СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc505161349)

[1. Характеристика объекта анализа 6](#_Toc505161350)

[2. Влияние факторов прямого и косвенного воздействия внешней среды на организацию 8](#_Toc505161351)

[3.Анализ микросреды предприятия 15](#_Toc505161352)

[3.1 Организация управления 15](#_Toc505161353)

[3.2 Анализ продукции и сбытовой политики фирмы 16](#_Toc505161354)

[3.3 Производственная деятельность компании 22](#_Toc505161355)

[3.4 Анализ трудовых ресурсов 24](#_Toc505161356)

[3.5 Организационная культура предприятия 25](#_Toc505161357)

[3.6 Оценка финансового состояния предприятия 26](#_Toc505161358)

[4. " SWOT -анализ" предприятия ОАО "Красный Октябрь" 28](#_Toc505161359)

[5. Разработка плана развития предприятия 31](#_Toc505161360)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 42](#_Toc505161361)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАНЫХ ИСТОЧНИКОВ 44](#_Toc505161362)

# ВВЕДЕНИЕ

Для крупных компаний, которые располагают большими активами и фондоемким производством наличие стратегии развития считается необходимым условием выживания на рынке. Именно стратегическое планирование позволяет определить фирме свои цели и то, к чему ей необходимо стремиться, посредством чего развивать свой бизнес или просто выжить в усиливающейся конкурентной борьбе.

Российский рынок кондитерских изделий находится на четвертом месте в мире, уступая Великобритании, Германии и США. Кондитерская отрасль развивается достаточно интенсивно. Главными направлениями за последние годы являются создание огромного количества новинок и расширение ассортимента номенклатуры изделий известных брендов, за счет этого отрасль проявляет рост.

Темой курсовой работы является "Экономическое обоснование развития предприятия на примере ОАО "Красный Октябрь".

Объектом исследования была выбрана одна из самых популярных кондитерских компаний Российской Федерации ОАО "Красный Октябрь", которая является частью Холдинга "Объединенные кондитеры", в состав которых входит 19 отеческих предприятий кондитерской промышленности. Торговые марки компании достаточно широкий и известный как на территории РФ, так и далеко за её пределами. Ассортимент компании насчитывает около 100 наименований.

Целью написания курсовой работы является закрепление и систематизирование знаний, которые были усвоены при изучении дисциплины "«Экономика развития предприятий и организаций", научиться применять знания для анализа внешней и внутренней среды предприятия, определения тенденций развития, разработке решений по конкретным современным проблемам организаций.

Задачами курсовой работы являются:

- изучение внутренней и внешней среды предприятия;

- разработка СВОТ - анализа;

- разработка плана развития предприятия, оценка его эффективности и рисков реализации.

# 1. Характеристика объекта анализа

Полное название исследуемого предприятия - ОАО Московская кондитерская фабрика "Красный Октябрь"

История становления и развития «Красного Октября» составляет особую гордость его работников. Основателем фабрики стал Фердинанд Теодор фон Эйнем, немецкий подданный, который переехал в 1850 году в Москву в надежде начать свое дело. Вначале он попробовал себя в производстве пиленого сахара, затем в 1851 году открыл на Арбате небольшую мастерскую по производству шоколада и конфет. В 1857 году Эйнем вместе со своим компаньоном Юлиусом Гейсом открыли на Театральной площади кондитерский магазин. Накопив достаточный капитал, предприниматели выписали из Европы новейшую паровую машину и приступили и начали строить фабрику на берегу Москвы-реки, на Софийской набережной.

|  |
| --- |
|  |

Превосходное качество кондитерских изделий, техническая оснащенность фабрики, яркая упаковка и реклама подняли фабрику на одно из ведущих мест в кондитерском производстве того времени.

Постепенно Эйнем отошел от дел, но Гейс став единственным хозяином, не изменил названия фирмы, резонно посчитав, что нет нужды менять уже известную торговую марку. «Товарищество Эйнемъ» успешно конкурировало с другими кондитерскими магнатами того времени в первую очередь за счет очень широкого ассортимента продукции. Производились карамель, конфеты, шоколад, какао напитки, пастила, печенье, пряники, бисквиты. После открытия филиала в Крыму (Симферополь) «Эйнемъ» начал производить глазированные шоколадом фрукты - сливу, вишню, грушу, а также мармелад.

Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Реклама была представлена в театральных программках, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками. Для фабрики писал музыку свой композитор, и покупатель вместе с карамелью или шоколадом бесплатно получал ноты «Шоколадного вальса», «Вальса Монпасье», или «Кекс-галопа».

|  |
| --- |
|  |

К началу XX в. компания владела двумя фабриками в Москве, фабриками в Симферополе и Риге, многочисленными магазинами в Москве, Нижнем Новгороде.

В трудные годы первой мировой войны фирма занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовывала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

После Октябрьской революции, в 1918 году, фабрика была национализирована, и в этом же году получила название «Государственная кондитерская фабрика №1», а в 1922 году была переименована в «Красный Октябрь», хотя еще несколько лет после этого в скобках всегда добавлялось «Бывш. Эйнемъ» - настолько велика была популярность торговой марки и ценилось качество изделий.

Во времена Великой Отечественной войны выпуск кондитерских изделий был практически прикрыт. Производство переоснастили на выпуск военной продукции: выпускались концентраты каш.

|  |
| --- |
|  |

В послевоенные годы «Красный Октябрь» развивался вместе со всей страной. Фабрика стала похожа на полигон, на котором испытывалось все новое, что только появлялось в кондитерской отрасли. Так, были созданы первые комплексно-механизированные поточные линии по производству карамели, ириса. В 60-е годы на фабрике была произведена модернизация, в результате которой появились новые производственные площади и фабрика приняла сегодняшние архитектурные очертания, которые так великолепно смотрятся с Крымского моста, украшая собой панораму стрелки Москвы-реки и отводного канала[8].

Самый большой рост производства произошел 90-е годы. В 1992 г. фабрика была преобразована в Открытое Акционерное Общество. У компании появились филиалы в Рязани, Коломне и Егорьевске. Выпуск продукции также увеличился за счет пяти дочерних предприятий.

«Золотой венок» призов и наград - яркое свидетельство того, что история «Красного Октября» получает достойное продолжение.

27 мая 1994 г. на фабрике был открыт музей. Решение создать музей истории фабрики было принято руководством еще в 1976 году. Через фабричную газету «Наша правда» и московские газеты фабрика обратилась с просьбой помочь собрать исторические материалы. Первыми откликнулись ветераны - работники фабрики. Письма, бандероли стали приходить со всех концов страны. Художник фабрики В.Антонов разработал проект и дизайн экспозиции музея. Музей занимает два зала: в витринах представлены исторические документы, листы промграфики и рекламы, упаковка, фотоальбомы, грамоты, фрагменты производства; воспроизведен кабинет Ю.Гейса.

В 2002-2003 г.г .произошла интеграция отдельных кондитерских фабрик в Холдинг "Объединенные кондитеры" , в состав которого вошла компания ОАО "Красный Октябрь". Холдинг входит в Группу "Гута" и является крупнейшим кондитерским предприятием в Восточной Европе, объединяя 19 российских фабрик по всей России. Предприятиями производятся все виды кондитерских изделий: шоколад, конфеты в коробках, весовые конфеты, карамель, ирис, зефир, вафли, торты, мармелад и восточные сладости. В общем ассортимент составляет около 4000 наименований продуктов[9].

