ОГЛАВЛЕНИЕ

Аннотация…… 2
Введение…….. 3
Глава 1. Теоретические основы организации и планирования производства на предприятии……. 5
1.1. Сущность производственного потенциала…… 5
1.2. Структура производственного потенциала и показатели оценки эффективности использования производственного потенциала…… 13
1.3. Стратегия организации производства…… 19
Глава 2. Анализ производственной стратегии и планирования производства ООО «Строй-Дор-Курск» …… 29
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия…….. 29
2.2. Оценка внешней и внутренней среды……. 37
2.3. Анализ стратегии организации производства…… 45
Глава 3. Мероприятия по совершенствованию организации и планирования производства ООО «Строй-Дор-Курск»……. 54
3.1 Разработка вариантов совершенствования стратегии производства…… 54
3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий ……. 68
Заключение……... 72
Список литературы…….. 75
Приложения…….. 78

АННОТАЦИЯ

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

Во введении указывается актуальность темы, объект и предмет исследования, цель исследования, ставятся задачи исследования. Выделяются методы, а также информационная база исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы организации и планирования производства на предприятии, изучаются сущность, структура производственного потенциала и показатели оценки эффективности использования производственного потенциала. Особое внимание уделяется изучению стратегии организации производства.

Во второй главе проведен анализ организации и планирования производства в ООО «Строй-Дор-Курск», дана оценка внешней и внутренней среды, рассмотрена стратегия организации производства.

В третьей главе на основании проведенного анализа разработаны мероприятия по совершенствованию организации и планирования производства в ООО «Строй-Дор-Курск».

В заключении приводятся выводы по результатам проведенного исследования.

Список литературы включает 33 источника. Работа выполнена на 83 листах машинописного текста, включает 25 таблиц, 6 рисунков и приложения.

ВВЕДЕНИЕ

Основным звеном народнохозяйственного комплекса является предприятие, оно концентрирует в себе все ресурсы производства. Здесь развертываются главные экономические процессы, создается и приумножается народное богатство, формируется национальный доход общества, обеспечивается решение экономических и социальных задач, складываются производственные и социальные отношения. В связи с этим объективная оценка производственных возможностей предприятий, а также параметров и характеристик их производственного потенциала имеют важное значение. Изучения производственного потенциала, направленное на поиск путей более эффективного его использования, становится все более актуальным вопросом, а сама эта проблема приобретает народнохозяйственную значимость.

Производственный потенциал промышленного предприятия представляет собой сложную систему, включающую основные фонды, трудовые ресурсы, технологию, энергетические ресурсы и информацию, находящиеся в распоряжении организации для созидательной деятельности. Ему присущ ряд специфических характеристик. Прежде всего, целостность, означающая, что только при наличии всех элементов потенциала возможно достижение конечного результата его функционирования - выпуск продукции, а также такие особенности как: взаимозаменяемость, взаимосвязь элементов, способность к достижению новейших достижений НТП, гибкость и адаптивность к продукции, к изменяющимся экономическим и производственно-техническим условиям.

Изучение этих механизмов становится инструментом управления эффективностью производства, способствует качественному рывку в обновлении производства, инвестиционной политике, выявлению механизма гибкости, что позволяет снизить затратоёмкость общественного производства и повысить возможности общества, в удовлетворении потребностей. Рабочая сила и средства труда является активными элементами производственного

процесса, поэтому от эффективности их использования зависит эффективность использования всего потенциала.

Совершенствование стратегии производства ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период и новую производственную программу. В основу при разработке плана кладется: анализ перспектив развития фирмы; анализ позиций в конкурентной борьбе; выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности и товаров; анализ направлений диверсификации производства. Задачей стратегии нового производства является определение потребностей рынка в новых изделиях, улучшения или модернизации уже существующих. Выбранная тема является актуальной, так как совершенствование стратегии производства – необходимое условие стабильной работы предприятия в условиях меняющейся хозяйственной среды.

Объект исследования: ООО «Строй-Дор-Курск».

Предмет исследования: разработка стратегии производства ООО «Строй-Дор-Курск».

Целью работы является анализ организации и планирования производства на предприятии ООО «Строй-Дор-Курск».

Цель работы определяет следующие задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы организации и планирования производства на предприятии.

2. Провести анализ производственной стратегии и планирования производства в ООО «Строй-Дор-Курск».

3. Разработать мероприятия по совершенствованию стратегии производства ООО «Строй-Дор-Курск».

Данная работа имеет следующую структуру: введение, три главы, заключение, список литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Сущность производственного потенциала

В настоящее время слово «потенциал» применяется для обозначения средств, запасов и источников, имеющихся в наличии и могущих быть использованными для достижения определенной цели, решения какой-либо задачи, а также возможностей отдельного лица, общества, государства в какой либо области [10, с. 107].

В отечественной научной литературе одним из первых понятие «производственный потенциал» использовался как набор ресурсов, которые в процессе производства принимают форму факторов производства. Этот подход к концепции производственного потенциала получил широкое распространение среди исследователей. Выделяют две ресурсные позиции. Первая - производственный потенциал представляет собой совокупность ресурсов без учета их взаимосвязи и участия в процессе производства. Особенность второй позиции заключается в трактовке производственного потенциала как совокупности ресурсов, способных производить определенное количество материальных благ. Наряду с ресурсным подходом к определению сущности производственного потенциала встречаются и другие подходы.

Так, считалось производственный потенциал синонимом производственной мощности предприятия, объединения и потому полагает возможным определять его как максимально возможный годовой, суточный, часовой или отнесенный к другой временной единице объем выпуска продукции, понятие носит территориальный характер и распространяется на совокупность производств, распространенных на определенной территории. Исходя из этих концепций, в производственный потенциал включаются различные ресурсы: иногда к ним относят только производственные фонды и

мощности, иногда в производственный потенциал включают производственные фонды и квалифицированные кадры трудящихся, иногда в производственный потенциал вводят производственные фонды, ресурсы управления организации производства, кадры, научно-техническую информацию [15, с. 105].

Анализ вышеизложенных точек зрения приводит к выводу, что производственный потенциал хозяйствующей системы есть совокупность ресурсов, предоставленных в ее распоряжение для созидательной деятельности. Количественные и качественные параметры этих ресурсов, а также их интеграция определяют производственную способность хозяйственного звена. Однако, производственный потенциал, определяя возможность выпуска материальных благ и услуг, не может служить мерой полезного эффекта.

Основное значение производственного потенциала предприятия заключается в создании новых стоимостей, а его элементы должны целенаправленно адаптироваться к требованиям изготовляемой продукции. Это свое назначение он сможет выполнить, если принятая им вещественно натуральная форма и количественное соотношение его составляющих делают его способным функционировать как стоимость, создающую стоимость и прибавочную стоимость. То есть когда состав и характеристики элементов производственного потенциала соответствуют и определяются параметрами изготовляемой продукции. В таком случае все элементы производственного потенциала служат одной общей цели, стоящей перед предприятием. Но именно то, что и место и функции каждого элемента определяются требованиями, предъявляемыми к совокупности элементов в целом, и характеризуют его упорядоченность [20, с. 144].

С другой стороны, выполнение совокупностью элементов общей для производственного потенциала задачи означает, что они взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Таким образом, производственный потенциал отвечает требованиям, предъявляемым к системам. Как отмечалось, главная задача производственного потенциала заключается в изготовлении продукции,

то есть в ее воспроизводстве. Очевидно, что для того, чтобы производственный потенциал смог осуществить этот непрерывный и постоянно возобновляющийся процесс, он сам также должен непрерывно и постоянно воспроизводиться. Производственный потенциал должен обладать способностью к самовоспроизводству.

На практике эта способность подтверждается рядом тенденций: системой ремонтов и модернизацией основных фондов предприятия. Другой формой практической реализации способности производственного потенциала к самовоспроизводству следует считать увеличение в структуре промышленности количества комплексных предприятий (включающих непрофильные производства). Следует отметить и другую форму проявления воспроизводственной способности производственного потенциала, как техническое перевооружение и реконструкция производства.

Первая из них - целостность. Она означает, что все элементы потенциала служат общей цели стоящей перед системой. Целостность потенциала обеспечивается реализацией в процессе управления его формированием и использованием следующих принципов: общности и единства целевой функции для производственного потенциала и каждого его элемента, общности критериев эффективности функционирования и развития элементов и самого потенциала в целом [21, с. 155].

Второй отличительной чертой потенциала является сложность. Она проявляется в наличии нескольких составляющих элементов, каждый из которых представляет собой совокупность отдельных частей. Например, производственный потенциал предприятия включает в себя основные производственные фонды, которые среди прочих элементов содержат рабочие машины и оборудование, в свою очередь, основное технологическое оборудование. А последнее включает в себя металлорежущие станки, содержащие токарные станки и т.д. Кроме того, в системе существуют

обратные материально-вещественные и информационные связи между элементами потенциала.

В качестве третьей характерной особенности производственного потенциала следует отметить взаимозаменяемость, альтернативность его элементов. Но ее не следует понимать чисто механически, хотя в ее основе и лежат технические и технологические особенности производства (например, замещение живого труда машинным). Поэтому в качестве одной из форм взаимозаменяемости элементов производственного потенциала следует рассматривать сбережение производственных ресурсов в результате применения нового оборудования, технологии, энергии, информационных ресурсов и методов организации управления и производства. При этом степень альтернативности не постоянна и зависит от экономической ситуации, уровня развития производственного потенциала, особенностей хозяйственной системы. Также важно понять, что теоретически элементы могут замещать друг друга не ограниченно, но существует предел взаимозаменяемости. Кроме того, это процесс периодический по своим количественным характеристикам и по времени. В целом благодаря этой характеристике элементы потенциала обладают способностью достигать сбалансированного равновесия элементов.

Четвертой характеристикой является взаимосвязь и взаимодействие его элементов. Она представляет собой качественную и количественную взаимосвязь, выраженную мерой соответствия и соотношения вещественных, личных и невещественных факторов производства. Интегральное действие элементов наводит на мысль о наличии структур производственного потенциала, соразмерных его минимальной и максимальной отдаче. Становится ясным, что улучшение только одного элемента невозможно добиться существенного роста отдачи производственного потенциала. Наивысшая отдача потенциала возможна только при одновременной модернизации всех его элементов [18, с. 105].

Пятым характерным признаком производственного потенциала можно назвать его способность к восприятию в качестве элементов новейших достижений научно-технического прогресса, способность к развитию путем непосредственного и систематического использования новых технологических идей. При этом, производства с более высокой научно-технической емкостью более эффективны и имеют более широкие перспективы развития.

Шестой характерной особенностью производственного потенциала является гибкость. Она свидетельствует о возможностях переориентации производственной системы на выпуск новой продукции, использование других видов материалов и т.д., без коренного изменения его материально-технической базы. Требование к повышению гибкости производственного потенциала особенно актуально в условиях нестабильности рыночной обстановки, возрастания колебаний объема и структуры спроса, резкого ускорения темпов научно-технического прогресса в промышленном производстве.

Седьмой отличительной характеристикой является классовый характер. Этим в значительной степени определяются его масштабы и структура. Так, цели модернизации производства заключаются в желании капитала уйти от решения социальных проблем, получить новый стабильный источник сверхприбыли, эффективное средство давления на рабочий класс и орудие борьбы с профсоюзами. Наконец, следует отметить еще одну характеристику производственного потенциала - его мощность. Она представляет собой количественную оценку производительной способности потенциала предприятия [10, с. 130].

Мощность потенциала, будучи объективно определена, показывает место конкретного хозяйственного подразделения в отраслевом и народно-хозяйственном потенциалах. Она служит важным связующим звеном между производственным потенциалом, научно-техническими и экономическим потенциалом общества. Все характерные черты производственного потенциала промышленного предприятия можно клас-

сифицировать по ряду признаков: внутренние средства и особенности структуры, качественные характеристики, социально-экономические отличия.

К структурным особенностям следует отнести целостность, сложность, взаимозаменяемость элементов, их взаимосвязь и взаимодействие. Качественными характеристиками можно считать способность элементов потенциала к восприятию достижения научно-технического прогресса, гибкость мощность производственного потенциала. Социально-экономические отличия заключаются в классовом характере и способности обладать мощностью.

В зависимости от масштабов хозяйственной системы различаются производственные потенциалы народного хозяйства, отрасли, региона, предприятия (объединения). По мнению некоторых специалистов, производственный потенциал народного хозяйства характеризуют "производственные ресурсы, их объем, структура, технический уровень и качество. При этом под производственными ресурсами им понимались средства производства, трудовые ресурсы, а также природные ресурсы, вовлеченные в экономический оборот. В представлении Шевченко Д.К., производственный потенциал страны, республики и любого другого региона должен включать: производственный потенциал, сельскохозяйственный потенциал, потенциал прочих отраслей, приравненных к производственной сфере, и строительный потенциал. Из этого можно сделать заключение о том, что производственные потенциалы разных уровней хозяйствования отличаются друг от друга размерами обособления ресурсов, которые в свою очередь определяются такими особенностями производственных систем, как масштабность, характер замкнутости и особенности деятельности. От этого зависит не только величина производственного потенциала, но и структура его ресурсов, а также динамичность.

Так, народное хозяйство и промышленность являются крупномасштабными хозяйственными системами с высокой степенью

замкнутости. Они, особенно народное хозяйство, обладают значительной воспроизводственной способностью в отношении всех элементов производственного потенциала. Поэтому структура ресурсов последних будет включать в себя один набор материально-духовных элементов. Предприятия и объединения имеют значительно меньший масштаб деятельности. Их воспроизводственная способность ограничена возмещением, обновлением и расширением основных фондов, а также возмещением в установленных пределах рабочей силы (подготовка рабочих кадров, повышение их квалификации). У них значительно ниже возможности в осуществлении научно - технических разработок. Поэтому, структура ресурсов производственного потенциала этого уровня управления будет на много проще [11, с. 133].

Производственный потенциал промышленного предприятия характеризует собой ресурсы, обособившиеся в рамках основного хозяйственного звена, поэтому он меньше производственного потенциала отрасли и народного хозяйства, и является их составным элементом как часть целого. Перечисленные потенциалы находятся в зависимости, так, производственный потенциал отрасли определяется как сумма производственных потенциалов входящих в нее предприятий объединений, а потенциал народного хозяйства - сложением потенциалов отраслей. Производственный потенциал может служить как характеристикой самих крупных систем, так и мелких, локальных. Но при этом производственный потенциал любой из дезагригированных подсистем не функционирует изолировано, замкнуто. Наблюдается процесс взаимопроникновения потенциалов, "обмен" их отдельными составляющими.

Роль и значение производственного потенциала предприятия в общественном производстве не остаются неизменными. Производственный потенциал предприятия является материальной предпосылкой ускорения научно-технического прогресса. Между ними существует взаимосвязь - чем

выше технико-экономический уровень элементов потенциала и степень их использования, тем мощнее база (материально - техническая) научно - технического прогресса, тем шире горизонты внедрения его достижений, больше возможностей для совершенствования и увеличения размеров элементов производственного потенциала промышленного предприятия. Они взаимно совершенствуют и развивают друг друга.

При этом производственный потенциал промышленного предприятия на прямую связан с темпами социально-экономического развития страны. Улучшение его использования способствует росту производства инвестиционных ресурсов и товаров народного потребления при одних и тех же затратах общественного труда. А качественные его характеристики определяют степень удовлетворения материальных и духовных потребностей народа и само качество экономического и социального роста [13, с. 118].

