

Санкт-Петербургское государственное бюджетное профессиональное
образовательное учреждение
«Академия управления городской средой, градостроительства и печати»



УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора по УМР

С.П.О.У. «АУГСГиП»

О.В.Фомичева

12 2023

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по выполнению практических работ

«ОП.07 ЭКОНОМИКА ОТРАСЛИ»

для специальности

08.02.15 Информационное моделирование в строительстве

Форма обучения – очная

Санкт-Петербург

2023г.

Разработчики: Ипатова С.В., Оболенская Е.Г. методисты СПб ГБПОУ «АУТСТГиП »

Одобрены на заседании цикловой комиссии

Экономики и сервиса

Протокол № 2

« 29 » 11 20 23 г.

Председатель цикловой комиссии:



И.Н. Федосеева

1.ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические рекомендации по выполнению практических работ предназначены для организации работы на практических занятиях по дисциплине ОП.07 Экономика отрасли, которая является важной составной частью в системе подготовки специалистов среднего профессионального образования по специальности **08.02.15 Информационное моделирование в строительстве**

2.ТРЕБОВАНИЯ К ЗНАНИЯМ И УМЕНИЯМ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

В рамках программы дисциплины обучающимися осваиваются умения и знания

формируемые ПК, ОК, ЛР	Умения	Знания
ОК 01 - 05 ОК 07 ПК 3.1- 3.3 ЛР2, ЛР4,ЛР6 ЛР15,ЛР17	<ul style="list-style-type: none">- рассчитывать по принятой методологии основные технико-экономические показатели деятельности организации;- составлять и заключать договоры подряда;- использовать информацию о рынке, определять товарную номенклатуру, товародвижение и сбыт;- в соответствии с изменениями влияния внешней или внутренней среды определять направление менеджмента.	<ul style="list-style-type: none">- состав трудовых и финансовых ресурсов организации;- основные фонды и оборотные средства строительной организации, показатели их использования;- основные технико-экономические показатели хозяйственно-финансовой деятельности организации;- механизмы ценообразования на строительную продукцию, формы оплаты труда;- методологию и технологию современного менеджмента;- характер тенденций развития современного менеджмента;- требования предъявляемые к современному менеджменту;- стратегию и тактику маркетинга.

ОК 01 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам

ОК 02 Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности

ОК 03 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях.

ОК 04 Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

ОК 05 Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста

ОК 07 Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях

ПК 3.1. Формировать данные структурных элементов информационной модели при решении профильных задач на этапе разработки архитектурной, конструктивной частей, инженерных систем и оборудования проекта

ПК 3.2. Обработать данные структурных элементов информационной модели при решении профильных задач на этапе разработки архитектурной, конструктивной частей, инженерных систем и оборудования проекта

ПК 3.3. Актуализировать данные структурных элементов информационной модели при решении профильных задач на этапе разработки архитектурной, конструктивной частей, инженерных систем и оборудования проекта

Критерии оценки

Оценка	Требования
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, расчеты выполнены правильно, в полном объеме, грамотно и исчерпывающе написаны выводы (пояснения), работа оформлена аккуратно, правильно и представлена в срок
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он усвоил программный материал, расчеты выполнены правильно в полном объеме или имеют неточности существенно не влияющие на окончательные результаты, выводы не в полном объеме, работа оформлена правильно и представлена в срок
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если расчеты выполнены с неточностями, не в полном объеме, выводы не в полном объеме, работа оформлена не аккуратно с замечаниями, представлена в срок
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если расчеты не выполнены или выполнены неверно, не в полном объеме, выводы некорректны или отсутствуют, работа оформлена не аккуратно с замечаниями, сдана не вовремя.