# 2. Влияние факторов прямого и косвенного воздействия внешней среды на организацию

Методика PEST- анализа (political, economic, social, technological) поможет проанализировать анализ макросреды или среду косвенного воздействия (Таблица 1)[12].

Таблица 1 - Факторы дальнего окружения внешней среды и их проявления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Фактор | Проявление | Влияние на предприятие |
| Экономические | 1.1 Уровень доходов населения | Уровень продаж полностью зависит от уровня доходов населения. | Доходы населения в 2017 году продолжили снижение даже несмотря на возобновление экономического роста. Это отрицательно влияет на платежеспособность населения, тем самым провоцирует снижение продаж компании. |
| 1.2 Замедление роста рынка | За­медление вызывает множество изменений в маркетинговой среде и конъюнктуре рынка. | Сегодня замедления роста рынка кондитерских изделий не наблюдается. |
| 1.3. Колебание  рыночной конъюнктуры,  цен, валютных курсов | Колебание рыночной конъюнктуры,  цен, валютных курсов - изменения экономических параметров во времени, связанные с объективными реалиями рыночной экономики. | Данный фактор имеет прямое влияние на предприятие, т.к. стоимость сырья для производства кондитерских изделий зависят от курса валют. |
| 1.4 Инфляция | Инфляция - это повышение общего уровня цен, сопровождаемое соответствующим снижением покупательной способности денег | В декабре 2017 года уровень инфляции в России составил 0,42%, что на 0,20 больше, чем в ноябре 2017 года и на 0,02 больше, чем в декабре 2016 года, что плохо сказывается на рост спроса продуктов предприятия. |
| 1.5 Множество конкурентов |  | Конкуренция - необходимое и определяюще условием нормального функционирования рыночной экономики. которое обеспечивает равноправное положение участников экономических отношений – продавцов и покупателей. |
| 1.6 Рост оборота общественного питания |  | Оборот общественного питания **-**выручка от продажи собственной продукции и покупных товаров без обработки населению для потребления, главным образом, на месте, а также организациям и индивидуальным предпринимателям для организации питания различных контингентов населения. |
| Политические | 2.1Правительственная стабильность | Правительная стабильность дает возможность пользоваться благоприятными условиями для закрепления своего места на рынке. | Фактор благоприятно влияет на компанию и дает ей возможность сделать более прочным свое положение на рынке, развиваться и расширяться. |
| 2.2 Налоговая политика | Налоговая система является важным инструментом проводимой экономической реформы. Она должна быть гибкой, стимулировать развитие передовых, эффективных производств и, в то же время, не быть тяжелым бременем ни для предпринимателей, ни для населения. | Высокий уровень налогообложения неизбежно вызывает у предприятия стремление переложить тяжесть налогового бремени на конечного потребителя, включив всю сумму налогов в цену товаров. |
| 2.3 Рост пошлин на ввозимое сырье и импортируемые кондитерские изделия | Законодательные квоты на ввоз сырья в РФ - таможенно-тарифное регулирование кондитерского рынка. Объемы экспорта, импорта кондитерских изделий зависит не только от эффективности работы предприятий, но и от защитных мер, принимаемых государством в отношении отечественных производителей. | Фактор влияет на предприятие, так как мировая цена на сахар за последние годы значительно выросла особенно на сахар что привело к увеличению себестоимости продукции. Правительство РФ своим Постановлением «О тарифном регулировании импорта сахара-сырца и белого сахара в 2003 г.» установило с 01.01.2003. новую, гораздо более высокую, ставку ввозной пошлины на сахар-сырец, что сразу, с выходом Постановления, вызвало скачок внутренних цен на белый сахар и грозит неминуемым дальнейшим их ростом.  Для того чтобы уравновесить конкурентные условия российских и иностранных производителей шоколада и шоколадных изделий Комиссия по защитным мерам рассматривает вопрос об отмене таможенных пошлин на основное сырье какао-бобы для производства товаров. |
| Технологические | 3.1.НТП | В условиях жесткой конкуренции на рынке производители вынуждены создавать новые инновационные продукты, для производства которых необходимо совершенствовать технологическое оборудование и технологию производства в соответствии с меняющимися запросами потребителей. | НТП влияет на предприятия. Данный фактор способствует расширению ассортимента компании, а, следовательно, увеличение объёма продаж, прибыли и повышение конкурентоспособности организации. |
| 3.2Совершенствование технологий продвижения товаров | Продвижение  - мощнейшее средство наращивания объемов реализации продукции предприятия. | В период научно-технического прогресса постоянно появляются новые способыи методы продвижения товаров, что приводит к увеличению продаж, следствие чего получение большей прибыли. |
| Социальные | 4.1. Активность  потребителей,  социальная мобильность | Социальная мобильность -  понятие, которое подразумевает социальные перемещениялюдей в направлении общественных позиций, характеризующихся более высоким  либо более низким  уровнем доходов, престижа и степенью приобщенности к власти. | Социальная мобильность влияет на предприятие, так как желания и нужды потребителей постоянно меняются и компания должна быть готова удовлетворить все их потребности. |
| 4.2 Темпы роста населения | К увеличению прибыли предприятия способствует рост населения. | Рост население влияет на предприятие, ведь количество потенциальных потребителей постоянно растёт. Детская целевая аудитория является очень важным сегментом, так как дети очень любят сладкое и они самые главные потребители кондитерских изделий. |
| 4.3 Большое влияние рекламы на потребителей | Реклама - главный инструмент для продвижения продукта. | Реклама влияет на потребителей, ведь в ней указаны только положительные качества товара, при этом стойко уводит в сторону от негативных, создавая продукту репутацию уникального и крайне необходимого для покупателя, тем самым способствует увеличению продаж. |

Анализ среды непосредственного окружения целесообразно проводить, исследуя потребителей, поставщиков и конкурентов. В Таблице 2 сведены результаты анализа факторов прямого воздействия внешней среды [5].

