлагать ему вместо выбранного профиля замену на другой, на что клиент, зачастую негативно реагирует, либо озвучивать более длинный срок изготовления, что противоречит принципу, т.к. это основное преимущество компании.

Упущенная выгода ежемесячно в пиковый период из-за невозможности изготовления заказов в срок, по причине перегруженного оборудования составляет:

$378\text{тн} * 41\ 000\text{руб/тн} = 15\ 498\ 000$ рублей (выручка)

$15\ 498\ 000 * 17\% = 2\ 634\ 600$ рублей (прибыль)

Кроме отмеченной выше, существует еще одна проблема, связанная с перегруженным оборудованием, это оплаченные заказы, не изготовленные в срок, в связи с этим, частые возвраты денежных средств клиентам. Что влечет за собой потерю прибыли.

Согласно статистики за 2014 год, возвратов денежных средств было в сезон ежемесячно около 550 000 рублей.

Такая тенденция наблюдается уже на протяжении нескольких лет. Руководство никаких действий не предпринимает, с учетом большой конкуренции на рынке данная проблема усугубляет ситуацию, если меры не будут предприняты, компания потеряет долю рынка.

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		53

На сегодняшний день, динамика роста объемов реализуемой продукции только увеличивается, это видно из сводного отчета за 2011-2015гг.

Таблица 21 - Объем товарной продукции ООО КЗЛМК «Маяк», т

Товарная продукция	2011		2012		2013		2014		2015	
	тн	выручка, тыс руб	тн	выручка, тыс руб	тн	выручка, тыс руб	тн	выручка, тыс руб	тн	выручка, тыс руб
	1379	51432	2432	90689	3985	148 601	5291	194817	6317	242751

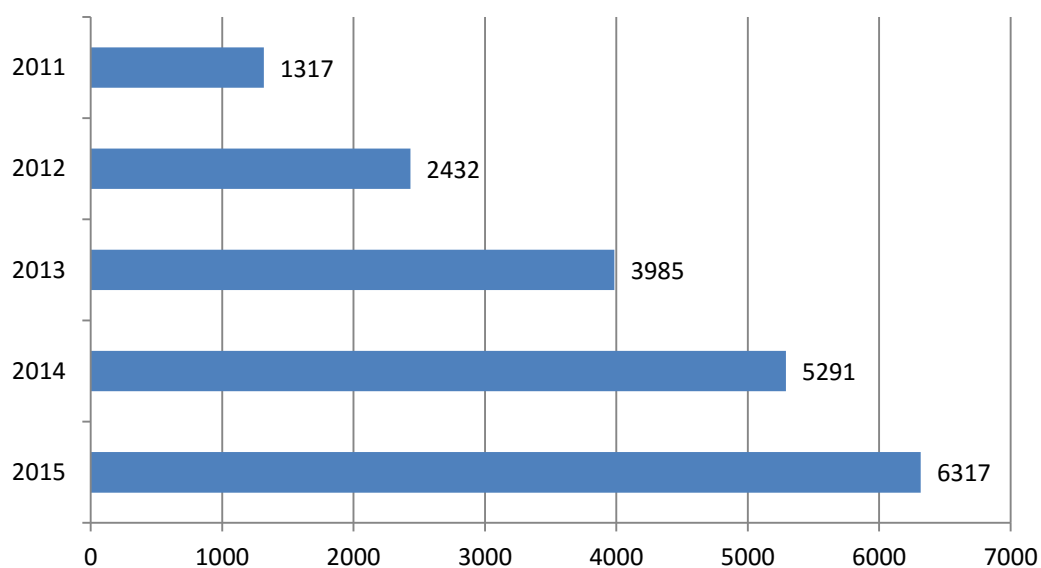


Рисунок 20 – Динамика роста товарной продукции ООО КЗЛМК «Маяк», т

Наблюдается стойкая тенденция роста объемов товарной продукции (рисунок 20), однако это не компенсирует спрос на продукцию, поэтому есть необходимость по увеличению объемов производства.

Для решения данной проблемы есть несколько вариантов:

- 1 Рост объемов производства за счет увеличения станочного парка.
- 2 Повышение сменной производительности труда.
- 3 Увеличение сменности работы.

Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата

1 Эффективность производства за счет увеличения станочного парка определены необходимостью установки дополнительной единицы оборудования.

Производственное оборудование в ООО КЗЛМК «Маяк» расположено в трех цехах:

Цех № 1 общая площадь составляет 600м², в котором 3 единицы оборудования: линия по прокатке профлиста С 8, линия по прокатке профлиста Ссм10, линия по прокатке профлиста С21, в цехе функционирует кран-балка для подачи рулонов на линии проката и отгрузки готовой продукции на склад.

Цех № 2 общая площадь цеха составляет 580м², в нем находится линия по прокатке профлиста С44, линия по прокатке металлочерепицы «Monterrey», линия по продольной резке гладкого листа. В цехе функционирует кран-балка для подачи рулонов на линии проката и отгрузки готовой продукции на склад.

Цех № 3 общая площадь цеха составляет 280м², в котором линия по прокату металлосайдинга , линия по прокатке профиля для ГКЛ. В цехе функционирует кран-балка для подачи рулонов на линии проката и отгрузки готовой продукции на склад.

Во всех цехах есть бытовая комната для отдыха рабочих. Часть цеха занимают палеты с рулонной сталью (сырье для изготовления продукции), другую часть цеха занимает готовая продукция, которая хранится до приемки кладовщиком на склад.

Технологическим процессом производства предусмотрено наличие 8 линий проката которые занимают 880м² всей площади, с общей площадью цехов 1360м², дополнительно ввести несколько рабочих мест не представляется возможным из-за отсутствия производственных площадей. Этот вариант использовать не рекомендован.

2 Повышение сменной производительности труда

Основная цель по выявлению резервов использования рабочего времени заключается в необходимости расчета повышения производительности труда

					СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		55

рабочих. Задачами использования рабочего времени на предприятии являются:

- изучение затрат рабочего времени;
- определение потерь рабочего времени;
- выявление причин, обусловивших потери рабочего времени непроизводительные его затраты;
- определение количественного значения влияния потерь рабочего времени на годовую выработку одного работающего.

Одним из методов наблюдения за рабочим временем, является фотография рабочего дня. Фотографией рабочего дня называется изучение путем наблюдения и измерения всех без исключения затрат времени на протяжении полного рабочего дня или определенной его части (фотография рабочего времени).

Основные цели проведения фотографии:

- выявление потерь рабочего времени, установление их причины и разработка мероприятий по совершенствованию организации труда за счет устранения потерь и не производственных затрат времени;
- получение данных для разработки нормативов подготовительно-заключительного времени, времени на отдых и личные надобности, нормативов обслуживания;
- определение причин невыполнения норм рабочим;
- получение исходных материалов с целью установления наиболее рациональной организации рабочих мест и их обслуживания.