Ухудшение же использования производственного потенциала повышает едино временные вложения и текущие затраты на каждый рубль прироста национального дохода, поскольку для обеспечения стабильных темпов роста экономики становится необходимым отвлекать все возрастающую часть национального дохода на наращивание производственного потенциала для компенсации его снижающейся отдачи. В современных экономических условиях этот путь ограничен, так как ускорение научно-технического прогресса, расширение и поддержание сырьевых и энергетических баз промышленности из-за ухудшающихся горно-геологических условий и отдаленности источников, в свою очередь требуют возрастающих дополнительных затрат. Таким образом, снижение уровня использования производственного потенциала прямо уменьшает потенциал социально-экономического развития общества.

1.2. Структура производственного потенциала и показатели оценки эффективности использования производственного потенциала

В самой общей постановке элементами производственного потенциала предприятия можно считать все ресурсы, которые каким-либо образом связаны с функционированием и развитием предприятия. Выбор наиболее важных из огромного их числа представляет собой весьма сложную проблему, о чем свидетельствует множество мнений о составе производственного потенциала. Главная трудность анализа состава производственного потенциала предприятия заключается в том, что все его элементы функционируют одновременно и в совокупности. Следовательно, закономерности развития потенциала могут быть раскрыты не как отдельно взятые закономерности развития ее составляющих, а только как их сочетание. Отсюда очевидна тщетность попыток выявления роли каждого из элементов производства в отдельности. Использование специальных методов математической статистики может дать лишь искаженные результаты. Поэтому наиболее объективным методом исследования состава элементов производственного потенциала промышленного предприятия, как сложной системы представляется системный подход [15, с. 110].

Рабочая сила в производственном процессе исторически занимала основное место, являясь первой производительной силой. От качества и количества персонала непосредственно зависит производительная способность хозяйственного звена. Предприятия самостоятельно определяют потребность в трудовых ресурсах, их структуру и квалификационный состав. Содержание детских и оздоровительных учреждений и реализация программы социального развития трудовых коллективов в определенной мере способствует воспроизводству рабочей силы. В хозяйственных звеньях происходит изменение качественного уровня трудовых ресурсов, его воспроизводство.

Существует историческая тенденция, которая состоит в том, что человеческий труд отступает на задний план перед трудом машин. Темпы высвобождения трудовых ресурсов определяются совершенством организации производства, труда и управления, уровнем профессиональных знаний и опытом. Рабочая сила взаимозаменяема с другими видами производственных ресурсов. Ее характеристики - количество, половозрастная структура, профессионально квалификационный состав - всегда адекватны производимой продукции. Следовательно, трудовые ресурсы - элемент производственного потенциала предприятия.

Производственная способность хозяйственной системы определяется количеством используемых орудий труда. Их технико-экономические показатели воспроизводятся самой системой путем капитального ремонта и модернизации. Орудия труда взаимозаменяемы с другими видами ресурсов. Особенно высока взаимозаменяемость между основными фондами и живым трудом. Вместе с тем, новая техника требует соответствующих перемен в квалификационном составе работающих и серьезные изменение в технологии и организации производства. Характеристики орудий труда всегда адекватны характеристикам производимой продукции: габариты рабочих машин и производственных площадей подбираются под размеры обрабатываемых изделий; расположение и характер рабочих органов станков, изготовляющих изделие, отвечают конфигурации обрабатываемых деталей. Таким образом, орудия труда в полной мере отвечают системным требованиям производственного потенциала предприятия и, следовательно, являются его элементом. Развитие производительных сил в условиях научно-технического прогресса характеризуется радикальными изменениями не только орудий труда, но и методов производства, то есть технологии изготовления продукции [20, с. 178].

Это то звено производственного процесса, в котором в первую очередь реализуются новые научные открытия и технические решения. Технология не

является вещественным элементом производства и всегда материализуется в той или иной системе средств труда. Однако, она определяет формы связи личных и вещественных элементов производства, а также все пространственные и временные связи между вещественными элементами и стадиями производства. В этом заключается основное воздействие технологии на развитие производительных сил. В 90-х гг. заметную роль в промышленном производстве играют лазерная и мембранная технологии, электронно-ионная обработка металлов, дающие трудо- и ресурсосберегающий эффект. Поэтому технология является одним из важнейших элементов производственного потенциала. Технология всегда соответствует производимой продукции, всегда тождественна виду используемых орудий труда, рабочей силы и энергетических ресурсов.

Технологическая база предприятия на прямую зависит от уровня организации и управления, наличия опыта и традиций трудового коллектива, его восприимчивости к достижениям научно - технического прогресса.

Некоторые исследователи в состав производственного потенциала включают материальные ресурсы. Как известно, предметы труда в процессе производства приспосабливаются человеком для личного и производственного потребления. То есть становятся материальной субстанцией продукции. Это превращения возможно потому, что материальным ресурсам изначально присуща субстанциональность, также как орудия труда, сколько бы не эксплуатировались, не смогут составить материальное содержание телевизора или автомобиля. Возможность предметов труда становиться материальной основой продукции не зависит от времени и характеристик производственной системы. Однако, сам факт трансформации возможен только благодаря наличию производственной системы, а масштабы превращения напрямую зависят от ее характеристик.

Таким образом, предметы труда находятся вне потенциала хозяйственного звена и не могут определять величину производственного потенциала.

Материальные ресурсы воспроизводятся вне хозяйственной системы и не всегда бывают адекватными выпускаемой продукции. Например: подшипники могут быть изготовлены из чугуна, бронзы, стали. В процессе труда устанавливается соответствие между используемыми материалами, орудиями труда, количеством и качеством рабочей силы и другими элементами производства. Эта зависимость прямо пропорциональна чем больше нужно преобразовать в продукцию материальных ресурсов, тем больше необходимо затратить живого труда, рабочих машин, энергетических ресурсов. Но это не означает взаимозаменяемости между предметами труда и перечисленными ресурсами [20, с. 105].

Исключение из материальных ресурсов составляют энергетические ресурсы, которые в теории организации производства часто классификационно объединяются с первыми. Но некоторыми исследователями энергия выделяется как своеобразный элемент средств производства. Энергия легко трансформируется из одного вида в другой, поэтому соотношение ее качественных характеристик виду производимой продукции и элементам производственного процесса обеспечивается внутри производственного звена. На многих предприятиях осуществляется воспроизводство энергии, возможно использование нетрадиционных источников энергии - ветра, солнца. Энергия в определенной мере взаимозаменяема с другими элементами производственного потенциала: в целом же потребление электроэнергии в материальном производстве обратно пропорционально затратам рабочей силы.

В условиях научно-технического прогресса быстро растет роль информации, специфического ресурса эпохи научно-технической революции. Знания становятся самым ценным жизненным продуктом. Информация - необходимое условие и элемент любой производственной деятельности, которая по своей значимости все больше приравнивается к энергетическим и сырьевым ресурсам и используется для замещения живого труда, сырья и энергии. Информация приобретает характер товара и превращается в объект

межгосударственной состязательности. Практически сложилась индустрия программирования, выпускающая ежегодно тысячи программ для ЭВМ и станков с ЧПУ. Информация обладает рядом специфических свойств: она не расходуется в процессе использования, расширение ее потребления практически не имеет ограничения, она обладает высокой ресурсосберегающей способностью [8, с. 105].

Таким образом, информация фактически признана элементом производства и является неотъемлемой составной частью производственного потенциала предприятия. Причем она играет не вспомогательную, а связующую функцию в отношении других, элементов производственного потенциала, объединяя их как единое целое. Информация регулирует функционирование процесса производства, способствует повышению производительности живого труда, эффективности использования предметов труда и энергетических ресурсов, помогает поднять уровень и эффективность технологий. Информация в промышленном производстве используется в виде результатов научных разработок по совершенствованию основных фондов и предметов труда, навыков и знаний производственного персонала.

Кроме того, существуют и такие формы информации, как результаты научных разработок в области организации производства, труда и управления, данные по изучению рынка сбыта, программ управления машин и оборудования и т. д. Информация в полной мере соответствует признакам элемента производственного потенциала. Она наиболее эффективно замещает промышленно-производственный персонал, большой замещающий эффект в отношении основных фондов, позволяет экономить и другие ресурсы. Значительная часть ресурсов в виде информации получается в самом хозяйственном звене как результат действия его служб, а также от других специализированных организаций. При этом ее формы, виды, структура и содержание целиком определяются масштабами, видом деятельности,

сложностью и уровнем развития предприятия. Поэтому можно утверждать, что информация воспроизводится внутри хозяйственной системы [20, с. 140].

Большая роль производственного потенциала в совершенствовании экономики предопределяет необходимость управления процессом его использования, что требует оценки эффективности загрузки потенциала. Поскольку производственный потенциал предприятия представляет собой сложную систему, то уровень эффективности его использования характеризуется совокупностью показателей. Среди них показатели загрузки элементов потенциала, которые составляют определенный прогнозный фон развития всего потенциала. Методической основой их определения является соотношение результата с массой ресурса, используемого для его достижения. Только совокупное использование количественных и качественных показателей дает полное представление о потенциале производства.

1.3. Стратегия организации производства

Изучая процесс производства, необходимо понимать, что: процесс производства включает больше, чем просто производство продукции; производство всегда предоставляет потребителям не только продукцию, но и услугу; процесс переработки означает добавление ценности или преимущества к тому, что перерабатывается; люди и машины являются ресурсом и базой процесса переработки [15, с. 105].

Используя простую модель «ресурс-продукт», производство можно определить как процесс переработки, в котором к ресурсу добавляется стоимость производства продукта, нужного предполагаемым потребителям. Возможно, это наиболее упрощенное определение, но оно дает практическое понимание сути производства и служит основой экономической модели изготовления продукции. Далее подробнее исследуем то, что подразумевается под процессами переработки, ресурсами, и готовой продукцией.

Один из основных аспектов производства - преобразование ресурсов, которые приобретает предприятие, в товары, которые затем с успехом продаются потребителям. Это предполагает, что Ваши клиенты считают Ваши товары более ценными по сравнению с конкурирующими товарами. Поэтому можно рассматривать производство как процесс переработки, который добавляет ценность.

Задача предприятия состоит в том, чтобы воспринять "на входе" факторы производства (затраты), переработать их и "на выходе" выдать готовую продукцию (результат). Это и называется производственной деятельностью.

На сегодняшний день для эффективной и конкурентоспособной организации производства используются следующие принципы организации производства: пропорциональность, параллельность, непрерывность, прямоточность, ритмичность, гибкость, комплексность.

Для обеспечения пропорциональности необходимо правильно проектировать предприятие, оптимально сочетая производственные участки. При современных темпах обновления производства и сменяемости номенклатуры производимой продукции необходимо постоянно отслеживать поддержание пропорциональности производства, потому что перевооружение одних подразделений производства требует изменения мощности других. Для этого Вам необходимо разрабатывать задания для каждого производственного участка с учетом наиболее полного использования возможностей производства [17, с. 147].

Соблюдение принципа пропорциональности позволит исключить перегрузку одних участков, т.е. возникновение "узких мест", и недоиспользование мощностей других и обеспечить равномерную бесперебойную работу предприятия.

Параллельность реализуется на всех уровнях организации. Например, параллельное выполнение основных процессов можно реализовать путем обработки детали и одновременном выполнении сборочно-монтажных работ. А параллельность в выполнении основных и вспомогательных операций можно достигнуть путем совмещения времени машинной обработки со временем установки и съема деталей, контрольных промеров, загрузки и разгрузки оборудования и т.д.

Усложнение продукции в настоящее время, а также использование автоматического оборудования и разделения труда увеличивают число параллельно проводимых процессов, что позволяет оптимально сократить длительность производственного процесса и соответственно повысить эффективность производства.

В условиях сложного процесса изготовления продукции все большее значение приобретает непрерывность производства, которая обеспечивает ускорение оборачиваемости средств. На рабочем месте она достигается путем сокращения вспомогательного времени (внутриоперационных перерывов) в

процессе выполнения каждой операции, на участке и в цехе - при передаче полуфабриката с одного рабочего места на другое (межоперационных перерывов) и т.д. [15, с. 109]

Непрерывность работ обеспечивается, прежде всего, совершенствованием производства (например, автоматизацией), а также рациональным сочетанием и согласованием различных производственных процессов во времени.

Прямоточность организации производственного процесса представляет собой обеспечение кратчайшего пути прохождения изделием всех стадий и операций производственного процесса — от запуска в производство исходных материалов до выхода готовой продукции.

В соответствии с этим требованием взаимное расположение зданий и сооружений на территории предприятия, а также размещение в них основных цехов должны соответствовать требованиям производственного процесса. Поток материалов, полуфабрикатов и изделий должен быть кратчайшим, без встречных и возвратных движений. Вспомогательные цехи и склады должны размещаться как можно ближе к обслуживаемым ими основным цехам.

Для обеспечения полного использования оборудования, материальных ресурсов и рабочего времени большое значение имеет ритмичность производства.

Принцип ритмичности предполагает равномерный выпуск продукции и ритмичный ход производства. Равномерный выпуск продукции означает изготовление в равные промежутки времени одинакового количества продукции. Ритмичность производства выражается в повторении через равные промежутки времени производственных процессов и осуществлении на каждом рабочем месте в равные промежутки времени одинакового объема работ.

При ритмичной работе обеспечиваются полная загрузка оборудования, нормальная его эксплуатация, улучшается использование материально-энергетических ресурсов и рабочего времени. Неритмичная работа каждого участка приводит к нарушению нормального хода производства. Ритмичность произ-

водства Вы можете обеспечить рациональной организацией работы во всех подразделениях предприятия, а также его своевременной подготовкой и комплексным обслуживанием [18, с. 147].

Современный уровень научно-технического прогресса предполагает соблюдение гибкости организации производства. Не так давно принципы организации производства были ориентированы на устойчивый характер производства — стабильную номенклатуру продукции, конкретные виды оборудования и т.п. В современных же условиях быстрого обновления номенклатуры продукции должна меняться и технология производства. Между тем, быстрая смена оборудования вызвала бы неоправданно высокие затраты производителя. Отсюда появилось новое требование к организации производства — гибкость, что означает, прежде всего, быструю переналаживаемость оборудования.

Достижения науки обеспечивают сегодняшних производителей техникой, способной к широкому диапазону использования и производящую в случае необходимости автоматическую подналадку.

Еще одним из важнейших принципов современной организации производства является ее комплексность. Современные процессы изготовления продукции характеризуются постоянным взаимодействием и "сращиванием" основных, вспомогательных и обслуживающих процессов. Поэтому в связи с известным отставанием автоматизации обслуживающего производства по сравнению с оснащенностью основного Вам необходимо концентрировать свое внимание на рациональной организации выполнения не только основных, но и вспомогательных и обслуживающих процессов производства [15, с. 111].

Функции управления производством можно разделить на две группы: создание производственных процессов и обеспечение их функционирования.

Различие состоит в том, что решения, направленные на создание, всегда дают отдаленные во времени результаты, в то время как результаты решений по обеспечению функционирования систем проявляются достаточно быстро. Это

позволяет говорить о разделении функций производственного менеджмента соответственно на стратегические и тактические.