Таблица 2 - Факторы ближнего окружения и их влияние на компанию

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа факторов | Фактор | Его проявление и влияние |
| Потребители | Возраст | Потребители компании колеблются от детей до пенсионеров, но с разной частотой покупки продуктов. |
| Пол | Мужчины и женщины |
| Уровень образования | Уровень образования потребителей влияет на то по каким критериям они выбирает продукт. Более образованные, как правило, обращают внимание на качество товара, его состав, как он влияние на здоровье. |
| Статус, социальное положение | Статус и социальное положение имеет прямое влияние на потребности покупателей. Потребители с менее высоким доходом обращают на более дешевые кондитерские изделия С ростом доходов спрос на более дорогие продукты увеличивается, они обращают на продукты премиум-класса, а также на товары- новинки. |
| Спрос | Спрос на кондитерские изделия компании ОАО "Красный Октябрь" высокий, так как торговая марка очень популярна, имеет широкий ассортимент продуктов, который может удовлетворить каждого потребителя. |
| Платежеспособность | Сегодня уровень доходов населения на территории РФ растет в сравнении с прошлыми годами. Это способствует увеличению объёма продаж, тем самым увеличивается прибыль компании. |
| Поставщики | Ценовая политика | Агропромышленный кластер, в состав которого входят такие предприятия ООО "Промсахар", ЗАО Агрофирма "Рыльская" и [ЗАО «Кардымовский МКК»](http://gutaagro.ru/about/kardimovski/) - главные поставщики компании "Красный Октябрь", которые обеспечивают значительную долю собственного экологически чистого сырья, в первую очередь - сахар и молоко, для производства кондитерских изделий. Мощности Агропромышленного кластера покрывают значительную часть потребностей всех «Объединенных кондитеров» , существенно снижая зависимость предприятий от внешних поставщиков и обеспечивая импортозаместительную функцию. Это способствует удешевлению продукции. |
|  | Уровень качества | На Предприятиях Холдинга внедрены, действуют, успешно сертифицированы и ресертифицированы система менеджмента качества в соответствии требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 и система менеджмента безопасности, основанная на принципах ХАССП в соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 22000.  В настоящее время на ряде предприятий Холдинга подтверждено соответствие системы менеджмента безопасности пищевой продукции по международной схеме сертификации FSSC 22000, основанной на принципах ХАССП, признаваемой Глобальной инициативой по пищевой безопасности/Global Food Safety Initiative (GFSI)». |
|  | Степень удаления | На предприятиях Агропромышленного кластера разработана масштабная программа модернизации. Программа включает в себя не только объемный рост – значительное увеличение посевных площадей и наращивание мощности перерабатывающего комплекса, - но и интенсификацию производства. В частности, новое оборудование позволит снизить технические потери при хранении сырья и при прохождении его по технологической цепочке, уменьшить складские издержки, повысить логистическую эффективность. |
|  | Своевременность исполнения поставок | Поставки сырья выполняются своевременно, что способствует непрерывному производству кондитерских изделий. |
| Конкуренты | ОАО «Рот Фронт» | |
|  | Преимущества | Компания ОАО "Рот Фронт" имеет множество наград, в 2017 году получила премию "Товар Года - 2017", стал выбором потребителей в номинации "Здоровое питание 2017", лауреат премии "Лучшие кондитеркие изделия". |
|  | Ценовая политика | Цены находятся на одном уровне, а на некоторые продукты цены выше, чем у аналогичных товаров исследуемого предприятия. |
|  | Рынок сбыта | Оптовые поставщики. А в конечные потребители все группы населения. |
|  | ОАО "А. Коркунов" | |
|  | Преимущества | Компания занимает премиум сегмент рынка. В её ассортимент входят коллекция уникальных конфет ручной работы. |
|  | Ценовая политика | Цены выше исследуемой компании. |
|  | Рынок сбыта | Оптовые поставщики. А в конечные потребителивсе группы населения. |

# 

# 3.Анализ микросреды предприятия

## 3.1 Организация управления

Одним из факторов воздействия на людей в организации является организационная структура управления. Организационная структура предприятия - представляет собой взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.  
В управленческой структуре ОАО МКФ «Красный октябрь» используется принцип функциональной департаментизации, который используют во многих производственных предприятиях. При функциональной департаментизации специализированные работы группируются преимущественно вокруг ресурсов. Так учетно-финансовый отдел управляет деньгами, коммерческий отдел - учетом и продвижением продукции на рынок сбыта, производственная служба занимается вопросами производства продукции.

Высшим органом управления компании является общее собрание акционеров, который обязан ежегодно проводить годовое общее собрание акционеров в следующий срок: не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года.   
Генеральный директор – единоличный исполнительный орган Общества, подотчетный Совету директоров и Собранию – назначается Советом директоров и может переназначаться неограниченное число раз. По решению Собрания полномочия Генерального директора могут быть переданы по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Генеральный директор вправе самостоятельно совершать сделки, связанные с приобретением и реализацией сырья, упаковочных материалов, кондитерских изделий и кондитерских полуфабрикатов без ограничения по суммам указанных сделок, за исключением случаев, когда такие сделки являются крупными или сделками, в совершении которых имеется заинтересованность.

Финансовая служба предприятии ОАО «Красный октябрь» обеспечивает долговременную эффективность хозяйственной деятельности предприятия в постоянно изменяющейся конкурентной внешней среде и постоянный рост объемов деятельности предприятия. Главный бухгалтер , в подчинении которого находится финансовый отдел, занимается вопросами бухгалтерского учета, финансового планирования и прогнозирования Финансовая служба также привлекает специалистов юридического и других подразделений предприятия в качестве экспертов при выполнении отдельных работ по финансовому менеджменту и при подготовке нормативно-методической, договорной и другой документации.  
Достоверность данных, содержащихся в годовом отчете Общества Собранию, бухгалтерском балансе, счете прибылей и убытков, должна быть подтверждена Ревизионной комиссией Общества. Годовой отчет Общества подлежит предварительному утверждению Советом директоров не позднее, чем за 30 дней до даты проведения годового Собрания.

## 3.2 Анализ продукции и сбытовой политики фирмы

«Красный Октябрь» - уникальный пример в истории российского кондитерского дела, ведь таким количеством знаменитых марок, пожалуй, не может похвастаться ни один другой производитель в России.

«Алёнка» и «Золотой Ярлык», «Мишка Косолапый» и «Красная Шапочка», «Слава», «Стратосфера», «Сливочная помадка», «Южная ночь» - эти и многие другие марки за долгие годы своего существования стали почти легендарными, а их популярность сегодня только продолжает расти.

Сегодня «Красный Октябрь» справедливо олицетворяет собой стандарт высочайшего качества в российской кондитерской промышленности. Качества, которому можно доверять всегда и во всём.

Продукция кондитерской фабрики "Красный Октябрь" популярна уже более 100 лет. Это связано с постоянным обновлением технологий изготовления продукции, из которого следует большое её разнообразие.

Ассортимент ОАО "Красный октябрь" представлен в Таблице 3.

Таблица 3 - Предлагаемый ассортимент ОАО "Красный Октябрь"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукта | Торговые марки | Количество видов, шт |
| 1. Шоколад | "Мишка косолапый", "Слава", "Апельсин", "Красный Октябрь 80%" | 5 |
| 2.Конфеты в коробках | "Мишка косолапый", "Барокко", "Красный Октябрь", "Аленка"и др. | 29 |
| 3.Весовые конфеты | "Наслаждение", "Ну-ка Отними", "Мореход", "Красный Октябрь", "Кара-Кум", "Рачки", "Буревесник", "Аленка", "Ласточка", "Красный мак", "Ромашки", Красная Шапочка", "Южная ночь" и др. | 47 |
| 4.Карамель | "Столичная любимая" | 1 |
| 5.Ирис | "Золотой ключик", "Кис-кис", "Крепыш" | 3 |
| 6.Прочее | Какао "Золотой ярлык" | 1 |
| Итого: | | 85 |

Исходя из таблицы можно сделать вывод, что ассортимент достаточно широкий и гармоничный, так как насыщенность составляет около 85 наименований товаров, с похожими сроками годности и способами хранения.

