

Содержание:

Введение

Стратегическое планирование - это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, а основные функции менеджмента (организации, мотивация, контроль) должны быть ориентированы на выработку стратегических планов.

Стратегическое планирование в организации должно строиться на глубоком анализе ее внешней и внутренней среды, сильных и слабых сторон деятельности, положения фирмы на рынке и основных возможностей и угроз, которые характерны для данной отрасли.

Только комплексный и качественный анализ деятельности организации позволит выработать наиболее оптимальный сценарий ее развития: минимизировать слабые стороны организации, укрепить сильные стороны и достичь благоприятного эффекта в условиях изменчивости внешней среды и непосредственного окружения.

Объектом исследования в данной работе является организация ООО «Мискстура» г. Казань, которая производит гибкую упаковку.

Предметом исследования является внешняя и внутренняя среда организации, его сильные и слабые стороны, степень конкурентоспособности продукции, анализ возможностей и угроз, которые характерны для рынка в данной отрасли, а также исследование факторов, влияющих на себестоимость продукции и построение стратегического плана деятельности организации на основе SWOT-анализа и плана по снижению себестоимости продукции.

Основными методами исследования в работе являются методы анализа и синтеза, статистические методы исследования динамики, индексный анализ, факторный анализ, SWOT-анализ, матрица БКГ, дерево целей.

ГЛАВА 1. Теоретические основы стратегического планирования

1.1 Сущность стратегического планирования

Для выяснения сущности стратегического планирования рассмотрим понятие "план". Многие ученые не отделяют планирования от менеджмента, утверждая, что, как планирование, так и менеджмент (управление) - это по сути, одно и то же: принятие решений относительно будущей деятельности фирмы; Ф.Денисон отмечал, что "почти любую работу, чтобы ее вообще сделать, надо спланировать, по крайней мере информационно и на несколько минут вперед [1]. По мнению других ученых, планирование - это получение контроля над будущим: не только рассуждения о перспективах, но и активные, направленные на него действия [2]. Р. Акофф считает, что планирование - это разработка желаемого будущего, а также способов, которыми его можно было бы реализовать [3], а Н. Снайдер определял планирование как деятельность, касающуюся заблаговременного определения того, какие действия и / или человеческие и физические ресурсы нужны для достижения цели, оно включает определение альтернативы, анализ каждой из них и выбор лучших [4] .

Г. Минцберг отмечает, что аналогично этому в определенных источниках государственного сектора термин "планирование" использовался как синоним "принятие решений" и "проектный менеджмент" [5].

По мнению И.Ансоффа, выбор стратегии и формирования политики в первую очередь является процессом принятия решения:

во-первых, это установление целей, после чего с применением серии аналитических методов определяются альтернативы и (опять-таки с помощью аналитических методов) осуществляется выбор между ними [6]. В свою очередь, Г. Минцберг критикует такое определение, указывая на то, что описанный И. Ансоффом способ выработки стратегии далеко не единственный: "Дальнозоркие лидеры также интегрируют решения, но они делают это неформально или интуитивно". Однако планирование и интуитивные решения менеджеров являются вещами противоположными. Итак, сам факт принятия решения еще не означает, что в этом случае было применено планирование [5].

Возникает логичный вопрос: в чем же тогда разница между менеджментом и планированием?

Г. Минцберг считает, что планирование отличается от других видов решений формализацией процесса. Планирование - это формализованная процедура, направленная на получение четко определенного результата, который имеет форму интегрированной системы решений.

В этом случае формализация, по Г Минцбергу, означает:

- а) разложение на компоненты;
- б) их четкое формулирование;
- в) формализацию процессов принятия решений и их интеграции в организациях [5].

Итак, можно сделать вывод, что планирование, так же, как и менеджмент, по своей сути является процессом принятия решений относительно будущей деятельности организации, но разница между ними заключается в том, что планирование - это формализованный и системный процесс принятия управленческих решений, который является его отличительным и ключевым признаком.

В приведенных выше цитатах И.Ансоффа [6] и Г. Минцберга [5] понятие "стратегия" употребляется как синоним понятия "план". Возникает вопрос: идентичные понятия планирования и стратегия, и насколько корректно такое употребление?

Практика употреблять слово "стратегия", когда речь идет о планировании и наоборот распространено в научной литературе. Это связано с тем, что же стратегию часто определяют как план действий. "Стратегия - генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей" [7]. "Стратегия - это план, интегрирующий в некоторое согласованное целое такие компоненты:

главные цели;

политику (ценности, философию, идеологию);

применяемые действия" [8, с. 20].

"Стратегия - это комплексный план деятельности предприятия, разрабатывается на основе творческого научно обоснованного подхода и предназначается для

достижения долгосрочных глобальных целей предприятия" [9, с. 9].

Однако встречаются и другие определения стратегии как модели взаимодействия организации с внешней средой или набора или системы определенных принципов и правил. Например, П. Дойль связывает стратегию с выработкой определенной модели поведения. Он отмечает, что стратегическое планирование концентрирует внимание организации (компании, фирмы) на ее рыночных возможностях, его основная задача - поиск путей их реализации посредством использования "стратегических окон» или, другими словами, изменения парадигм, то есть изменения концепции, модели поведения [10]. Такого же мнения относительно стратегии придерживается И. Ансоффа, определяя ее, прежде всего, как "определенный набор правил для принятия долгосрочных решений" [11].

Без различия понятия "план" и "стратегия", Г. Минцберг, однако, делает акцент на существовании противоречий в определениях и в понимании понятия "стратегия", обращая внимание на то, что на вопрос "что такое стратегия?" любой из планировщиков даст ответ: "Стратегия - это план или что-то вроде этого: направление, вектор или курс будущих действий, путь отсюда туда и т.д., а потом спросите этого же человека о стратегии, которую используют конкуренты или их фирма, и окажется, что стратегия это одно из тех слов, которому мы непременно приписываем одно значение, а используем в другом: стратегия - это также модель, определенная последовательность событий во времени "[5].

Г. Минцберг считает, что эти оба определения стратегии заслуживают внимания. По его мнению, они связаны с существованием двух видов стратегий: первый вид стратегии - это планы будущих действий, а второй - это модель действий, которая базируется на прошлом опыте. Г. Минцберг называет первый подход "задуманной стратегии", а второй - "реализованной стратегией" [5, с. 21]. Однако такое определение лишь вносит путаницу, поскольку в нем предлагается обозначать одним и тем же словом два существенно отличающихся понятия.

На наш взгляд, ценность этого определения в том, что ее автор фактически разделил два понятия: стратегический план как план будущих действий и стратегию как модель действий. В первом случае речь идет о плане определенных действий, которые должны привести организацию к желаемому результату - предлагаем называть его стратегическим планом, во втором - о модели действий, наборе определенных правил и принципов поведения, использование которых должно обеспечить организации достижения желаемых результатов - предлагаем называть это стратегией. Возможно, Г. Минцберг с нами и не согласился бы, но, по нашему мнению, эти "два вида стратегий" не только не исключают друг друга, но

взаимосвязанные, особенно тогда, когда речь идет о стратегическом планировании. Можно считать, что стратегический план - это план реализации стратегии в виде определенной модели поведения фирмы, которая должна обеспечить ей конкурентные преимущества. Ценность стратегии заключается в том, что она представляет собой модель поведения, набор принципов и правил, следуя которым предприятие (организация) способно обеспечить конкурентные преимущества и выживания на рынке. Качественная правильно выбранная стратегия не требует изменений в зависимости от изменений внешней среды, поскольку она сама по себе является необходимым условием выживания в условиях постоянных изменений, тогда как стратегический план как комплекс интегрированных и взаимосвязанных в пространстве и времени действий должен постоянно корректироваться в зависимости от внешних обстоятельств и выбранной стратегии.

Итак, стратегия - это модель поведения, направленного на достижение поставленных целей, набор правил для поиска и использования возможностей. Стратегический план - последовательность определенных шагов и действий, интегрированных в пространстве и времени, которые приводят к изменению текущего положения на желаемое. План не имеет гибкости и реализуется только при определенных внешних условиях, стратегия применяемая в любых ситуациях. План должен постоянно корректироваться в зависимости от изменений во внешней среде, тогда как стратегию нужно менять только при внутренних изменениях (по собственному желанию).

Во многих дефинициях термин "стратегия" определяется прежде всего как долгосрочный план. Для того чтобы окончательно понять, что такое стратегическое планирование, нужно избавиться от мифа, что стратегичность плана определяется сроком, на который он составляется.

Прежде всего следует констатировать, что существуют долговременные планы работы организации, целью которых является достижение стратегических ориентиров. Во-вторых, не все стратегические цели требуют длительного периода для их достижения.

Выясним, всегда ли длительный план является стратегическим и в чем различие между стратегическим планом и обычным долгосрочным планом?

Когда речь шла о том, чем стратегический план отличается от стратегии, было определено, что стратегический план - это план реализации стратегии в виде определенной модели поведения, которая должна обеспечить выживание

организации в конкурентных условиях.

Таким образом, отличие стратегического плана от других, прежде всего, заключается в том, что в его основу положена стратегия.

Конкуренция между корпорациями побудила предприятия к поиску новых методов в планировании. В условиях непредсказуемости внешней среды и жесткой конкуренции главным в планировочной деятельности предприятий становится не столько определение необходимых объемов выпуска продукции, сколько потребности потребителей. Акцент планировочной деятельности смещается в сторону маркетинга, следствием чего становится дифференциация товарных рынков и развитие послепродажного сервиса.

На первый план выходит стратегическое планирование как метод, который должен обеспечить выживание предприятия в постоянно меняющихся условиях внешней среды и жесткой конкуренции. Чтобы добиться конкурентных преимуществ перед фирмами, которые производят похожую продукцию, нужно было предложить потребителям товар с качественно новыми свойствами и донести до потребителей соответствующую информацию. Такие задачи и цели часто требовали серьезных капиталовложений в научно-исследовательские разработки, внедрения инновационных технологий. Поэтому стратегическое планирование очень часто связывают с инновационной деятельностью предприятий.

1.2 Особенности процессов стратегического планирования

Стратегическое планирование представляет собой действия и решения руководства по разработке специфических стратегий, которые помогают организации достичь своих целей. Стратегическое планирование способствует принятию управленческих решений по комплексным проблемам деятельности организации: определению размеров инвестиций и источников их финансирования; внедрению прогрессивных технологий; диверсификации производства и обновлению выпускаемой продукции; совершенствованию управления организацией[12].

Предпосылками стратегического планирования являются: стремительные изменения во внешней среде организации, вызванные современным этапом научно-технического развития и усилением конкуренции за ресурсы и рынки сбыта;

интернационализация деловой жизни; принципиальные изменения роли человека в производстве и рост его творческих возможностей.

Эти и другие обстоятельства обуславливают неопределенность путей развития организации и ее окружения, даже в перспективе. Одним из средств частичного ослабления этой неопределенности является разработка стратегических планов. Главным результатом стратегического планирования является принятие обоснованных инвестиционных решений по всем направлениям деятельности организации, а также создание эффективных условий для оперативного и текущего планирования.