При проведении фотографии рабочего дня измеряются и фиксируются все без исключения затраты рабочего времени и особенно тщательно - потери времени по различным причинам.

Было проведено индивидуальное фотографирование рабочего дня на производстве на линии по прокатке С8.

Таблица 22 – Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени оператора производства ООО КЗЛМК «Маяк»

Цех №1	Наблюдательный лист № 1	Начало наблюдения	Конец наблюдения	Продолжительность	Наблюдатель
Дата 22.11.2014	смена I	8-00	16-45	8 часов	технолог Власова С.В.
Фамилия	Соцкий А.А.	разряд рабочего	4	станок	
Специальность	оператор прокатного стана	стаж	3	МПЗ-3, Инв № 1258	

Таблица 23 – Затрата рабочего времени оператора ООО КЗЛМК «Маяк», час

Наименование затрат рабочего времени	Индекс	Сумма продолжительностей, мин	% к основному текущему времени	Повторяемость за смену
Подготовительно-заключительная работа	ПЗ	15	3,2	2
Оперативная работа	ОП	402	85	10
Обслуживание рабочего места	ОБС	12	2,5	2
Отдых и личные надобности	ОТЛ	30	6,4	4
Потери по организационно-техническим причинам	ПОТ	11	2,3	2
Нарушение трудовой дисциплины	НТД	10	2,1	1
Итого:		480	100	

По данным таблицы можно сказать, что оперативная работа составляет 85% или 402 мин времени смены, остальное время смены 78мин или 15% приходится на непроизводительные затраты. Ранее проведенные исследования на предприятии потерь рабочего времени показали, что суммарные потери составляют 15%. Общие потери включают: потери по

организации технологического процесса и по причинам зависящим от дисциплины непосредственно работника).

Рост производительности труда на 15%.

За 402 минуты оперативной работы оператор изготавливает 8 тн продукции, при расчете потери рабочего времени 15% дополнительно получается 1,4тн за смену.

Уменьшение этого показателя не позволит восполнить недостающий объем товарной продукции, а значит не даст возможности полностью удовлетворить спрос на продукцию.

Поэтому рассмотрим следующий вариант возможного увеличения товарной продукции за счет увеличения сменности работы.

3 Увеличение сменности работы

Соотношение роста объема товарной продукции и потенциального спроса на нее в ажиотажный период по видам продукции: профлист С8 , С21 и металлочерепицу показало отклонение. Из табличных данных видно (таб. 20), что спрос по данным видам продукции не удовлетворен.

Поэтому совершенствование стратегии усиления позиций на рынке возможно за счет увеличения сменности работы в цехе.

Для организации дополнительной смены предприятия располагает всеми необходимыми ресурсами.

Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии выполнена в третьей главе.

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		58

3 Совершенствование стратегии развития предприятия на примере ООО КЗЛМК «Маяк»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии предприятия, в части усиления его позиций на рынке

Для ООО КЗЛМК «Маяк» целью совершенствование данной стратегии является увеличение доли рынка за счет выпуска дополнительного объема продукции и соответственно увеличения доли прибыли.

Это возможно достигнуть за счет организации дополнительной смены в период повышенного спроса на продукцию предприятия.

Кроме этого, рассматриваемая стратегия должна учитывать внутреннюю среду организации (которая является достаточно благоприятной – профессиональный коллектив, хорошее техническое обеспечение, стабильное финансовое положение), а так же оказывает влияние на предлагаемую стратегию и внешняя среда (влияние конкурентов, поставщиков сырья и материалов, требования потребителей).

Отклонение, при определении соотношения роста объема товарной продукции и потенциального спроса на нее определяется согласно отчету (таб. 18), выявлены отклонения по трем видам товарной продукции, а именно профнастил марки С8, профнастил марки С21 и металлочерепицы «Monterrey».

Увеличение объемов выпуска данных видов продукции можно восполнить за счет создания дополнительной смены работы цеха, где выпуск продукции организован на трех линиях профилирования.

Для реализации этого решения, рассмотрим трудовые производственные ресурсы, которые следует определить для формирования дополнительной смены (рисунок 21).