Приоритетными направлениями Политики компании в области качества являются:

- организация процессов производства и реализации предприятием высококачественных кондитерских изделий, в том числе непрерывной разработки инновационных и функциональных продуктов, отвечающих национальным и международным требованиям качества и безопасности, а также требованиям и ожиданиям потребителей;

- обеспечение максимального удовлетворения требований потребителей к качеству кондитерских изделий с учетом действующих законодательных и нормативных требований;

- сохранение привлекательности традиционных видов кондитерских изделий для широкого круга потребителей путем обеспечения стабильности и идентичности потребительских свойств;

- создание условий для максимальной трудовой отдачи и ответственности работников предприятия с целью их вовлечения в процесс непрерывного улучшения и развития.

Основными средствами маркетинговых коммуникаций, которые использует ОАО "Красный Октябрь" являются реклама на телевидении; в прессе; запоминающийся дизайн упаковки; наружная реклама в виде бигбордов и ситилайтов в аэропортах, на улицах городов, в метро и т.д.; проведение различных промо-акций, дигустаций.

Компания ОАО "Красный Октябрь" по анализу аналитиков поисковой системы "Яндекс" стала самым популярным кондитерским предприятием по версии наиболее частых поисков в интернете. Оценка частотности слов за месяц составила 9114 раз, а у главного конкурента ОАО "Рот Фронт" - 5271 раз. Для определения популярности кондитерских фабрик была использована поисковая система Яндекс, рейтинг по которой составлялся благодаря:

- сервису "Подбора слов" для определения количества упоминаний за последний месяц;

- региону поиска - Российская Федерация[7].

Анализ перспектив продукции следует провести при помощи матрицы БКГ - анализа (Бостонская консалтинговая группа), которая представляет собой анализ актуальности продуктов компании в зависимости от роста рынка данной продукции и занимаемой им доли. Матрица БГК имеет еще одно название – «Рост- доля рынка». Данные для построения матрицы БКГ - анализа предоставлены в Таблице 4 [1].

Таблица 4 - Данные для построения БКГ - матрицы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Объём реализации тыс.руб. | |
| 2015 г | 2016 г |
| 1.Шоколадные  плитки и  батончики | 2453166 | 2825039 |
| 2.Конфеты | 6328167 | 8016740 |
| 3. Карамель | 280362 | 342700 |
| 4. Ирис | 550711 | 599504 |
| 5. Прочее | 400517 | 455315 |
| Итого: | 10012923 | 12239298 |

Далее следует рассчитать такие данные для построения БКГ - матрицы как - Темп рост рынка (ТРР) и Относительную долю рынка (ОДР) (Табл. 5).

Таблица 4 - Расчетные данные для построения матрицы БКГ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Темп роста рынка | Относительная доля рынка, % |
| 1.Шоколадные  плитки и  батончики | 115,16 | 23,08 |
| 2.Конфеты | 126,68 | 65,50 |
| 3. Карамель | 122,23 | 2,80 |
| 4. Ирис | 108,86 | 4,90 |
| 5. Прочее | 113,68 | 3,72 |

Горизонтальная ось построена исходя из того, что средний индекс темпов роста рынка равен: (115,16+126,68+122,23+108,86+113,68)/5==117,32, те. спрос вырос на 17,32%. Поэтому горизонтальная граница проведена на уровне 117,32

При построении вертикальной линии можно использовать принцип Парето или принцип 80/20, согласно которому 20% причин приводят к 80% проблем, 20% товаров приносят 80% прибыли ит.д. Для этого необходимо ранжировать от большего к меньшему показатель доли прибыли (выручки), затем складывать до 80%.

На основе полученных данных, была составлена БКГ - матрица, которая изображена на Рис. 1.

Построив матрицу БКГ, можно принимать решение о том, какие товары (ассортиментные группы) стоит сохранять и развивать , а какие следует ликвидировать [4].

"Конфеты" находятся в квадранте «вопросительные знаки» или "трудные дети", следовательно, данные группы товаров характеризуются:

− перспективностью;

- высоким темпом роста продаж;

−низкой прибыльностью в краткосрочном периоде;

- потребностью в инвестировании для дальнейшего развития.

Рисунок 1 - БКГ - матрица для продуктов ОАО "Красный Октябрь"

Наиболее подходящая стратегия развития для данных направлений –это увеличение доли рынка за счет финансирования для перехода в квадрант «звезды». Финансирование можно обеспечить за счет денежных средств, полученных от продаж ириса. «Ирис», "шоколадные плитки и батончики" и "прочее" находится в квадрате «дойные коровы». Это значит, что данные товары характеризуется:

− высокой долей на медленно растущем рынке;

− высокой прибыльностью;

− минимальными расходами на удержание позиций.

Наиболее оптимальная стратегия развития для данной группы товаров – это сохранение своей доли рынка и получение максимальной прибыли. При избытке финансов денежные средства рекомендуется направлять на развитие (расширение и обновление) более перспективных групп товаров, а именно на развитие карамели, конфет и прочих изделий (какао, вафли и вафельные торты).

«Карамель» находится в квадрате «звезды». Данные группы товаров характеризуются:

−лидерством на растущем рынке;

−высоким темпом роста продаж;

−высоким уровнем прибыли.

Компания должна поддерживать и укреплять данные категории товаров, т.е. обеспечивать их дополнительное инвестирование. Так как они являются будущим стабильным источником денежных средств компании, на их развитие должны быть выделены лучшие ресурсы компании (персонал, денежные средства).

Следует отметить, что предприятие не располагает товарами в квадранте «собаки», что является существенным плюсом для него. Как правило, себестоимость их производства выше, чем у конкурентов, а возможностей для роста мало. Поддержка таких товаров обычно становится пустой тратой финансовых средств безо всякой надежды на«выздоровление».Поэтому в любом случае самой подходящей стратегией является их ликвидация.

## 3.3 Производственная деятельность компании

На сегодняшний день "Красный Октябрь" владеет контрольными пакетами акций или долей следующих кондитерских фабрик: Биробиджанской кондитерской фабрики (100%), Кондитерской фабрики им. К. Самойловой ("Красный Октябрь", Санкт-Петербург, 99,88%), Пензенской кондитерской фабрики (61,1%), Железногорской кондитерской фабрики "Красный Октябрь" (56,64%), ОАО ТКФ "Ясная поляна" (50,95%), Йошкар-Олинской кондитерской фабрики (50,12%).

Компания производит 20% всего российского шоколада, 10% всей российской карамели, около 10% всех глазированных конфет, около 25% всего отечественного ириса.

"Красный Октябрь" использует только натуральные продукты, общая номенклатура потребляемого сырья насчитывает около ста наименований. Сырье, хранящееся на складах конфетного цеха, различается по своим физико-техническим свойствам и требует разных условий при хранении.

Так, массовые какао-бобы, используемые в производстве, имеют африканское происхождение – из Кот-Д’Ивуар и Ганы, а сортовые бобы, идущие для составления вкусового "букета" лучших десертных сортов шоколада, закупаются в Эквадоре, на Яве, Тринидаде и Тобаго, в Гренаде. Лучшие виды орехов покупаются в США, Турции, Индии, Китае. Из закупаемых материалов наибольший объем составляют упаковочные. Упаковочные материалы в основном закупаются у Московского картонажного комбината и у других российских производителей [10].

Охрана труда жизнедеятельности на предприятиях ОАО "Красный Октябрь", направлена на обеспечение здоровых и безопасных условий труда. С этой целью изучают и анализируют имевшие место случаи аварий, взрывов, пожаров, производственного травматизма, несчастные случаи, профессиональные заболевания и разрабатывают систему мероприятий и требований для предупреждения этих явлений.