Стратегическое планирование - это системный, аналитический подход, который анализирует бизнес и окружающую среду, как единое целое. Стратегическое планирование обеспечивает обработку интегрированного, координированного и последовательного видения пути, которым организация желает продвигаться, что способствует быстрой его адаптации к изменениям внешней экономической среды.

В стратегическом планировании выделяют четыре основных вида управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое видение [13-15].

Распределение ресурсов включает распределение фондов, управленческих кадров и технологического опыта.

Адаптация к внешней среде включает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с окружением. Необходимо адаптироваться как к благоприятным внешним условиям, так и к опасным, определять подходящие варианты, которые обеспечат эффективное приспособление стратегии к внешним условиям.

Внутренняя координация включает координацию стратегической деятельности для учета сильных и слабых сторон организации в целях достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Организационное стратегическое видение - предусматривает системное изучение менеджерами прошлых стратегических решений. Способность менеджеров учиться на опыте дает возможность правильно скорректировать стратегические направления организации и повысить качество управления.

В целом динамическая природа организаций мешает введению единой специфической модели процесса планирования. Цель стратегического

планирования - дать комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться организация в будущем, и на этой основе разработать показатели развития на плановый период.

В основе разработки стратегического плана находится [16-18]:

анализ перспектив развития организации, задачей которого является определение факторов, влияющих на ее развитие;

анализ позиций в конкурентной борьбе, которая позволяет определить конкурентоспособность продукции и меры по улучшению результатов работы;

выбор стратегии на основе анализа перспектив развития организации по различным видам деятельности с учетом обеспеченности ресурсами;

анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых, более эффективных видов и определение ожидаемых результатов.

Выбор стратегии должен соответствовать потенциалу организации. Качество стратегических планов определяется глубиной и широтой применения научных подходов и принципов планирования.

К принципам стратегического планирования относятся [19-20]:

Наследственность стратегического и текущего планов означает, что текущие планы или разделы бизнес-плана должны повторять основные разделы стратегических. Количество плановых показателей в краткосрочных планах должна быть больше, чем в стратегических. Показатели бизнес-плана не должны противоречить утвержденным показателям стратегии организации.

Социальная ориентация предполагает социальное развитие коллектива наряду с техническими, технологическими, экономическими проблемами, экологией, безопасностью и эргономичностью выпускаемой продукции.

Ранжирование объектов планирования по важности необходимо осуществлять для рационального распределения имеющихся ресурсов. Например, если произведенные товары имеют почти одинаковый уровень конкурентоспособности, целесообразно сначала направить ресурсы на повышение конкурентоспособности продукции, имеет большую долю в организации.

Согласование с параметрами внешней среды системы менеджмента достигается с помощью анализа динамики этих параметров и исследование их влияния на

плановые показатели.

Вариантность обеспечивается разработкой не менее трех альтернативных вариантов достижения одной и той же цели и выбору оптимального варианта с наименьшими затратами.

Сбалансированность предусматривает наследственность баланса показателей по иерархии, например функциональной модели объекта, стоимостной модели, баланса поступления и распределения ресурсов и др.. Одновременно по важным показателям необходимо обеспечить резерв.

Экономическая обоснованность является одним из важных принципов планирования. Окончательный выбор варианта плановых показателей должен осуществляться только после проведения системного анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования альтернативных вариантов.

Автоматизация систем планирования - применение современных информационных технологий и компьютерной техники, которая обеспечивает кодирование информации на основе классификации, ее единство и учет изменений по стадиям жизненного цикла объекта планирования, быструю обработку, надежное хранение и передачу лицу, принимающему решение.

Обеспечение обратной связи предусматривает возможность лица - потребителя планов представлять предложения разработчику об их изменениях (корректировки).

Учесть все рассмотренные принципы стратегического планирования очень трудно, это смогут сделать мощные организации, которые имеют квалифицированные кадры, современные информационные технологии и необходимые ресурсы. Основными тенденциями в планировании в условиях жесткой конкуренции являются: сокращение сроков разработки планов, повышение их качества за счет уменьшения их количества, применение принципов планирования, внедрение современных методов оптимизации и внедрения концепции маркетинга.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ООО «Мискстура»

2.1 Общая характеристика организации

Компания функционирует в п. Камское Устье Республики Татарстан и занимается производством гибких упаковочных материалов.

Продукция компании представляет собой широкий спектр пленочных материалов для различных отраслей: масложировая, кондитерская, бакалейная, снэковая, кисломолочная, отрасль замороженных продуктов, мороженого т.д.

Свою деятельность на рынке компания ООО «Мискстура» начала в 2001 г. и на сегодняшний день представляет собой крупное производственное предприятие на российском рынке, имеющее современный парк высокотехнологичного оборудования, не имеющего аналогов в России.

Основными конкурентными преимуществами ООО «Мискстура» является высокое качество (используется оборудование, соответствующее мировым стандартам), развитая логистическая система (поставки «точно в срок»), статус российского производителя с мировым именем, лидерство на российском рынке, использование инноваций в разработке продукции, развитая система социальной ответственности (в области экологии и защиты окружающей среды), наличие развитых партнерских отношений со многими российскими и зарубежными компаниями (более 150 партнеров).

Объем продаж компании ООО «Мискстура» в 2017 г. составляет 1488580 тыс. руб., а прирост к 2016 г. составляет 57,47% или 543270 тыс. руб.

Основными конкурентами ООО «Мискстура» являются, в основном, крупные конкуренты, производство которых находится в Москве и Санкт-Петербурге. Большая часть производителей многослойных материалов – 14 компаний – функционирует на территории Москвы, в Московской области производство осуществляют 7 компаний, в Санкт-Петербурге – 6. Таким образом, в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге многослойные (комбинированные) материалы производят 27 компаний, которыми производится две трети производимых в России пленочных ламинатов. В настоящее время производство многослойных материалов осуществляется лишь в 20 регионах России. При этом, большинство из региональных производителей могут предложить потребителю очень ограниченный ассортимент продукции.

Основными конкурентами ООО «Мискстура» являются «ГОТЭК», «Полипак», «Конфлекс», «Лиматон», «МКПК», «Мультифлекс», «НТЛ-Упаковка», «Компания

Славич», «Славпак», «Уралпластик», «Охта Пакетти».

Сравнение основных конкурентов ООО «Мискстура» по параметрам цены, качества, ассортимента, доли на рынке, безопасности и сертифицированности продукции на основании наличия либо отсутствия преимущества компании ООО «Мискстура» в данных категориях, представлено в таблице 1.

Таблица 1. Конкурентные преимущества ООО «Мискстура».

Конкуренты	Цена		Доля Качество на рынке		Ассортимент	Безопасность для здоровья	Наличие сертификатов
	+	=	+	=			
«ГОТЭК»	+	=	+	+		=	=
«Полипак»	+	=	+	+		=	=
«Конфлекс»	+	=	+	+		=	=
«Лиматон»	=	=	+	=		=	=
«МКПК»	=	=	+	=		=	=
«Мультифлекс»	=	+	+	=		+	=
«НТЛ-Упаковка»	=	+	+	=		+	=
«Компания Славич»	-	+	+	+		+	+
«Славпак»	-	+	+	=		+	+
«Уралпластик»	-	+	+	+		+	+

«Охта Пакетти» - + + + + +

Таким образом, компания ООО «Мискстура» превосходит конкурентов по большей части параметров: имеет самую высокую долю на рынке, высокое качество продукции, широкий ассортимент, гибкую систему ценообразования, ее производство сертифицировано, а продукция произведенная упаковка безопасна для жизни, что является одним из важных качеств для данной отрасли.

Основными партнерами компании являются производители пищевых продуктов различных категорий (бакалейная продукция, молочная продукция, замороженные продукты, кондитерские изделия, масложировые продукты), производители бытовой химии, товаров для животных, производители канцелярской продукции, автомобильной, текстильной, строительной или прочих отраслей: «Нестле», «Акконд», «Галина Бланка», «РусАгро», «Конти», «Май», «Макфа», «Приправыч», «Мириталь».

2.2 Стратегический анализ деятельности ООО «Мискстура»

В Приложении 2 представлена модель компетенций компании ООО «Мискстура» по М. Портеру и оценка превосходства компании в области основной и вспомогательной деятельности над основными конкурентами.

Стержневыми компетенциями, в области которых компания ООО «Мискстура» превосходит конкурентов являются высокий уровень развития производства на всех этапах(входящие поставки, обработка сырья, производство продукции), что обусловлено использованием современного оборудования от мировых производителей и инновационных технологических схем, развитая логистическая система (поставки «точно в срок», эффективность логистических операций на каждом участке работы), наличие долгосрочных партнерских взаимоотношений с крупными российскими производителями, финансовая устойчивость и наличие квалифицированного персонала.

Финансово-экономическая деятельность

Основные данные бухгалтерского баланса ООО «Мискстура» представлены в Приложении 3.

На основании данных баланса рассчитаны основные показатели платежеспособности и финансовой устойчивости «ООО «Мискстура»: их определение, формула расчета, значения и темпы роста за 2016-2017 гг. представлены в Приложении 4.

Анализ показателей финансовой устойчивости и платежеспособности показывает, что все показатели находятся в значениях выше нормы, что говорит о том, что компания финансово устойчива и имеет достаточно собственных оборотных средств и активов для ведения деятельности, а уровень заемных средств не превышает критических показателей и позволяет организации функционировать достаточно эффективно.

Показатели экономической эффективности и рентабельности ООО «Мискстура» рассмотрены в таблице 2.

Таблица 2. Показатели экономической эффективности ООО «Мискстура»

Показатель	2016 г.	2017 г.	Абс. Изменение	Относительное изменение, %
Выручка	945310	1488580	543270	57,47%
Себестоимость продаж	706130	1137860	431730	61,14%
Валовая прибыль (убыток)	292250	310040	17790	6,09%
Коммерческие расходы	32270	49610	17340	53,73%
Прибыль (убыток) от продаж	206910	301110	94200	45,53%
Проценты к получению	2640	5100	2460	93,18%
Прочие доходы	9440	9960	520	5,51%

Прочие расходы	13120	27690	14570	111,05%
Прибыль (убыток) до налогообложения	184350	263460	79110	42,91%
Текущий налог на прибыль	30570	33370	2800	9,16%
Чистая прибыль (убыток)	166860	276670	109810	65,81%
Коэффициент оборачиваемости активов	0,80	1,07	0,27	33,15%
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,12	1,28	0,16	14,19%
ЕВІТ	184350	263460	79110,00	42,91%
ЕВІТДА	207590	301790	94200,00	45,38%
Рентабельность продаж	21,89%	20,23%	-1,66%	-7,58%
Чистая рентабельность продаж	17,65%	18,59%	0,93%	5,30%
Экономическая рентабельность	15,67%	18,94%	3,27%	20,84%
Чистая рентабельность собственного капитала	218,62%	226,57%	7,94%	3,63%

Выручка от продаж в 2017 г. составила 1488580 тыс. руб. и выросла по сравнению с 2016 г. на 57,47% при росте себестоимости продукции на 61,14%, что дало увеличение валовой прибыли на 6,09%. Коммерческие расходы, которые включают в себя затраты на продвижение продукции и ее обслуживание, за

рассматриваемый период выросли на 53,73%, что при росте выручки на 57,47% % говорит о том что расходы на продвижение продукции растут с том же темпе, что и выручка продукции. Увеличение коэффициента оборачиваемости активов на 33,15 % говорит о том, что при увеличении стоимости активов компании, происходит также рост результатов ее деятельности, что является положительным моментом.