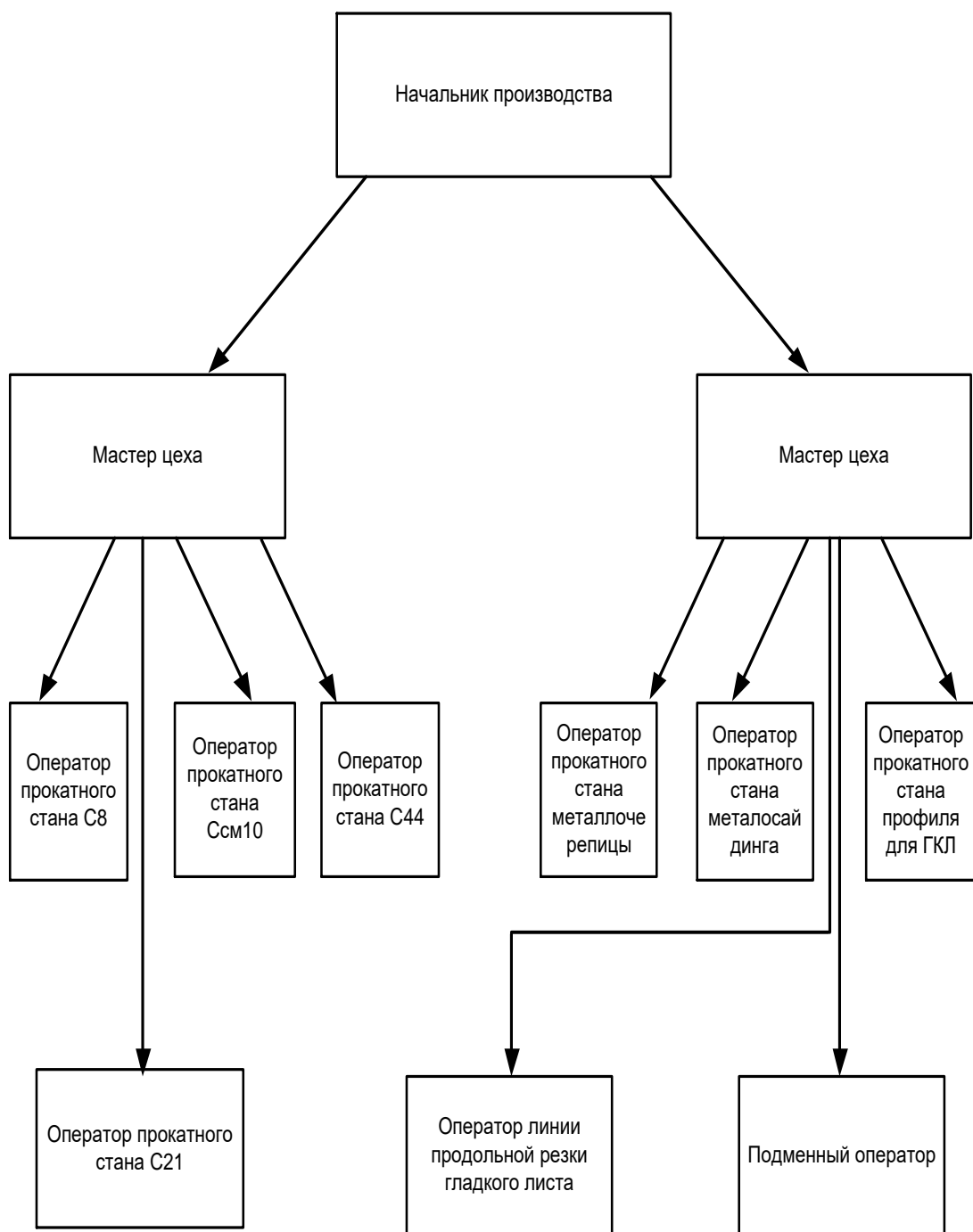


Рисунок 21 – Организационная структура производства ООО КЗЛМК «Маяк»

Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата

Таблица 24 – Обеспеченность трудовыми ресурсами производства ООО КЗЛМК «Маяк», чел

Должность	Количество
Начальник производства	1
Мастер цеха	2
Оператор прокатного стана	8
Стропальщик-упаковщик	1

На данный момент на производстве все вакансии заняты, для введения второй смены нужно принимать новых людей, а именно 3 операторов прокатных станов и мастера второй смены. Для реализации данного мероприятия необходимо внести изменение в штатное расписание (таблица 25).

Таблица 25 - Штатное расписание ООО КЗЛМК «Маяк» г. Красноярск

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц	Тарифная ставка, оклад, руб	Надбавка, руб			Всего, руб	Примечание
наименование	код				6	7	8		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администрация	01	Директор	1	60 000	0	0	0	60 000	
Бухгалтерия	02	Главный бухгалтер	1	40 000	0	0	0	40 000	
	02	Бухгалтер материальной группы	2	21 000	0	0	0	42 000	
	02	Бухгалтер-кассир	1	18 000	0	0	0	18 000	
Отдел продаж	03	Начальник отдела продаж	1	35 000	0	0	0	35 000	
	03	Менеджер отдела продаж	5	25 000	0	0	0	25 000	
Производственный отдел	04	Начальник производства	1	45 000	0	0	0	45 000	
	04	Мастер цеха	2	24 000	0	0	0	24 000	
	04	Оператор производства	9	21 000	0	0	0	21 000	
Отдел ОТК	05	Начальник ОТК	1	30 000	0	0	0	30 000	

Окончание таблицы 25

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц	Тарифная ставка, оклад, руб	Надбавка, руб			Всего, руб	Примечание
	05	Технолог-контролер	1	18 000	0	0	0	18 000	
Погрузочный терминал	06	Заведующий складом	1	23 000	0	0	0	23 000	
	06	Кладовщик	3	17 000	0	0	0	51 000	
	06	Крановщик	2	21 000	0	0	0	42 000	
	06	Машинист погрузчика	1	18 000	0	0	0	18 000	
	06	Стропальщик	6	16 000	0	0	0	72 000	
Служба безопасности	07	Начальник службы безопасности	1	30 000	0	0	0	30 000	
	07	Охранник	4	15 000	0	0	0	60 000	
ИТ-служба	08	Системный администратор	1	19 000	0	0	0	19 000	

С учетом изменения штата работников на четыре человека, фонд оплаты труда увеличится 85 000 рублей.

Прием рабочих будет осуществлен по временному трудовому договору, на период – 6 месяцев с мая по октябрь, с последующим увольнением.

Согласно коллективного договора при приеме на работу необходимо обязательно проводить вводный инструктаж, в который входит:

- основные положения законодательства об охране труда;
- права и обязанности работодателя и работника;
- трудовой договор;
- коллективный договор;
- трудовой распорядок;
- охрана труда;

- правила поведения на территории организации и вне ее;
- основные опасные и вредные факторы.

После инструктажа работники проходят аттестацию на предмет присвоения квалификации.

Для каждой категории работников проводится обязательный инструктаж по охране труда, в который входят разделы:

- общие требования к охране труда;
- требование охраны труда перед началом работы;
- требования охраны труда во время работы;
- требования охраны труда в аварийных ситуациях;
- требование охраны труда по окончании работы;
- ответственность.

Положительная сдача экзаменов дает возможность приступить к работе оператору на конкретное рабочее место с наставником, с которым он проходит стажировку в течение трех смен, после чего приступает к самостоятельной работе.

Для всех работников на производстве составляется график сменности. График сменности разрабатывается из учета 21 рабочего дня, с продолжительностью смены 8 часов.

Таблица 26 - График сменности работников производственных цехов ООО КЗЛМК «Маяк» на май 2016 г.

Фамилия, инициалы, должность (специальность, профессия)	Числа месяца																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Изотов А.В. - мастер	В	И	И	В	В	И	И	И	В	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И
Патракев А.Р. - мастер	В	И	И	В	В	И	И	И	В	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И
Липов Е.К. - оператор	В	И	И	В	В	И	И	И	В	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И
Дубков В.В. - оператор	В	И	И	В	В	И	И	И	В	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И
Иванов П.Л. - оператор	В	И	И	В	В	И	И	И	В	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И
Плис К.Л. - оператор	В	И	И	В	В	И	И	И	В	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И
Анков С.С. - оператор	В	И	И	В	В	И	И	И	В	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И
Робов П.В. - оператор	В	И	И	В	В	И	И	И	В	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И
Рябов Д.О. - операор	В	И	И	В	В	И	И	И	В	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И
Петров В.П. - оператор	В	И	И	В	В	И	И	И	В	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И
Размов ВД. - оператор	В	И	И	В	В	И	И	И	В	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И
Гудков Д.Ю. - оператор	В	И	И	В	В	И	И	И	В	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И
Соцкий А.А. - оператор	В	И	И	В	В	И	И	И	В	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И	В	В	И	И	И	И	И

Продолжительность смены	8 часов
I смена	начало 7-00 часов; окончание - 16 часов
II смена	начало 16 часов; окончание - 01 час
Перерыв на отдых и питание	60 минут
Количество работников	
I смена	9
II смена	4
Всего	13
Руководитель структурного подразделения	Пацкевич А.В.
Ознакомлены:	Изотов А.В. Дубков А.Р. Иванов П.Л. Плис К.Л. Анков С.С. Робов П.В. Рябов Д.О. Петров В.П. Размов В.Д. Гудков Д.Ю. Соцкий А.А.