Методы и содержание работы по охране труда непрерывно развиваются. Совершенствование технологических процессов, повышение степени их механизации и автоматизации способствуют облегчению и оздоровлению условий труда.

На кондитерских предприятия технохимический контроль поступающего сырья, полуфабрикатов, воды, вспомогательных и тароупаковочных материалов осуществляется цеховой и центральной лабораторией, которые отвечают требованиям действующих стандартов, технических условий, медико-биологическим требованиям, должны присутствовать гигиенические сертификаты или качественные удостоверения. Основными методами контроля готовой продукции являются:

1.Органолептический (сенсорный) анализ, который представляет собой оценку вкуса, консистенции, запаха, структуры, цвета, внешнего вида готового изделия.

2.Бактериологический анализ - обязательный для всех предприятий, т.к. в состав кондитерских изделий входит сырье, являющееся питательной средой для микроорганизмов.

3. В кондитерских изделиях определяются микробиологические показатели: количество мезофильных аэробных и факультативно-анаэробных микроорганизмов бактерий группы кишечной палочки ; патогенные микроорганизмы: сальмонеллы, дрожжи, плесневые грибки.

4.Физико-химический анализ, предполагающий прямое исследование важнейших физических и химических свойств продукта, в том числе определение содержания полезных и вредных элементов и соединений, обеспечивающие необходимую информацию для заключений о пищевой ценности и безопасности тестируемой продукции.

Все результаты анализов заносят в журналы. Несоответствующее сырье и вспомогательные материалы возвращают поставщику.

## 3.4 Анализ трудовых ресурсов

Эффективное управление персоналом невозможно без адекватной информации. Поэтому отделы человеческих ресурсов регулярно собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала организации, и проводят их детальный анализ.

Среднегодовая численность работающих на конец 2016 года составила 2676 человек. Структура занятых завода изображена на Рис. 2.

Рисунок 2 - Структура занятых завода

Объем реализации на одного сотрудника. Показатель рассчитывается как отношение объема реализации (продаж) компании за период к численности сотрудников. Банки используют вместо объема реализации суммарную величину активов или привлеченных средств, страховые компании - сумму страховых премий.

Производительность труда :12008747/2676=4487,574 тыс. руб

## 3.5 Организационная культура предприятия

Организационная или корпоративная культура ОАО "Красный Октябрь"*—*это стандартный образ мыслей, ощущений и реакций, присущих организации либо ее внутренним подразделениям. Это уникальная «духовная программа», которая отражает «индивидуальность» организации. Корпоративная культура ориентирует всех работников на то, что является для организации ценным и важным, указывает, какое поведение считается допустимым.

Миссия компании - верить в себя, видеть цель, быть лидером. Разрабатывая сладости, прежде компания думает о своих потребителях.

Предприятие гордится богатейшим наследием мастеров-кондитеров легендарных фабрик, поэтому каждый сотрудник своим трудом стремится преумножить достигнутое и внести свой вклад в общее дело. Высокая корпоративная культура и развитие потенциала каждого сотрудника - будущий успех компании.

В работе используется новейшие технологии и инновационные разработки, которые позволяют производить именно те изделия, которые ждут потребители. При изготовлении кондитерских изделий соблюдаются международные стандарты качества на всех этапах производства.

Являясь отечественным лидером кондитерского рынка компания ОАО "Красный Октябрь" в составе Холдинга «Объединенные кондитеры» ведет свою деятельность честно и открыто, с уважением относятся к потребителям, партнерам и конкурентам. Холдинг занимает активную социальную позицию в обществе, пропагандируя семейные ценности и заботу о тех, кто нуждается в помощи.

## 3.6 Оценка финансового состояния предприятия

Для того чтобы оценить финансовое положение ОАО "Красный Октябрь" следует воспользоваться бухгалтерской отчетнотью (Бухгалтерском балансом или Отчетом о финансовых результатах предприятия) [2]

1. Коэффициент автономии:

Ка = =7992815/12395674=0,645

Коэффициент автономии больше нормального, минимального значения 0,5. Это значит, что предприятие может покрыть все свои обязательства собственными средствами.

2. Рассчитаем наличие собственных средств предприятия в обороте(из итога разд. III и IV пассива баланса вычитается итог разд. I актива баланса):

12395674-7236032=5159642 тыс. руб

3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

Кос ==7992815/5159642=1,549

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами 1,549≥1, это значит, что предприятие обеспечено собственными оборотными средствами.

4. Коэффициента текущей ликвидности:

Ктл = =5159642/3550449=1,453

Нормальным значением текущей ликвидности считается 1,5-2,5, не смотря на то что коэффициент меньше данных пределов (1,453), предприятие находится в устойчивом положении.

5. Рентабельность продаж. Для определения рентабельности продаж следует воспользоваться данными бухгалтерской отчетности, которые приведены в Отчете о финансовых результатах.

Рпр = \*100%=15993/12008747\*100%=0,133%

6. Рентабельность активов (капитала) предприятия:

Рк==139799/(12395674+13081370)/2)\*100%=1,097%

Рентабельность активов предприятия меньше ставки рефинансирования 10 %, поэтому считается такое предприятие неблагополучным.

# 4. " SWOT -анализ" предприятия ОАО "Красный Октябрь"

SWOT - анализ включает в себя анализ сильных (S) и слабых сторон (W), возможности (O) и угрозы (T) предприятия. По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения. Результаты проведенного анализа деятельности предприятия следует занести в Таблицу 5.

Таблица 5 - Базовая матрица SWOT -анализа для ОАО "Красный Октябрь"

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1.Рост оборота оптовой и розничной торговли  2.Рост рождаемости населения, следствие чего рост потенциальных потребителей.  3.Выход на рынок премиум-класса  4.Разработка новых продуктов  5. Поддержка российских производителей. | 1.Большая конкуренция на рынке.  2. Рост пошлин на ввозимое сырье, что влечет к непостоянству цен на кондитерские изделия.  3.Присутствие на рынке мировых лидеров по производству сладостей.  4. Рост стоимости платных услуг. |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Популярность компании на рынке России.  2. Использование высококачественного и натурального сырья.  3. Доступная цена изделий.  4. Широкий рынок сбыта по всей стране и за её пределами  5. Огромный ассортимент продуктов.  6.Собственная уникальная рецептура.  7.Использование современного оборудования. | 1.Отсутствие продукции премиум класса.  2. Зависимость от поставщиков сырья.  3.Отсутствие активной рекламной деятельности.  4. Неучастие персонала в принятии управленческих решений. |

Следующий этап - разделение возможностей и угроз на три группы по приоритетности, необходимости концентрации усилий и средств и тщательности мониторинга. На основании сделанного SWOT-анализа составляются матрицы угроз и возможностей для компании ОАО "Красный Октябрь", приведенные на таблицах 6 и 7.