3.СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Практические занятия

тема	практические занятия	часы
Тема 2.4 Показатели использования основных фондов	Практические занятия Определение стоимости основных фондов и расчет амортизационных отчислений. Расчет показателей использования основных фондов.	2
Тема 2.7 Показатели использования оборотных средств	Практические занятия Расчет оптимальной величины оборотных средств организации. Расчет показателей использования оборотных средств	2
Тема 4.2 Себестоимость строительно-монтажных работ, виды себестоимости	Практические занятия Составление калькуляции затрат на производство и реализацию продукции.	2
	Практические занятия. Расчет сметной, плановой себестоимости.	2
Тема 5.3 Показатели эффективной деятельности организации	Практические занятия Расчет прибыли и рентабельности	2
Тема 7.2 Особенности сбыта строительной продукции	Практические занятия Маркетинговые исследования сбыта строительной продукции(Составление договора подряда)	2
Тема 7.3. Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм	Практические занятия Разработка модели влияния внешней среды на организацию	2
Тема 7.4 Функции менеджмента	Практические занятия «Разработка стратегии и её планирование»	2
		16

Практические занятия Определение стоимости основных фондов и расчет амортизационных отчислений.

Задача №1.

Строительная организация имеет основные фонды со стоимостью (тыс. рублей).

Определить :

1. Стоимость производственных и непроизводственных основных фондов.
2. Определить активную и пассивную части основных производственных фондов.
3. Показатель структуры основных производственных фондов в процентном соотношении.

Виды основных фондов	Стоимость основных фондов, тыс. руб.					
	1 вар.	2 вар.	3 вар.	4 вар.	5 вар.	6 вар.
1.Детский лагерь отдыха	9350	-	9440	-	9170	9210
2.Производственный инструмент	175	160	156	164	180	291

3.Гаражи	1910	1875	-	1953	1890	1970
4.Бульдозеры и грейдеры	1505	1610	1540	1583	1628	1447
5.Компьютерная техника	372	283	357	292	363	374
6.Передвижная электростанция	1810	1770	1823	1767	1903	1785
7.Здания столярных мастерских	930	992	718	975	950	-
8.Грузовой транспорт	985	870	1065	1453	-	1244
9.Силовые машины и оборудование	1010	930	975	1023	1115	990
10.Спортивная база	12305	12100	12405	12040	12227	12475
11.Канторское оборудование в офисе	245	248	229	238	159	236
12.Столовая	-	7005	-	7100	6967	-
13.Краны монтажные	2480	-	2610	3703	2680	3460
14.Склады	1870	2015	1956	-	1745	1920
15.Хозяйственный инвентарь	108	120	115	104	110	132

Задача №2.

По данным таблицы исходных данных требуется определить:

1. Годовую норму амортизации на полное восстановление основных фондов в процентах
2. Годовую норму амортизации на полное восстановление основных фондов в рублях
3. Проверить правильность расчета годовой нормы амортизации в зависимости от срока полезного использования основных фондов.

	Показатели	Варианты					
		1	2	3	4	5	6
1	Первоначальная стоимость основных фондов тыс. руб.	976	865	793	858	935	764
2	Ликвидационная стоимость основных фондов в процентах от первоначальной стоимости основных фондов	2,4%	1,7%	3,2%	1,9%	1,7%	2,6%
3	Срок полезного использования основных фондов в годах	11	9	7	8	12	9

Расчет показателей использования основных фондов.

По данным таблицы требуется определить показатели эффективности использования основных фондов строительно-монтажной организации

- 1) Фондоемкость основных фондов
- 2) Фондоотдачу основных фондов
- 3) Фондовооруженность труда
- 4) Механовооруженность строительства
- 5) Механовооруженность труда
- 6) Энерговооруженность строительства
- 7) Энерговооруженность труда

Для расчета показателей механовооруженности строительства и труда необходимо определить стоимость машин и механизмов, используемых в строительстве.

№ варианта	Годовой объём СМР по сметной стоимости (тыс.руб.)	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов (тыс.руб.)	Среднесписочная численность рабочих (чел.)	Активная часть ОФ в % от стоимости основных производственных фондов (%)	Суммарная мощность установленных двигателей (кВт)
1	920 000	300 150	145	75	86 000
2	840 000	262 000	118	72	76 000
3	730 000	243 000	114	68	83 100
4	990 000	310 110	155	66	98 010
5	840 000	252 100	112	82	92 100
6	695 000	220 000	102	63	73 520
7	785 000	242 100	133	71	84 750
8	915 000	292 000	142	77	92 130
9	873 000	231 000	66	66	91 403
10	654 000	210 120	72	74	78 777

После расчета показателей эффективности основных фондов требуется ответить на вопросы по теме эффективность использования основных фондов.