К графику сменности подготавливается приложение, для ознакомления работника о графике сменности.

Система оплаты рабочих (операторов) сдельная, это форма оплаты труда стимулирует прежде всего улучшение объемных, количественных показателей работы. В данном случае она зависит от количества тонн изготовленной продукции.

Система оплаты труда мастера повременная и зависит от фактически отработанного времени.

Сдельная расценка зависит от производительности конкретно линии профилирования.

При 8 часовой рабочей смене показатели объема произведенной продукции следующие:

Таблица 27 – Объем произведенной продукции за смену ООО КЗЛМК «Маяк», тн

Должность	Смена	Кол-во изготовленной продукции за смену, тн	Количество смен	Всего изготовлено за месяц, тн
Оператор прокатного стана С8	II	6	21	126
Оператор прокатного стана С8	II	6	21	126
Оператор прокатного стана металлочерепица	II	7	21	147
Итого:				399

Рассчитаем заработную плату работников II смены, для учета затрат на оплату труда.

Согласно штатного расписания у мастера повременная форма оплаты труда с окладом 18 000 рублей в месяц.

Основная заработная плата мастера составит:

$18\ 000 * 1,6 = 28\ 800$ рублей с учетом районного и северного коэффициента

Предприятия КЗЛМК «Маяк» относится к 9 классу профессионального риска, поэтому тариф на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний составляет 1%, согласно ФЗ.

$28\ 800 * 1\% = 288$ руб. – взносы на страхование от несчастных случаев

$28\ 800 * 34\% = 9792$ руб. – социальные взносы;

Затраты оплату труда мастера составили:

$28\ 800 + 288 + 9792 = 38\ 880$ рублей.

Затраты на заработную плату оператора прокатного стана С8:

В месяц оператором прокатного стана С8 отработано 168 часов, в том числе 63 часа в ночное время, при этом изготовлено 126 тн продукции.

С учетом графика сменности, работа II смены с 17 до 01 часу, 3 часа приходится на ночную смену (с 22 до 01) часа.

Оператору установлена сдельная система оплаты труда – расценка за единицу продукции 125,5 рублей за тонну, согласно коллективному договору оплата работы в ночное время в организации осуществляется в размере 35 % тарифной ставки за каждый час работы в ночное время.

Основная заработная плата за май составит:

$$\Phi ЗП_{сд} = Р_{ед} * О П_i \quad (2)$$

где, $\Phi ЗП_{сд}$ – фонд заработной платы сдельный;

$Р_{ед}$ – сдельная расценка за единицу изготовленной продукции;

$О П_i$ - объем продукции I вид.

$$126 \text{ тн} * 125,5 = 15813 \text{ руб.} 7 \text{ у} 8 \text{ в} \text{ с}$$

Доплата за работу в ночное время:

$$126 * 145,5 / 168 * 63 = 5929,88 \text{ руб.};$$

$$6874,88 * 35\% = 2075,45$$

$$15813 + 2075,46 = 17888,46 \text{ руб.};$$

Основная заработная плата составила

17888,46 * 1,6 = 28621,54 рублей с учетом районного и северного коэффициента

№ 228 от 03.12.2012г.

28621,54 * 1% = 286,22 руб. – начислены взносы на страхование от несчастных случаев и профзаболеваний;

28621,54 * 34% = 9731,32 руб. – социальные взносы.

Те же самые расчеты будут по заработной плате оператора прокатного стана С21, т.к. одна и та же расценка, с одинаковым объемом произведенной продукции.

					СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		66

Расчет затрат на заработную плату оператора прокатного стана металлочерепицы:

в мае оператором отработано 168 часов, в том числе 63 часа в ночное время, при этом изготовлено 147 тн продукции.

Оператору установлена сдельная система оплаты труда – расценка за единицу продукции - 115,9 рублей за тонну.

Основная заработная плата за май составит:

$$147 \text{ тн} * 115,9 = 17037,30 \text{ руб}$$

Доплата за работу в ночное время:

$$147 * 115,9 / 168 * 63 = 6388,99 \text{ руб.};$$

Согласно коллективному договору оплата работы в ночное время в организации осуществляется в размере 35 % тарифной ставки за каждый час работы в ночное время.

$$6388,99 * 35\% = 2236,15$$

Общая сумма с доплатой за работу в ночное время:

$$17037,30 + 2236,15 = 19273,45 \text{ руб.};$$

$19273,45 * 1,6 = 30837,52$ рублей с учетом районного и северного коэффициента

Предприятия КЗЛМК «Маяк» относится к 9 классу профессионального риска, поэтому тариф на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний составляет 1%, согласно ФЗ № 228 от 03.12.2012г.

$$30837,52 * 1\% = 308,38 \text{ руб.} - \text{взносы на страхование от несчастных случаев};$$

$$30837,52 * 34\% = 10484,75 \text{ руб.} - \text{социальные взносы.}$$

Изменение статей себестоимости согласно существующего положения по расчетам будет только фонд оплаты труда рабочих второй смены, отчисление на социальные нужды, в том числе на внебюджетные фонды 34% и отчисления обязательного социального страхования.

Для расчета калькуляции себестоимости, приведен алгоритм расчета себестоимости единицы продукции:

1 Расчет прямых материальных затрат

					СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		67

Затраты на основные материалы \tilde{N}_i :

$$C_M = \sum N M_i * C_{M_i} * k_{m.z}, \quad (3)$$

где $N M_i$ - норма расхода i - материала на единицу продукции, кг;

C_{M_i} - цена i - материала за единицу продукции, тыс. руб.;

$k_{m.z}$ - коэффициент транспортно-заготовительных расходов (1,03-1,05).