Таблица 6 - Анализ угроз со стороны конкурентных сил

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализации угроз | Последствия угроз | | |
| Разрушительные (Р) | Умеренное (У) | Малое (М) |
| Высокая вероятность | Большая конкуренция на рынке. | Присутствие на рынке мировых лидеров по производству сладостей. |  |
| Средняя вероятность | Рост пошлин на ввозимое сырье, что влечет к непостоянству цен на кондитерские изделия. | Рост стоимости платных услуг |  |
| Низкая вероятность |  |  |  |

Таблица 7- Анализ возможностей, предоставляемых рынком

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность использования возможностей | Влияние возможностей | | |
| Сильное (С) | Умеренное (У) | Малое (М) |
| Высокая (В) | Выход на рынок премиум-класса | Разработка новых продуктов |  |
| Средняя (С) | Рост оборота оптовой и розничной торговли | Рост рождаемости населения, следствие чего рост потенциальных потребителей. |  |
| Низкая (Н) |  | Поддержка российских производителей. |  |

С учетом выбранных возможностей и угроз следует выбрать основные взаимовлияющие группы «Возможности – сильные/слабые стороны» «Угрозы – сильные/слабые стороны» и заполнить форму "Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон"(Табл.8).

Таблица 8 - Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности:  1. Выход на рынок премиум-класса  2. Разработка новых продуктов  3. Рост оборота оптовой и розничной торговли | Угрозы:  1. Большая конкуренция на рынке  2. Присутствие на рынке мировых лидеров по производству сладостей.  3. Рост пошлин на ввозимое сырье, что влечет к непостоянству цен на кондитерские изделия. |
| Сильные стороны  1. Популярность компании на рынке России.  2.Использование высококачественного и натурального сырья.  3. Доступная цена изделий.  4. Широкий рынок сбыта по всей стране и за её пределами  5. Огромный ассортимент продуктов.  6.Собственная уникальная рецептура.  7.Использование современного оборудования. | «Сила и возможности»  1.Совершенствование технологий производства, внедрение инноваций, оптимизация контроля за качеством выпускаемой продукции.  2.Популярность компании, доверие к ней потребителей, широкий рынок сбыта позволит новым продуктам успешно выйти на рынок.  3.Проведение маркетинговых исследований позволит компании устранить свои недостатки и увеличить свою рекламную активность. | «Сила и угрозы»  1. За счет усиления рекламной активности предприятие укрепит свою конкурентоспособную позицию.  2. Использование современного оборудования и совершенствование собственных источников сырья приведет к стабилизации ценообразования продуктов. |
| Слабые стороны  1.Отсутствие продукции премиум класса.  2. Зависимость от поставщиков сырья.  3.Отсутствие активной рекламной деятельности.  4. Неучастие персонала в принятии управленческих решений. | «Слабость и возможность»  1. Неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений создают неформальные группы, которые могут нести вред деятельности компании.  2. Снижение размеров налогов и пошлин при сохранении высокого уровня цен позволит получать дополнительную прибыль.  3.Разработка новых продуктов премиум-класса приведет к увеличению активной рекламной деятельности. | «Слабость и угрозы»  1.Длительное отсутствие появления новых продуктов приведет к потере своих конкурентных позиций, что несет за собой потерю прибыли. Компания должна постоянно развиваться и стремиться к освоению новых рынков чтобы быть престижной и популярной.  2. Неблагоприятная политика государства может привести к трудностям нахождения в отрасли. |

# 5. Разработка плана развития предприятия

Генеральной целью предприятия ОАО "Красный Октябрь" является укрепление своего положения на рынке и увеличение доли рынка в течение года.

Выбор стратегии развития для кондитерского предприятия осуществляется на основании проведенного SWOT – анализа. Для данной компании наиболее подходящая стратегия горизонтальной диверсификации, которая представляет собой  рост на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии (новый продукт должен быть сопутствующим уже производимому продукту).

Предлагается внедрить производство шоколадных конфет ручной работы. Как правило данный вид продукции является эксклюзивным и стоит дороже, тем самым относится к продуктам премиум-класса.

Классифицировать более сложные шоколадные конфеты можно по способу формования:

* заливка шоколадной массы в специальные формы (фигурный шоколад с начинкой, с донышком или без, пустотелый шоколад, «мягкие» трюфели);
* отсадка, в результате которой получаются конфеты куполообразной формы («полумягкие» трюфели, марципановые конфеты, конфеты пралине);
* прокатка массы в пласт с последующей струнной резкой (ганажевые, марципановые и пралиновые конфеты).

Выберем производство фигурных шоколадных конфет с начинкой, поскольку они предполагают наиболее насыщенный технологический процесс. Следует отметить, что оборудование для производства шоколадного эксклюзива стоит недорого и используемых в производстве единиц не так много. Наиболее затратной частью является сырье наивысшего качества.

Для производства шоколадных конфет ручной работы расчитаем единовременные и текущие затраты (Табл.9 и Табл.10) [11].

Таблица 9 - Единовременные затраты

|  |  |
| --- | --- |
| Вид затрат | Сумма, тыс. руб. |
| 1.Котёл для плавления жира, 2шт | 1000 |
| 2.Мельница шаровая,2 шт. | 4000 |
| 3.Конш-машина 4 шт. | 2400 |
| 4.Темпирующий аппарат | 1500 |
| 5.Холодильное оборудование | 2500 |
| 6.Формы для эксклюзивных конфет | 30 |
| Итого | 11430 |

Таблица 10 - Текущие затраты

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование статей затрат | Сумма за 1 месяц, тыс.руб |
| 1.Затраты на сырье | 1517,4 |
| 2.Затраты на упаковку и транспортировку | 2000 |
| 3. Коммунальные расходы | 30 |
| 4.Бюджет заработной платы | 340 |
| 1. Итого | 3887,4 |

Предприятие берет кредит на единовременные затраты производства элитных шоколадных конфет в сумме 11430 тыс.руб. на 5 лет под 7% годовых. Рассчитаем величину каждого отдельного платежа (срочная уплата):

P = A \* /(1-(1+))-n (1)

где P – величина каждого отдельного платежа,

A- современная величина всего аннуитета постнумерандо (тело кредита);

n – число платежей (лет);

–годовая процентная ставка.

P = 11430\*0,07=-2 787,67 тыс.руб

График погашения кредита в банке представлены в Таблице 11.

Таблица 11 - График погашения кредита предприятием

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Остаток после платежа, тыс. руб. | Общий платеж (срочная уплата),  тыс. руб. | Сумма  процентных  выплат, тыс. руб. | Выплаты на  погашение  основной части  долга, тыс. руб. |
| 1 | 9 442,43 | -2 787,67 | -800,10 | -1 987,57 |
| 2 | 7 315,73 | -2 787,67 | -660,97 | -2 126,70 |
| 3 | 5 040,16 | -2 787,67 | -512,10 | -2 275,57 |
| 4 | 2 605,30 | -2 787,67 | -352,81 | -2 434,86 |
| 5 | 0,00 | -2 787,67 | -182,37 | -2 605,30 |

Следующим этапом является расчет чистых денежных потоков проекта развития компании (Табл.12)