Вопросы для вариантов 1,3,5,7,9

- 1) Пути улучшения использования Основных фондов. Экстенсивный путь. (Основные направления).
- 2) Что значит –если фондоотдача составляет 5,74? Пояснить это значение показателя фондоотдачи.

Вопросы для вариантов 2,4,6,8,10

- 1) Пути улучшения использования Основных фондов. Интенсивный путь. (Основные направления).
- 2) Как влияют мероприятия по совершенствованию парка строительных машин и механизмов по составу и по мощности на повышение эффективности использования Основных фондов?

Практические занятия Расчет оптимальной величины оборотных средств организации. Расчет показателей использования оборотных средств

Вариант 4

1. Задача.

1) Требуется определить величину высвобожденных оборотных средств в 2020 году, если при одной и той же программе СМР в 125,3 млн. руб. длительность одного оборота в 2020 году сократилась на 9 дней по сравнению с 2019 годом.

Величина оборотных средств в 2019 году составила 22,7 млн. руб. Объём СМР в 2019 году был 125,3 млн. руб.

2) Используя исходные данные, требуется рассчитать коэффициенты оборачиваемости оборотных средств:

Коб для 2020 года

Коб для 2019 года

3) сравнить показатели оборачиваемости оборотных средств по годам и сделать вывод о работе организации.

2. Вопросы по теме показатели и пути улучшения использования оборотных средств.

1) К какой группе (подгруппе) оборотных средств относятся расходы будущих периодов?

2) Какие меры необходимо принимать для ускорения оборачиваемости оборотных средств при организации материально-технического снабжения строительной организации?

Практические занятия. Составление калькуляции затрат на производство и реализацию продукции

Цель занятия: освоение методики группировки затрат по калькуляционным статьям.

Методические указания.

Одна из актуальных проблем хозяйствования любой строительной организации – снижение издержек производства. Для того чтобы выявлять резервы снижения затрат на производство строительных работ и целенаправленно их использовать, необходимо сформировать чёткую классификацию затрат на строительные работы.

Соотношение между отдельными статьями и элементами затрат, составляющие общие расходы на производство строительного-монтажных работ, называют структурой себестоимости работ.

Распределение себестоимости строительного-монтажных работ может быть представлено по элементам затрат или по статьям затрат.

По элементам затраты распределяются:

- на материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизацию основных средств;
- прочие затраты.

Строительные-монтажные организации в основном осуществляют группировку затрат по статьям расходов (затрат). Необходимость такой классификации вызвана установленным порядком ценообразования и разработки смет. Все издержки в зависимости от способов их включения в себестоимость работ подразделяются на прямые и накладные (косвенные).

К прямым затратам относятся расходы, связанные с производством строительных работ, которые включаются в себестоимость конкретных строительных объектов.

В составе прямых затрат учитываются оплата труда рабочих, стоимость материалов, деталей и конструкций, расходы по эксплуатации строительных машин и механизмов.

Накладные (косвенные) расходы представляют собой совокупность затрат, связанных с созданием необходимых условий для выполнения строительного-монтажных работ, их организацией, управлением и обслуживанием.

Накладные расходы – это затраты, связанные с деятельностью строительной организации в целом, которые не могут быть отнесены на определённый объект учёта в строительном производстве или при реализации продукции и оказании услуг.

Согласно Методическим указаниям по определению величины накладных расходов в строительстве (МДС 81-33.2004) в составе накладных расходов учитываются:

- административно – хозяйственные расходы;
- расходы на обслуживание работников строительства;
- расходы на организацию работ на строительных площадках;
- прочие накладные расходы.

$$C_c = ПЗ + НР ,$$

где C_c – себестоимость СМР, руб.;

ПЗ – прямые затраты, руб.;

НР – накладные расходы, руб.;

Прямые затраты определяются по формуле:

$$ПЗ = М + З + А ,$$

где М – стоимость материалов и конструкций, руб.;

З – оплата труда рабочих, руб.;

А – расходы на эксплуатацию машин и механизмов, руб.