Рентабельность продаж за рассматриваемый период несколько снижается(с 21,89% до 20,23%), что обусловлено превышением темпов роста себестоимости продукции над темпами роста выручки, но данное изменение не является значительным и при достаточно высоком уровне рентабельности за период, говорит об эффективном функционировании предприятия.

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Мискстура» представлены в таблице 3.

Таблица 3. Основные технико-экономические показатели ООО «Мискстура»

Наименование показателя	2016 год	2017 год	Изменение	
			абсол.	относ.%
1. Выручка	945310	1488580	543270	57,47%
2. Себестоимость	706130	1137860	431730	61,14%
3.Среднесписочная численность	710	760	50	7,04%
4. Стоимость основных фондов	384260	391150	6890	1,79%
5.Производительность труда 1 работника (П), тыс. руб./мес.	110,95	163,22	52,27	47,11%
6.Фондоотдача (Ф), руб./руб.	2,46	3,81	1,35	54,70%

Наблюдается небольшой рост производительности (5,9 %) труда при увеличении численности персонала на 13,2%, что является положительным фактором, а рост фондоотдачи на 1 руб. производимой продукции обусловлен снижением среднегодовой стоимости основных фондов, в первую очередь за счет амортизации.

Матрица БКГ ООО «Мискстура»

Матрица БКГ (модель Бостонской консалтинговой группы) представляет собой анализ конкурентоспособности продукции компании в разрезе конкретных товарных позиций и представляет собой характеристику позиций по таким параметрам, как относительная доля рынка для данного продукта компании и темп роста объема продаж продукции компании в сравнении с темпом роста рынка в данной сфере деятельности.

Относительная доля рынка рассчитывается как отношение доли рынка рассматриваемой компании к доле рынка наиболее сильного конкурента, а темп роста рынка по товарной позиции анализируется в сравнении с другими позициями, как и доля позиции в общем объеме продаж.

Данные по объемам продаж, доле рынка фирмы и доле рынка конкурента, темп роста объема продаж в 2016-2017 г., показатели относительной доли рынка приведены в таблице 4.

Таблица 4. Данные для формирования матрицы БКГ

Наименование показателя	Доля рынка,%		Рост рынка	Относительная доля рынка	Доля в объеме продаж,%		
	2016 г.	2017 г.					
Упаковка для пищевой продукции	519920,5	848490,6	25	12	1,63	2,08	0,57
Упаковка для бытовой химии	189062	327487,6	10	8	1,73	1,25	0,22

Упаковка для средств личной гигиены	94531	119086,4	10	12	1,26	0,83	0,08
-------------------------------------	-------	----------	----	----	------	------	------

Упаковка для товаров для животных	75624,8	119086,4	8	6	1,57	1,33	0,08
-----------------------------------	---------	----------	---	---	------	------	------

Упаковка для промышленных товаров	66171,7	74429	6	6	1,12	1,00	0,05
-----------------------------------	---------	-------	---	---	------	------	------

На основании данных таблицы 7 построена матрица БКГ путем формирования «пузырьковой диаграммы» в Microsoft Excel, где диаметр «пузырька» представляет собой относительную долю продаж товарной позиции в общем объеме продаж. Итоговая матрица БКГ ООО «Мискстура» представлена на рисунке 1.

Рисунок 1. Матрица БКГ

Для рассматриваемых товарных позиций за пограничные показатели (соответствуют точкам пересечения осей) приняты следующие: относительная доля рынка - 1,5, темп роста продаж - 1,0.

На основании построенной матрицы можно выделить следующие категории товаров ООО «Мискстура»:

«Звезды» - Упаковка для пищевых продуктов, характеризующиеся высокой долей рынка и высокими темпами роста, это основные продукты компании, на которые ей необходимо сделать акцент.

«Дикие кошки» - Упаковка для товаров для животных, для которого доля рынка пока невысока, но темпы роста выше среднего, на данную категорию товаров компании нужно обратить особенное внимание и развивать ее показатели.

«Собаки» - в чистом виде таких товаров в портфеле компании не имеется, а упаковка для промышленных товаров и средств бытовой гигиены, хотя и характеризуется низкой долей рынка и достаточно низкими темпами роста, но все же эти темпы роста вполне приемлемы.

«Дойные коровы» - на границе со «Звездами» находится упаковка для бытовой химии, характеризующаяся высокой долей рынка и объемами продаж, но низкими темпами роста, необходимо вкладывать средства в поддержку роста в данной категории.

Анализ внутренней среды компании ООО «Мискстура» показывает, что продукция компании является конкурентоспособной, а функционирование компании устойчивым, основными сильными сторонами компании является высокое качество продукции, лидерство на российском рынке, широкий ассортимент и надежные партнерские взаимоотношения с производителем.

PEST - анализ

Внешняя среда организации подразделяется на макросреду и микросреду. В макросреде (дальнее окружение) организации выделяются 4 основные стратегические сферы: политическая (P), экономическая (E), социальная (CS) и технологическая (T). Объектом анализа макросреды выступают ее стратегические сферы, а предметом - основные тенденции их влияния на цели и стратегии организации.

Основные возможности и угрозы влияния факторов внешней среды на деятельность организации ООО «Мискстура», а также степень влияния данных факторов представлены в таблицах 5 и 6.

Таблица 5. PEST-анализ ООО «Мискстура». Возможности.

Стратегическая сфера	Обозначение	Возможности	Степень влияния	Вероятность изменения ситуации
1. Политическая	O ₁	1.1. Поддержка правительством инновационных разработок к сфере упаковки товаров	Средняя	Низкая
	O ₂	1.2. Государственная поддержка социально-ориентированного бизнеса	Средняя	Низкая

	O_3	2.1. Повышается конкурентоспособность в борьбе с иностранными компаниями в связи с падением курса рубля	Высокая Высокая
2.Экономическая	O_4	2.2.Высокие темпы роста рынка гибкой упаковки	Высокая Средняя
	O_5	2.2.Стабильность потребления товаров, для которых производится упаковка	Высокая Средняя
	O_6	3.1.Рост популярности удобной упаковки товаров	Высокая Средняя
3.Социальная	O_7	3.2. Доверие потребителя сертифицированным продуктам	Средняя Низкая
	O_8	3.3. Рост популярности экологичной упаковки	Средняя Средняя
	O_9	4.1.Отрасль развивается, инвесторы готовы вкладывать средства в развитие данной сферы	Высокая Средняя
4.Технологическая	O_{10}	4.2. Быстрое развитие средств инфокоммуникаций	Средняя Средняя

Основными факторами, имеющими наиболее высокую степень влияния на организацию и вероятность увеличения степени влияния в ближайшем будущем, которые определяют возможности роста компании в будущем, являются рост рынка гибкой упаковки, рост популярности удобной и экологически чистой и безопасной упаковки для пищевых продуктов, бытовой химии, товаров для животных и товаров для бизнеса, а также развитие технологий и появления новых научных разработок в отрасли, в которые готовы вкладывать средства инвесторы.

Таблица 7. PEST-анализ ООО «Мискстура». Угрозы.

Стратегическая сфера	Обозначение Угрозы	Степень влияния	Вероятность изменения ситуации
1. Политическая	T ₁	1.1. Возможное снижение внимания государства к этой сфере ввиду кризиса	Низкая Низкая
	T ₃	2.1. Снижение затрат бизнеса на упаковку товаров, риск потери части клиентов из-за кризиса	Высокая Высокая
2. Экономическая	T ₄	2.2. Снижение платежеспособности клиентов	Высокая Высокая
	T ₅	2.3. Повышение уровня цен за пользование ресурсами (электроэнергия, вода, топливо)	Средняя Средняя
3. Социальная	T ₆	3.1. Изменения в образе жизни и приоритетов населения ввиду кризиса	Средняя Низкая

T ₇	3.2. Снижение уровня доходов населения	Средняя	Средняя
	T ₉	4.1.Появления новых видов упаковочных материалов	Высокая Средняя
4.Технологическая	T ₁₀	4.2.Появление более совершенных технологий и материалов у европейских и российских конкурентов	Средняя Низкая

Основными угрозами внешней среды являются кризисные явления в экономике России, когда клиенты компании могут снижать свои затраты на упаковку продукции, использовать более дешевые виды материалов, общий рост цен на все виды ресурсов, общая негативная тенденция к снижению всех видов затрат и настороженное отношение ко всем сферам деятельности со стороны населения, в области технологий угрозой является появление новых более совершенных видов упаковки и более совершенных технологий создания гибкой упаковки у конкурентов, так как данная сфера деятельности развивается достаточно быстро.

Анализ непосредственного окружения.

Непосредственное окружение можно проанализировать по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы, определив степень неопределенности фактора, направленность влияния на организацию и степень влияния. Анализ непосредственного окружения ООО «Мискстура» приведен в таблице 8.

Таблица 8. Анализ непосредственного окружения ООО «Мискстура»

Фактор	Степень неопределенности влияния	Направленность влияния	Степень влияния на организацию	Возможность влияния со стороны организации
--------	--	---------------------------	--------------------------------------	--

1					Существуют долгосрочные отношения с партнерами, возможен поиск новых партнеров, влияние организации высоко
Покупатели	2	+/-		5	
2					В области простых материалов влияние высоко, но в области закупки оборудования есть зависимость от иностранных поставщиков
Поставщики	1	+		3	
3 Рынок рабочей силы	2	+		2	Компании требуются специалисты высокой квалификации, рынок достаточно насыщен

4	3	+/-	4	Компания является лидером отрасли в России, но риск укрепления позиций конкурентов велик, как со стороны конкурентов в сфере гибкой упаковки, так и товаров-заменителей(других видов упаковки)
5	2	+	2	Рынок является растущим, насыщение рынка в ближайшее время не предвидится, выход на новые рынки возможен
Конкуренты				
Структура рынка				

Основными силами непосредственного окружения компании являются покупатели (круг покупателей достаточно ограничен, так как компания производит упаковку для предприятий-производителей), которые имеют самую высокую степень влияния на организацию ввиду специфики продукции, а также конкуренты, которые также, стараясь закрепиться на привлекательном рынке, совершенствуют свои технологии и разработки, а также систему продвижения продукции и привлечения новых клиентов, ситуация на рынке труда, а также большое количество поставщиков ресурсов оказывают на компанию благоприятное влияние, как и сам рынок данной продукции(наблюдается стабильный рост, который будет оставаться таким в будущем).