Стратегические функции производственного менеджмента включают:

1) стратегию товара, определяющую выбор новых товаров и модернизацию уже производящихся. Эта стратегия неразрывно связана с анализом жизненного цикла товаров, с проведением маркетинговых исследований;

2) стратегию процесса, определяющую выбор способов производства товаров и обоснование производственной мощности. Под способом производства здесь понимается совокупность средств производства, технологий изготовления и методов организации и управления производством;

3) стратегию размещения новых производств в других регионах аспекте с учетом выполнения требований гибкости и надежности снабженческой и распределительной сети;

4) стратегию организации производства, определяющую организационную структуру предприятия, выбор форм и методов организации работ внутри предприятия, построение рабочих участков и обеспечение их ресурсами;

5) стратегию обслуживания производства, определяющую формы организации и методы технического, транспортного и складского обслуживания предприятия;

6) стратегию качества.

Тактические функции производственного менеджмента включают:

1) тактику управления запасами, рассматривающую запасы как необходимый атрибут любой производственной системы, а управление ими — как элемент управления материальными потоками в производстве;

2) тактику «точно в срок», показывающую пути минимизации запасов и возможности работать вообще без них;

3) тактику расчета потребности в компонентах изделий, определяющую систему планирования на предприятии в условиях рыночного спроса;

4) тактику агрегатного планирования, дающую решения по эффективному планированию темпов производства в среднесрочном периоде с учетом меняющегося рыночного спроса;

5) тактику составления производственных расписаний на уровне исполнителей с учетом степени загруженности производственных участков.

Производственная программа - это основной раздел годового и перспективного бизнес-плана развития предприятия.

Производственная программа включает следующие основные разделы:

План по производству продукции предприятия.

План выпуска продукции на экспорт.

План по повышению качества продукции.

План реализации продукции.

Подготовка производственной программы является ответом на ключевые вопросы управления производством:

Какие виды продукции и в каких количествах производить?

В какие сроки должна быть готова продукция к отправке покупателю?

Какого качества должна быть продукция в планируемом периоде?

Сколько продукции предприятие может выпустить дополнительно в случае возникновения срочных заказов, какого вида и качества?

Каков нижний предел объема выпуска продукции, при котором следует перейти в режим его консервации или остановить для модернизации?

Каковы должны быть объемы потребляемых ресурсов для производства продукции и возможности для их удовлетворения?

В качестве исходных данных при разработке производственной программы можно использовать:

- уставные виды деятельности предприятия по производству и реализации продукции;

- результаты фактического выполнения производственной программы за предыдущие периоды;

- данные по спросу на продукцию предприятия;

- сведения о рекламациях, замечаниях по качеству Вашей продукции за предыдущий период;

- сведения о долях продукции в общем объеме ее выпуска на рынке за предыдущий период по уровням качества;

- сведения об объеме реализации Вашей продукции за предыдущий период по месяцам (кварталам);

- расчеты производственной мощности предприятия;

- прогрессивные технико-экономические нормы и нормативы;

- решения высших органов управления предприятия о стратегических перспективах его развития.

При подготовке плана производства обычно рассчитывают:

Объем производства каждой товарной позиции в натуральном выражении.

Себестоимость продукции по каждой товарной позиции как сумму всех затрат предприятия, связанных с приобретением или производством данного вида продукции. Полная себестоимость продукции определяется как сумма стоимости основных материалов, цеховых расходов, заработной платы работников, расходов по содержанию и эксплуатации оборудования, налоговых отчислений, коммерческих расходов на реализацию продукции [22, с. 105].

Чистая продукция определяется путем вычитания из товарной продукции (в оптовых ценах предприятия) материальных затрат в тех же ценах, а также суммы амортизации основных фондов.

Также в рамках производственного плана нужно предусмотреть задания по снятию с производства устаревших видов изделий, т.е. продукции, не соответствующей современным требованиям экономики и населения, морально

устаревшей, и указать конкретные сроки замены устаревших изделий, а также новые виды изделий (типы, модели), их заменяющие.

План выпуска продукции на экспорт. В случае наличия у предприятия зарубежных клиентов, в этом плане Вы должны представить показатели объемов выпуска продукции предприятия, соответствующей требованиям ее поставок на экспорт на условиях конкретных соглашений и договоров.

План по повышению качества продукции. Здесь отражаются показатели обновления ассортимента и потребительских свойств продукции, обусловленные требованиями международных и отечественных стандартов качества, нововведениями и динамикой развития производства. Качество Вашей продукции по своим технико-экономическим показателям должно отвечать принятым стандартам на всех стадиях проектирования и изготовления продукции [17, с. 141].

План реализации (сбыта) продукции. В этом плане отражают динамику реализации продукции конкретным покупателям, выявленным в процессе маркетинговых исследований. Объем реализованной продукции в плане определяется как стоимость предназначенных к поставке и подлежащих оплате в плановом периоде: готовых изделий, полуфабрикатов собственного производства, работ промышленного характера, предназначаемых к реализации на сторону, а также продукции и работ для своего капитального строительства и непромышленных хозяйств, находящемся на балансе Вашего предприятия. При расчете реализуемой продукции должны учитывать остатки нереализованной продукции и их изменение на начало и конец планируемого периода. Остаток нереализованной продукции к началу периода состоит из: остатка готовой продукции на складе и в неоформленных отгрузках; товаров отгруженных, по которым не наступил срок оплаты; товаров отгруженных, но не оплаченных в срок покупателями; товаров на ответственном хранении у покупателей.

Маржинальный доход на единицу изделия определяется как разница между ценой и переменными (прямыми) затратами. Если организация выпускает один вид продукции, маржинальная рентабельность определяется как отношение маржинального дохода на единицу продукции к цене.

Рассмотрим основные стратегии диверсифицированного роста.

1. Стратегия концентрической диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. действующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, либо в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения. При реализации этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

2. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей развития фирмы на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически несвязанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Поскольку новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

3. Стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, особенно менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п. [22, с. 159].

Несомненно, стратегии диверсификации наиболее сложны и рискованны, поскольку выводят фирму в новые для нее области. Для их успеха требуется привлечь значительные кадровые и финансовые ресурсы.

Таким образом, производственный потенциал промышленного предприятия представляет собой сложную систему, включающую основные фонды, трудовые ресурсы, технологию, энергетические ресурсы и информацию, находящиеся в распоряжении организации для созидательной деятельности.

Совершенствование стратегии производства ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период и новую производственную программу. Производственная программа - основной раздел годового и перспективного бизнес-плана развития предприятия. В рамках производственного плана нужно предусмотреть задания по снятию с производства устаревших видов изделий, т.е. продукции, не соответствующей современным требованиям экономики и населения, морально устаревшей, и указать конкретные сроки замены устаревших изделий, а также новые виды.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ И ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА ООО «СТРОЙ-ДОР-КУРСК»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Строй-Дор-Курск»

ООО «Строй-Дор-Курск»» представляет собой общество с ограниченной ответственностью и ведет свою деятельность на основе Гражданского кодекса Российской Федерации, принятого Государственной Думой 21.10.1994 года и одобренного Советом Федерации. Общество является юридическим лицом и действует на основе Устава и Учредительного договора, имеет собственное имущество, самостоятельный баланс и расчетный счет.

Адрес предприятия: г.Курск, ул.Ленина, д.26.

Основной вид деятельности: строительство дорог, аэродромов и спортивных сооружений.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Классификация по ОКОГУ: организации, учрежденные гражданами.

Вид собственности: частная собственность.

ОГРН: 1096910001869.

ИНН: 6931014131.

ООО «Строй-Дор-Курск»» является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации и осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ. Предприятие относится к среднему бизнесу.

Предприятие возглавляет генеральный директор. В ООО «Строй-Дор-Курск»» генеральный директор непосредственно контролирует работу: отдела кадров; финансового отдела; производственного отдела; отдела маркетинга.

Организационная структура ООО «Строй-Дор-Курск» показана на рис. 1.

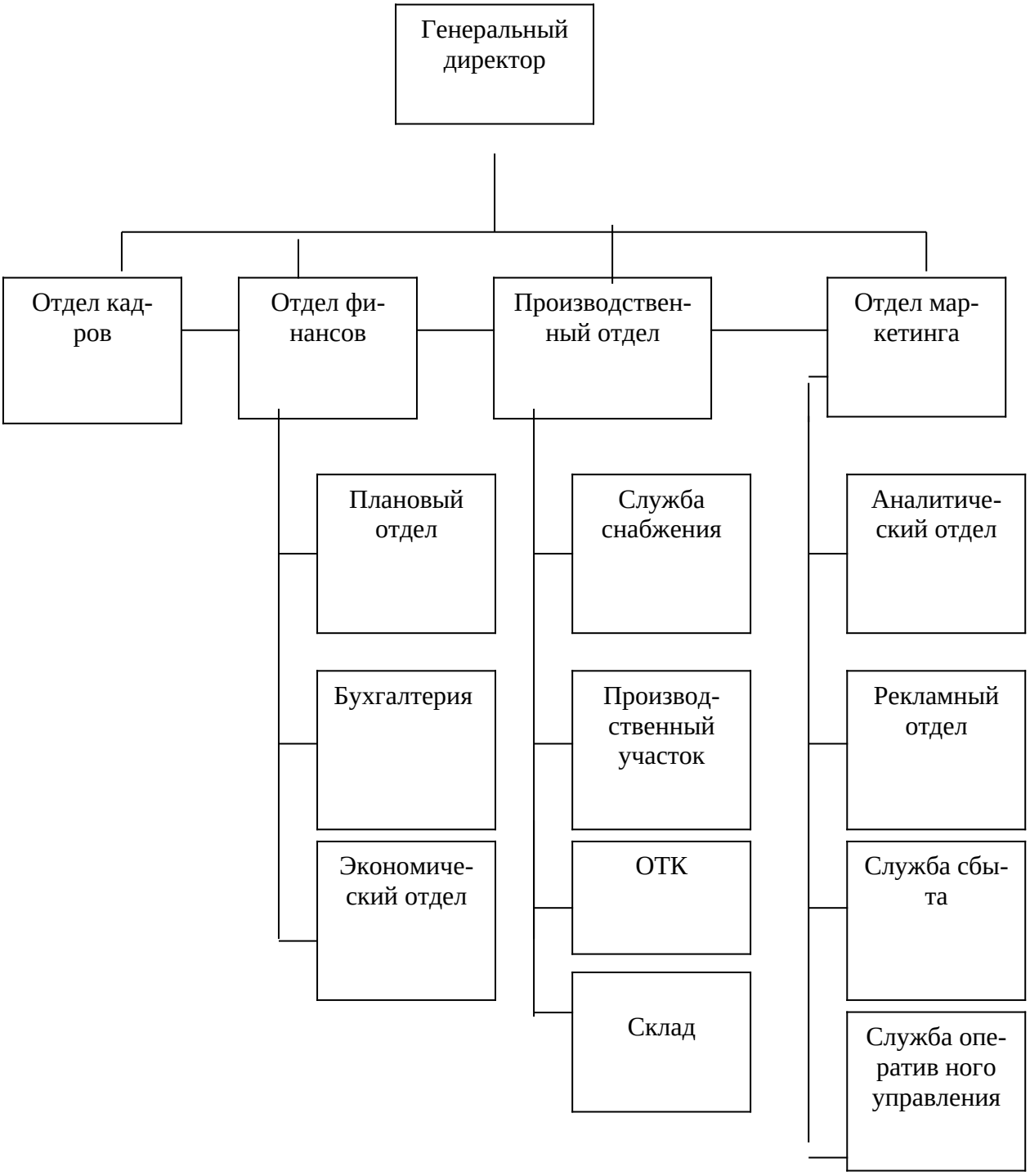


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Строй-Дор-Курск»

Генеральный директор руководит всеми видами деятельности предприятия. Организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, других структурных подразделений предприятия,

направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствование производства стройматериалов; повышение производительности труда, эффективности производства и качества стройматериалов на основе широкого внедрения новой техники, научной организации труда, производства и управления. Принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда.

Производственный отдел руководит производственным процессом на предприятии, созданием благоприятных и безопасных условий труда. Организует проведение научных исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологии. Обеспечивает постоянное совершенствование подготовки и повышения квалификации кадров в сооответствии с требованиями научно-технического процесса.

В производственный отдел входят: служба снабжения (занимается снабженческой деятельностью), производственный участок (занимается производственной деятельностью), ОТК (осуществляет контроль качества), склад.

Для регулярной работы с кадрами создается отдел кадров. Отдел кадров: обеспечивает проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестаций, прохождение испытания при замещении должностей; оформляет решения, связанные с прохождением работы, ведет личные дела, вносит необходимые записи в трудовые книжки; консультирует работников по вопросам их правового положения, соблюдения ограничений, связанных с работой; анализирует уровень профессиональной подготовки работников, организует переподготовку (переквалификацию) и повышение квалификации кадров.

Финансовый отдел занимается финансовыми вопросами, проводит анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Ведение бухгалтерского учета и составление бухгалтерской отчетности осуществляется бухгалтерией как структурным подразделением. Плановый отдел занимается составлением бизнес-планов. Экономический отдел составляет аналитические записки по итогам работы предприятия за квартал.

Отдел маркетинга занимается вопросами коммерческого характера, осуществляет поиск новых клиентов и рынков сбыта. В состав отдела маркетинга входят:

- аналитический отдел (проводит анализ товарных рынков);
- рекламный отдел (осуществляет проведение рекламной компании);
- служба сбыта (осуществляет сбытовую деятельность);
-служба оперативного управления (занимается вопросами стратегического управления деятельностью предприятия, разработкой и внедрением оперативных планов).

При анализе организационной структуры управления ООО «Строй-Дор-Курск» установлено следующее:

- жесткая иерархия власти;
- централизованное принятие решений;
- обилие правил и процедур, установленных высшим руководством для контроля;
- узкая специализация в работе каждого сотрудника, с четко описанными обязанностями, правами и ответственностью в должностных инструкциях.

Организационная структура управления ООО «Строй-Дор-Курск» представлена линейно-функциональной структурой.

Можно говорить о высокой степени иерархичности на данном предприятии. С одной стороны, это обеспечивает контроль за распределением и использованием ресурсов, но в тоже время малоэффективным является процесс коммуникации (особенно снизу вверх), ограничена самостоятельность сотрудников.

В таблице 1 приводятся данные по среднесписочной численности работников в ООО «Строй-Дор-Курск» .

Таблица 1 - Данные по среднесписочной численности работников в ООО «Строй-Дор-Курск» за 2014-2016 гг., чел.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение 2016 г. от 2014 г.	
				Абсолют., чел.	Относит., %
Среднесписочная численность работников, всего	187	191	194	7	3,74
в том числе: - аппарат управления	24	24	24	-	-
- работники производства	122	122	122	-	-
- специалисты и служащие: из них работники аппарата управления	37 2	37 2	37 2	- -	- -
Работники транспорта	21	23	25	4	19,04
Прочие работники	7	9	10	3	42,86

Общая численность работающих в ООО «Строй-Дор-Курск» в 2014 г. составила 187 чел. Из них: работники производства 122 чел.; специалисты и служащие: 37 чел.; работники транспорта: 21 чел.; прочие работники: 7 чел. В 2016 г. по сравнению с 2014-2015 гг. наблюдается увеличение численности работников.

В 2016г. наблюдается увеличение среднесписочной численности работников в ООО «Строй-Дор-Курск» по сравнению с 2015 г. на 4 человека или на 1,6%. Увеличение среднесписочной численности работников в 2011 г. по сравнению с 2015 г. наблюдается среди работников транспорта (на 2 человека) и прочих работников (на 1 человека). По остальным отраслям изменений не наблюдается. В среднесписочной численности работников ООО «Строй-Дор-Курск», количество работников аппарата управления составляет 24 человека. При этом их количество за два года не изменилось. Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы,

образования и т.д. Поэтому рассмотрим изменения в составе работников по этим признакам (табл. 2).

