

Разработка стратегии развития предприятия

Подготовил:

Ризванов Таир

Исходные данные

Завод «Ечпочмак» получил заказ на производство треугольных столов для сетей магазинов «ашан». В том числе – с использованием станков с технологией лазерного раскроя общей требуемой производительностью 12000 штук на сумму 60 млн. руб., срок исполнения – 2 года.

В связи с политическими событиями в мире, сумма была урезана до 50 млн. руб., при этом общая производительность станков по контракту должна остаться такой же и сроки исполнения заказа не изменился.

Завод может выпускать станки 3-х типов:

Станок	С - стоимость производства	П - производительность	Выпуск		Марж. Эффективность П/С
			max	Контракт	
Тип А	950 т.р.	210 шт/мес	50	24	0,2210
Тип В	800 т.р.	150 шт/мес	40	24	0,1875
Тип С	750 т.р.	140 шт/мес	30	24	0,1867

По контракту:

$$П = (210+150+140) \times 24 = 500 \times 24 = 12000 \text{ шт}$$

$$С = (750 + 800 + 950) \times 24 = 2500 \times 24 = 60 \text{ м.р.}$$

Корректировка:

$$П = 50 \times 210 + 10 \times 150 = 10500 + 1500 = 12000 \text{ штук}$$

$$С = 50 \times 950 + 10 \times 800 = 47,5 + 8 = 55,5 \text{ м.р.}$$

После корректировки цель еще не достигнута, необходимо сэкономить еще 5,5 млн. руб.

SWOT-АНАЛИЗ

	ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	ВНЕШНЯЯ СРЕДА
+	Сильные стороны	Возможности
	<ul style="list-style-type: none">• Наличие квалифицированного персонала• Удобное месторасположение завода, близость к транспортным магистралям• Наличие поставщиков и потребителей• Наличие всех коммуникаций• Наличие новых производственных поточных линий	<ul style="list-style-type: none">• Наличие старого оборудования• Дебиторская задолженность• Высокие цены на продукцию• Слабая маркетинговая политика• Наличие сильных конкурентов• Кредиторская задолженность• Отсутствие государственной поддержки
-	Слабые стороны	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none">• Высокий спрос на фанерную продукцию• Применение новых технологий по выпуску фанеры• Выпуск качественной продукции• Выход на другие рынки сбыта• Разработка и выпуск новых видов продукции• Проведение ценовой политики закупок сырья• Привлечение инвесторов	<ul style="list-style-type: none">• Снижение денежной составляющей в расчетах поставщикам• Снижение общей платежеспособности завода• Неустойчивое финансовое положение• Рентабельность завода низкая• Угроза банкротства

Ключевые проблемы

- Снижение общей платежеспособности завода
- Неустойчивое финансовое положение
- Рентабельность завода низкая
- Угроза банкротства

Основные пути решения

- Снижение управленческих расходов
- Повышение выручки
- Снижение себестоимости продукции

Стратегия

Миссия: Популяризация предприятия, выход из кризиса.

Видение: Ведущее предприятие отрасли.