На конкурентную борьбу и создание конкурентных преимуществ, а также на схему поиска заказчиков компании нужно обратить особое внимание, так как данные силы в ее окружении оказывают наиболее мощное влияние на ее деятельность.

SWOT - характеристики

Деятельность компании ООО «Мискстура» можно охарактеризовать следующими показателями(на основании внешней и внутренней среды организации):

1. Возможности (O):

O1. Рост рынка гибкой упаковки

O2. Стабильность потребления продуктов питания и бытовой химии – основных групп товаров, для которых производится упаковка

O3. Рост популярности удобной и инновационной упаковки для продуктов

O4. Уход иностранных компаний с российского рынка

2. Угрозы (T):

T1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров

T2. Рост конкуренции внутри страны

T3. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок

3. Сильные стороны (S):

S1. Индивидуальный подход к заказчикам

S2. Высокое качество продукции

S3. Статус лидера на российском рынке

S4. Развитая система логистики

S5. Репутация надежного партнера

S6. Наличие инноваций

S7. Финансовая устойчивость

4. Слабые стороны (W):

W1. Зависимость от достаточно узкого круга возможных заказчиков

W2. Ограниченные возможности маркетинга в данной сфере

W3. Узкая направленность деятельности

Оценка факторов внешней среды

Возможности могут быть оценены по следующим критериям: вероятность реализации(от 0 до 3 по нарастающей), степень благоприятного эффекта(от 0 до 3 по нарастающей).

Оценки возможностей по указанным критериям для компании ООО «Мискстура» приведены в таблице 9.

Таблица 9. Оценка возможностей

Возможности «O _i »	Оценка вероятности реализации «PO _i »	Степень благоприятного эффекта «FO _i »
O1. Рост рынка гибкой упаковки	PO ₁ =3	FO ₁ =3
O2. Стабильность потребления продуктов питания и бытовой химии – основных групп товаров, для которых производится упаковка	PO ₂ =2	FO ₂ =2
O3. Рост популярности удобной и инновационной упаковки для продуктов	PO ₃ =3	FO ₃ =2
O4. Уход иностранных компаний с российского рынка	PO ₄ =2	FO ₄ =2

Наиболее благоприятными и вероятными возможностями для организации ООО «Мискстура» являются рост рынка гибкой упаковки, рост популярности удобной, инновационной, экологичной упаковки

Оценка угроз проведена по той же схеме и представлена в таблице 10.

Таблица 10. Оценка угроз.

Угрозы «Т _j »	Оценка вероятности реализации « РТ _j »	Степень неблагоприятных последствий «NT _j »
Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров	РТ ₁ =3	NT ₁ =3
Т2. Рост конкуренции внутри страны	РТ ₂ =2	NT ₂ =2
Т3. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок	РТ ₃ =2	NT ₃ =3

Самой высокой степенью неблагоприятных последствий, а также высокой вероятностью их наступления характеризуется фактор минимизации затрат бизнеса в кризис, что может вызвать поиск клиентами более дешевых материалов для упаковки своих товаров и поиск более низких цен на услуги по созданию упаковки, последствия могут быть достаточно сильными, а ситуация слабо поддается контролю, рост конкуренции внутри страны в данной сфере деятельности и степень его неблагоприятного воздействия на деятельность компании можно оценить как средний, а появление новых технологий в данной отрасли, как в области гибкой упаковки, так и в появление новых упаковочных материалов, можно оценить как фактор с сильным влиянием на деятельность организации, но вероятность его реализации оценивается как средняя.

Построение сводных матриц возможностей и угроз.

Сводные матрицы возможностей и угроз – это матрицы, которые строятся в координатах «вероятность реализации – степень эффекта». Вероятность реализации оценивается экспертным путем и лежит в рамках от 1 до 3, также как и степень благоприятного эффекта.

Матрица возможностей ООО «Мискстура» представлена в таблице 11.

Таблица 11. Матрица возможностей ООО «Мискстура»

		Степень благоприятного эффекта		
		«Ма» макс. (3) «Ср» сред. (2)		«Ми» мин. (1, 0)
Оценка вер. реализ.	«В» (3)	О1. Рост рынка гибкой упаковки	О3. Рост популярности удобной и инновационной упаковки для продуктов	
	«С» (2)		О2. Стабильность потребления продуктов питания и бытовой химии – основных групп товаров, для которых производится упаковка	
			О4. Уход иностранных компаний с российского рынка	
	«Н»(1,0)			

Наиболее существенными являются возможности О1. Рост рынка гибкой упаковки и О3. Рост популярности удобной и инновационной упаковки для продуктов.

Матрица угроз ООО «Мискстура» представлена в таблице 12.

Таблица 12. Матрица угроз ООО «Мискстура»

		Степень неблагоприятных последствий		
Оценка вер. реализ.	«Р» разруш. (3)	«Т» тяжелые (2)	«Л» легкие (1,0)	

«В» (3)	<p>T1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров</p>
«С» (2)	<p>T3. Быстрый рост технологий и быстрый рост конкуренции внутри появление новых новых видов упаковок</p>
«Н» (1,0)	

Для дальнейшего рассмотрения представляет интерес только угрозы T1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров и T3. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок

Сопоставление сторон с возможностями и угрозами.

Сопоставление возможностей внешней среды с теми сторонами организации, которые оказывают положительное (сильные стороны) или отрицательное (слабые стороны) влияние на их реализацию представлено в таблице Приложении 5.

Сопоставление угроз внешней среды со сторонами организации, которые позволяют предотвратить или способствуют реализации угроз представлено в Приложении 6.

Экспертные оценки по введенным критериям для пар «возможности – сильные стороны» и «возможности – слабые стороны» таблицы 5 приведены в таблице 13.

Таблица 13. Стороны – возможности

Сторона «S _n O _i »	Степень участия «US _n O _i »	Степень силы «SS _n O _i »	Сторона «W _m O _i »	Степень участия «UW _m O _i »	Степень силы «SW _m O _i »
О1. Рост рынка гибкой упаковки S1. Индивидуальный подход к заказчикам	1	2	О1. Рост рынка гибкой упаковки W2. Ограниченные возможности маркетинга в данной сфере	1	1
О1. Рост рынка гибкой упаковки S2. Высокое качество продукции	3	3	О1. Рост рынка гибкой упаковки W3. Узкая направленность деятельности	2	1
О1. Рост рынка гибкой упаковки S3. Статус лидера на российском рынке	2	3	О3. Рост популярности удобной и инновационной упаковки для продуктов W1. Зависимость от достаточно узкого круга возможных заказчиков	2	1

O1. Рост рынка гибкой упаковки	2	3	O3. Рост популярности удобной и инновационной упаковки для продуктов	1	1
S4. Развитая система логистики			W2. Ограниченные возможности маркетинга в данной сфере		
O1. Рост рынка гибкой упаковки	3	3	O3. Рост популярности удобной и инновационной упаковки для продуктов	1	1
S5. Репутация надежного партнера			W3. Узкая направленность деятельности		
O1. Рост рынка гибкой упаковки S7. Финансовая устойчивость	3	2			
O3. Рост популярности удобной и инновационной упаковки для продуктов	1	2			
S2. Высокое качество продукции					

О3. Рост популярности удобной и инновационной упаковки для продуктов

3 3

С6. Наличие инноваций

Рост рынка гибкой упаковки как возможность в сильной степени поддерживается такими сильными сторонами компании, как развитая логистика, высокое качество, надежная репутация, финансовая устойчивость, рост популярности удобной и инновационной упаковки(в том числе экологически чистой и безопасной) поддерживается высоким качеством продукции(обусловленным наличием современного оборудования) и наличием у компании собственных инновационных разработок.

Возможности, предоставляемые ростом рынка и ростом популярности инновационной упаковки, могут ограничиться спецификой деятельности организации(упаковка для бизнеса): узкий круг возможных заказчиков, ограниченные возможности маркетинга, узкая направленность деятельности.

Экспертные оценки по введенным критериям для пар для пар «угрозы – сильные стороны» и «угрозы – слабые стороны» представлены в таблице 14.

Таблица 14. Стороны – угрозы

Сторона	Степень участия	Степень силы	Сторона	Степень участия	Степень силы
«S _n O _i »	«US _n O _i »	«SS _n O _j »	«W _m O _j »	«UW _m O _j »	«SW _m O _j »

Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров	1	3	Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров	3	1
S1. Индивидуальный подход к заказчикам			W1. Зависимость от достаточно узкого круга возможных заказчиков		
Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров	2	2	Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров	3	0
S4. Развитая система логистики			W2. Ограниченные возможности маркетинга в данной сфере		
Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров	2	3	Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров	2	1
S5. Репутация надежного партнера			W3. Узкая направленность деятельности		
Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров	2	2	Т3. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок	2	1
S7. Финансовая устойчивость			W2. Ограниченные возможности маркетинга в данной сфере		

ТЗ. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок S1. Индивидуальный подход к заказчикам

2	2
---	---

ТЗ. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок W3. Узкая направленность деятельности

2	1
---	---

ТЗ. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок S6. Наличие инноваций

3	3
---	---

ТЗ. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок S7. Финансовая устойчивость

2	2
---	---

Риск минимизации затрат бизнеса на упаковку может быть минимизирован за счет индивидуального подхода к каждому заказчику, репутации надежного партнера, финансовой устойчивости. Последствия технологий и появления товаров-заменителей также могут быть минимизированы за счет наличия инноваций у организации и собственной лаборатории для разработок, наличия индивидуального подхода к каждому заказчику(разработка упаковки конкретно под нужды заказчика), а также достаточного запаса прочности и финансовой устойчивости организации.

Сильная зависимость от узкого круга заказчиков не позволит компании безболезненно пережить снижение заказов, связанных с минимизацией затрат бизнеса, при этом возможности маркетинга в данной сфере деятельности ограничены ввиду специфики потребителей(не конечные потребители, а предприятия), а узкая направленность деятельности может осложнить выход на новые рынки. Также при быстром развитии технологий и риске появления товаров-заменителей, у организации могут возникнуть проблемы с переориентацией

производства на новые виды товаров и новые типы клиентов.

Сводные матрицы сторон-возможностей и сторон-угроз представлены в Приложениях 7 и 8.

В итоговую матрицу SWOT – анализа попадают пары с наибольшими оценками (зона SO) и наименьшими (зона WO). В итоговую матрицу SWOT – анализа попадают выделенные пары «угрозы - сильные стороны» (зона ST) и «угрозы - слабые стороны» (зона WT).

Построение итоговой матрицы SWOT – анализа

Наиболее значимые зоны в сводных матрицах, представленных таблицами 16, 17 и 20, 21, попадают в итоговую матрицу SWOT – анализа, а их значимость определяется, исходя из данных в перечисленных таблица по степени влияния, вероятности влияния, степени участия и силе.