Таблица 2 - Численность работников по различным признакам в ООО «Строй-Дор-Курск» за 2014-2016 гг.

Показатель	Численность работников, чел.			Удельный вес, %			Изменение 2016 г. от 2015 г.	
	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год	Абсолютное,	Удел. веса, %
По возрасту лет до 20 лет	5	6	11	2,67	3,14	5,67	5	2,53
от 20 до 30 лет	48	50	52	25,67	26,18	26,80	2	0,62
от 30 до 40 лет	95	95	91	50,8	49,74	46,91	-4	-2,83
от 40 до 50 лет	34	35	35	18,18	18,32	18,04	-	-0,28
от 50 до 60 лет	5	5	5	2,67	2,62	2,58	-	-0,04
Итого:	**187**	**191**	**194**	**100**	**100**	**100**	**3**	**-**
По образованию:								
среднее, среднее специальное, чел.	84	86	86	45,0	45,0	44,3	-	-0,7
высшее, чел.	103	105	108	55,0	55,0	55,7	3	0,7
Итого:	**187**	**191**	**194**	**100**	**100**	**100**	**3**	**-**

Приведенные в табл. 2 данные показывают, что по возрастному признаку самое большое количество работников наблюдается в возрасте от 30 до 40 лет. Причем в 2016 г. их количество сократилось на 4 человека и составило 91 человек. Удельный вес уменьшился на 2,83% и составил 46,91%. Меньше всего работников в ООО «Строй-Дор-Курск» составляют лица в возрасте от 50 до 60 лет. Их количество в 2016 г. составило 5 человек, а удельный вес 2,58%.

По уровню образования высшее образование имеют большинство работников ООО «Строй-Дор-Курск».

Причем их количество в 2016 г. увеличилось на 3 человека или на 0,7% по структуре.

Среднее и среднее специальное образование имеют 86 человек. Их количество не изменилось, что свидетельствует о том, что на предприятии не достаточно внимания уделено повышению образовательного уровня

работников. В таблице 3 приводятся данные о движении работников ООО «Строй-Дор-Курск» .

Таблица 3 - Данные о движении персонала в ООО «Строй-Дор-Курск» за 2014-2016 гг., чел.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
Численность работников на начало года	187	187	191
Приняты на работу	1	5	6
Выбыли, в том числе:	1	1	3
по собственному желанию	1	1	2
уволены за нарушение трудовой дисциплины	-	-	1
Численность работников на конец года	187	191	194
Среднесписочный состав персонала	187	191	194
Коэффициент оборота по приему работников	0,005	0,027	0,031
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,005	0,013	0,015

По данным таблице 3 видно, что численность работников ООО «Строй-Дор-Курск» в 2016г. увеличилась по сравнению с 2015г. на 3 человека. При этом в 2016г. было принято на работу 6 человек, а выбыло 3 человека (из них по собственному желанию выбыло 2 человека, а за нарушение трудовой дисциплины был уволен 1 человек).

Коэффициент оборота по приему работников в 2016г. составил 0,031, что на 0,004 больше, чем в 2015г. и на 0,019 больше, чем в 2014г. Коэффициент оборота по выбытию работников составил в 2016г. 0,015, что на 0,02 больше, чем в 2015г. и на 0,035 больше, чем в 2014г. Таким образом, можно сделать вывод, что в 2016г. наблюдается движение работников в ООО «Строй-Дор-Курск», в отличие от 2015г., хотя это движение незначительно.

Далее проведем анализ экономических показателей и формирования финансовых результатов предприятия.

Таблица 4 - Анализ формирования финансовых результатов ООО «Строй-Дор-Курск» за 2014-2016 год

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 от 2015 г.	
				абсолют. тыс.руб.	относит., %
Выручка от реализации, тыс. руб.	10473	13452	18427	7954	75,95
Себестоимость, тыс. руб.	8657	11205	15162	6505	75,14
Валовая прибыль, тыс. руб.	1816	2247	3265	1449	79,79
Коммерческие расходы, тыс. руб.	880	1098	1591	711	80,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	936	1149	1674	738	78,85
Прибыль до налогообложения	920	1100	1659	739	80,33
Чистая прибыль	906	1097	1659	753	83,11

Приведенные в таблице 4 данные показывают, что выручка от реализации продукции в 2016 г. возросла по сравнению с 2014 г. на 7954 тыс. руб., по сравнению с 2015 г. на 4975 тыс. руб. Себестоимость продукции также имеет тенденцию к увеличению. В 2016 г. она увеличилась по сравнению с 2014 г. на 6505 тыс. руб., а по сравнению с 2015 г. на 3957 тыс. руб. В 2016 году предприятие получило валовую прибыль на сумму 3265 тыс. руб., что на 1449 тыс. руб. больше, чем в 2014 г. и на 1018 тыс. руб. больше, чем в 2015 г. Это говорит о том, что производство продукции рентабельно.

Прибыль от продаж в 2016 г. имеет тенденцию к росту, что является положительным моментом, так как свидетельствует о том, что, несмотря на увеличение коммерческих расходов, реализация продукции возросла, и увеличились доходы от продажи. Прибыль до налогообложения в 2016 г. составила 1659 тыс. руб., что на 15 тыс. руб. меньше прибыли от продаж. В целом по результатам работы ООО «Строй-Дор-Курск» получило в 2016 г. чистую прибыль на сумму 1659 тыс. руб. По сравнению с 2014 г. чистая прибыль увеличилась на 753 тыс.руб., а по сравнению с 2015 г. на 562 тыс. руб.

2.2. Оценка внешней и внутренней среды

Рассмотрим внешнюю среду организации. К внешней среде обычно относят: покупателей; конкурентов; посредников; финансовые учреждения; рекламные агентства; таможенные и другие правительственные органы; готовящиеся законы; экономическую ситуацию в стране; политический климат; развитие и достижения НТР; культурные традиции. Понятие внешней среды складывается из двух составляющих: факторы макросреды; факторы непосредственного окружения фирмы.

Внешняя среда изучается с помощью модели STEP (PEST)-анализа. Макросреда слагается из факторов четырех групп, представленных на рисунке 2.

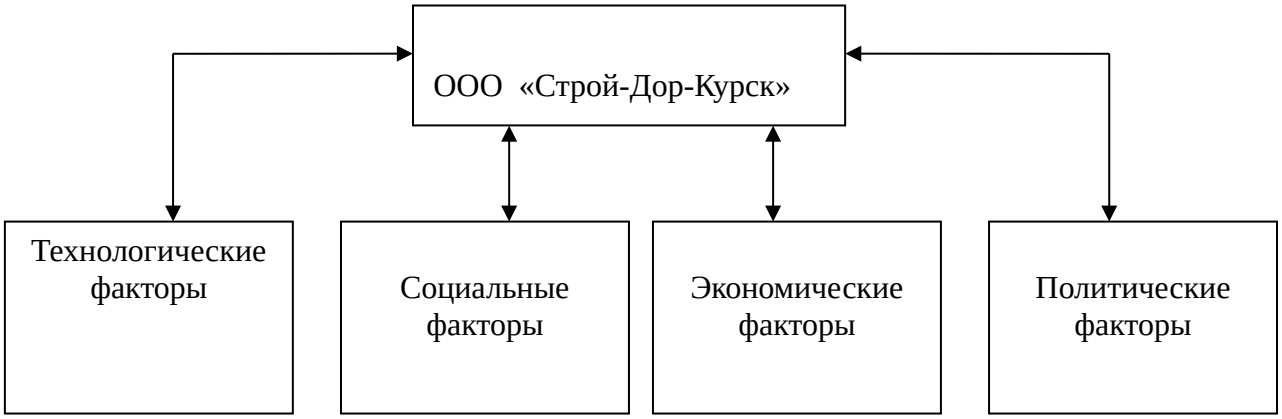


Рисунок 2 - Основные факторы макросреды

Политический фактор является в настоящее время самым значимым для фирм на территории Российской Федерации. Наше правительство постоянно принимает законы и постановления, которыми должна руководствоваться фирма при расчетах с государством. Сюда можно отнести принятие Налогового Кодекса, снижение ставки НДС. Так же огромное влияние на ООО «Строй-Дор-Курск» оказывает политическая нестабильность.

Экономический фактор влияет в основном на людей (их доходы, уровень жизни) т.е. потенциальных потребителей. Проблема уровня жизни населения в

Российской Федерации является одной из наиболее сложных. Для того, чтобы предприятие могло укрепить свое положение на рынках, необходимо значительное уравновешивание факторов относительно друг друга. Анализ воздействия внешней среды ООО «Строй-Дор-Курск» приведен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ воздействия внешней среды ООО «Строй-Дор-Курск»

Фактор	Возможность	Угроза
Политические факторы (P - факторы)	Урегулирование законодательства РФ Политическая стабилизация	Влияние со стороны органов местной и региональной власти Политическая нестабильность отрицательно сказывается на выполнении взаимных обязанностей, на формах платежей
Экономические факторы (E - факторы)	Уменьшение налогового бремени Индексация заработной платы Изменение правил ввоза и вывоза сырья для асфальтных работ и строительства дорог	Рост инфляции Изменения уровня цен
Социокультурные факторы (S - факторы)	Желание населения и автолюбителей иметь хорошие дороги	Падение жизненного уровня населения
Технологические факторы (T – факторы)	Технологическое перевооружение предприятия позволит ООО «Строй-Дор-Курск» увеличить свою долю на рынке	Технологические нововведения (информационные и технические) предоставляют конкурентам значительные преимущества в конкурентной борьбе

Таким образом, можно сделать вывод, что на деятельность предприятия оказывают влияние в равной мере как политические и экономические факторы, так и технологические, социокультурные факторы влияют на деятельность предприятия незначительно. Проведем анализ внешних возможностей и угроз ООО «Строй-Дор-Курск». Оценка проводится по 10-бальной шкале.

Таблица 6 - Анализ внешних возможностей и угроз

Факторы среды, значимость	Влияниена-правленность влияния	Сила воздей-ствия	Сила воздействия	
			Опасности	Возможности
Экономические			-18	+12
Рост темпов инфляции	-	2	-2	
Рост налогов и пошлин	-	3	-6	
Снижение налогов и пошлин	+	3		+6
Ставки по кредитам	-	2	-4	
Рост безработицы	-	3	-6	
Снижение безработицы	+	3		+6
Политико-правовые			-25	+9
Изменение правил ввоза продукции	-	4	-12	
Ужесточение таможенного законодатель-ства	-	4	-12	
Уменьшение императивных норм законодательства	+	3		+9
Национализация бизнеса	-	1	-1	
Социально-культурные			-10	+16
Снижение уровня жизни населения	-	2	-4	
Улучшение уровня жизни населения	+	2		+4
Изменение покупательских предпочте-	-	3	-6	
Предложения о сотрудничестве со стороны предпринимателей	+	2		+4
Имидж предприятия в обществе	+	4		+8
Совершенствование технологии производства			0	+18
Изменение рекламных технологий	+	3		+6
Развитие информационной отрасли	+	2		+4
Совершенствование менеджмента	+	4		+8
Международные			-24	+17
Скачки курсов валют	+	3		+9
Взаимодействие с иностранными по-ставщиками	+	4		+2
Разорение фирм поставщиков	-	4	-12	
Сбои а поставке продукции	-	4	-12	
Совершенствование технологий произ-водства	+	2		+6
Конкуренты			-33	0
Уровень технологи и конкурентов	-	3	-9	
Усиление конкуренции	-	3	-9	
Изменение уровня цен	-	3	-9	
Появление товаров субститутов	-	3	-6	
Рынок			-21	+27
Рост доходов населения	+	3		+9
Снижение доходов населения	-	4	-12	
Динамика спроса и предложения	+	3		+9
Повышение цен поставщиков	-	3	-9	
Снижение цен	+	3		+9

В таблице 7 приводится сводные значения баллов, полученных при анализе внешних возможностей и угроз ООО «Строй-Дор-Курск».

Таблица 7 - Анализ силы воздействия факторов внешней среды

Факторы среды	Опасность	Возможность
Экономические	-18	+12
Политические	-25	+9
Рыночные	-21	+27
Технологические	0	+18
Конкурентные	-33	0
Международные	-24	+17
Социальные	-10	+16
Итого:	-125	+109

Таким образом, наибольшую возможность предприятию дают рыночные факторы, а наибольшую опасность несут конкурентные, политические факторы.

Проведем оценку конкурентоспособности ООО «Строй-Дор-Курск». Основными конкурентами ООО «Строй-Дор-Курск» являются: 1) ООО «Волма»; 2) ООО «Стройдор»; 3) ООО «Спец Монтаж Строй»; 4) ООО «Строй-Центр».

Таблица 8 - Анализ деятельности конкурентов ООО «Строй-Дор-Курск»

Конкурент	Надежность	Цена работы	Условия деятельности	Обстановка с поставщиками сырья	Проведение работ	Стимулирование сбыта	Постав-щики	Качество обслуживания
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО «Волма»	Надежен	Средняя	Благоприятные	Средняя	Работы ведутся 7 дней в неделю	Активная реклама в прессе, рекламные листовки	Частные лица, изредка промышленные предприятия	Быстрое оформление документации, составление сметы работ
ООО «Стройдор»	Надежен	Средняя	Благоприятные	Оставляет желать лучшего	Работы ведутся 6 дней в неделю	Отсутствие рекламы	Частные лица	Быстрое оформление документации

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО «Спец Монтаж Строй»	Надежен	Выше среднего	Благоприятные	Не благоприятная	Работы ведутся 6 дней в неделю	Отсутствие рекламы	Частные лица	Быстрое оформление документации, составление сметы работ
ООО «Строй-Центр»	Надёжен	Выше среднего	Не благоприятные	Средняя	Работы ведутся 7 дней в неделю	Не стимулируется, реклама слабая	Промышленные предприятия, частные лица	составление сметы работ
ООО «Дор-Сервис-Кимры»	Надёжен	Средняя	Благоприятные	Благоприятная	Работы ведутся 7 дней в неделю	Реклама не достаточно эффективная	Крупные промышленные предприятия	Быстрое оформление документации, составление сметы работ

По данным таблицы 8 видно, что ООО «Строй-Дор-Курск» по сравнению с другими конкурентами в основном имеет конкурентные преимущества. Предприятие достаточно надежное, цена на асфальтные работы и строительство дорог средняя, обстановка с поставщиками цемента, другого сырья благоприятная, отпускается только по документам. Вместе с тем, имеются и отрицательные моменты, например, стимулирование сбыта осуществляется слабо. Проведем бальную оценку конкурентоспособности.

Таблица 9 - Оценка конкурентоспособности ООО «Строй-Дор-Курск» (баллы).

Показатели конкурентоспособности	ООО «Строй-Дор-Курск»	Конкурент 1 ООО «Волма»	Конкурент 2 ООО «Стройдор»
Качество асфальтных работ и строительства дорог	6	4	6
Репутация	6	4	4
Производственные возможности	6	5	4
Технологический уровень	5	7	6
Продвижение	1	5	8
Маркетинг и реклама	2	7	4
Финансовая устойчивость	5	4	4
Относительное положение по издержкам	4	4	4
Обслуживание покупателей	2	2	2
Прочее	3	4	3
Общий рейтинг конкурентоспособности	40	46	45

По сравнению с ООО «Волма», предприятие ООО «Строй-Дор-Курск» не имеет конкурентных преимуществ. Общий рейтинг конкурентоспособности составляет у ООО «Строй-Дор-Курск» 40 баллов, а у основных конкурентов на 5-6 баллов больше. Для успешного функционирования предприятия в условиях нарастающей конкуренции и борьбы за заказчика асфальтных работ и строительства дорог, необходимо проводить работу по стимулированию спроса, рекламы и т. д. Проведем SWOT-анализ возможностей (угроз).