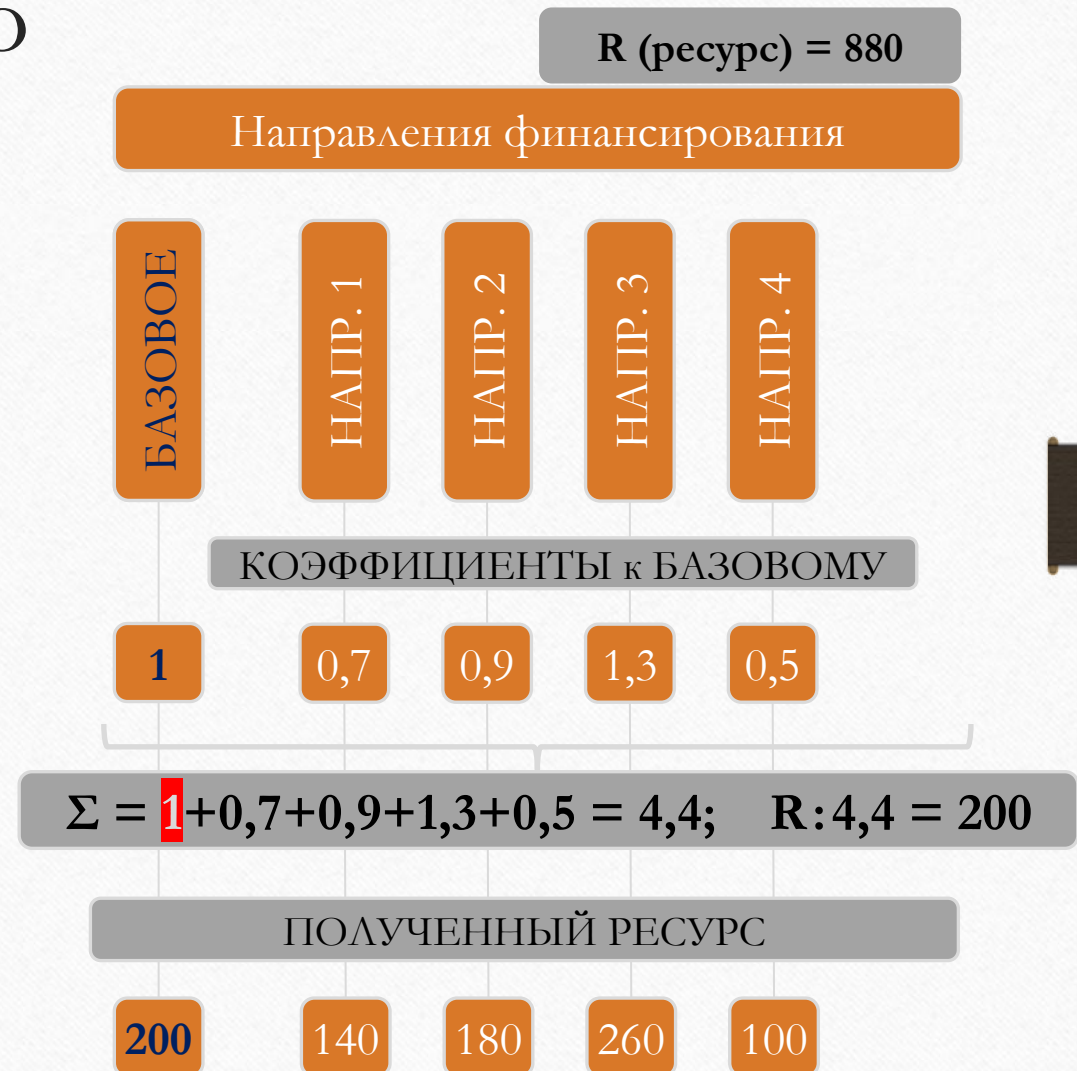
Цели:

- Выполнение контракта с текущим финансированием и сроками
- Повышение производительности труда в 1,6 раза за 2 года.
- Снижение себестоимости продукции в 1,11 раза за 2 года

Механизм согласованного распределения ресурса

Базовое: автоматизацию производства

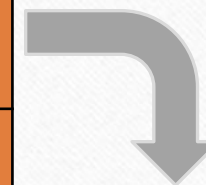
1. расширение предприятия через кооперацию
2. расширение ассортимента
3. увеличение производительности труда
4. внедрение энергосберегающей техники



Разработка конкретной программы

для одного направления (метод «Затраты-Эффект»)

№	Мероприятие	Затраты	Эффект	Эффективность
1	Модернизация оборудования	540	2400	5
2	Повышение квалификации сотрудников	150	1650	11
3	Приобретение высокоточных технологий	900	2700	3
4	Покупка современного дополнительного оборудования	1000	2400	2,4
5	Электронный документооборот	10	900	50