2 Затраты на вспомогательные материалы $\tilde{N}_{i \text{ .ANII}}$:

$$\tilde{N}_{i \text{ .ANII}} = C_M * 1\% \quad (4)$$

3 Затраты на электроэнергию на технологические нужды \tilde{N}_Y :

$$C_{\text{Э}} = \sum (N_i * t_i) * k_n * C_{\text{Э}}, \quad (5)$$

где N_i - суммарная мощность оборудования на i -операции, кВт/ч;

k_n - коэффициент, учитывающей недогрузку по мощности ($k_n = 0,8$);

t_i - трудоемкость по i -операции, н./час;

$C_{\text{Э}}$ - тариф за 1 кВт электроэнергии, руб. (0,5)

4 Расчет заработной платы

Заработная плата основных производственных рабочих, \tilde{N}_{CI}

$$C_{\text{З/п осн}} = C_{\text{осн}} + C_{\text{доп}} + C_{\text{соц}}, \quad (6)$$

где \tilde{N}_i - основная заработная плата, руб.;

\tilde{N}_A - дополнительная заработная плата, руб.;

\tilde{N}_N - отчисления на социальные нужды, руб.;

- основная заработная плата рассчитывается: \tilde{N}_i :

$$C_{\text{осн}} = \sum t_i * i_i * k_d, \quad (7)$$

					СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ	Лист
						68
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		

где t_i - трудоемкость изделия по нормам на i -ой операции, н/ч;

I_i - часовая тарифная ставка для соответствующего разряда работы на i -ой операции;

K_a - коэффициент доплат (принимают 1,5-1,6).

Отчисления на социальные нужды рассчитывают в процентах от основной и дополнительной заработной платы производственных рабочих (34 %):

$$C_{соц} = (C_{осн} + C_{дон}) * 34\% / 100\% \quad (8)$$

- отчисления на социальные нужды рассчитывают в процентах от основной и дополнительной заработной платы производственных рабочих (34 %).

5 Расчет цеховых и общезаводских расходов

Цеховые и общезаводские расходы являются комплексными статьями калькуляции и включают затраты, связанные с обслуживанием производства на уровне цеха или предприятия. Цеховые расходы составляют 60-75%, общезаводские - 70-86 % пропорционально основной заработной плате основных рабочих.

$$\tilde{N}_{\text{ОАО}} = C_0 * 0,6$$

$$\tilde{N}_{\text{ЦАА}} = C_0 * 0,7$$

6 Расчет внепроизводственных затрат

$$\tilde{N}_{\text{ВДЕЦА}} = \tilde{N}_I + \tilde{N}_{I \text{ АНП}} - \tilde{N}_{\text{ЮО}} + \tilde{N}_Y + \tilde{N}_{\text{ЦИ}} + \tilde{N}_{\text{ДНУ}} + \tilde{N}_{\text{ОАО}} + \tilde{N}_{\text{ЦАА}} \quad (9)$$

Величину внепроизводственных расходов принимают равной 20% от производственной себестоимости продукции.

$$\tilde{N}_{\text{ААЮ}} = \tilde{N}_{\text{ВДЕЦА}} * 0,2 \quad (10)$$

Полная себестоимость:

					СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ	Лист
						69
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		

Полная себестоимость продукции (Сп.б.) есть сумма производственной себестоимости и внепроизводственных затрат.

$$\tilde{N}_{i.A} = \tilde{N}_{\text{прод}} + \tilde{N}_{\text{вн}} \quad (11)$$

Рассмотрим калькуляцию себестоимости трех видов продукции с учетом увеличения расходов на заработную плату второй смены за ночное время (таблица 28,29,30).

Таблица 28 – Калькуляция себестоимости на профлист ООО КЗЛМК «Маяк» С8 0,5x1200/1150, руб.

Код	Элемент	Количество	Цена	Сумма на единицу до изменений	Сумма на единицу с изменениями
Материалы основные					
КРУЛ 128	Сталь рулонная 0,45 оцин.	1	27946,38	27946,38	27946,38
Материалы вспомогательные					
КВМ 12	Доска обрезная	0,020	4200	84,00	84,00
КВМ 34	Пленка п/эт 1500мм	5,25	13,31	69,88	69,88
КВМ 45	Упаковочная лента 30x0,8	1,7	41,44	70,45	70,45
Зарплата					
302	ЕСН			70,27	76,95
КЗП	Зарплата основных рабочих			206,7	225,80
Прямая себестоимость				28447,68	28473,46
Полная себестоимость				31292,44	31320,81
Итого полная себестоимость с учетом НДС				36924,20	36958,55

После введения дополнительной смены, себестоимость данного вида продукции увеличилась на 34,35 рублей за тонну, из-за работы операторов в ночное время.

Таблица 29 – Калькуляция себестоимости на профлист ООО КЗЛМК «Маяк» С21 0,5x1051/1000, руб.

Код	Элемент	Количество	Цена	Сумма на единицу до изменений	Сумма на единицу с изменениями
Материалы основные					

Окончание таблицы 29

		Количество	Цена	Сумма на единицу до изменений	Сумма на единицу с изменениями
КРУЛ_128	Сталь рулонная 0,5 оцин.	1	28156,52	28156,52	28156,52
Материалы вспомогательные					
КВМ_12	Доска обрезная	0,024	4200	65,75	65,75
КВМ_34	Пленка п/эт 1500мм	4,15	13,31	55,23	55,23
КВМ_45	Упаковочная лента 30x0,8	1,58	41,44	65,75	65,75
Зарплата					
302	ЕСН			70,27	76,95
КЗП	Зарплата основных рабочих			206,7	225,80
Прямая себестоимость				28618,22	28646,80
Полная себестоимость				31480,04	31511,48
Итого полная себестоимость с учетом НДС				37146,44	37183,55

После введения дополнительной смены, себестоимость данного вида продукции увеличилась на 37,11 рублей за тонну продукции, из-за работы операторов в ночное время.

Таблица 30 – Калькуляция себестоимости на металлочерепицу ООО КЗЛМК «Маяк», руб.

Код	Элемент	Количество	Цена	Сумма на единицу до изменений	Сумма на единицу с изменениями
Материалы основные					
КРУЛ_128	Сталь рулонная 0,5 краш.	1	32851,20	32851,20	32851,20
Материалы вспомогательные					
КВМ_12	Доска обрезная	0,028	4200	117,6	117,6
КВМ_34	Пленка п/эт 1500мм	6,8	13,31	90,51	90,51
КВМ_45	Упаковочная лента 30x0,8	1,6	41,44	66,30	66,30
Зарплата					

Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата
------	------	-------------	---------	------

Окончание таблицы 30

Код	Элемент	Количество	Цена	Сумма на единицу до изменений	Сумма на единицу с изменениями
Материалы основные					
302	ЕСН			67,73	73,97
КЗП	Зарплата основных рабочих			199,20	217,03
Прямая себестоимость				33392,64	33422,61
Полная себестоимость				36731,90	36764,87
Итого полная себестоимость с учетом НДС				43343,65	43382,55

После введения дополнительной смены, себестоимость данного вида продукции увеличилась на 38,90 рублей за тонну продукции, за счет работы операторов в ночное время.

Анализируя отчет по объемам производства за год, можно увидеть насколько увеличится объем товарной продукции после реализации мероприятий по увеличению сменности работы (таблица 31).

Таблица 31 – Производственный отчет ООО КЗЛМК «Маяк» за 2016г.