Таблица 10 - Матрица SWOT – анализа ООО «Строй-Дор-Курск»

Возможности, угрозы Сильные, слабые стороны	**Возможности** Снижение налогов. Появление новых поставщиков сырья для асфальтных работ и строительства дорог ООО «Строй-Дор-Курск». Совершенствование менеджмента в ООО «Строй-Дор-Курск».	**Угрозы** Увеличение налогов. Сбои в поставках сырья для асфальтных работ и строительства дорог. Рост темпов инфляции. Повышение цен на сырье у поставщиков.Разорение фирм – поставщиков.
Сильные стороны	**Сила и возможности**	**Сила и угрозы**
Качество выполнения асфальтных работ и строительства дорог. Наличие постоянных заказчиков ООО «Строй-Дор-Курск». Достаточность финансовых ресурсов. Хорошая репутация фирмы. Собственные транспортные средства.	Качество выполнения асфальтных работ и строительства дорог позволят ООО «Строй-Дор-Курск» привлечь новых заказчиков. Достаточность финансовых ресурсов в ООО «Строй-Дор-Курск» позволят удовлетворять потребности заказчиков в г. Курск. Расширение рекламной деятельности даст в ООО «Строй-Дор-Курск» возможность более глубокому проникновению и географическому расширению деятельности.	Качество выполнения асфальтных работ и строительства дорог позволят бороться с появлением новых конкурентов. Наличие собственных транспортных средств позволит снизить сбои в поставках сырья для асфальтных работ и строительства дорог.
Слабые стороны	**Слабость и возможность**	**Слабость и угрозы**
Небольшие задержки в доставке сырья для асфальтных работ и строительства дорог.	Более эффективное использование собственных транспортных средств и оперативный выезд водителя позволят избежать задержек в доставке сырья для асфальтных работ и строительства дорог.	Неблагоприятная финансовая обстановка в стране может привести к сворачиванию бизнеса. Появление новых конкурентов может не удержать клиентов.

На основании матрицы SWOT – анализа ООО «Строй-Дор-Курск» можно сделать вывод, что слабыми сторонами деятельности ООО «Строй-Дор-Курск» являются небольшие задержки в доставке сырья для асфальтных работ и строительства дорог.

Положительными факторами текущего состояния предприятия являются: высокое качество выполнения асфальтных работ и строительства дорог; наличие постоянных заказчиков ООО «Строй-Дор-Курск»; достаточность финансовых ресурсов; хорошая репутация фирмы; наличие собственных транспортных средств.

На ООО «Строй-Дор-Курск» оказывают негативное влияние следующие факторы: увеличение налогов; сбои в поставках сырья для асфальтных работ и строительства дорог; рост темпов инфляции; повышение цен на сырье у поставщиков.

ООО «Строй-Дор-Курск» имеет следующие возможности для развития бизнеса:

1) качество выполнения асфальтных работ и строительства дорог позволят ООО «Строй-Дор-Курск» привлечь новых заказчиков;

2) достаточность финансовых ресурсов в ООО «Строй-Дор-Курск» позволят удовлетворять потребности заказчиков в г. Курск;

3) расширение рекламной деятельности даст в ООО «Строй-Дор-Курск» возможность более глубокому проникновению и географическому расширению деятельности.

Наибольшую возможность предприятию дают рыночные факторы, в частности более глубокое проникновение и географическое развитие рынка за счет внедрения новых направлений производства.

Таким образом, рассмотрев возможности фирмы, ее сильные и слабые стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно определить стратегию фирмы, при этом опираясь на цели организации.

Для ООО «Строй-Дор-Курск» наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое расширение бизнеса, разработка новых направлений производственной деятельности. Для улучшения работы ООО «Строй-Дор-Курск» необходимо, прежде всего, пересмотреть производственную политику предприятия. Поэтому следующим этапом является изучение производственной стратегии ООО «Строй-Дор-Курск».

2.3. Анализ стратегии организации производства.

Стратегические вопросы производственной деятельности ООО «Строй-Дор-Курск» решает генеральный директор, а координацию процессов на всех этапах производственного цикла осуществляет заместитель генерального директора по производству. Директор производства и начальник производства ООО «Строй-Дор-Курск» выдают цехам:

- план производства до 2-го числа планируемого месяца;
- производственные графики до 3-го числа планируемого месяца;
- подетальные план-графики внутрипроизводственной и межпроизводственной кооперации до 4-го числа планируемого месяца;
- план производства в стоимостном выражении до 10-го числа планируемого месяца.

В целях обеспечения выполнения полученного плана начальник цеха, до начала месяца, организует по своему подразделению:

- проверку технологической подготовки производства;
- проверку материально-технического обеспечения;
- уточнение и проверочные расчеты по загрузке оборудования и потребности в рабочей силе.

Производство асфальта входит в комплекс работ, которые выполняет ООО «Строй-Дор-Курск».

Организация производит асфальт на современном высокотехнологичном оборудовании. Перед запуском асфальта в производство, проводятся лабораторные испытания. Они позволяют следить за качеством производимого асфальта и асфальтных смесей.

Качество применяемых материалов, доступные их цены в сочетании с передовыми технологиями в сфере производства асфальта формируют цену на конечную продукцию, которая выгодна как для покупателя, так и для производителя.

Производство асфальта – один из ответственных этапов при строительстве дорожных покрытий, так как от его качества зависит не только долговечность покрытия, но и такие характеристики как прочность и пригодность асфальтового покрытия при сильной жаре летом и в мороз зимой.

Для производства асфальта в ООО «Строй-Дор-Курск» используются самые передовые технологии, что позволяет производить асфальт высокого качества с заданными характеристиками. Качество продукции обеспечивается опытом работы сотрудников ООО «Строй-Дор-Курск» в области производства асфальтобетонных смесей.

ООО «Строй-Дор-Курск» занимается производством асфальта и проведением асфальтных работ, строительства дорог.

Предприятие производит высококачественный асфальт различных марок: мелкозернистый, песчаный, высокопрочный, крупнозернистый. Возможно производство асфальтобетона по техническим требованиям заказчика. Вся продукция соответствует ГОСТу 9128-97.

Для производства асфальтобетона в качестве основного сырья используется песок, щебень, (гравий) минеральный порошок и битум. В зависимости от грансостава пески подразделяют на пять групп по крупности (табл. 11).

Таблица 11 - Группы крупности песка

Тип песка	Модуль крупности Мкр	Содержание класса -0.65мм, %	Область применения
Повышенной крупности	3-3,5	65-75	Заполнители для бетонов, материал для устройства дорожных одежд
Крупный	2.5.-3	45-65	Заполнители для бетонов, строительных растворов, дорожных одежд
Средний	2-2.5	30-45	То же
Мелкий	1.5-2	10-30	То же
Очень мелкий	1-1.5	10	Заполнителя для строительных растворов

Гравий должен содержать как крупные, так и мелкие зерна. Для гравия регламентируется также содержание зерен игловатой и пластинчатой форм и зерен слабых пород. Для заключения о пригодности гравия как заполнителя в асфальтобетон необходимы его испытания , которыми определяются предел прочности на сжатие.

В качестве заполнителя обычно используют гравий (мелкий и крупный) или щебень. Заполнитель должен быть чистым, а его зернистость должна быть такой, чтобы пространство между зернами было минимальными.

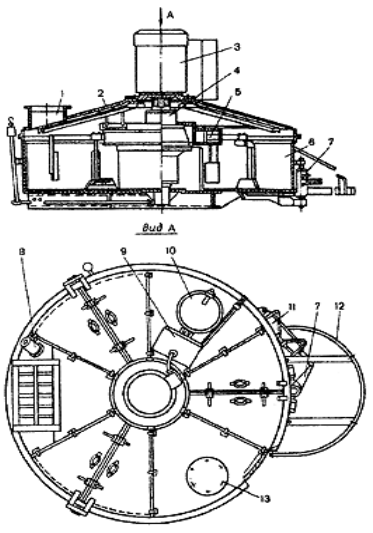
На предприятии используется широкий спектр оборудования для комплектации работающих производств:

- бетоносмесители принудительные роторного типа с объемом по готовой бетонной смеси от 50 до 350 л позволяют производить как подвижные, так и жесткие асфальтобетонные смеси;

- формы металлические для изготовления блоков и плит любых размеров из пенобетона, полистиролбетона и газобетона;

- формы пазогребневых плит металлопластиковые - двухсторонние и четырехсторонние для изготовления пенобетонных и гипсовых пазогребневых перегородочных плит.

На рис. 3 показана типовая бетоносмесительная установка.



1 - загрузочный патрубок;
2 - крышка; 3 -электродвигатель;
4 - редуктор; 5 - ротор; 6 - чаша;
7 - затвор; 8 -водопроводный патрубок;
9 - пульт управления;
10 - смотровой люк;
11 - пневмоцилиндр;
12 - ограждение затора;
13 - вытяжной аспирационный патрубок.

Рисунок 3 - Бетоносмесительная установка.

После приготовления асфальтобетонную смесь транспортируют к месту ее укладки. При перевозке смесь должна быть защищена от атмосферных осадков, замораживания, высушивания. Допустимая продолжительность перевозки зависит от температуры смеси при выпуске ее из смесителя: она не должна превышать 1 ч при температуре смеси 20...30°; 1,5 ч — при 19... 10° С; 2 ч — при 9...5° С.

В ООО «Строй-Дор-Курск» осуществляется входной контроль качества материалов и выходной контроль получаемой асфальтобетонной смеси. Контроль качества осуществляется лабораторией, и это является гарантией того, что асфальт соответствует заданным характеристикам и произведен в соответствии ГОСТ РФ.

Профиль компании ООО «Строй-Дор-Курск» - это все виды работ по асфальтированию и дорожным работам. После выполнения работ по асфальтированию дорог или асфальтировке небольшой территории предприятие предоставляет гарантию.

Асфальт или асфальтобетон – это строительный материал в виде уплотненной смеси щебня, песка, минерального порошка и битума. Различают горячий, содержащий вязкий битум, укладываемый и уплотняемый при температуре не ниже 120 С, теплый – с мало-вязким битумом и температурой уплотнения 40-80 С; холодный – с жидким битумом, уплотняемый при температуре окружающего воздуха, но не ниже 10 С. Асфальтобетон применяют для покрытий дорог, аэродромов, площадок и пр.

Асфальт и асфальтобетонные смеси соответствуют всем требованиям экологической безопасности. ООО «Строй-Дор-Курск» производит все типы и марки асфальта и асфальтобетонных смесей.

ООО «Строй-Дор-Курск» является изготовителем строительных материалов дорожного назначения. Дорожное покрытие высшего качества является революционными для России. Исключительная эластичность образуемого покрытия позволяет эксплуатировать покрытие в самых напряженных условиях.

Высококачественным асфальтом пользуются организации любого уровня, расширяя строительство жилых и производственных объектов всех уровней, торговых баз, магистральных сетей дорог - городского и федерального уровня.

Асфальт, производимый в ООО «Строй-Дор-Курск», применяется при ремонте:

- дорог, городских улиц и площадей;
- дорог с высокой интенсивностью движения;
- перекрестков дорог;
- труднодоступных участков дорог;
- дорог подъездных путей, промышленных зон и торговых баз;
- дорог межквартальных проездов, жилых массивов и микрорайонов;
- мест парковок и стоянок автотранспорта;
- дорог, прилегающих к железнодорожным путям и переездам.

Таблица 12 – Прайс-лист на продукцию ООО «Строй-Дор-Курск» (на условиях самовывоза)

Номенклатура	Ед. изм.	ГОСТ	Тип, Марка	Цена без НДС, руб.	НДС 18%, руб.	Цена с НДС, руб.
Асфальт песчаный	Тн.	9128-2009	Д-III	1822,03	327,97	2150,00
Асфальт мелкозернистый	Тн.	9128-2009	В-III	1779,66	320,34	2100,00
Асфальт крупнозернистый пористый	Тн.	9128-2009	М-II	1694,92	305,08	2000,00
Асфальт мелкозернистый высокопрочный	Тн.	9128-2009	Б-II	2288,14	411,86	2700,00
Асфальт холодный песчаный	Тн.	9128-2009	Дх-III	1779,66	320,34	2100,00
Мазутно-песчанная смесь	Тн.			1694-92	305-08	2000-00
Горячий песок	Тн.			889,83	160,17	1050,00
Заправка гудронатора битумом	Тн.		БНД 60/90	14830,51	2669,49	17500,00

Стоимость доставки асфальта по г.Курск, при загрузке автомашины тоннажем менее 13 тонн, составляет 3000 рублей за рейс. Стоимость доставки асфальта по г.Курск, при загрузке автомашины тоннажем более 13 тонн, рассчитывается по стоимости - 260 рублей за тонну асфальта. Стоимость доставки

асфальта по Курской области, при загрузке автомашины тоннажем более 13 тонн, рассчитывается по стоимости - 4 рубля за тонно-километр.

Предприятие осуществляем высококачественную асфальтировку городских территорий, площадок, дорог и тротуаров. В работе применяются асфальтобетонные смеси различных марок и типов (крупнозернистые, мелкозернистые, песчаные). Компания проводит строительство (устройство) дорог и площадок, а также капитальный и текущий ремонт асфальтового покрытия.

Высокое качество предоставляемых услуг, разумная ценовая политика, внимательное отношение к каждому клиенту – основополагающие принципы работы ООО «Строй-Дор-Курск». Гибкая ценовая политика позволяет привлекать клиентов различного уровня.

Одним из основных направлений работы ООО «Строй-Дор-Курск» является благоустройство дорог и прилегающих к ним площадей.

Таблица 13 – Прайс-лист на услуги ООО «Строй-Дор-Курск»

Наименование	Материалы подрядчика	Из материалов заказчика	Примечание
Устройство асфальтового покрытия толщиной 4см	475 руб/м2	300	От 300м2
Удорожание на каждый см увеличения толщины укладываемого слоя асфальта	50р/м2	8	
Устройство щебеночного основания толщиной 15см из щебня 20*40	200р/м2	60	
Удорожание на каждые 5см увеличения толщины укладываемого слоя щебня	55р/м2	9	
Устройство подстилающего и выравнивающего слоя из песка толщиной 10см	135р/м2	50	
Удорожание на каждые 5см увеличения толщины укладываемого слоя песка	30	9	
Установка бортового камня БР 100-30-15	920	400	От 30м/п
Установка бортового камня БР 100-20-08	650	250	От 30м/п
Вертикальная планировка и уплотнение грунта	50р/м2		
Разработка и вывоз грунта, строительного мусора	280р/м3		От150м3
Устройство газона с внесением растительного слоя толщиной 15см вручную	400р/м2	250	От300м2
Удорожание на каждые 5см увеличения толщины вносимого растительного слоя	100р/м2	55	

В профиль ООО «Строй-Дор-Курск» входит как асфальтирование больших территорий, так и небольших, а также ямочный ремонт дорог. При асфальтировании малонагруженных дорог (для легковых автомобилей) и территорий для пешеходов. Уплотнение асфальта с помощью виброплит.

Асфальтирование дорог с высокой интенсивностью движения требует укладку асфальта с помощью асфальтоукладчика. Выбор технологии зависит от загруженности дорог и предъявляемых требований к проекту. Уплотнение дорог ведется с применением дорожных катков разной тоннажности.