Таблица12 - Расчет чистых денежных потоков проекта развития компании

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 0 год | 1 год | 2 год | 3 год | 4-год | 5-год |
| 1. Инвестиционная деятельность | | | | | | |
| 1 Первоначальные инвестиции | -11430 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Поток денег от инвестиционной  деятельности | -11430 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Операционная деятельность | | | | | | |
| 2 Выгоды из использования проекта (прибыль) | 496936,32 | 496936,32 | 496936,32 | 496936,32 | 496936,32 | 496936,32 |
| 3 Дополнительные операционные  расходы: в том числе | -46648,8 | -46648,8 | 46648,8 | -46648,8 | -46648,8 | -46648,8 |
| Амортизационные отчисления, | -1143 | -1143 | -1143 | -1143 | -1143 | -1143 |
| 4.Дополнительный налог на прибыль, | -90057,5 | -90057,5 | -90057,5 | -90057,5 | -90057,5 | -90057,5 |
| Денежный поток от операционной  деятельности | 359087,02 | 359087,02 | 359087,02 | 359087,02 | 359087,02 | 359087,02 |
| 3.Финансовая деятельность | | | | | | |
| 5.Долгосрочный кредит | -2 787,67 | -2 787,67 | -2 787,67 | -2 787,67 | -2 787,67 | -2 787,67 |
| 6.Поток денег от финансовой деятельности | -2 787,67 | -2 787,67 | -2 787,67 | -2 787,67 | -2 787,67 | -2 787,67 |
| 7.Чистые денежные потоки | 344869,35 | 356299,35 | 356299,35 | 356299,35 | 356299,35 | 356299,35 |

Оценка эффективности проекта развития компании проводится с помощью следующих показателей:

- чистый дисконтированный доход;

- индекс рентабельности;

-период окупаемости.

Чистый дисконтированный доход (NPV) рассчитаем по следующей формуле:

NPV = - (2)

где CFt –денежные поступления за период;

k – норма дисконта (10%);

I0 – единовременные инвестиции.

NPV=+++++-11430=1684043,54

NPV>1, поэтому проэкт считается целесообразным.

Индекс рентабельности (PI) рассчитаем по такой формуле (3):

/ (3)

PI = 1695473,54/11430 = 148,3

Дисконтированный срок окупаемости (DPP)рассчитывается по формуле (4):

DPP **=**  ≥ (4)

DPP =1695473,54 ≥11430

Для расчета рисков воспользуемся методом экспертных оценок. Для начала надо составить перечень рисков для выбранной стратегии (Табл.13).

Таблица 13 — Перечень рисков проекта развития предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа рисков | Риски | Негативные последствия |
| 1.Рыночные риски | 1.1 Успешная деятельность конкурентов  1.2 Повышение цен на сырьё для нового продукта | 1) Предприятие может ослабить свое положение на рынке, за счет успеха конкурентов и роста их популярности.  2) В связи с ростом валют и увеличения таможенных пошлин цена на сырье может значительно вырасти. |
| 2.Производственные риски | 2.1 Низкая квалификация персонала.  2.2 Не правильное хранение и доставка нового  продукта | 1) Так как производство эксклюзивных конфет - это достаточно трудоемкий и сложный процесс, который основывается в основном на ручном труде , недостаточная квалификация сотрудников может привести к большому количеству брака, задержках в производстве и т.д.  2) Конфеты ручной работы изготавливаются из натуральных продуктов, что приводит к уменьшению сроку годности и температурных режимов, поэтому несоблюдение правильного хранения и транспортировки может привести к порче продукта и ухудшения его внешнего вида. |
| 3.Финансовые риски | 3.1 Инвестиционный риск  3.2 Кредитные риски | 1) Возможность возникновения непредвиденных финансовых потерь в процессе инвестиционной деятельности предприятия.  2)Несвоевременная оплата кредитных обязательств, из-за непродуманной стратегии внедрения нового продукта, приведет компанию к денежным потерям в виде штрафов и т.д. |
| 4.Инвестиционные риски | 4.1 Риски реального финансирования. | Связаны с перебоем в поставке сырья, росте цен на инвестиции, выбор некачественного подрядчика и т.д. Это может привести в снижению дохода при эксплуатации. |
| 5.Политические риски | 5.1 Увеличение налогов и пошлин | Увеличение налогов и пошлин ведет предприятие к увеличению себестоимости продукта, следствие чего рост конечной цены, что приведет к снижению спроса на продукт. |
| 6.Маркетинговые риски | 6.1 Риски связанные с ошибочным выбором стратегии продаж продукта. | Из-за неправильного выбора стратегии продаж нового продукта, компания может недополучить ожидаемую прибыль и не сможет покрыть затраты на производство. |

Было выбрано три эксперта для оценки влияния рисков на предприятие:

Васюков Николай Сергеевич - управляющий директор Холдинга «Объединенные кондитеры».

Виноградов Константин Игоревич - директор по управлению предприятиями Холдинга «Объединенные кондитеры».

Данилушкина Марина Владимировна - Финансовый директор Холдинга «Объединенные кондитеры».

Каждому эксперту представляется перечень рисков и предлагается оценить вероятность их наступления. Система оценок следующая:

0 – несуществующий риск;

25 – рисковая ситуация вероятнее всего не наступит;

50 – о возможности риска нельзя сказать ничего определенного;

75 – рисковая ситуация вероятнее всего наступит;

100 – рисковая ситуация наступит наверняка.

Полученные данные от экспертов сведены в Таблицу 14.

Таблица 14 - Результаты опроса экспертов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа рисков | Риски | Вес (Wpi) | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Итоговая оценка (Vi) |
| 1 | 1.1 | 0,15 | 100 | 75 | 50 | 75,0 |
| 1.2 | 0,2 | 75 | 100 | 100 | 91,7 |
| 2 | 2.1 | 0,15 | 50 | 50 | 75 | 58,3 |
| 2.2 | 0,05 | 50 | 50 | 50 | 50,0 |
| 3 | 3.1 | 0,05 | 75 | 50 | 75 | 66,7 |
| 3.2 | 0,15 | 75 | 50 | 50 | 58,3 |
| 4 | 4.1 | 0,15 | 100 | 75 | 75 | 83,3 |
| 5 | 5.1 | 0,05 | 75 | 100 | 100 | 91,7 |
| 6 | 6.1 | 0,05 | 75 | 50 | 50 | 58,3 |
| Итого |  | 1 |  |  |  |  |

В следующем этапе необходимо подвергнуть мнения экспертов анализу на противоречивость. Для этого попарно сравниваются результаты опроса экспертов по формуле (5):

max │аi – bi │≤ 50 (5)

где а и b – векторы оценок каждого из двух экспертов;

i – вид оцениваемого риска.

Эксперт 1 – Эксперт 2:

1.1: │100 – 75│= 25 ≤ 50

1.2: │75 – 100│= 25 ≤ 50

2.1: │50 – 50│= 0≤ 50

2.2: │50 – 50│= 0 ≤ 50

3.1: │75 – 50│= 25 ≤ 50

3.2: │75 – 50│= 25≤ 50

4.1: │100 – 75│= 25 ≤ 50

5.1: │75 – 100│= 25 ≤ 50

6.1: │75 – 50│= 25 ≤ 50

Мнения экспертов 1 и 2 не противоречат друг другу.

Эксперт 2 – Эксперт 3:

1.1: │75 – 50│= 25 ≤ 50

1.2: │100 – 100│= 0 ≤ 50

2.1: │50 – 75│= 25 ≤ 50

2.2: │50 – 50│= 0 ≤ 50

3.1: │50 – 75│= 25 ≤ 50

3.2: │50 – 50│= 0 ≤ 50

4.1: │75 – 75│= 0 ≤ 50

5.1: │100 – 100│=0 ≤ 50

6.1: │50 – 50│= 0 ≤ 50

Мнения экспертов 2 и 3 также не противоречат друг другу.