Месяц	Объем производства, до внедрения мероприятия, тн	Объем производства, после внедрения мероприятия, тн	Темп роста, %
Январь	125	125	100,0
Февраль	163	163	100,0
Март	242	242	100,0
Апрель	430	430	100,0
Май	720	1119	155,2
Июнь	900	1299	144,3
Июль	975	1374	140,9
Август	1010	1409	139,5
Сентябрь	975	1280	131,3
Октябрь	655	890	135,9

Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата
------	------	-------------	---------	------

Окончание таблицы 31

Месяц	Объем производства, до внедрения мероприятия, тн	Объем производства, после внедрения мероприятия, тн	Темп роста, %
Ноябрь	395	395	100,0
Декабрь	250	250	100,0
ИТОГО:	6840	8258	

Как видно из таблицы 31, после реализации мероприятий в ажиотажный период, наблюдается тенденция роста объемов производства за год на 1418 тн, это 21% от общего объема товарной продукции.

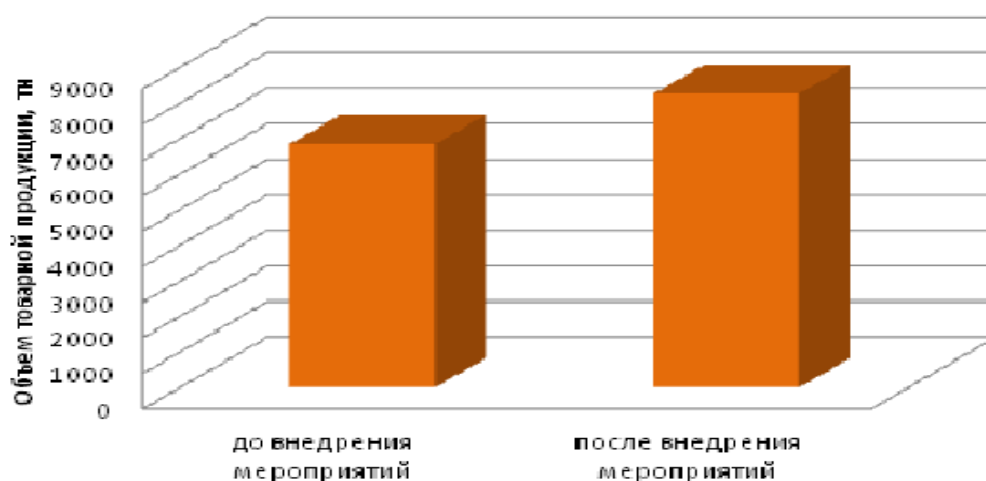


Рисунок 22 – Рост объема товарной продукции ООО КЗЛМК «Маяк», тн

Благодаря внедрению данного мероприятия ООО КЗЛМК «Маяк» может существенно удовлетворить потенциальный спрос покупателей в пиковый период.

3.2 Эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию стратегии развития предприятия

Произведем оценку эффективности от внедрения предложенных мероприятий.

Достигнута основная цель совершенствования стратегии усиление позиций на рынке, это завоевание большего сегмента рынка конкурентов, за счет возросшего объема реализации продукции.

Таблица 32 - Сравнительный анализ по объему реализации конкурентов в год, тн.

Конкурент	Действующий сегмент рынка	Сегмент рынка после внедрения мероприятий
МеталлПрофиль	11700	11700
СталеПромышленная компания	7300	7300
КЗЛМК Маяк	6900	8260
Кровельный центр	4200	4200
СибКров	3460	3460
Профит	2800	2800

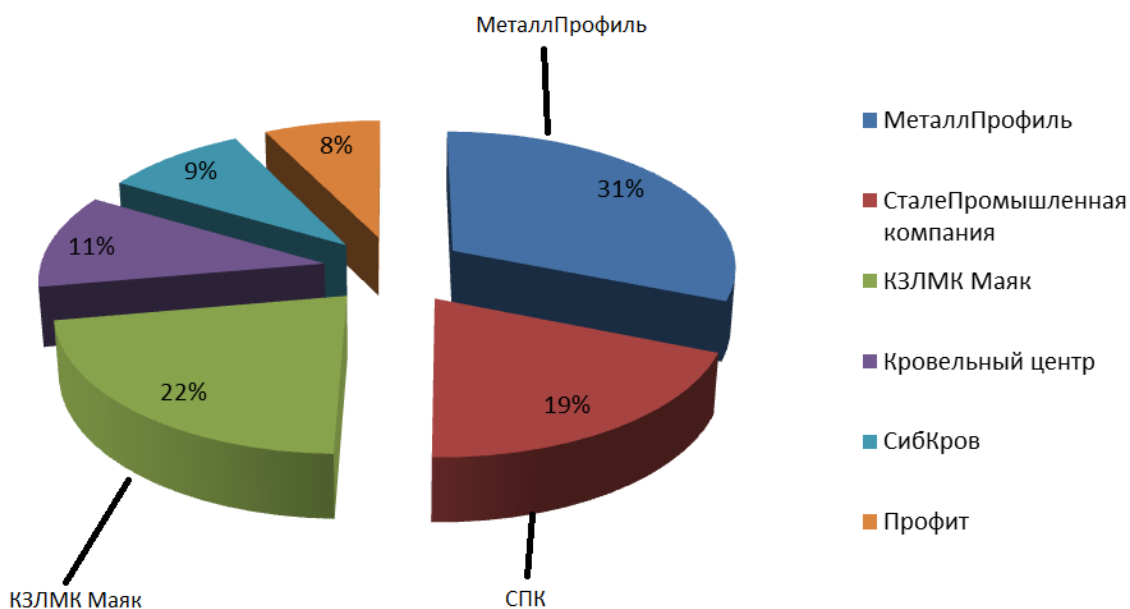


Рисунок 23 – Сегментация рынка конкурентов ООО КЗЛМК, %

Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата
------	------	-------------	---------	------

На рисунке 23 приведены сегменты рынка тонколистового металлопроката, из которого видно, что КЗЛМК «Маяк» выходит на второе место по объему реализованной продукции, тем самым повышая свою конкурентоспособность.

В результате реализации программы по увеличению объема товарной продукции вырастут основные показатели эффективности деятельности предприятия.

Рассчитаем ожидаемый эффект от внедрения мероприятий. Поскольку с помощью сезонных рабочих будет охвачен больший объем работ, следовательно:

1) Суммарный прирост выручки за счет роста объема реализации продукции составит 18%.

2) Сумма затрат на выпуск продукции в результате роста объема производства увеличится на 18%.

Экономические результаты сведены в таблицу 33.