Асфальтированию дорог предшествует предварительная подготовка поверхности, на которую будет положен асфальт. В зависимости от загруженности дороги слой песка составляет от 0,15 до 0,50м, слой щебня от 0,15 до 0,40м.

Оценим организационно-технологический уровень производства в ООО «Строй-Дор-Курск»

Организационно-технологический уровень производства на предприятии оценивается с помощью графо-аналитического метода, сущность которого состоит в выборе и использовании с учетом отраслевой специфики, нескольких критериальных показателей оценки, составлении известных шкал для измерения этих показателей, компоновке, и использованием таких шкал, спецификой круговой (фигурной) диаграммы - "розы" ОТУ, измерения площади "розы" и сопоставлении ее с возможным предельным значением. В качестве критериальных показателей используются качественные и количественные показатели:

1. Прогрессивность технологии (современная-устаревшая).
2. Совершенство систем оплаты труда основных рабочих (шкальные значение повременная, сдельная, сдельно-премиальная).
3. Уровень специализации производства (измеряется в пределах от 0 до 1).

Таблица 14 - Измерительные шкалы и оценка критериальных показателей ОТУ-ПП в производства в ООО «Строй-Дор-Курск».

Наименование показателей ОТУ-ПП	Шкальные значения	Признаки идентификации шкальных значений	Краткое списание существующего на предприятии положения	Краткая информация о современной технологии и ее источник	Оценка показателя на предприятии
Прогрессивность технологии	устаревшая	не соответствует лучшим производителям	Технологический процесс оценивается как на среднем уровне. Достаточно трудоемкий.	Некоторые предприятия работают в сфере строительства дорог с использованием более современного оборудования.	(Ср) Средняя
	современная	соответствует			
Совершенство системы оплаты труда основных рабочих	Повременная	-	Применяется сдельная форма оплаты	Сдельно премиальная форма оплаты труда позволит увеличить производительность труда	(С) Сдельная
	Сдельная				
	Сдельно-премиальная				
Уровень специализации производства	0	Отсутст вует специализа-ция	На предприятии достаточно высокий уровень специализа-ции производства = 0,85, то есть оно специализируется в основном на асфальтных работах, строительстве дорог	Максимальный уровень=1	0,85
	1	Полная специализация			

Таким образом, в ООО «Строй-Дор-Курск» организационно-технологический уровень производства (ОТУ-ПП) находится на среднем уровне, но требует усовершенствования, то есть замены оборудования на более современное. Требует усовершенствования организационно-технологический уровень производства. Кроме того, современное оборудование является более экономичным. Сдельно-премиальная форма оплаты труда позволит увеличить производительность труда.

Все выше изложенное позволяет сделать вывод, что основными недостатками в стратегии производства ООО «Строй-Дор-Курск» являются:

низкий уровень продвижения услуг; невысокий уровень маркетинга и рекламы; трудоемкость технологического процесса; отсутствие разработок новых направлений деятельности.

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Для ООО «Строй-Дор-Курск» наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, разработка новых направлений производства.

ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА ООО «СТРОЙ-ДОР-КУРСК».

3.1. Разработка вариантов совершенствования стратегии производства

Далее проведем разработку вариантов совершенствования стратегии производства. Для ООО «Строй-Дор-Курск» наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, разработка новых направлений производства. Таким направлением может стать внедрение в производство тротуарной плитки.

Тротуарная плитка давно и прочно вошла в облик современного города. Традиционным материалом для покрытия пешеходных зон всегда считался асфальт, но в последнее время, благодаря набирающему обороты производству тротуарной плитки, а так же удешевлению оборудования тротуарной плитки, последняя составляет асфальт серьёзную конкуренцию. И это неудивительно, так как такое покрытие улиц как тротуарная плитка имеет ряд неоспоримых достоинств, которых нет у других дорожных материалов.

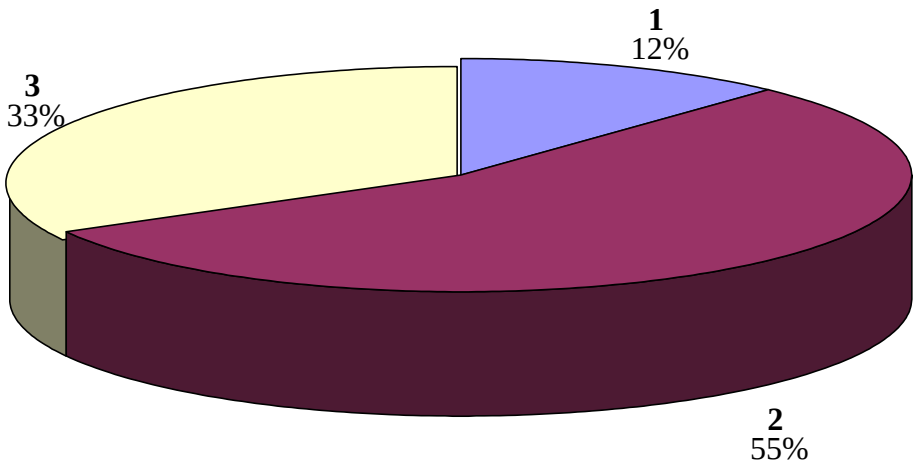
Изготовление настила из тротуарной плитки намного проще в укладке, оно не требует дорогостоящей спецтехники. Производство тротуарной плитки легко организовать. За счёт разнообразия форм, используемых при изготовлении тротуарной плитки, можно придать оригинальности для различных улиц, а широкая цветовая гамма производства тротуарной плитки обеспечит воплощение в жизнь любых дизайнерских решений.

Производство тротуарной плитки - это технологичный процесс, требующий современного и качественного оборудования. Он включает в себя несколько этапов: подготовка бетонной смеси, приготовление смеси в форме,

изготовление тротуарной плитки и, наконец, складирование готовой продукции.

Проведем обзор рынка тротуарной плитки в г.Курск и Курской области для обоснования целесообразности внедрения ее в производство.

Проведем характеристику основных сегментов рынка в г.Курск и Курской области. На рис. 4 показана шкала спроса на различные виды тротуарной плитки в г. Курск и Курской области в процентном соотношении за 2016 год.



1 - тротуарная плитка отечественного производства, изготовленная по старым технологиям – 12%;
2 - тротуарная плитка отечественного производства, изготовленная по современным технологиям (соответствует западным аналогам) – 55%;
3 - тротуарная плитка импортного производства по более высоким ценам, чем у аналогов отечественного производства – 33%.

Рисунок 4 - Спрос на различные виды тротуарной плитки в г. Курск и Курской области за 2016 год, %

Была проанализирована вторичная информация (специализированные СМИ, публикации об обзорах рынка и сведения о производителях в сети Интернет, официальные сайты компаний-производителей). Данные о ценах были получены путем запроса прайс-листов и описаний продукции. Для анализа предпочтений сотрудников строительных организаций, схемы выбора

плитки было собрано ограниченное число глубоких интервью у сотрудников компаний, выполняющих работы по мощению и благоустройству.

Проведенный обзор рынка показал, что в 2016г. наибольшим спросом у строительных организаций в г.Курск и Курской области пользовалась тротуарная плитка отечественного производства, изготовленная по современным технологиям (соответствует западным аналогам).

Рассмотрим изменение спроса в г.Курск и Курской области на тротуарную плитку отечественного производства, изготовленную по современным технологиям за 2012-2016 года.

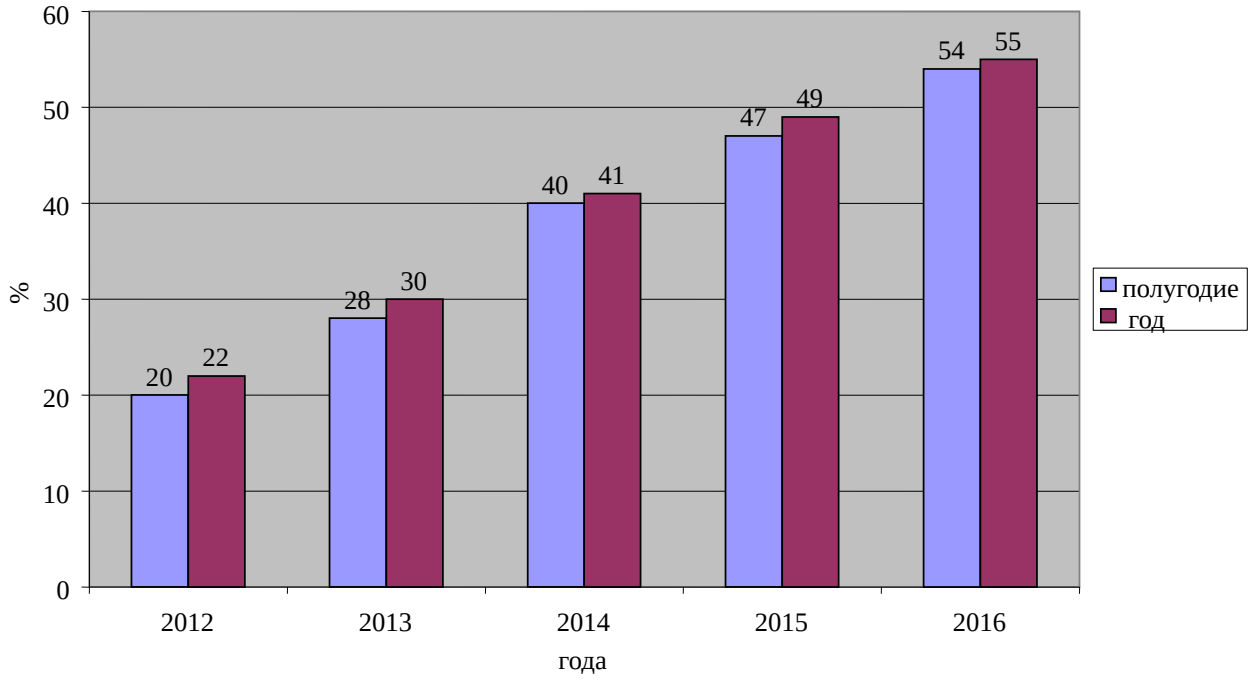


Рисунок 5 - Изменение спроса в г. Курск и Курской области на тротуарную плитку отечественного производства за 2012-2016 года[1], %

По данным рисунка 5 видно, что на тротуарную плитку отечественного производства, изготовленную по современным технологиям, спрос у строительных компаний из года в год увеличивается и в условиях текущего кризиса он также не снижается, в связи с тем, что строительным компаниям нецелесообразно переплачивать в цене, покупая импортную плитку, так как отече-

[1] www.stroika.ru Эксперт РА

ственная тротуарная плитка, изготовленная по современным технологиям, не уступает импортной, но при этом в 1,5 раза дешевле.

Проведем прогноз методами экстраполяции спроса строительных организаций в г. Курск и Курской области на современную тротуарную плитку отечественного производства в 2017 г.

Методы экстраполяции, как и другие методы эконометрического анализа статистических данных исследуемого объекта (явления), исходят из базового предположения об инерционности поведения объекта, т.е. неизменности основных тенденций изменения его деятельности и поведения окружающей среды. Это предположение означает, что зафиксированная в прошлом и настоящем времени какая-либо тенденция будет действовать и в будущем, так как в будущем не ожидаются изменения внешних и внутренних факторов, обусловливающих эту тенденцию.

Если же объект (явление) находится на пороге или вступил в период качественных изменений (что может быть вызвано имеющим место в настоящее время экономическим кризисом), использовать методы экстраполяции для расчета прогнозных значений исследуемых характеристик следует с большой осторожностью, поскольку такой прогноз может оказаться неадекватным. Таким образом, экстраполяционный подход в прогнозировании правомерно применять, если есть основания полагать существование известной инерционности в развитии исследуемого объекта (явления) и, следовательно, гипотеза о будущем развитии может в значительной мере базироваться на анализе прошлого.

Таблица 15 - Исходные данные для прогноза спроса на тротуарную плитку

t,	1п/г, 2012 г.	II п/г, 2012 г.	1п/г, 2013 г.	II п/г, 2013 г.	1п/г, 2014 г.	II п/г., 2014 г.	1п/г, 2015 г.	II п/г, 2015 г.	1п/г, 2016 г.	II п/г, 2016 г.
t п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
y,	20	22	28	30	40	41	47	49	54	55

Расчет прогнозного значения спроса в 2017 г.

1. Анализ исходных данных

1.1. Графический анализ

Построим график зависимости спроса во времени x(t) (рис. 6):

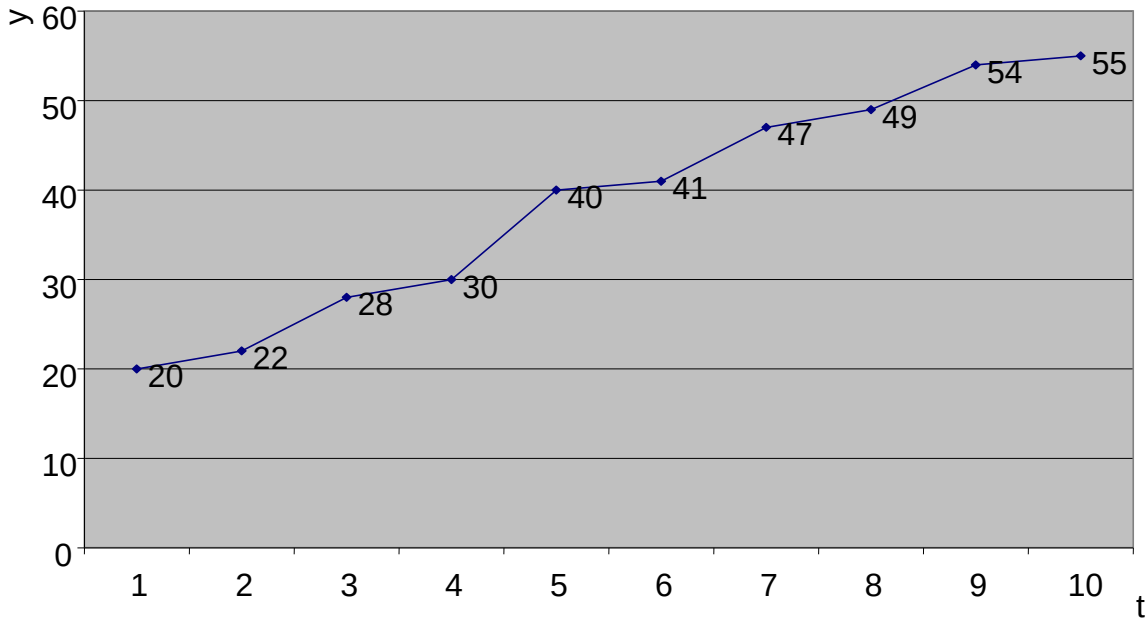


Рисунок 6 - График зависимости спроса строительных организаций в г. Курск и Курской области на тротуарную плитку отечественного производства во времени.

Визуальный анализ графика *y(t)* рис. 6 дает основание для выбора линейной модели тренда:

$y(t) = a_0 + a1t$,

где t – значение фактора времени;

a – параметры сглаживания;

y(t) - расчетно-смоделированное значение временного ряда.

Вывод: На основе графического анализа можно выдвинуть гипотезы:

а) о наличии повышательной тенденции (растущего тренда);

б) линейности тренда.

Проверим гипотезы с использованием аналитических методов.

1.2. Аналитические критерии оценки временного ряда. Выбор модели тренда. Проведем углубленный анализ данных временного ряда x(t).