При определении стоимости строительства рекомендуется определять размеры накладных расходов в процентах от фонда оплаты труда рабочих-строителей и механизаторов по укрупненным нормативам в зависимости от видов строительства и видов работ. Для жилищно-гражданского строительства норматив составляет 112%, для промышленного – 106%, для капитального ремонта – 95% .

Пример 1

Определить сметную себестоимость строительно-монтажных работ при строительстве жилого кирпичного дома.

Согласно сметному расчёту затраты составляют:

- стоимость материалов, деталей и конструкций – 6749 тыс. руб.;

- оплата труда рабочих – 1181 тыс. руб.;

- эксплуатация строительных машин и механизмов – 894 тыс. руб. в том числе заработная плата машинистов – 110 тыс. руб.

Накладные расходы – 118% фонда оплаты труда.

Решение

1 Прямые затраты определяются в следующем порядке:

$$Зп = 6749 + 1181 + 894 = 8824 \text{ тыс. руб.}$$

2 Фонд оплаты труда рассчитывается следующим образом

$$ФОТ = 1181 + 110 = 1291 \text{ тыс. руб.}$$

3 Накладные расходы составляют

$$НР = \text{ФОТ} * 118\% / 100\%$$

$$НР = 1291 * 118\% / 100\%$$

4 Сметная себестоимость СМР составляет

$$Сс = ПЗ + НР$$

$$Сс = 8824 + 1523 = 10347 \text{ тыс. руб.}$$

Вывод: сметная себестоимость СМР при строительстве жилого дома составляет 10347 тыс. руб.

Пример 2

Определить сметную стоимость и сметную себестоимость.

Затраты на материалы составляют 41700 тыс. руб., оплата труда рабочих – 20360 тыс. руб., эксплуатация машин и механизмов – 17200 тыс. руб., в том числе оплата труда машинистов – 5380 тыс. руб. Накладные расходы – 90%, сметная прибыль – 50%

Решение

1 Определяем прямые затраты

$$ПЗ = М + З_{оп} + А$$

$$ПЗ = 41700 + 20360 + 17200 = 79260 \text{ тыс. руб.}$$

2 Определяем величину накладных расходов

$$НР = ФОТ * 90\% / 100\%$$

$$НР = (20360 + 5380) * 90 / 100 = 23166 \text{ тыс. руб.}$$

3 Определение величину сметной прибыли

$$СП = ФОТ * 50\% / 100\%$$

$$СП = (20360 + 5380) * 50 / 100 = 12870 \text{ тыс. руб.}$$

4 Определяем сметную себестоимость

$$Сс = ПЗ + НР$$

$$Сс = 79260 + 23166 = 102426 \text{ тыс. руб.}$$

5 Определяем сметную стоимость

$$Сс_{мр} = ПЗ + НР + СП$$

$$Сс_{мр} = 79260 + 23160 + 12870 = 115290 \text{ тыс. руб.}$$

Вывод: сметная стоимость составляет 99816 тыс. руб., а сметная себестоимость – 102426 тыс. руб.

Задания для практической работы

«Составление калькуляции затрат на производство и реализацию продукции»

Задание 1

Определить сметную стоимость и сметную себестоимость выполненных СМР собственными силами по строительству жилого дома на 36 квартир.

Прямые затраты составили 4320 тыс. руб., фонд оплаты труда рабочих – 1970 тыс. руб.

Задание 2

Определить сметную себестоимость выполненных СМР.

Затраты на материалы и конструкции составили 1300 тыс. руб., оплата труда рабочих – 540 тыс. руб., эксплуатация машин и механизмов – 190 тыс. руб., в том числе оплата труда машиниста – 75 тыс. руб., размер накладных расходов составляет – 120%

Задание 3

Определить сметную стоимость и сметную себестоимость выполненных СМР

Показатели	Варианты					
	1	2	3	4	5	6
Прямые затраты, тыс. руб.	1730	1840	1620	1780	2100	1950
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	450	430	397	121	444	410
Накладные расходы, %	112	118	120	123	105	112

Практические занятия. Расчет сметной, плановой себестоимости

- **Расчет сметной и плановой себестоимости произведенной строительной продукции на планируемый год.**

- **Сметная себестоимость** — это затраты строительной организации на производство строительно-монтажных работ (СМР), определенные на основе действующих сметных норм и цен в сметах.