Эксперт 1 – Эксперт 3:

1.1: │100 – 50│= 50 ≤ 50

1.2: │75 – 100│= 25 ≤ 50

2.1: │50 – 75│= 25 ≤ 50

2.2: │50 – 50│= 0 ≤ 50

3.1: │75 – 75│= 0 ≤ 50

3.2: │75 – 50│= 25 ≤ 50

4.1: │100 – 75│= 25 ≤ 50

5.1: │75 – 100│= 25 ≤ 50

6.1: │75 – 50│= 25 ≤ 50

Следовательно мнения экспертов 1 и 3 не противоречат друг другу.

На базе полученных данных рассчитываем балльную оценку рискованности стратегической альтернативы:

R=∑(Wpi∙Vi)=0,15\*75+0,2\*91,7+0,15\*58,3+0,05\*50+0,05\*66,7+0,15\*58,3+0,15\*83,3+0,05\*91,7+0,05\*58,3=72,91

Риски для данной стратегии достаточно высокие >50%, поэтому рекомендуется внести поправки в организацию внедрения нового продукта, пересмотреть затраты и оптимизировать продвижение на рынок нового кондитерского изделия.

Далее следует оценить долю каждого риска в общем риске стратегии (Таблица 15):

Таблица 15 - Доли рисков в общем риске стратегии

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа рисков | Риски | Балльная оценка, Wpi ∙ Vi | Риск, % |
| 1 | 1.1 | 11,25 | 15,43 |
| 1.2 | 18,33 | 25,14 |
| 2 | 2.1 | 8,75 | 12,00 |
|  | 2.2 | 2,50 | 3,43 |
| 3 | 3.1 | 3,33 | 4,57 |
|  | 3.2 | 8,75 | 12,00 |
| 4 | 4.1 | 12,50 | 17,14 |
| 5 | 5.1 | 4,58 | 6,29 |
| 6 | 6.1 | 2,92 | 4,00 |
| Итого: | | | 100 |

На основании таблицы можно сделать выводы, что наибольшей вероятностью произойти имеют такие риски как:

- успешная деятельность конкурентов;

- повышение цен на сырьё для нового продукта;

- риски реального финансирования.

Для их предотвращения следует предпринять следующие меры:

1)Постоянный мониторинг рынка кондитерских изделий, с целью выявления появления новинок, отслеживание новых конкурентов, мониторинг их деятельности позволит предприятию выделить преимущества которых у других компаний нет и акцентировать все внимание на них при продвижении продукта на рынок.

2) Повышение цен на сырьё для нового продукта как правило зависит от курса валю и повышения таможенных пошлин, так что предприятие на эти факторы практически повлиять не может, ведь основное сырьё покупается за границей. Поэтому предприятию остается только подстраиваться под происходящие повышения или отдать предпочтение на некоторые виды сырья отечественного производства по более низкой цене.

3)Риски реального финансирования можно устранить при помощи строгого контроля производства и тщательного выбора подрядчиков и исполнителей.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной курсовой работе, на примере кондитерского предприятия ОАО "Красный Октябрь", была разработана стратегия горизонтальной диверсификации, которая основывается на исследованиях внешней и внутренней среды предприятия, анализа конкурентов, поставщиков, организационной структуры, ассортимента предприятия и разработки СВОТ - анализа.

В ходе исследования было выяснено, что компания ОАО "Красный Октябрь" является лидером Холдинга "Объединенные кондитеры", которая является самой большой группой в Российской Федерации на рынке кондитерских изделий. Ассортимент компании очень широкий и известный во всей стране и даже за её пределами. Компания имеет устойчивую конкурентную позицию на рынке, но существуют конкуренты, которые как говорится "дышат в спину".

Анализ финансового положения предприятия ОАО "Красный Октябрь" показал, что предприятие располагает собственными оборотными средствами и может покрыть все свои обязательства, предприятие находится в устойчивом положении, но низкая рентабельность говорит о том, что у предприятия есть проблемы, которые делает его неблагоприятным.

По итогу СВОТ - анализа можно сказать, что сильными сторонами предприятия являются популярность компании, доступная цена изделий, огромный ассортимент продуктов, широкий рынок сбыта по всей стране и за её пределами. Самые слабые факторы - отсутствие продукции премиум-класса и зависимость от поставщиков сырья. Главными возможностями являются - разработка новых продуктов и рост оборота оптовой и розничной торговли. Самые значимые угрозы - большая конкуренция на рынке, присутствие на рынке мировых лидеров по производству сладостей и рост пошлин на ввозимое сырье, что влечет к непостоянству цен на кондитерские изделия.

Выбранная стратегия горизонтальной диверсификации представлены в внедрении производства эксклюзивных шоколадных конфет ручной работы. Был составлен перечень единовременных и текущих затрат на производство, рассчитана эффективность, которая показала что проект достаточно прибыльный, но было выявлено ряд рисков, которым надо уделить особое внимание. Ими являются - успешная деятельность конкурентов; повышение цен на сырьё для нового продукта; риски реального финансирования. Поэтому рекомендуется внести поправки в организацию внедрения нового продукта, пересмотреть затраты, провести эффективную рекламную кампанию, проанализировать деятельность конкурентов, для выделения своих преимуществ и организовать строгий контроль за производством нового продукта.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Грант, Р.М.,Современный стратегический анализ: научное издание / Р. М.Грант.-5-е изд. -СПб.: Питер, 2011.–560с

2.Годовой отчет ОАО "Красный Октябрь" за 2016 год. Интернет ресурс:http://www.konfetki.ru/rus/holder/reports/

3. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. Экспресс-курс. - СПб? Питер, 2012.

4. Ламбен, Жан-Жак .Менеджмент, ориентированный на рынок : Стратегический и операционный маркетинг: пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен. -2-е изд. -СПб. :Питер, 2010. -720 с

5. Лучшие кондитерские фабрики России. Интернет ресурс: https://foodbay.com/wiki/it\_is\_interesting/2017/04/24/konditerskie-fabriki-rossii/

6.11. Методические указания по выполнению курсовой работы: Экономическое обоснование развития предприятия.

7.Названы самые популярные бренды конфет у россиян. Интернет ресурс: http://www.profi-forex.org/internet/poiskovye-sistemy/jandeks/entry1008199061.html

8.Официальный сайт ОАО "Красный Октябрь". Интернет ресурс: http://www.konfetki.ru/

9. Официальный сайт Холдинга "Объединенные кондитеры". Интернет ресурс: http://www.uniconf.ru/

10. Портрет предприятия: ОАО "Красный Октябрь. Интернет ресурс: http://edu.znate.ru/docs/index-27873198.html

11. Самые интересные шоколадные направления. Интернет ресурс: http://coolbusinessideas.info/marketingovyj-xod-shokolad-v-obmen-na-dobrye-dela/

12.Тенденции российского рынка шоколадных изделий :Интернет ресурс :http://www.my-ki.ru/articles.php?c=3&n=129&a=4694&l=1