1.2 Анализ данных на наличие тренда по критерию Кендела.

Таблица 16 - Данные на наличие тренда по критерию Кендела

t	y (t)	p
1	20	9
2	22	8
3	28	7
4	30	6
5	40	5
6	41	4
7	47	3
8	49	2
9	54	1
10	55	-
Σ		45

Рассчитаем критерий Кендела для временного ряда x(t) (формула 4.1):

$$\tau = \frac{4p}{n * (n - 1)} - 1, \quad (4.1)$$

где n – количество уровней во временном ряде;

p – сумма уровней во временном ряду.

p = 45 (см. табл. 17), n = 10.

τ = 4 * 45 / (10 * (10 – 1)) – 1 = 1.

Вывод: Коэффициент τ = 1, значит, в соответствии с критерием Кендела, повышательная тенденция явно выражена.

1.2.2. Проверка статистической значимости τ

Проверим статистическую значимость τ. Для этого найдем:

$$Tкр = Zкр \sqrt{\frac{2 * (2n + 5)}{9n * (n - 1)}}, \quad (4.2)$$

где n – количество уровней во временном ряде;

Zкр - заданный уровень значимости.

Zкр = 1,96 для заданного уровня значимости a = 0,05.

Тогда:

$$Ткр = 1{,}96 * \sqrt{\frac{2 * (2*10 + 5)}{9*10 * (10 - 1)}} = 1{,}96 * \sqrt{0{,}061728} = 0{,}48697 = 0{,}49.$$

Сравнивая τ с Ткр, получим: $|\tau| \geq$ Ткр, следовательно, τ статистически значим.

Общий вывод: Аналитический способ установления тренда во временном ряду x(t) с помощью критерия Кендела подтвердил гипотезу о наличии тренда. Положительный знак τ свидетельствует о наличии повышательной тенденции. Таким, образом, временной ряд y(t) имеет растущий тренд.

1.3. Определение формы зависимости тренда (подтверждение гипотезы о линейности тренда). Для проверки линейности тренда воспользуемся методом конечных разностей (таблица 17):

Таблица 17 - Определение формы зависимости тренда методом конечных разностей

y	Δy (1)	Δy (2)	Δy (3)
20	-	-	-
22	2	-	-
28	6	4	-
30	2	-4	-8
40	10	8	12
41	1	-9	-17
47	6	5	14
49	2	-4	-9
54	5	3	7
55	1	-4	-7
Σ	35	-1	-8

Вывод: Средняя арифметическая вторых конечных разностей близка к нулю. Метод конечных разностей подтверждает линейность тренда.

Общий вывод: Аналитические критерии оценки временного ряда y(t) подтверждают наличие в нем растущего линейного тренда. Таким образом, модель тренда спроса имеет вид:

$$y(t) = a_0 + a_1 t, \qquad (4.3)$$

где t – значение фактора времени;

a – параметры сглаживания.

1.4. Определение параметров тренда. Для определения параметров тренда a_0 и a_1 используем метод наименьших квадратов (МНК), в соответствии с которым решим систему уравнений:

$$na_0 + a_1\Sigma t = \Sigma y, \quad (4.4)$$

$$a_0\Sigma t + a_1\Sigma t^2 = \Sigma ty, \quad (4.5)$$

где t – значение фактора времени;

a – параметры сглаживания;

ty - временной ряд.

Необходимые расчеты числовых значений коэффициентов системы линейных уравнений отражены в табл. 20.

$10a_0 + 55a_1 = 386$ $55a_0 + 302{,}5a_1 = 2123$

$55a_0 + 385a_1 = 2471 \Rightarrow$ $55a_0 + 385a_1 = 2471 \Rightarrow$

$\Rightarrow 82{,}5a_1 = 348 \Rightarrow a_1 = 4{,}07.$

$a_0 = (386 – 55 * 4{,}07) / 10 = 162{,}15 / 10 = 16{,}215.$

Вывод: Таким образом, линейное уравнение тренда имеет вид:

$y(t) = 16{,}215 + 4{,}07\ t.$

1.5. Проверка качества модели тренда

Проверим качество полученной модели на основе оценки средней относительной погрешности:

$$ОП = \frac{-}{n} \Sigma \left(\left|y_t - y_t\right|\right) / y_t, \quad (4.6)$$

где n – количество уровней во временном ряде;

Yt - значение временного ряда.

Промежуточные расчеты отражены в табл. 4.6.

-

ОП = 0,42405 / 10 = 0,042.

Вывод: Относительная погрешность 4,2% сравнительно незначительная. Модель адекватна.

Таблица 18 - Расчеты числовых значений коэффициентов системы линейных уравнений

t	y	t^2	t*y	y(t)	|y(t) - y|	|y(t) - y| / y
1	20	1	20	20,285	0,285	0,01425
2	22	4	44	24,355	2,355	0,10705
3	28	9	84	28,425	0,425	0,01518
4	30	16	12	32,495	2,495	0,08317
5	40	25	200	36,565	3,435	0,08587
6	41	36	246	40,635	0,365	0,00890
7	47	49	329	44,705	2,295	0,04883
8	49	64	392	48,775	0,225	0,00459
9	54	81	486	52,845	1,155	0,02139
10	55	10	550	56,915	1,915	0,03482
Σ55	386	385	2471			0,42405

Общий вывод: Линейное уравнение тренда имеет вид:

y(t) = 16,215 + 4,07t.

Качество модели удовлетворительное. Модель может быть использована для прогноза.

1.6. Прогноз признака y - спроса строительных организаций в г.Курск и Курской области на современную тротуарную плитку отечественного производства по двум кварталам 2012 г. (t = 11; 12):

y1кв.2012 г. = y(11) = 16,215 + 4,07 * 11 = 16,215 + 44,77 = 60,985% = 61%;

y2кв.2012 г. = y(12) = 16,215 + 4,07 * 12 = 16,215 + 48,84 = 65,055% = 65%.

Вывод: Ожидаемый спрос строительных организаций в г. Курск и Курской области на современную тротуарную плитку отечественного производства по двум кварталам 2017 г. составляет 61% и 65% соответственно. Следовательно, проведенный анализ спроса на тротуарную плитку отечественного производства в г. Курск и Курской области свидетельствует о целесообразности производства тротуарной плитки.

Для запуска в производство тротуарной плитки, были проанализированы три варианта плитки, обладающие схожими характеристиками. Среди них необходимо выбрать один наиболее оптимальный вариант для производства

тротуарной плитки. Информационный поиск и его результаты систематизированы и отражены в таблице 19.

Таблица 19 - Технико-экономическая информация по изделию-новшеству

Наименование потребительских (технолого-экономических) свойств изделия.	Значение свойства по объектам-представителям		
	Тротуарная плитка «Экстра»	Тротуарная плитка «Восход»	Тротуарная плитка «Айс»
Износостойкость	высокие	высокие	высокие
Качество	высокое	среднее	среднее
Внешний вид	Красивый, оригинальный дизайн	Хороший	Хороший

Сопоставление информации по объектам представителям с технолого-экономической стороны позволяет сделать следующие выводы: наиболее альтернативным новшеством среди трех объектов-представителей является тротуарная плитка «Экстра».

Для производства тротуарной плитки потребуется Вибропресс. Вибропресс является высокопроизводительным оборудованием для производства тротуарной плитки, позволяет осуществить производство тротуарной плитки – 40 $м^2$/час.

Чтобы запустить в производство тротуарную плитку, необходимо приобрести новое оборудование, тем более, что используемое на предприятии достаточно устаревшее и менее экономичное. Для производства тротуарной плитки потребуется Вибропресс, который имеет преимущества в производстве перед вибростолом. Вибропрессующее оборудование МАСТЕК от завода «Монолит» легко и с минимальными затратами внедряется на любом производстве.

Оно может использоваться как оборудование для производства тротуарной плитки, шлакоблока. Высокая производительность, надежность,

простота в управлении и эксплуатации позволяют окупить все затраты на приобретенное вибропрессующее оборудование для тротуарной плитки менее, чем за полгода.

Основные преимущества вибропрессов МАСТЕК перед аналогичной продукцией конкурентов: более высокая производительность, что позволяет сократить сроки окупаемости оборудования; показатели “цена-качество” наших вибропрессов выглядят более привлекательными; широкая номенклатура выпускаемых изделий.

ЗАО «Монолит» предлагает для производственных нужд следующие модификации вибропрессов:

Стационарный вибропресс МАСТЕК - эстакада – 55400 руб.

Стационарный вибропресс МАСТЕК - конвейер – 52870 руб.

Передвижной вибропресс МАСТЕК – 47580 руб.

Передвижной вибропресс МАСТЕК с функцией самозагрузки – 44800 руб.

В стоимость поставляемого ЗАО «Монолит» оборудования для вибропрессования входит полный комплекс услуг: пусконаладочные работы, обучение персонала, гарантийное обслуживание. Предприятие предоставляет гарантию на вибропрессы «Мастек» в течение года с момента поставки и обеспечивает его послегарантийное техническое обслуживание в течение всего периода эксплуатации.

Вибропресс МАСТЕК, выпускаемый заводом «Монолит», является высокопроизводительным оборудованием для производства тротуарной плитки, о чем говорят следующие показатели: производство шлакоблоков - до 400 шт/час; производство тротуарной плитки – более 40 $м^2$/час; производство бордюров – до 80 п.м./час.

Проведем оценку потребности в инвестициях (капитальных вложениях) для инновации. Среди представленных модификаций вибропрессов выбран Стационарный вибропресс МАСТЕК - эстакада – 55400 руб. В стоимость

поставляемого ЗАО «Монолит» оборудования для вибропрессования входит полный комплекс услуг: пусконаладочные работы, обучение персонала, гарантийное обслуживание.

Вибропресс МАСТЕК, выпускаемый заводом «Монолит», является высокопроизводительным оборудованием для производства тротуарной плитки, позволяет осуществить производство тротуарной плитки – 40 м^2/час.

Расчет затрат на покупку оборудования и годовой суммы амортизации представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Расчет затрат на покупку оборудования и годовой суммы амортизации

Наименование элементов (видов) основных фондов	Цена, руб.	Кол-во, шт.	Сумма, руб.
Стационарный вибропресс МАСТЕК - эстакада	55400	1	55400
Амортизация годовая 18%	9972	-	9972
Итого:			65372

Согласно технических характеристик производительность оборудования: 40 м^2/час. При пятидневной рабочей недели количество смен в месяц в среднем составляет 22 дня (смена 8 часов). Соответственно в год: 22*12мес.=264 дня (смены). Объем производства за день: 40 * 8 = 320 м^2.

Годовой объем производства: 320 м^2 264дня = 84480 м^2.

Расходы на покупку оборудования в расчете на ед. изделия:

55400 / 84480 = 0,66 руб.

Амортизация в расчете на ед. изделия:

9972 / 84480 = 0,12 руб.

Проведем калькуляцию себестоимости для производства тротуарной плитки «Экстра».

- Затраты на сырье:

Для производства 1м^2 исходного товара потребуется основных

материалов 30 руб.

-Расходы на электроэнергию:

Установленная мощность оборудования: 70кВт/час

Количество смен в году: 22 смены *12 мес.=264 смены

Плата 1кВт/час: 1,99 руб.

Количество отработанных часов:

264 смены*8час.=2112час. (в год)

Расход электроэнергии в год:

2112час.*70кВт=147840кВт

Затраты на электроэнергию:

147840*1,99 = 294201,6 руб.

На ед. изделия: 294201,6 : 84480 = 3,48 руб.

- Заработная плата основных рабочих:

Таблица 21 - Заработная плата основных рабочих

Специалист	Кол-во рабочих	Расценка на одно выпущенное изделие по сдельному тарифу, руб.	Итого
Мастер	1	1,20	1,20
Бригадир	1	1,15	1,15
Рабочий 1-й кат.	2	1,10	2,2
Итого (на одно изделие)	5	-	4,55

Годовой фонд оплаты труда:

4,55 руб.* 84480 $м^2$ = 384384 руб.

- Отчисление от зарплаты:

384384 * 26 / 100 = 99939,84 руб.

На ед. изделия: 99939,84 / 84480 = 1,18 руб.

- Транспортные расходы

Годовая сумма транспортных расходов закладывается в размере 300000 руб.

На ед. изделия: 500000 / 84480 = 5,91 руб.

Расходы на рекламу:

На рекламную компанию планируется в год выделять 200 000 рублей.

На ед. изделия: 200000 / 84480 = 2,36 руб.

Налоги и прочие отчисления за счет себестоимости продукции. На одно выпущенное изделие закладывается сумма в размере 10,0 руб. Соответственно за год расходы по налогам и прочим отчислениям:

10,0 * 84480 = 844 800 руб.

Для удобства сравнения полученные расчеты представим в таблице 22.

Таблица 22 - Калькулирование текущих затрат (себестоимости) на изготовление изделия – новшества (тротуарная плитка «Экстра»)

Наименование учетных статей себестоимости	Сумма затрат на 1 изделие, руб.
Затраты на сырье	30,0
Расход на электроэнергию	3,48
Заработная плата основных рабочих	4,55
Отчисления от зарплаты	1,18
Транспортные расходы	5,91
Расходы на рекламу	2,36
Налоги и прочие отчисления за счет себестоимости	10,0
Амортизационные отчисления	0,12
Затраты на оборудование с шефмонтажем	0,66
Итого величина полной себестоимости:	58,26

На одно изделие сумма затрат составит 58,26 руб.

Сумма затрат всего за год:

58,26 * 84480 м^2 = 4921804,8 руб.

В заключение проведем расчет эффективности предлагаемых мероприятий по производству тротуарной плитки.

3.2. Эффективность предлагаемых мероприятий

Прежде, чем рассчитать эффективность предлагаемых мероприятий по производству плитку тротуарной «Экстра», определим цену изделия на 1 м^2 плитки. Эффект предлагаемых мероприятий складывается, исходя из

произведенных ранее расчетов себестоимости на 1 м^2 тротуарной плитки «Экстра».

Цена изделия складывается из торговой наценки 25% и суммы НДС 18%.

Расчет цены тротуарной плитки «Экстра»:

- сумма затрат: 58,26 руб.;

- торговая наценка 25%: 58,26 * 25 / 100 = 14,57 руб.;

- цена без НДС:

58,26 + 14,57 = 72,83 руб.;

- НДС 18%: 72,83 * 18 / 100 = 13,11 руб.;

Итого цена изделия:

72,83 + 13,11 = 85,94 руб.

Полученная цена соответствует ценам на аналогичные товары, представленные на рынке. При этом по основным характеристикам объект инновации не уступает другим аналогичным изделиям, что свидетельствует о том, что данный продукт является высоколиквидным товаром.

Выручка от реализации за год составит (без НДС):

72,83 * 84480 м^2 = 6152678 руб.

Сумма НДС за год:

13,11 * 84480 м^2 = 1107533 руб.

Полная себестоимость продукции (без НДС) составит за год:

58,26 * 84480 м^2 = 4921805 руб.

Определим точку безубыточности производства. Для определения безубыточного объема производства объекта разделим затраты, рассчитанные на год на переменные и условно-постоянные затраты.

Таблица 23 - Переменные затраты на изготовление изделия-новшества

Наименование учетных статей себестоимости	Сумма затрат на 1 изделие, руб.
Затраты на сырье	30,0
Заработная плата основных рабочих	4,55
Отчисления от зарплаты	1,18
Транспортные расходы	5,91
Налоги и прочие отчисления за счет себестоимости	10,0

Итого переменные затраты	51,64

Переменные затраты на изготовление 1-го изделия – новшества составили 51,64 руб. За год переменные затраты: 51,64 * 84480 м^2 = 4362547,2 руб.