Поле SO: Сильные стороны, обладающие достаточным влиянием и объемом для получения выгоды, предоставляемой соответствующими возможностями.

Поле ST: Сильные стороны, с помощью которых можно ликвидировать угрозы или уменьшить их возможные негативные последствия.

Поле WO: Слабые стороны, которые необходимо развивать и/или повысить степень их участия в реализации представляющихся возможностей.

Поле WT: Слабые стороны, не обладающие необходимым объемом для устранения угроз.

В итоговой матрице каждое из полей разбивается на девять зон, соответствующих различным сочетаниям оценок вероятности реализации факторов внешней среды (P), эффекту (последствиям) (F), участию сторон (U) и силе их воздействия (S). Например, по критериям P и F допускаются сочетания оценок (3,3), (3,2) и (2,3). Для сочетаний «факторы BC – слабые стороны» принимаются оценки (1,1), (1,2) и (2,1).

В итоговой матрице в каждой позиции зоны представлены четыре числа, соответствующие: первое – оценка вероятности реализации фактора BC; второе – оценка эффекта (последствий); третья – оценка степени участия соответствующей стороны в реализации фактора BC; четвертая – оценка степени силы соответствующей стороны в реализации возможностей (предотвращении угроз).

Итоговая матрица SWOT – анализа ООО «Мискстура» представлена в Приложении 9.

Поле SO: Сильные стороны, обладающие достаточным влиянием и объемом для получения выгоды, предоставляемой соответствующими возможностями: высокое качество продукции, репутация надежного партнера, наличие инноваций – способствуют реализации существующих возможностей по росту рынка, росту популярности удобной, инновационной и безопасной упаковки. Данные возможности являются высоковероятными в реализации в ближайшем будущем, поэтому компании необходимо поддерживать свои сильные стороны на прежнем уровне. Важнейший фактор, который позволит компании расти вместе с рынком и удовлетворять запросы потребителя – высокое качество продукции.

Поле ST: Сильные стороны, с помощью которых можно ликвидировать угрозы или уменьшить их возможные негативные последствия.

Репутация надежного партнера и наличие инноваций позволят компании сохранить существующих клиентов даже во время кризиса и развития различных альтернативных технологий. Данные сильные стороны компании следует поддерживать и развивать, компании нужно разрабатывать новые виды упаковки и совершенствовать технологии, снижать себестоимость товаров с целью сохранения клиентов и положения на рынке в данной отрасли

Поле WO: Слабые стороны, которые необходимо развивать и/или повысить степень их участия в реализации представляющихся возможностей.

Основные слабые стороны компании, которые необходимо в ближайшем будущем ликвидировать, является слабое развитие системы маркетинга, и узкая направленность деятельности, а также сильная зависимость от заказчиков: ввиду высокой вероятности неблагоприятных изменений, компании необходимо минимизировать противоречия в своей деятельности, компания должна подстраиваться под изменения внешней среды.

Поле WT: Слабые стороны, не обладающие необходимым объемом для устранения угроз.

Отсутствие эффективных механизмов маркетинга и узкая направленность деятельности в данной сфере обусловлено спецификой продаваемой продукции, , поэтому для развития данных слабых сторон компании необходимо будет предпринять наиболее сложные, творческие и инновационные решения.

В Приложении 10 представлена калькуляция себестоимости производства продукции ООО «Мискстура» по статьям затрат.

На основании калькуляции себестоимости ниже представлен расчет основных показателей для проведения факторного анализа себестоимости.

Заработная плата с отчислениями:

$$zL(\text{БП}) = 143344,39 + 11298,08 + 64963,96 = 219606,43 \text{ тыс. руб.}$$

$$zL(\text{ОП}) = 296981,46 + 14792,18 + 122888,88 = 434662,52 \text{ тыс. руб.}$$

Стоимость основных фондов:

$$aF(\text{БП}) = 384\,260 \text{ тыс. руб.}$$

$$aF(\text{ОП}) = 391150 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на материалы:

$$M(\text{БП}) = 254912,93 + 19065,51 + 27539,07 = 301\,518 \text{ тыс. руб.}$$

$$M(\text{ОП}) = 366390,92 + 34135,80 + 47790,12 = 448\,317 \text{ тыс. руб.}$$

Цеховые расходы:

$$V(\text{БП}) = 61\,433 \text{ тыс. руб. (стр. 7 + стр. 8 + стр. 9 + стр. 10 + стр. 12);}$$

$$V(\text{ОП}) = 110\,372 \text{ тыс. руб.};$$

Производственная себестоимость

$$C(\text{БП}) = 643284,43 \text{ тыс. руб.}$$

$$C(\text{ОП}) = 1058209,80 \text{ тыс. руб.}$$

Себестоимость на 1 руб. производимой продукции

$$C(\text{р./р.})(\text{БП}) = 643284,43 / 945\,310 = 0,747 \text{ руб./руб.}$$

$$C(\text{р./р.})(\text{ОП}) = 1058209,80 / 1\,488\,580 = 0,764 \text{ руб./руб.}$$

Трудоемкость продукции:

$K_T = L\Phi/N$, где $\Phi=2400$ час. - годовой фонд рабочего времени одного работающего ППП, N - объем продаж, тыс. руб.

$$K_{T(\text{БП})} = 720 \cdot 2400 / 945\,310 = 1,828, K_{T(\text{БП})} = 1,225$$

Формулы для расчёта коэффициентов для факторного анализа:

$k_F = F/N$ - фондоемкость продукции,

$k_M = M/N$ - материалоемкость продукции,

$d_Z = z L/C$ - доля затрат на зарплату в общих издержках производства.

$k_V = V/N$ - затратноемкость по прочим затратам,

$d_F = aF/C$ - доля затрат на амортизацию ОПФ,

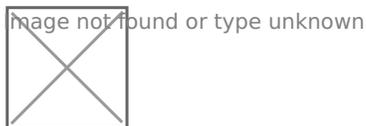
$d_M = M/C$ - доля затрат на материалы в издержках производства в анализируемом периоде,

$d_V = V/C$ - доля прочих затрат в издержках производства,

Δ^I - определяет интенсивную составляющую приращения объема производства и рассчитывается по формуле:



$\Delta^Э$ - определяет экстенсивную составляющую, обусловленную увеличением объема привлекаемых ресурсов и рассчитывается по формуле:



$\Delta^{IЭ}$ - определяет интенсивную составляющую в условиях роста объема производства, и рассчитывается по формуле:

$$\Delta^{IЭ} = \Delta^I \Delta^Э.$$

Расчеты, проведенные по данным формулам, сведены в таблицу в Приложении 11.

Состав показателей таблицы в разрезе элементов затрат, дает возможность проведения более содержательного анализа, чем анализ затрат по статьям

калькуляции.

Наиболее значимыми статьями затрат на производство продукции ООО «Мискстура» являются материальные затраты и затраты на заработную плату рабочим, то есть продукция предприятия является материалоемкой и трудоемкой;

Существенное повышение доли затрат на заработную плату рабочим продукции – увеличение на 22, 83% при большом удельном весе заработной платы в себестоимости заметное влияние на величину производственной себестоимости (увеличение на 61,16%), но показатель удельной себестоимости за счет снижения материалоемкости и фондоемкости вырос всего на 2, 33 %.

Прирост объема продукции за рассматриваемый период составил 57,47%, прирост за счет интенсивных факторов составил - 20,93%, а прирост за счет экстенсивных факторов составил +111,77%, прирост за счет интенсивной составляющей в условиях роста составил – 12,8%, что говорит о том, что предприятие в основном развивается за счет большего привлечения ресурсов, чем за счет повышения эффективности деятельности во всех сферах.

2. Прогнозирование снижения удельной себестоимости продукции ООО «Мискстура»

Одним из важных моментов стратегического планирования является наличие нескольких сценариев и планов развития организации

Рассмотрим 2 варианта построения плана на следующий период:

1. Приращение объема производства - 10%, сокращение издержек производства на 1 руб. продукции - 3 %(план по достижению пороговых значения).
2. Приращение объема производства - 15%, сокращение издержек производства на 1 руб. продукции - 6 %(план по достижению желаемых значений).

2.3 План по достижению пороговых значений

Предполагается, что прирост объема производства на 10% достигается при следующих приростах объемов ресурсов:

- увеличения зарплаты ППП на 3% при сохранении численности ППП;
- увеличения объема ОПФ на 15% с учетом изменения их состава;

- увеличения затрат на материалы на 2%.
- сохранением прочих затрат на прежнем уровне.

Предполагается, что из 10% прироста объема производства 8% обеспечиваются приращением объема ОПФ (экстенсивный фактор) и 2% - повышением эффективности их использования (интенсивный фактор).

Указанные темпы роста занесены в таблицу в Приложении 12 для расчета показателей планового периода(ПП), в которой произведен расчет всех плановых показателей в Microsoft Excel по формулам, рассмотренным в предыдущем пункте.

Таким образом, при данном варианте плана достижения пороговых значения, основной составляющей снижения удельной себестоимости являются интенсивные факторы: повышение эффективности использования ОПФ и соответственно фондоемкости(на 4,55%), снижение трудоемкости продукции(на 9,09%). снижения материалоемкости(на 7,27 %), доля экстенсивных факторов составляет - 68,13% и обеспечивается ростом стоимости основных фондов и увеличением затрат на материалы.

План по достижению желаемых показателей

Прирост объема производства на 15% предполагается достигнуть за счет приростов ресурсов:

- увеличения заработной платы ППП на 3% с одновременным увеличением численности ППП на 2% (при этом затраты на заработную плату возрастают на 5%);
- увеличения объема ОПФ на 20%;
- чисто интенсивного роста по показателю материальных ресурсов.
- чисто интенсивного роста по показателю прочих ресурсов.

Указанные темпы роста занесены в Приложении 13 для расчета показателей планового периода(ПП), в которой произведен расчет всех плановых показателей в Microsoft Excel по формулам, рассмотренным в предыдущем пункте.

При данном варианте плана достижение желаемых показателей достигается на 75,48% за счет интенсивной составляющей, отсутствует прирост материальных затрат и цеховых расходов, из экстенсивных факторов наибольшее влияние на прирост выручки оказывает увеличение стоимости ОПФ на 20%, что отражается в

росте фондоемкости на 4,35%, что при снижении показателей материалоемкости, трудоёмкости более чем на 10% дает снижение удельной себестоимости на 16,77%, при росте объема продаж на 15%. Это свидетельствует о том, что интенсивный рост показателей дает существенные результаты по снижению удельной себестоимости производства продукции и росту выручки и предприятию необходимо направлять усилия именно на совершенствование производства и его основных факторов, модернизации оборудования, повышению квалификации персонала, внедрению новых технологий обработки материалов.