- **Сметная себестоимость** (Ссм) меньше сметной стоимости на величину сметной прибыли.

Она определяется по формуле:

$$C_{см} = O - СП$$

где O — сметная стоимость СМР (или сметная стоимость НСП);

СП — сумма сметной прибыли, определяемая по формуле:

$$ПН = (O \times Нсп) / (100\% + Нсп)$$

где Нсп — норма сметной прибыли в % от сметной себестоимости

- **Расчет сметной и плановой себестоимости произведенной строительной продукции на планируемый год.**

- **Плановая себестоимость** — это себестоимость, установленная на основе плановых норм расхода ресурсов и планово-расчетных цен на ресурсы.

- **Плановая себестоимость** меньше сметной себестоимости на величину экономии от снижения себестоимости, которая рассчитывается на основе плана организационно-технических мероприятий и планируется в процентах от сметной стоимости.

- **Плановая себестоимость** (Спл) определяется по формуле:

$$C_{пл} = C_{см} - Зс$$

где Зс — задание по снижению себестоимости работ, либо экономия по снижению себестоимости работ (в зависимости от расчетного периода).

- **ПРИМЕР:**

- **Норма сметной прибыли** — 8% от сметной себестоимости.

- Задание по снижению себестоимости на планируемый год — 6,1% от сметной стоимости.

- Экономия по снижению себестоимости СМР в базисном году — 5,4% от сметной стоимости.

- Исходные данные для расчетов представлены повариантно в Приложении

- Расчет рекомендуется выполнять в табличной форме

- Решение:

- **Расчет плановой прибыли от реализации готовой строительной продукции на планируемый год**

Прибыль является абсолютным показателем, характеризующим эффективность производственно-хозяйственной деятельности строительных организаций.

Плановая прибыль от реализации строительной продукции определяется по формуле:

$$\text{Ппл} = \text{Впл} - \text{Спл}$$

где **Впл** — плановая выручка от реализации готовой строительной продукции за год (сметная стоимость готовой строительной продукции на планируемый год);

Спл — плановая себестоимость готовой строительной продукции на планируемый год.

Расчет плановой прибыли от реализации готовой строительной продукции на планируемый год

$$\text{Ппл} = (\text{ПЦ ед} - \text{ПерЗед}) \times \text{Опл} - \text{ПЗпл}$$

Плановая прибыль от реализации строительной продукции также может быть определена по формуле:

где **ПЦ ед** — плановая продажная цена единицы продукции;

ПерЗед — плановые переменные затраты на производство единицы продукции;

Опл — плановый объем производства продукции;

ПЗпл — плановые постоянные затраты за период.

Пример решения задачи:

Сметная стоимость СМР – 854 млн. руб.,

сумма компенсируемых затрат – 85 млн. руб.,

задание по снижению себестоимости установлено в размере – 10%,

сметная прибыль – 124 млн. руб.

Определить плановую себестоимость СМР.

Решение

1. $C/c_{пл} = C/c - \Delta + K$

2. $C/c = C_{с\text{МР}} - \text{СП}$

$C/c = 854 - 124 = 730$ млн. руб.;

3. $\Delta = (C/c * \% \Delta) / 100\%$

$\Delta = (730 * 10\%) / 100\% = 73,0$ млн. руб.

4. $C/c_{пл} = 730 - 73,0 + 85 = 742,0$ млн. руб.



ПРИМЕР:

1. Плановая выручка от реализации готовой строительной продукции за год (Впл) — 14170 тыс.руб.;
2. Плановая себестоимость готовой строительной продукции на планируемый год (Спл) — 12274 тыс.руб.;
3. Объем готовой продукции (Опл) — 100%;
4. Постоянные затраты за год (ПЗпл) — 13% от сметной стоимости или 1842 тыс.руб.;
5. Переменные затраты за год $12274 - 1842 = 10432$ тыс.руб.
6. Переменные затраты на единицу продукции (ПерЗед) — 104,32 тыс.руб.;
7. Продажная цена единицы продукции (ПЦед) — 141,7 тыс.руб.