Таблица 24 - Условно-постоянные затраты на изготовление изделия-новшества

Наименование учетных статей себестоимости	Сумма затрат на 1 изделие, руб.
Расход на электроэнергию	3,48
Расходы на рекламу	2,36
Амортизационные отчисления	0,12
Затраты на оборудование с шефмонтажем	0,66
Итого условно-постоянные затраты	6,62

Условно-постоянные затраты на изготовление изделия – новшества составили 6,62 руб. За год постоянные затраты:

6,62 * 84480 м^2 = 559257,6 руб.

Всего расходы составили на изготовление тротуарной плитки «Экстра» за год: 4362547,2 + 559257,6 = 4921804,8 руб.

D — доход от реализации. D = 6152678 руб.

$C_{пост}$ — постоянные затраты. $C_{пост}$ = 559257,6 руб.

$C_{пер}$ — переменные затраты. $C_{пер}$ = 4362547,2 руб.

Q — объем производства плитки тротуарной.

Q = 84480 м^2.

Точку безубыточности $K_т$ можно определить расчетным способом по формуле:

$$K_т = C_{пост} / (Ц – S_{пер}) \quad (4.7)$$

где Ц – цена единицы продукции (одной тротуарной плитки)

Ц = 72,83 руб.

переменные затраты на 1-но изделие:

$$S_{пер} = C_{пер} / Q, \text{ руб}, \quad (4.8)$$

где $S_{пер}$ - переменные затраты на 1-но изделие;

$C_{пер}$ - переменные затраты;

Q - объем производства.

$S_{пер}$ = 4362547,2 / 84480 м^2 = 51,64 руб.

$K_т$ = 559257,6 / (72,83 - 51,64) = 26393 м^2

Безубыточность производства тротуарной плитки достигается после производства 26393 м^2 или: 26393 м^2 * 72,83 руб. = 1922202 руб.

В табл. 25 приводится расчет финансовых результатов в результате внедрения в производство тротуарной плитки «Экстра».

Финансовые результаты рассчитываются, исходя из выручки от реализации (без НДС) и себестоимости, полученной по результатам расчетов

Таблица 25 - Расчет финансовых результатов в результате внедрения в производство тротуарной плитки «Экстра»

Наименование	Сумма, руб.
Выручка от продажи продукции (за минусом НДС)	6152678
Себестоимость продукции	4921805
Прибыль от продаж	1230873
Прибыль до налогообложения	1230873
Налог на прибыль	295409
Чистая прибыль	935464
Рентабельность продаж, %	20,01
Рентабельность чистой прибыли, %	15,2

Проведенные расчеты показали, что в результате внедрения в производство нового вида конкурентоспособной продукции – тротуарной плитки «Экстра», выручка от продажи составит 6152678 тыс. руб., прибыль от продаж 1230873 тыс. руб., а чистая прибыль 935464 тыс. руб. Продукция является рентабельной. Так, рентабельность продаж составит 20,01%, а рентабельность чистой прибыли 15,2%.

Новая стратегия планирования развития ООО «Строй-Дор-Курск» по ди-

версификации деятельности – осуществление производства тротуарной плитки «Экстра», позволит предприятию получить прибыль в размере 935464 руб. Для предприятия на ближайшие 5 лет рекомендуется придерживаться данной стратегии.

Таким образом, проведенный анализ функционирования и развития предприятия ООО «Строй-Дор-Курск» позволил выработать миссию и цели в рамках разработки новой стратегии развития ООО «Строй-Дор-Курск», определить стратегические альтернативы развития фирмы и определить приоритеты по конкретным видам деятельности, а также провести анализ направлений диверсификации.

В ходе исследования была сформирована комбинированная стратегия, нацеленная на решение конкурентных преимуществ ООО «Строй-Дор-Курск», предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, а также разработка новых направлений диверсификации производства, в частности внедрение в производство тротуарной плитки «Экстра».

В результате внедрения в производство тротуарной плитки планируется увеличение прибыли и рентабельности предприятия, что повлияет на повышение конкурентоспособности ООО «Строй-Дор-Курск» и укрепит его положение на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Производственный потенциал промышленного предприятия представляет собой сложную систему, включающую основные фонды,

трудовые ресурсы, технологию, энергетические ресурсы и информацию, находящиеся в распоряжении организации для созидательной деятельности.

Производственный потенциал промышленного предприятия характеризует собой ресурсы, обособившиеся в рамках основного хозяйственного звена, поэтому он меньше производственного потенциала отрасли и народного хозяйства, и является их составным элементом как часть целого. Перечисленные потенциала находятся в зависимости, так, производственный потенциал отрасли определяется как сумма производственных потенциалов входящих в нее предприятий объединений, а потенциал народного хозяйства - сложением потенциалов отраслей. Производственный потенциал может служить как характеристикой самих крупных систем, так и мелких, локальных.

На сегодняшний день для эффективной и конкурентоспособной организации производства используются следующие принципы организации производства: пропорциональность параллельность, непрерывность, прямоточность, ритмичность, гибкость, комплексность.

Для обеспечения пропорциональности необходимо правильно проектировать предприятие, оптимально сочетая производственные участки. При современных темпах обновления производства и сменяемости номенклатуры производимой продукции необходимо постоянно отслеживать поддержание пропорциональности производства, потому что перевооружение одних подразделений производства требует изменения мощности других. В рамках производственного плана нужно предусмотреть задания по снятию с производства устаревших видов изделий, т.е. продукции, не соответствующей современным требованиям экономики и населения, морально устаревшей.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие ООО «Строй-Дор-Курск». ООО «Строй-Дор-Курск» специализируется на строительстве дорог, проведении асфальтных работ.

Производство асфальта входит в комплекс работ, которые выполняет ООО «Строй-Дор-Курск». Предприятие производит высококачественный асфальт различных марок: мелкозернистый, песчаный, высокопрочный, крупнозернистый. Вся продукция соответствует ГОСТу 9128-97.

Основными конкурентами ООО «Строй-Дор-Курск» являются: 1) ООО «Волма»; 2) ООО «Стройдор»; 3) ООО «Спец Монтаж Строй»; 4) ООО «Строй-Центр».

Анализ конкурентоспособности показал, что по сравнению с основными конкурентами ООО «Строй-Дор-Курск» имеет некоторые преимущества. Предприятие достаточно надежное, цена на асфальтные работы и строительство дорог средняя, обстановка с поставщиками , другого сырья благоприятная, отпускается только по документам. Вместе с тем, имеются и отрицательные моменты, например, стимулирование сбыта осуществляется слабо. Для успешного функционирования предприятия в условиях нарастающей конкуренции и борьбы за заказчика асфальтных работ и строительства дорог, необходимо проводить работу по стимулированию спроса, рекламы и т. д.

В ООО «Строй-Дор-Курск» организационно-технологический уровень производства находится на среднем уровне, но требует усовершенствования, то есть замены оборудования на более современное. Требует усовершенствования организационно-технологический уровень производства.

Основными недостатками в стратегии производства ООО «Строй-Дор-Курск» являются: низкий уровень продвижения услуг; невысокий уровень маркетинга и рекламы; трудоемкость технологического процесса; небольшие задержки в доставке сырья для производства асфальтобетона; отсутствие разработок новых направлений деятельности.

Для улучшения работы ООО «Строй-Дор-Курск» необходимо, прежде всего, пересмотреть производственную политику предприятия.

Для ООО «Строй-Дор-Курск» наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое расширение бизнеса, разработка новых направлений производственной деятельности.

Таким направлением может стать внедрение в производство тротуарной плитки. Предприятие имеет опыт работы строительства дорог, поэтому производство тротуарной плитки практически не меняет специализацию предприятия. Для запуска в производство тротуарной плитки, были проанализированы три варианта плитки, обладающие схожими характеристиками. Среди них выбран один наиболее оптимальный для производства вариант тротуарной плитки - тротуарная плитка «Экстра».

Производство тротуарной плитки - это технологичный процесс, требующий современного и качественного оборудования. Он включает в себя несколько этапов: подготовка бетонной смеси, приготовление смеси в форме, изготовление тротуарной плитки и, наконец, складирование готовой продукции. Было выбрано производство тротуарной плитки методом вибропрессования.

В результате внедрения в производство тротуарной плитки «Экстра», выручка от продажи составит 6152678 тыс. руб., прибыль от продаж 1230873 тыс. руб., а чистая прибыль 935464 тыс. руб. Продукция является рентабельной: рентабельность продаж составит 20,01%.

Таким образом, выбранная стратегия диверсификации деятельности – осуществление производства тротуарной плитки «Экстра», позволит ООО «Строй-Дор-Курск» получить чистую прибыль в размере 935464 руб. Данные рекомендации позволят предприятию улучшить производственную деятельность и будут способствовать получению прибыли.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Басовский Л.Е. Маркетинг: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. – 334 с.

2. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2009. – 320 с.

3. Березин И.С. Практика исследования рынков. - М.: Бератор-Пресс, 2011. – 376 с.

4. Винокуров В.А.. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2008. – 344 с.

5. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. – 302 с.

6. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - М.: Издательство "Финпресс", 2010. – 656 с.

7. Данченко Л.А. Маркетинг: Учебное пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. - М.: МЭСИ, 2009. – 485 с.

8. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие / Пер. с нем. А.М. Макарова; Под ред. И.С. Минко. - М.: Высшая школа, 2011. – 255 с.

9. Крейнина М.Н. Финансовый менеджменту учеб. пособие. - М.: Дело и Сервис, 2010. – 384 с.

10.Кретина М.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. — М.: Дело и сервис, 2009. – 294 с.

11.Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. - СПб.: Питер, 2011. – 896 с.

12.Крылова Г.Д. Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 519 с.

13.Ладанов И. Д., Практический менеджмент - М: Ника, 2010. – 287 с.

14.Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г. Управление затратами на предприятии / Под ред. Г.А. Краюхина. — СПб: Бизнес-пресса, 2008. – 344 с.

15.Майталь Ш. Экономика для менеджеров. - М.: Дело, 2009. – 299 с.

16.Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречко - М.: Экономистъ , 2010. – 568 с.

17.Менеджмент / Под ред. Л.М. Гохберг. – М., 2009. – 280 с.

18.Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 307 с.

19.Мескон М. Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2011. – 415 с.

20.Моисеева Н.К. Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М.: Внешторгиздат, 2009. – 247 с.

21. Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учебное пособие / Под ред. Н.К. Н.К. Моисеевой. - М.: Финансы и статистика, 2009. – 304 с.

22. Моисеева Н.К. Международный маркетинг. М.: Центр экономики и маркетинга, 2010. – 299 с.

23. Нагапетьянц Н.А Прикладной маркетинг: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 272 с.

24. Ноздрева Р.Б. Цыгичко Л.И. Маркетинг: Как побеждать на рынке. - М.: Финансы и статистика. 2009. –301 с.

25.Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э. А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2010, с. 258.

26.Стратегическое управление: теория и практика / Под ред. Стояновой Е.С., М.: Изд-во “Перспектива”, 2008. – 344 с.

27.Попова С. Стиль и методы руководства. – М., 2010. – 314 с.

28.Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Стояновой Е.С. — М.: Перспектива, 2011. – 347 с.

29.Хруцкий В.Е. Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2010. – 232 с.

30.Шапиро В. Д. и др. Управление проектами. — СПб.: ДваТри, 2009. - 301 с.

31.Харчев А.Г. Методика оценок труда управленцев // Кадры . - №4. – 2010. – С. 15-20.

32.Шолохов И.И. Современный маркетинг на предприятии // Директор. - №3. - 2011. – С. 22-28.

33.Яковский А. Риски в деятельности предприятий // Маркетинг. – 2010. - №6. – С. 99-106.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Отчет о прибылях и убытках
за 2014 года

		КОДЫ
	Форма № 2 по ОКУД	0710002
	Дата (год, месяц, число)	
Организация **ООО«Строй-Дор-Курск»**	по ОКПО	

Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	
Вид деятельности **строительство дорог**	по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма / форма собственности **частная**		
	по ОКОПФ / ОКФС	47/34
Единица измерения: **тыс. руб.**	по ОКЕИ	384

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	10473	9951
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	8657	8120
Валовая прибыль	029	1816	1831
Коммерческие расходы	030	880	895
Управленческие расходы	040		6
Прибыль (убыток) от продаж	050	936	930
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	060		
Проценты к уплате	070		
Доходы от участия в других организациях	080		
Прочие доходы	090		1
Прочие расходы	100	16	29
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	920	902
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150	14	12
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	906	890
СПРАВОЧНО:			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	200		

РАСШИФРОВКА ОТДЕЛЬНЫХ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ

Показатель		За отчетный период		За аналогичный период предыдущего года	
наименование	код	прибыль	убыток	прибыль	убыток
1	2	3	4	5	6
Прибыль (убыток) прошлых лет	220				
Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте	240				

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____
(подпись) (подпись)
«25» 03 2014г

Приложение 2

Отчет о прибылях и убытках за 2015 года

		КОДЫ
	Форма № 2 по ОКУД	0710002
	Дата (год, месяц, число)	
Организация **ООО«Строй-Дор-Курск»**	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	

Вид деятельности **строительство дорог**	по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма / форма собственности **частная**		
	по ОКОПФ / ОКФС	47/34
Единица измерения: **тыс. руб.**	по ОКЕИ	384

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	13452	10473
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	11205	8657
Валовая прибыль	029	2247	1816
Коммерческие расходы	030	1098	880
Управленческие расходы	040		
Прибыль (убыток) от продаж	050	1149	936
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	060		
Проценты к уплате	070		
Доходы от участия в других организациях	080		
Прочие доходы	090	2	
Прочие расходы	100	51	16
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	1100	920
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150	3	14
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	1097	906
СПРАВОЧНО:			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	200		

РАСШИФРОВКА ОТДЕЛЬНЫХ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ

Показатель		За отчетный период		За аналогичный период предыдущего года	
наименование	код	прибыль	убыток	прибыль	убыток
1	2	3	4	5	6
Прибыль (убыток) прошлых лет	220				
Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте	240				

Руководитель _____
(подпись)

Главный бухгалтер _____
(подпись)

«25» 03 2015 г.

Приложение 3

Отчет о прибылях и убытках
за 2016 года

		КОДЫ
	Форма № 2 по ОКУД	0710002
	Дата (год, месяц, число)	20.02.12.
Организация **ООО «Строй-Дор-Курск»**	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	
Вид деятельности **строительство дорог**	по ОКВЭД	

Организационно-правовая форма / форма собственности **частная**		
	по ОКОПФ / ОКФС	47/34
Единица измерения: **тыс. руб.**	по ОКЕИ	384

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	18427	13452
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	15162	11205
Валовая прибыль	029	3265	2247
Коммерческие расходы	030	1591	1098
Управленческие расходы	040		
Прибыль (убыток) от продаж	050	1674	1149
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	060		
Проценты к уплате	070		
Доходы от участия в других организациях	080		
Прочие доходы	090		2
Прочие расходы	100	15	51
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	1659	1100
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150		3
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	1659	1097
СПРАВОЧНО:			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	200		

РАСШИФРОВКА ОТДЕЛЬНЫХ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ

Показатель		За отчетный период		За аналогичный период предыдущего года	
наименование	код	прибыль	убыток	прибыль	убыток
1	2	3	4	5	6
Прибыль (убыток) прошлых лет	220				
Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте	240				

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____

(подпись) (подпись)

«25» 03 2016 г.