Таблица 33 – Экономическая результативность представленных мероприятий ООО КЗЛМК «Маяк», тыс.руб

Показатель	До начала реализации стратегии	В результате реализации стратегии	Темп роста, %
Выручка от продаж	304380	359168	118
Себестоимость продукции	222175	262166	117
Валовая прибыль	82205	97002	118
Прибыль от продаж	64728	76379	118
Чистая прибыль	53940	63649	118
Рентабельность продукции	18	21	117

Как видно из таблицы 33, реализация стратегии усиление позиций на рынке приведёт к увеличению рентабельности продукции ООО КЗЛМК «Маяк».

Размер чистой прибыли увеличится на 28%.

Рассчитаем, как изменится производительность труда в результате найма сезонных работников:

$P=O/Ч$ (объем производства/численность персонала)

$P=327225/44=7436,93$ до реализации мероприятий

$P_{\text{проект.}} = 385492/ 48 = 8031,08$ после реализации мероприятий

Производительность труда повысилась, благодаря оптимизации производственной деятельности.

Таким образом, совершенствование действующей стратегии приведет к существенному повышению прибыльности и рентабельности предприятия.

Укрепление конкурентных позиций и упрочение финансового положения предприятия в результате реализации предложенной стратегии, характеризует его как эффективный инструмент в управлении предприятия.

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		76

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня «стратегия» является одним из основных понятий науки об управлении. Стратегическое управление – это не только установление параметров будущего состояния организации, но и прежде всего обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение выбранных целей. Поэтому руководителю современного предприятия необходимо иметь представление об основах стратегического управления, чтобы возглавить процесс выработки и принятия стратегических решений, определяющих основные цели, направление и приоритет функционирования и развития организации. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии.

В современных условиях конкуренция становится все более жесткой, а проблема удержания своей доли на рынке для предприятия ООО КЗЛМК «Маяк» - становится более актуальной. Грамотное и эффективное выстраивание системы продаж своего товара и обеспечение устойчивого интереса к нему со стороны как уже существующих, так и потенциальных коммерческих партнеров, а также конечных покупателей является первостепенной задачей.

Проведенные исследования рынка металлопроката показали, рынок производимых товаров устоявшийся и спрос на него стабильный, конкуренты старые, что позволяет при увеличении объемов производимой продукции, завоевать больший сегмент рынка и приблизится к лидирующим позициям на рынке Красноярского края.

ООО КЗЛМК «Маяк» занимает достаточно прочные позиции на рынке Красноярского края. Однако в настоящее время в связи с некоторыми видоизменениями, которые происходят на рассматриваемом рынке, данной

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		77

организации необходимо усовершенствовать стратегию усиления позиций на рынке для дальнейшего развития, которая бы способствовала росту ее конкурентоспособности, эффективности и прибыльности. Основная проблема, выявленная в ходе анализа – это сбои в поставках из-за невозможности в пиковый период (май-октябрь) выполнять график отгрузки продукции покупателям. В соответствии с выявленной проблемой в проектной части разработано мероприятие, направленное на повышения объемов товарной продукции, за счет увеличения сменности работы на производстве.

В результате реализации данного мероприятия для ООО КЗЛМК «Маяк» позволит получить предприятию не только финансовую выгоду, но и увеличить свою долю на рынке строительных материалов. Общее увеличение выручки составит 18% за год, а так же будет достигнута главная цель совершенствования стратегии усиления позиций на рынке, это увеличение сегмента рынка конкурентов, заняв второе место среди лидеров по продаже металлопроката.

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		78

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1,2. –М.: Юрист, 2013. – 312 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 1, 2.–М.: Омега-Л, 2011.– 341 с.
3. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М: Центр экономики и маркетинга, 2011. – 235с.
4. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы / М.М.Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 243 с.;
5. Алешина, И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФЭКСМОС, 2012. – 480 с.;
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия . СПб: Издательство «Питер», 2011. -416 с.
7. Бадалова, А.Г., Еленева Ю.Я., Коршунова Е.Д. Оценка качества менеджмента: теория, методологи, риски. М.: «ЯНУС-К», 2011. – 218с.
8. Багиев, Г.Л. и др. Менеджмент: Учебник для ВУЗов – М.: Экономика, 2012. – 703 с.
- 9.Басовский, Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: учебник. М.: ИНФРА-М, 2014.-213 с.
- 10.Бендинов, М.А., Фролов, И.Э. К проблемам выбора стратегии развития авиационной промышленности [Текст] / М.А, Бендинов, И.Э. Фролов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 3. –376 с.
- 11.Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. Под ред. Л.Г.Зайцевой, М.И.Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. - 175 с.
12. Бубнов, Ю.Т. Экономико-математические методы и модели анализа конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Самара, 2013. – 180 с.
13. Вертоградов В. Управление продажами. – СПб.: Питер, 2013. – 240 с.

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		79

14. Веснин, В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова / В.Р. Веснин.– М.: 2012. – 480 с.;
15. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 2013. – 365 с.
16. Виханский, О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2005. – 569с.
17. Гончарук, В.А. Развитие предприятия. М.: Дело, 2014. - 208 с.
18. Гришанина, Н.В., Лопашина Г.С. и др. Основы менеджмента. - М.: Юрайт, 2013. – 425 с.
19. Данько, Т.П. Управление менеджментом. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 349с.
20. Донцова, Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности. – М.: Дело и сервис, 2015. – 336 с.
21. Еленева, Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий.-М.: «Янус-К».2012.- 296 с.
22. Забелин, П.В., Моисеева Н.К.Основы стратегического управления. М. 2012. С. 3
23. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Юристь, 2013.– 381 с.
24. Зилькарнаев И.И., Ильясов, Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий. [Текст] / И.И. Зилькарнаев, Л.Р. Ильясов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №4. –395 с.
25. Ермолович Л.Л., Сивчик Л.Г., Толкач Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: Экоперспектива, 2012. – 370с.
26. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. – М.: Финпресс, 2004.– 363 с.
27. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп Бизнес, 2014. – 278с.
28. Керимов В.Э. Современные системы и методы учета и анализа

затрат в коммерческих организациях. – М.: Эксмо, 2015.– 311 с.

29. Кит У. Стратегический управленческий учет / Пер. с англ. – М.: Олимп – Бизнес, 2012.– 352 с.

30. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: 2014. –424с.

31. Радугин А.А. Основы менеджмента. – М.: Прогресс, 2013. - 648 с.

32. Котлер Ф. Маркетинг – Менеджмент / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2013.– 312 с.

33. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. СПб., 2012. – 412 с.

34. Краткий словарь менеджера / под ред. В.П. Грошева. М., 2012.– 343 с.

35. Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А. М. Кротков, Ю. Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 6 (26). –268 с.

36. Левицкий С. Как разработать стратегию: Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий. М.: Баланс Бизнес-Букс, 2014. – 328с.