Download from
Dreamstime.com

Задача 1.

Плановая себестоимость СМР составит ... млн. руб., если сметная стоимость СМР — 945 млн. руб.,

сумма компенсируемых затрат — 74,5 млн. руб.,

задание по снижению себестоимости установлено в размере — 8%,

сметная прибыль — 132,3 млн. руб.

Задача 2.

Определить выполнение плана по снижению себестоимости СМР по подрядной организации, если

сметная стоимость годового объема СМР — 680 млн. руб.,

задание по снижению себестоимости СМР установлено в размере — 12,5%,

фактическая себестоимость — 510 млн. руб.,

сумма компенсируемых затрат — 35 млн. руб.,

сметная прибыль — 97 млн. руб.

30291803



Задача 3.

Определить сметную себестоимость и сметную стоимость СМР при строительстве жилого кирпичного дома.

Согласно сметному расчету затраты составляют:

- 1) стоимость деталей и конструкций = 6749 тыс. руб.,
- 2) оплата труда рабочих = 1181 тыс. руб.,
- 3) эксплуатация строительных машин и механизмов = 894 тыс. руб., в том числе оплата машинистов 110 тыс. руб.,
- 4) накладные расходы = 118%
- 5) сметная прибыль = 65%

Практические занятия Расчет прибыли и рентабельности

Требуется определить : себестоимость- фактическую и плановую, прибыль- фактическую и плановую, прибыль сверхплановую, уровни рентабельности- плановый и фактический.

Сделать вывод о выполнении плана по прибыли и рентабельности СМО.

Норматив сметной прибыли составляет 65 % от фонда оплаты труда по смете

Практические занятия Маркетинговые исследования сбыта строительной продукции

Требуется заполнить бланк договора-подряда на выполнение строительно-монтажных работ по исходным данным таблицы, произвести необходимые расчеты и оформить документ договора

Исходные данные по вариантам:

Вариант	Наименование объекта	Сметная стоимость объекта, рублей	Заказчик	Генеральный подрядчик	Нормативная продолжительность строительства
1	25-ти этажный жилой дом	107910700	Администрация Красносельского Р-на СПб	Дальпитерстрой	1 год 8 месяцев
2	Больница на 1000 коек	120300200	Комитет по здравоохранению СПб	Главстрой СПб	2 года 1 месяц
3	Школа на 700 ученических мест	97950000	Комитет по образованию СПб	ЛенСпецСму	1 год 7 месяцев
4	База отдыха	49400900	ОАО «Газпром»	ЛенСтройТрест	9 месяцев
5	5-ти этажный жилой дом	63200000	ОАО «Балтийский Банк»	Строительная компания №1 Л1	7 месяцев
6	Спорткомплекс	142710000	ООО «Петербург Сити»	Стройкорпорация Элис	1 год 9 месяцев

ПРИМЕРНЫЙ ДОГОВОР ПОДРЯДА

Договор № _____

г. _____ « _____ » _____ 20__ г.

(наименование предприятия, учреждения)

(организации, ФИО физического лица)

Именуем _____ в дальнейшем "Заказчик", в лице _____ (должность, Ф И О)

действующего на основании _____ с одной стороны, и

(наименование предприятия, учреждения, организации, ФИО физического лица)

именуем _____ в дальнейшем «Подрядчик», в лице _____ (должность, Ф И О)

действующего на основании _____ с другой стороны заключили настоящий Договор о нижеследующем

1. Предмет договора

Подрядчик обязуется за свой риск выполнить по заданию Заказчика с использованием своих материалов или материалов Заказчика, а Заказчик обязуется принять и оплатить следующую работу

2. Цена договора

2.1. Цена договора составляет _____

2.2. Цена договора включает в себя _____

2.3. Указанная в пункте 2.1 цена является предварительной. Окончательная цена договора определяется по проектно-сметной документации, представляемой Подрядчиком. Цена договора может быть изменена

вследствие инфляции с обоюдного одобрения сторон. Оплата затрат, связанных с повышением цены договора, осуществляется Заказчиком в порядке, предусмотренном пунктом 3 настоящего Договора.