Расчеты показывают, что в варианте плана по достижению желаемых значений 75,48% приращению объема производства обеспечиваются повышением эффективности использования ресурсов, 22,03% -увеличением их объема и 2,49% - совместным воздействием интенсивной и экстенсивной составляющих.

Для обеспечения целевого значения $ТПР_c$ необходимо:

- Снизить трудоемкость продукции на 11,3%.
- Повысить фондоемкость продукции на 4,35%.
- Снизить материалоемкость продукции на 13,4%.
- Затратоемкость продукции по прочим затратам оставить на прежнем уровне.

Снижение издержек

производства на 1 руб. на 10%

продукции на 4,6%

Сохранение прочих затрат на уровне прошлого года

Снижение материалоемкости на 13,4%.

Увеличение фондоемкости на 4,35%.

Снижение трудоемкости на 11,3%.

контроль расходов

рост энергоэффективности

Внедрение технологий

внедрение новых материалов

териалам

Автоматизация

Повышение квалификации

мотивация работников на экономию издержек

Расширение цехов

Покупка оборудования

Мотивация персонала

Рисунок 2. Дерево целей проекта по снижению себестоимости продукции ООО «Мискстура»

Таким образом, главная цель – снижение издержек производства на 10% может быть достигнута за счет следующих подцелей 1-го уровня: снижение трудоемкости на 11,3%, увеличение фондоемкости продукции на 4,35%, снижение материалоемкости продукции на 13,4%, сохранение значения прочих цеховых расходов на уровне прежнего периода. Достижение снижения трудоемкости может быть достигнуто за счет повышения квалификации персонала, за счет его мотивации, автоматизации производства (подцели 2-го уровня), увеличение фондоемкости продукции также можно достигнуть за счет покупки более совершенного оборудования и расширения цехов, снижение материалоемкости можно достигнуть за счет внедрения новых материалов, облегчения конструкция, роста энергоэффективности производства, а сохранения прочих общецеховых расходов можно добиться за счет их контроля и мотивации персонала на сохранение прочих затрат на уровне прошлого периода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наличие в организации системы стратегического планирования – один из факторов ее конкурентоспособности и эффективности деятельности.

Стратегическое планирование должно строиться на глубоком анализе всех сторон деятельности организации, ее продукции и состояния рынка в рассматриваемой отрасли, анализ должен проводиться комплексно и системно, с привлечением экспертов.

В работе рассмотрены основные этапы проведения стратегического анализа деятельности фирмы ООО «Мискстура», функционирующей на рынке г. Казань и занимающейся продажей детского оборудования для игровых площадок: проанализирована внутренняя и внешняя среда фирмы, проведен SWOT-анализ, построена матрица БКГ, проведен факторный анализ себестоимости продукции и определен сценарий дальнейшего развития.

Основными выводами проведенного исследования являются: организация ООО «Мискстура» конкурентоспособна и эффективна на российском рынке гибкой упаковки, портфель ее продуктов практически оптимален, а финансовое положение устойчиво, что дает стабильный рост объемов продаж и достаточно высокий показатель рентабельности(более 20%)

Организации также ввиду прогнозируемых неблагоприятных изменений экономической и социальной ситуации, прежде всего, необходимо расширять круг своей деятельности и совершенствовать систему работы с существующими партнерами и механизмы поиска новых партнеров, использовать свои сильные стороны, такие как наличие собственных инновационных разработок, развитой логистической системы и высокого качества продукции.

В работе также рассмотрена структура себестоимости производства продукции ООО «Мискстура», основными ресурсами для производства которой являются материалы, рудовые ресурсы и основные фонды: на данный момент развитие производства происходит в основном за счет повышения экстенсивной составляющей(объема привлекаемых ресурсов), что не является положительным фактором, поэтому в работе предложен план по повышению производства продукции с одновременным снижением удельной себестоимости в 2-х вариантах – с достижением приемлемых средних показателей роста производства (10%) за счет повышения интенсивных факторов, а также план по достижению желаемых показателей(15%-й рост выручки и 10 %-е снижение показателя удельной себестоимости и построено на основании проведенных расчетов дерево целей проекта, которое показывает, за счет реализации каких подцелей достигается общая цель в снижении себестоимости производства продукции.

Рассмотренный вариант стратегического анализа может найти широкое применение в деятельности любой организации и позволит сформировать наиболее оптимальную стратегию развития и повышение финансово-экономической эффективности.

Список литературы

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 320 с.
2. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 396 с.
3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 285 с.
4. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 365 с.
5. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 256 с.
6. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2014. - 186 с.
7. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2015. - 192 с.
8. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2017. - 528 с.
9. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2017. - 375 с.
10. Комаров, Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2014. - 233 с.
11. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2015. - 184 с.

12. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 176 с.
13. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 236 с.
14. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2017. - 507 с.
15. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2017. - 488 с.
16. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Ю.А. Маленков. - М.: Проспект, 2015. - 224 с.
17. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 288 с.
18. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 320 с.
19. Парахина В. Стратегический менеджмент: Учебник / В.Парахина. – М.: КНОРУС, 2007.
20. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Приложение 1

Анализ компетенций ООО «Мискстура».

Группы компетенций	Описание	Наличие превосходства над конкурентами	Вывод
--------------------	----------	--	-------

Основная деятельность:

1.Входящие поставки	Приобретение, хранение, распределение исходных ресурсов для производства	Ресурсы высокого качества, контроль качества ресурсов	Наравне с конкурентами
2. Операции (производство).	Обработка, сборка, контроль качества и т.п., превращение исходных ресурсов в конечный продукт.	Высокотехнологичное оборудование, контроль качества продукции, сертификация, безопасность, инновации	Превосходит конкурентов
3. Исходящие поставки	Распределением продукта между покупателями, хранение, погрузка, разгрузка и управление запасами.	Развитая система логистики по всей стране, поставки по принципу «точно в срок»	Превосходит конкурентов
4. Маркетинг и продажи.	Ознакомление потребителей с продуктом ценообразование товара, продвижение на рынке, дилерская поддержка	Наличие сайта, гибкое ценообразование, широкий ассортимент	Наравне с конкурентами
5.Обслуживание.	Предпродажная подготовка, обслуживание, послепродажное обслуживание, ремонт.	Услуги по послепродажному обслуживанию и технической поддержке	Превосходит конкурентов

Вспомогательная деятельность:

1. Материально-техническое снабжение	Плановое распределение и обеспечение предприятий необходимыми для бесперебойного производственного процесса средствами производства и ресурсами	Высокий уровень МТС, бесперебойное функционирование процессов производства	Превосходит основную часть конкурентов
2. Технические разработки	Обеспечение технологического процесса, разработка изделия, управление потоками сырья и материалов.	Наличие инновационных разработок, использование нанотехнологий, собственные исследовательские лаборатории	Превосходит конкурентов
3. Управление трудовыми ресурсами	Набор, подготовку, развитие и стимулирование кадров.	Высококвалифицированные кадры, наличие программ обучения и развития персонала	Превосходит основную часть конкурентов
4. Инфраструктура фирмы	Обслуживание производства, финансирование, планирование, инвестирование	Развития инфраструктура, финансовая устойчивость	Превосходит основную часть конкурентов

Приложение 2

За 2016-2017 год.

форма №1 по ОКУД 0710001

Организация ООО «Мискстура»

Дата
(год,месяц,число)

Отрасль(вид деятельности) Производство
гибкой упаковки

По ОКПО

Организационно-правовая форма Частная

По ОКОНХ

Орган управления имуществом

По КОПФ

Единица измерения тыс. руб.

По ОКПО

По СОЕЙ

422820, РТ, р. п. Камское Устье, ул. К.Маркса,
д.56.

Контрольная сумма

Наименование показателя

Код	На 31 Декабря 2017 г.	На 31 Декабря 2016 г.
-----	-----------------------------	-----------------------------

АКТИВ

I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Нематериальные активы

1110	1200,00	1770,00
------	---------	---------

в том числе:

Нематериальные активы в организации	11101	1200,00	1770,00
Приобретение нематериальных активов	11102	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-
в том числе:			
Расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы	11201	-	-
Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ	11202	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-
Основные средства	1150	391150,00	384260,00
в том числе:			
Основные средства в организации	11501	391150,00	384260,00
Оборудование к установке	11502	-	-
Приобретение земельных участков	11503	-	-
Приобретение объектов природопользования	11504	-	-

Строительство объектов основных средств	11505	64430,00	69370,00
Приобретение объектов основных средств	11506	-	-
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-
Финансовые вложения	1170	161260,00	123820,00
Отложенные налоговые активы	1180	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-
в том числе:			
Перевод молодняка животных в основное стадо	11901	-	-
Приобретение взрослых животных	11902	-	-
Итого по разделу I	1100	618040,00	579220,00
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	375010,00	219520,00
в том числе:			
Материалы	12101	177120,00	50440,00
Брак в производстве	12102	-	-

Товары отгруженные	12103 -	-
Товары	12104 -	-
Готовая продукция	12105 173490,00	134130,00
Расходы на продажу	12106 640,00	480,00
Основное производство	12107 23760,00	18180,00
Полуфабрикаты собственного производства	12108 -	-
Вспомогательные производства	12109 -	16290,00
Обслуживающие производства и хозяйства	12110 -	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220 19710,00	10130,00
в том числе:		
НДС по приобретенным ОС	12201 -	-
НДС по приобретенным НМА	12202 -	-
НДС по приобретенным материально-производственным запасам	12203 -	-
Дебиторская задолженность	1230 247560,00	281290,00

в том числе:

Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301 -	-
Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	177580,00 71790,00
Расчеты по налогам и сборам	12303 -	-
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	12304 -	-
Расчеты с подотчетными лицами	12305 -	-
Расчеты с персоналом по прочим операциям	12306 -	-
Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал	12307 -	-
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12308 -	-
Выполненные этапы по незавершенным работам	12309 -	-
Резервы предстоящих расходов	12310 -	-
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	111000,00 44620,00
в том числе:		
Акции	12401 -	-
Долговые ценные бумаги	12402 -	-

Предоставленные займы	12403 -	-
Вклады по договору простого товарищества	12404 -	-
Приобретенные права в рамках оказания финансовых услуг	12405 -	-
Депозитные счета	12406 -	-
Депозитные счета (в валюте)	12407 -	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2004,00 4169,00
в том числе:		
Касса организации	12501 -	-
Операционная касса	12502 -	-
Касса организации (в валюте)	12503 -	-
Расчетные счета	12504 -	-
Валютные счета	12505 -	-
Аккредитивы	12506 -	-
Чековые книжки	12507 -	-
Прочие специальные счета	12508 -	-

Аккредитивы (в валюте)	12509 -	-
Прочие специальные счета (в валюте)	12510 -	-
Переводы в пути	12511 -	-
Прочие оборотные активы	1260 -	-
в том числе:		
Акцизы по оплаченным материальным ценностям	12601 -	-
Денежные документы	12602 -	-
Денежные документы (в валюте)	12603 -	-
НДС по авансам и переплатам	12604 -	-
Расходы будущих периодов	12605 -	-
Недостачи и потери от порчи ценностей	12606 -	-
Итого по разделу II	1200 773320,00	597250,00
БАЛАНС	1600 1391360,00	1176470,00
Наименование показателя	Код	На 31 Декабря 2017 г. На 31 Декабря 2016 г.