37. Максимов, И.Ю. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] / И.Ю. Максимов // Маркетинг. - 2015. - № 3. –339 с.

38. Мошнов, В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия: www/cfin.ru/management/stratgy/estimatecompetiteveves.shtml/.

39. Рахлин К.М., Серова О.Ю. Потенциал предприятия как основа ее конкурентоспособности. М., 2015. - 406 с.

40. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2013. - 312 с.

41. Маркетинг / Под ред. Н.П. Ващекина. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.-

312

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		81

42. Минцберг Г., Альтстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер с англ. С. К. Вознесенского. – СПб.: Питер, 2006.
43. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2010. – 591с.
44. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2009. С.76
45. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, менеджмент, обновление. – М.: ЮНИТИ, 2011. - 232 с.
46. Мошнов, В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия: www/cfin.ru/management/stratgy/estimatecompetiteveves.shtml/.
47. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М.: Финансы и статистика, 2011. – 345с.
48. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. – М.:, 2004.
49. Попов С.В. Стратегический менеджмент. Видение важнее, чем знание. Учебное пособие. - М.: Дело, 2009. - 352с.
50. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2011г. – 301с.
51. Рахлин К.М., Серова О.Ю. Потенциал организации как основа ее конкурентоспособности. М., 2010. С. 106
52. Родин В.Г. Основы менеджмента. – М., 2011 . – 328 с.
53. Савельева М.Ю. Экономика организаций (предприятий). – Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. – 168с.
54. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 344 с.
55. Савиных А.Н. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. – 190с.
56. Самочкин В.Н. Анализ и планирование. М.: Дело, 2012.-336с.

57. Смолкин, А.М. Менеджмент, основы организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. -248 с.
58. Соловьев, Б.А. Основы теории и практики менеджмента. – М.: МИНХ им. Г.В. Плеханова, 2011. – 268 с.
59. Сухова, Л.Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: Учеб. пособие / Л.Ф. Сухова, Н.А. Чернова. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 160 с.;
60. Теплова, Т.В. Управленческие решения: стратегия и тактика: Уч. пособие. — М.: ИЧП «Изд-во Магистр», 2012. — 264 с.;
61. Терехин, В.А. Развитие механизма управления конкурентоспособностью предприятий промышленности строительных материалов: автореф. дис. канд.экон.наук. Саратов, 2012. С. 9
62. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. — 576 с.;
63. Управление менеджментом / Под ред. Родионова В.А. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 370с.
64. Фасхиев Х.А., Гараев И.М. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг. Нижнекамск, 2010. С. 2
65. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2010. - 312 с.
66. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. - М.: Экономика, 2011. – 504с.
67. Федько В.П., Федько Н.Г. Основы менеджмента. – Ростов-на-Дону, 2011. – 480 с.
68. Шнаппауф Р.А. Практика продаж. – М.: АО Интерэксперт, 2012. – 321 с.
69. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. - М.: ГНОМ-ПРЕСС, 2013.- 457с.;

70. Яшин, Н.С .Конкурентоспособность предприятий: методология, оценка, регулирование. Саратов, 2012. С. 54

					<i>СФУ ИУБПЭ-ДП 080507.65- 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		84

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Бухгалтерский баланс				
на 31 декабря 2015 г.				
			Коды	
			0710001	
			31	12
			2015	
			53027981	
			2450014720	
			51.53	
			956	781
			384 (385)	
Страница 1				
Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 1 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		2015 г. ³	2014 г. ⁴	2013 г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Основные средства	65321	65316	16434
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы	306	39	707
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	65321	65316	16434
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	4408	6133	1826
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	159	99	9
	Дебиторская задолженность	8609	9687	8970
	Финансовые вложения			
	Денежные средства	1975	1810	1975
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	15151	17729	12780
	БАЛАНС	80472	83045	29214

Отчет о прибылях и убытках					
за _____ 20 14 г.			Коды		
			0710002		
			2014 12 31		
Организация ООО КЗЛМК «Маяк»			Форма по ОКУД		
			Дата (число, месяц, год)		
			по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН		
Вид экономической деятельности			по ОКВЭД		
			51.53		
Организационно-правовая форма/форма собственности Частная собственность					
ООО			по ОКОПФ/ОКФС		
			956 781		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)			по ОКЕИ		
			384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____		За _____	
		20 14 г. ³		20 13 г. ⁴	
010	Выручка ⁵	222658		85647	
020	Себестоимость продаж	205797		66376	
029	Валовая прибыль (убыток)	35257		19271	
030	Коммерческие расходы	2648		12023	
040	Управленческие расходы				
050	Прибыль (убыток) от продаж	32609		7248	
080	Доходы от участия в других организациях				
060	Проценты к получению				
070	Проценты к уплате				
090	Прочие доходы	740		1301	
57	Прочие расходы	11183		1487	
140	Прибыль (убыток) до налогообложения	22103		7062	
150	Текущий налог на прибыль	7375		1412	
200	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)				
	Изменение отложенных налоговых обязательств				
	Изменение отложенных налоговых активов				
	Прочее				
190	Чистая прибыль (убыток)	14728		5649	

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____		За _____	
		20 14 г. ³		20 13 г. ⁴	
	СПРАВОЧНО				
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода				
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода				
	Совокупный финансовый результат периода ⁶				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию				
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию				

Страница 2

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

" 31 " декабря 20 14 г.

Отчет о прибылях и убытках			
за	20 15 г.	Коды	
	Форма по ОКУД	0710002	
	Дата (число, месяц, год)	2015	12 31
Организация ООО КЗЛМК «Маяк»	по ОКПО	53027981	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2450014720	
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД	51.53	
Организационно-правовая форма/форма собственности Частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	956	781
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384 (385)	

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За	
		20 15 г. ³	20 14 г. ⁴
010	Выручка ⁵	266875	222658
020	Себестоимость продаж	208145	205797
029	Валовая прибыль (убыток)	36954	35257
030	Коммерческие расходы	2966	2648
040	Управленческие расходы		
050	Прибыль (убыток) от продаж	33988	32609
080	Доходы от участия в других организациях		
060	Проценты к получению		
070	Проценты к уплате		
090	Прочие доходы	953	740
57	Прочие расходы	10404	11183
140	Прибыль (убыток) до налогообложения	24543	22103
150	Текущий налог на прибыль	8120,0	7375
200	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
190	Чистая прибыль (убыток)	16423,0	14728

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За	
		20 15 г. ³	20 14 г. ⁴
	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Страница 2

Руководитель		Главный бухгалтер	
(подпись)	(расшифровка подписи)	(подпись)	(расшифровка подписи)
" 31 "	декабря	20 15	г.