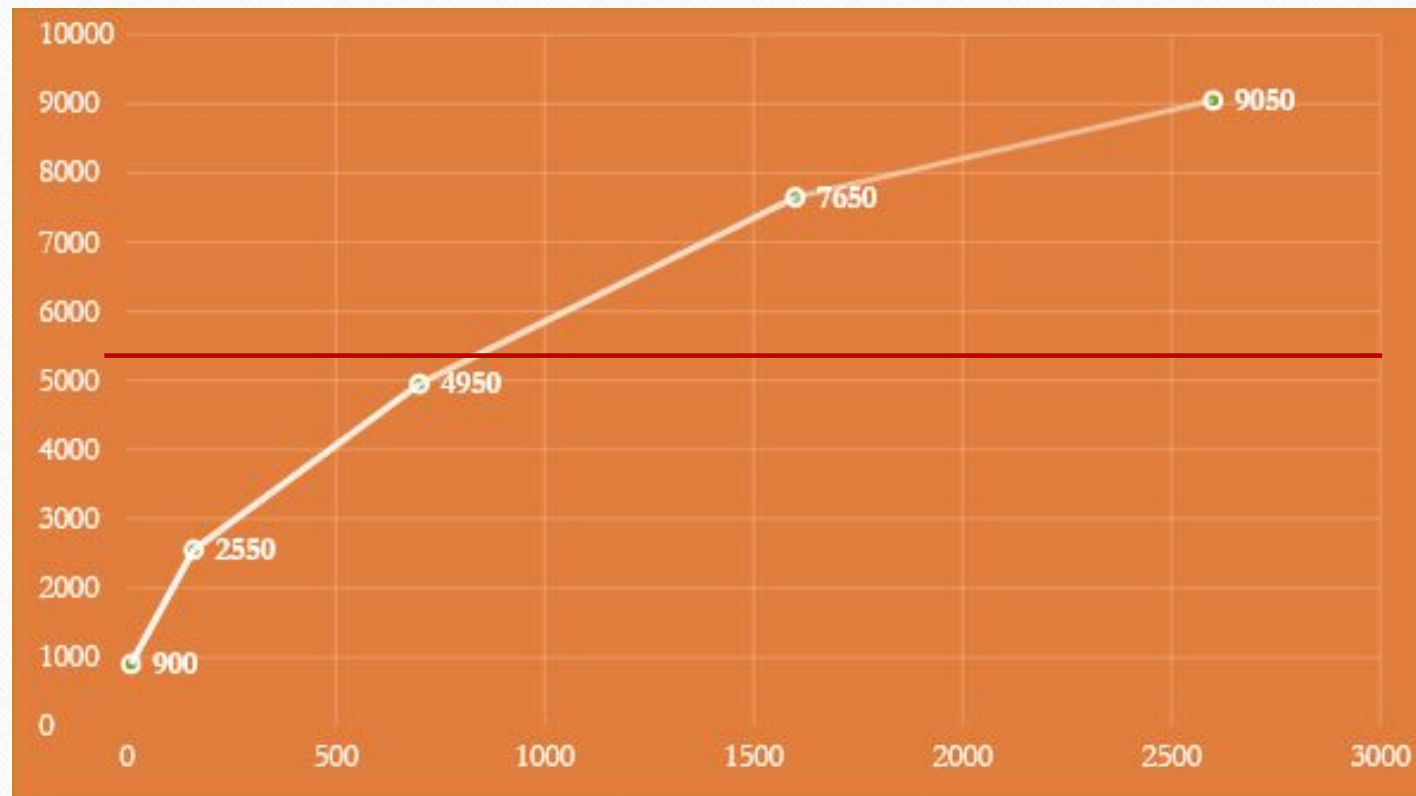


Нижняя таблица упорядочена по ЭФФЕКТИВНОСТИ

№	Мероприятие	Затраты	Эффект	Эффективн ность	Затраты Н/И	Эффект Н/И
5	Электронный документооборот	10	900	90	10	900
2	Повышение квалификации сотрудников	150	1650	11	150	1650
1	Модернизация оборудования	540	2400	5	540	2400
3	Приобретение высокоточных технологий	900	2700	3	900	2700
4	Покупка современного дополнительного оборудования	1000	2400	2,4	2600	9050

ДИАГРАММА «ЗАТРАТЫ-ЭФФЕКТ»

Затраты Н/И	Эффект Н/И
10	900
160	2550
700	4950
1600	7650
2600	9050



Кредитная политика

Остаток средств на начало периода – 600 тыс. руб.	I	II	III	IV	V	VI
Поступления (Приход)	4000	4100	4200	4300	4400	4600
Затраты (Расход)	3910	4050	4440	4800	3900	3900
Сальдо (Приход – Расход)	90	50	-240	-500	500	700
Сальдо нарастающим итогом	690	740	500	0	500	1200
Кредит						

k – проценты по кредиту, учитываются до прекращения выплат