ПАССИВ

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	35720,00	35720,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	678410,00	634410,00
Резервный капитал	1360	5360,00	5360,00

в том числе:

Резервы, образованные в соответствии с законодательством 13601 - -

Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами 13602 - -

Нераспределенная прибыль	1370	338140,00	181810,00
Итого по разделу III	1300	1162840,00	843240,00

IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Заемные средства	1410	9000,00	4000,00
------------------	------	---------	---------

в том числе:

Долгосрочные кредиты	14101	-	-
Долгосрочные займы	14102	-	-
Долгосрочные кредиты (в валюте)	14103	-	-
Долгосрочные займы (в валюте)	14104	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-
Итого по разделу IV	1400	9000,00	4000,00

V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Заемные средства	1510	-	-
------------------	------	---	---

в том числе:

Краткосрочные кредиты	15101	-	-
Краткосрочные займы	15102	-	-
Проценты по краткосрочным кредитам	15103	-	-

Проценты по долгосрочным кредитам	15104 -	-	-
Проценты по краткосрочным займам	15105 -	-	-
Проценты по долгосрочным займам	15106 -	-	-
Краткосрочные кредиты (в валюте)	15107 -	-	-
Краткосрочные займы (в валюте)	15108 -	-	-
Проценты по краткосрочным кредитам (в валюте)	15109 -	-	-
Проценты по долгосрочным кредитам (в валюте)	15110 -	-	-
Проценты по краткосрочным займам (в валюте)	15111 -	-	-
Проценты по долгосрочным займам (в валюте)	15112 -	-	-
Кредиторская задолженность	1520	205610,00	197350,00
в том числе:			
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	58880,00	91740,00
Расчеты с покупателями и заказчиками	15202 -	-	-

Расчеты по налогам и сборам	15203 11640,00	2420,20
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	15204 -	-
Расчеты с персоналом по оплате труда	15205 -	-
Расчеты с подотчетными лицами	15206 -	-
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	15207 860,00	1100,00
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	15208 10790,00	2090,00
Доходы будущих периодов	1530 -	-
в том числе:		
Целевое финансирование	15301 -	-
Доходы, полученные в счет будущих периодов	15302 -	-
Безвозмездные поступления	15303 -	-
Предстоящие поступления по недостачам, выявленным за прошлые года	15304 -	-
Оценочные обязательства	1540 -	-

Прочие обязательства	1550	111350,00	124510,00
Итого по разделу V	1500	228520,00	333230,00
БАЛАНС	1700	1391360,00	1176470,00

Приложение 3

Показатели финансовой устойчивости

Наименование показателя	Описание	Расчет по данным баланса	Нормальное (допустимое) значение	На начало 2017 г.	На конец 2017 г.	Абсол. измен. с нач. года
Кал - коэффициент абсолютной ликвидности	Показывает, какую часть текущих обязательств фирма может погасить в ближайшее время за счет денежных средств.	(стр. 1240 + стр. 1250) / (стр. 1520 + стр. 1510 + стр. 1550)	более 0,2-0,7	0,41	0,27	-0,15
Ктл - коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	Показывает, какую часть текущих обязательств фирма может погасить с привлечением всех оборотных активов.	стр. 1200 / (стр. 1520 + стр. 1510 + стр. 1550)	нормально >2, допустимо >1	2,44	1,86	-1,1

Ксл - коэффициент срочной (критической) ликвидности	Показывает, какую часть текущих (стр. обязательств фирма 1230 + может погасить не стр. только за счет 1240 + денежных средств, стр. но и за счет 1250) / ожидаемых (стр. норма 0,8-1 поступлений за 1520 + отгруженную стр. продукцию, 1510 + выполненные стр. работы или 1550) оказанные услуги.	1,19	1,14	-0,75
---	--	------	------	-------

Ка- коэффициент финансовой независимости (автономии)	Характеризует финансовую независимость фирмы от заемных средств. Показывает долю собственных средств в общей сумме всех средств стр.1300 фирмы. Превышение / >=0,5 указывает на стр.1700 увеличение финансовой независимости, расширение возможности привлечения средств со стороны.	0,84	0,72	-0,12
--	--	------	------	-------

Кз/с- коэффициент финансовой зависимости	Отношение величины заемного капитала к собственному.	(Стр. 1400 1 + Стр. 1510 + Стр. 1520 + Стр. 1550) / Стр. 1300	<=2	0,28	0,39	0,11
Кос/ос - коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Характеризует наличие собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости фирмы.	(стр. 1300 - стр. 1100) / стр. 1200	не менее 0,1	0,70	0,44	-0,26

Приложение 4

Финансовые результаты

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

Коды

За 2016-2017 год.

форма №2 по ОКУД 0710002

Организация ООО «Мискстура»

Дата
(год, месяц, число)

Отрасль(вид деятельности) Производство
гибкой упаковки

По ОКПО

Организационно-правовая форма Частная

По ОКОНХ

Орган управления имуществом

По КОПФ

Единица измерения тыс. руб.

По ОКПО

По СОЕЙ

422820, РТ, р. п. Камское Устье, ул.
К.Маркса, д.56.

Контрольная сумма

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
Выручка	2110	1488580,00	945310,00
в том числе:			
по деятельности с основной системой налогообложения	21101 -		-
по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21102 -		-
Себестоимость продаж	2120	1137860,00	706130,00
в том числе:			
по деятельности с основной системой налогообложения	21201 -		-

по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21202	-
Валовая прибыль (убыток)	2100	310040,00 292250,00
в том числе:		
по деятельности с основной системой налогообложения	21001 -	-
по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21002 -	-
Коммерческие расходы	2210	49610,00 32270,00
в том числе:		
по деятельности с основной системой налогообложения	22101 -	-
по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22102 -	-
Управленческие расходы	2220	-
в том числе:		
по деятельности с основной системой налогообложения	22201 -	-

по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22202 -	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200 301110,00	206910,00
в том числе:		
по деятельности с основной системой налогообложения	22001 -	-
по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22002 -	-
Доходы от участия в других организациях	2310	
в том числе:		
Долевое участие в иностранных организациях	23101 -	-
Долевое участие в российских организациях	23102 -	-
Проценты к получению	2320 5100,00	2640,00
в том числе:		
Проценты к получению	23201	-
Проценты по государственным ценным бумагам	23202 -	-

Проценты по государственным ценным бумагам по ставке 0%	23203 -	-
Проценты к уплате	2330 -	
в том числе:	-	-
Проценты к уплате	23301 -	-
Прочие доходы	2340 9960,00	9440,00
в том числе:		
Доходы, связанные с реализацией основных средств	23401 -	-
Доходы, связанные с реализацией нематериальных активов	23402 -	-
Доходы, связанные с реализацией прочего имущества	23403 -	-
Доходы от реализации прав в рамках осуществления финансовых услуг	23404 -	-
Доходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, обращающимися на организованном рынке	23405 -	-

Доходы по активам, переданным в пользование	23406	-	-
Доходы в виде восстановления резервов	23407	-	-
Прочие операционные доходы	23408	-	-
Штрафы, пени, неустойки к получению	23409	-	-
Прибыль прошлых лет	23410	-	-
Возмещение убытков к получению	23411	-	-
Курсовые разницы	23412	-	-
Доходы в виде списанной кредиторской задолженности	23413	-	-
Доходы, связанные с переоценкой внеоборотных активов	23414	-	-
Прочие внереализационные доходы	23415	-	-
Прочие расходы	2350	27690,00	13102,00
в том числе:			
Расходы, связанные с участием в российских организациях	23501	-	-

Расходы, связанные с участием в иностранных организациях	23502 -	-
Расходы, связанные с реализацией основных средств	23503 -	-
Расходы, связанные с реализацией нематериальных активов	23504 -	-
Расходы, связанные с реализацией прочего имущества	23505 -	-
Расходы, связанный с реализацией права требования как оказания финансовых услуг	23506 -	-
Расходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, обращающимися на организованном рынке	23507 -	-
Расходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23508 -	-
Отчисление в оценочные резервы	23509	
Расходы на услуги банков	23510 -	-
Прочие операционные расходы	23511 -	-
Штрафы, пени, неустойки к получению	23512 -	-

Убыток прошлых лет	23513	-	-
Курсовые разницы	23514	-	-
Расходы в виде списанной дебиторской задолженности	23515	-	-
Прочие внереализационные расходы	23516	-	-
Прочие косвенные расходы	23517	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	-	-
в том числе:			
по деятельности с основной системой налогообложения	23001	-	-
по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	23002	-	-
Текущий налог на прибыль	2410	33370,00	30570,00
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

Прочее	2460	-	-
в том числе:			
Налоги, уплачиваемые организациями, применяющими специальные налоговые режимы	24601	-	-
Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства	24602	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	276670,00	166860,00

Приложение 5

Матрица «возможности – стороны»

Возможности	Сильные стороны	Слабые стороны
«O _i »	«S _n O _i »	«W _m O _i »

O1. Рост рынка гибкой упаковки	<p>S1. Индивидуальный подход к заказчикам</p> <p>S2. Высокое качество продукции</p> <p>S3. Статус лидера на российском рынке</p> <p>S4. Развитая система логистики</p> <p>S5. Репутация надежного партнера</p> <p>S7. Финансовая устойчивость</p>	<p>W2. Ограниченные возможности маркетинга в данной сфере</p> <p>W3. Узкая направленность деятельности</p>
O3. Рост популярности удобной и инновационной упаковки для продуктов	<p>S2. Высокое качество продукции</p> <p>S6. Наличие инноваций</p>	<p>W1. Зависимость от достаточно узкого круга возможных заказчиков</p> <p>W2. Ограниченные возможности маркетинга в данной сфере</p> <p>W3. Узкая направленность деятельности</p>

Приложение 6

Матрица «возможности – стороны»

Угрозы

Сильные стороны

Слабые стороны

«T_j»

«S_nT_j»

«W_mT_j»

Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров	S1. Индивидуальный подход к заказчикам	W1. Зависимость от достаточно узкого круга возможных заказчиков
	S4. Развитая система логистики	W2. Ограниченные возможности маркетинга в данной сфере
	S5. Репутация надежного партнера	W3. Узкая направленность деятельности
Т3. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок	S7. Финансовая устойчивость	
	S1. Индивидуальный подход к заказчикам	W2. Ограниченные возможности маркетинга в данной сфере
	S6. Наличие инноваций	W3. Узкая направленность деятельности
	S7. Финансовая устойчивость	

Приложение 7

Матрица «возможности – стороны»

Степень силы

Степень участия «Си» большая (3) «Ср» средняя (2) «Сл» малая (1, 0)

«В»
высокая
(3)

O1. Рост
рынка
гибкой
упаковки

S2.
Высокое
качество
продукции

O1. Рост
рынка
гибкой
упаковки

O1. Рост рынка
гибкой упаковки
S5. Репутация
надежного
партнера

O3. Рост
популярности
удобной
и
инновационной
упаковки
для
продуктов

S6.
Наличие
инноваций

O1. Рост рынка
гибкой упаковки

W3. Узкая
направленность
деятельности

O3. Рост
популярности
удобной и
инновационной
упаковки для
продуктов W1.
Зависимость от
достаточно узкого
круга возможных
заказчиков

«С»
средняя
(2)

O1. Рост
рынка
гибкой
упаковки

S3.
Статус
лидера
на
российском
рынке
O1. Рост
рынка
гибкой
упаковки

O1. Рост рынка
гибкой упаковки
S1.
Индивидуальный
подход к
заказчикам

O3. Рост
популярности
удобной и
инновационной
упаковки для
продуктов W1.
Зависимость от
достаточно узкого
круга возможных
заказчиков

S4.
Развитая
система
логистики

		О1. Рост рынка гибкой упаковки
		W2. Ограниченные возможности маркетинга в данной сфере
«Н» низкая (1, 0)	О3. Рост популярности удобной и инновационной упаковки для продуктов	О3. Рост популярности удобной и инновационной упаковки для продуктов W2. Ограниченные возможности маркетинга в данной сфере
	S2. Высокое качество продукции	
		О3. Рост популярности удобной и инновационной упаковки для продуктов W3. Узкая направленность деятельности

Приложение 8

Таблица 21. Матрица «угрозы – стороны»

Степень силы

Степень участия	«Си» большая (3)	«Ср» средняя (2)	«Сл» малая (1, 0)
--------------------	------------------	------------------	-------------------

«В»
высокая
(3)

T1. Снижение затрат
бизнеса на упаковку
и оформление
товаров W1.
Зависимость от
достаточно узкого
круга возможных
заказчиков

T1. Снижение затрат
бизнеса на упаковку
и оформление
товаров W2.
Ограниченные
возможности
маркетинга в данной
сфере

«С» средняя (2)	Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров S5. Репутация надежного партнера	Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров S4. Развитая система логистики Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров S7. Финансовая устойчивость	Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров W3. Узкая направленность деятельности Т3. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок
	ТЗ. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок S6. Наличие инноваций	ТЗ. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок S1. Индивидуальный подход к заказчикам ТЗ. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок S7. Финансовая устойчивость	W2. Ограниченные возможности маркетинга в данной сфере ТЗ. Быстрый рост технологий, появление новых видов упаковок. W3. Узкая направленность деятельности

«Н» низкая (1, 0)

T1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров

S1. Индивидуальный подход к заказчикам

Приложение 9

Итоговая матрица SWOT – анализа ООО «Мискстура»

	Возможности «О»	Угрозы «Т»
С	3 3 3 3	
И	O1. Рост рынка гибкой упаковки	3 3 2 3
Л	S2. Высокое качество продукции	T1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров
Б	3 3 3 2	3 3 3 2
Н	O1. Рост рынка гибкой упаковки	S5. Репутация надежного партнера
Ы		
Е	S5. Репутация надежного партнера	
«S»		

3 2
 3 3
 ОЗ.
 Рост популярности
 удобной и 2 3 3 3
 инновационной 2 3 2 3 3
 упаковки 3
 для продуктов
 S6.
 Наличие инноваций

2
 3
 3
 3
 ТЗ.
 Быстрый рост технологий,
 2 3 2 3
 появление новых видов упаковок
 S6.
 Наличие инноваций

3 2
 2 3 3 2 3 2
 3 3 2 2 2
 3
 2

3
 2 2 3 3 2
 3
 2

С 3 3 1 1

3 3 2 1

Л О1. Рост рынка гибкой упаковки 3
 А 3
 W2. 1 3 3 2 1
 Б Ограниченные возможности маркетинга в данной сфере 2

3
 3 3 3 1 2
 1
 1

Т1. Снижение затрат бизнеса на упаковку и оформление товаров W3. Узкая направленность деятельности

«W»

3 2

1 1

ОЗ.

Рост

популярности

удобной

и

инновационной

упаковки 1

для

продуктов

W2.

Ограниченные

возможности

маркетинга

в

данной

сфере

3

2

1

2

3 2 1 1

3

2

2

1

3 2 1 2

2
3
2
1

ТЗ.
Быстрый
рост
технологий,
появление
новых
видов
упаковок

W2.
Ограниченные
возможности
маркетинга
в
данной
сфере

ТЗ.
Быстрый
рост
технологий,
появление
новых
видов
упаковок

W3.
Узкая
направленность
деятельности

2
3
1
1
ОЗ.
Рост
популярности
удобной
и инновационной
упаковки
для
продуктов
W3.
Узкая
направленность
деятельности

2 3
1 1 2 3 2 1

Приложение 10

Калькуляция себестоимости

Вид затрат	№ Статьи затрат	Статьи затрат	БП		ОП		Отклон.		ТР
			тыс.р.	%	тыс.р.	%	тыс.р.	%	
М пер	1	Сырье и материалы	254912,93	36,10	366390,92	32,20	111477,99	143,73	
М пер	2	Покупные изд. и полуфабр.	19065,51	2,70	34135,80	3,00	15070,29	179,04	
М пер	3	Расходы на Э и Т в т.ц.	27539,07	3,90	47790,12	4,20	20251,05	173,54	
Z пер	4	ЗП рабочих основная	143344,39	20,30	296981,46	26,10	153637,07	207,18	
Z пер	5	ЗП рабочих дополнительная	11298,08	1,60	14792,18	1,30	3494,10	130,93	
Z пер	6	Отчисления на ЗП (ОЗП)	64963,96	9,20	122888,88	10,80	57924,92	189,16	
V пост	7	Расходы на П и О пр-ва НП	4942,91	0,70	23895,06	2,10	18952,15	483,42	
V пост	8	Расходы на Э и С об - ния	8473,56	1,20	12516,46	1,10	4042,90	147,71	
V пост	9	Цеховые расходы	11298,08	1,60	17067,90	1,50	5769,82	151,07	

		Цеховая себестоимость	545838,49	77,30	936458,78	82,30	390620,29	171,56	
V	пост	10	Общепроизв. расходы	36012,63	5,10	56324,07	4,95	20311,44	156,40
A	пост	11	Амортизац. отчисления	60727,18	8,60	64858,02	5,70	4130,84	106,80
V	пер	12	Потери от брака	706,13	0,10	568,93	0,05	-137,20	80,57
			Производств. себ - сть	643284,43	91,10	1058209,80	93,00	414925,37	164,50
V	пост	13	Управл. и коммерч. расходы	62845,57	8,90	79650,20	7,00	16804,63	126,74
			Полная себестоимость	706130,00	100,00	1137860,00	100,00	431730,00	161,14

Приложение 11

Факторный анализ себестоимости производства продукции

Показатель	БП	ОП	ТПР %
N (т.р)	945 310	1 488 580	57,47
z (т.р.)	305,01	571,92	87,51
L	720	760	5,56

a	0,16	0,16	1,24
F (т.р.)	384 260 391 150		1,79
M (т.р.)	301 518 448 317		48,69
V (т.р.)	61 433 110 372		79,66
C (т.р.)	706 130 1 137 860		61,14
c (р./р.)	0,747	0,764	2,33
J	1,339	1,308	-2,28
k_T	1,828	1,225	-32,97
k_F	0,406	0,263	-35,36
k_M	0,319	0,301	-5,58
k_V	0,204	0,246	20,83
d_Z	0,311	0,382	22,83
d_F	0,086	0,055	-36,04
d_M	0,427	0,394	-7,73
d_V	0,087	0,097	11,49

$\Delta^И$	-0,114	-20,93%
$\Delta^Э$	0,611	111,77%
$\Delta^{ИЭ}$	-0,070	-12,80%

Приложение 12

Расчет плановых показателей по снижению себестоимости и достижению пороговых значений

Показатель	БП	ОП	ТПР %	ПП	ТПР %
N (т.р.)	945 310 1 488 580	57,47	1637438	10,00%	
z (т.р.)	305,01 571,92	87,51	589,082099	3,00%	
L	720 760	5,56	760	0,00%	
a	0,16 0,16	1,24	0,1	0,00%	
F (т.р.)	384 260 391 150	1,79	449822,5	15,00%	
M (т.р.)	301 518 448 317	48,69	457283,177	2,00%	
V (т.р.)	61 433 110 372	79,66	110372,42	0,00%	

C (т.р.)	706 130 1 137 860 61,14	1060340,24	-6,81%
c (р./р.)	0,747 0,764 2,33 0,648		-15,28%
J	1,339 1,308 -2,28 1,544		18,04%
k _T	1,828 1,225 -32,97 1,114		-9,09%
k _F	0,406 0,263 -35,36 0,275		4,55%
k _M	0,319 0,301 -5,58 0,279		-7,27%
k _V	0,204 0,246 20,83 0,241		-1,96%
d _Z	0,311 0,382 22,83 0,422		10,53%
d _F	0,086 0,055 -36,04 0,042		-22,87%
d _M	0,427 0,394 -7,73 0,431		9,46%
d _V	0,087 0,097 11,49 0,104		7,31%
$\Delta^И$		0,180	180,42%
$\Delta^Э$		-0,068	-68,13%
$\Delta^{ИЭ}$		-0,012	-12,29%

Приложение 13

Расчет плановых показателей по снижению себестоимости и достижению желаемых значений.

Показатель	БП	ОП	ТПР %	ПП	ТПР %
N (т.р.)	945 310	1 488 580	57,47	1711867	15%
z (т.р.)	305,01	571,92	87,51	589,0821	3%
L	720	760	5,56	775,2	2%
a	0,16	0,16	1,24	0,16	0%
F (т.р.)	384 260	391 150	1,79	469380	20%
M (т.р.)	301 518	448 317	48,69	448316,8	0%
V (т.р.)	61 433	110 372	79,66	110372,4	0%
C (т.р.)	706 130	1 137 860	61,14	1090447	-4,17%
c (р./р.)	0,747	0,764	2,33	0,637	-16,67%
J	1,339	1,308	-2,28	1,570	20,00%
k _T	1,828	1,225	-32,97	1,087	-11,30%
k _F	0,406	0,263	-35,36	0,274	4,35%
k _M	0,319	0,301	-5,58	0,262	-13,04%

k_V	0,204	0,246	20,83	0,246	0,00%
d_Z	0,311	0,382	22,83	0,419	9,63%
d_F	0,086	0,055	-36,04	0,069	25,22%
d_M	0,427	0,394	-7,73	0,411	4,35%
d_V	0,087	0,097	11,49	0,101	4,35%
Δ^M				0,200	75,48%
Δ^E				-0,042	22,03%
Δ^{ME}				-0,008	2,49%