3. Условия платежа

3.1. Оплата по настоящему Договору производится _____

(единовременно, поэтапно с авансовым платежом и т.п.)

3.2. Форма оплаты _____

(платежное требование, платежное поручение, чек, аккредитив и т.п.)

3.3. Окончательный расчет по договору производится Заказчиком не позднее 30 дней после полного окончания работ, включая устранение выявленных, в процессе приемки недостатков.

4. Сроки исполнения обязательств

4.1. Подрядчик выполнит работы, предусмотренные разделом 1 настоящего Договора, а сроки, установленные календарным планом работ (приложение).

4.2. Заказчик оплатит выполненные Подрядчиком работы в следующие сроки:

4.3. Срок действия договора:

начало _____ окончание _____

5. Обязательства сторон

5.1. Подрядчик обязан:

5.1.1. Своими силами и средствами выполнять все работы в объеме и в сроки, предусмотренные календарным планом работ, и сдать работы Заказчику в состоянии, соответствующем проектной документации _____

5.1.2. Поставить на объект необходимые материалы, конструкции, комплектующие изделия согласно проекту и осуществить их приемку, разгрузку, складирование и хранение

5.1.3. Информировать Заказчика о заключении договоров субподряда со специализированным организациями, привлекаемыми для выполнения работ по настоящему Договору и обеспечивать контроль за ходом выполняемых ими работ.

5.1.4. Обеспечивать выполнение необходимых мероприятий по технике безопасности, и пожарной безопасности и охране объекта.

5.1.5. Осуществить страхование объекта.

5.2. Заказчик обязан:

5.2.1. Передать Подрядчику объект в объеме и в сроки, установленные календарным планом работ.

5.2.2. Оплатить Подрядчику работу, предусмотренную разделом 1 настоящего Договора, в размерах и в сроки, установленные Договором.

5.2.3. Принять объект в течение двух, недель с даты получения письменного уведомления Подрядчика.

6. Ответственность сторон

6.1. За нарушение сторонами сроков исполнения обязательств по договору виновная сторона уплачивает другой стороне неустойку в размере _____% цены договора за каждый день просрочки. (_____ руб.)

6.2. В случае неисполнения и ненадлежащего исполнения одной из сторон иных обязательств по настоящему Договору виновная сторона возмещает другой стороне убытки, включая упущенную выгоду.

6.3. Уплата неустойки не освобождает стороны от исполнения обязательств или устранения нарушений

7. Действие непреодолимой силы

7.1. Ни одна из сторон не несет ответственности перед другой стороной за задержку, недопоставку или невыполнение обязательств по настоящему Договору, обусловленные обстоятельствами, возникшими помимо воли и желания сторон и, которые нельзя предвидеть или избежать, включая объявленную или фактическую войну, гражданские волнения, эпидемии, блокаду, эмбарго, землетрясения, наводнения, пожары и другие стихийные бедствия.

7.2. Свидетельство, выданное соответствующей торговой палатой или иным компетентным органом, является достаточным подтверждением наличия и продолжительности действия непреодолимой силы.

7.3. Сторона, которая не исполняет своего обязательства, должна дать извещение другой стороне о препятствии и его влиянии на исполнение обязательств по Договору.

7.4. Если обстоятельства непреодолимой силы действуют на протяжении 3 (трех.) последовательных месяцев и не обнаруживают признаков прекращения, настоящий Договор может быть расторгнут Заказчиком и Подрядчиком путем направления уведомления другой стороне.

8. Порядок разрешения споров

8.1. Все споры или разногласия, возникшие между сторонами по настоящему Договору или в связи с ним, разрешаются путем переговоров между сторонами.

8.2. В случае невозможности разрешения разногласий путем переговоров они подлежат рассмотрению в арбитражном суде в установленном законодательством порядке.

9. Порядок изменения и дополнения договора

9.1. Любые изменения и дополнения к настоящему договору имеют силу в том случае, если они оформлены в письменном виде и подписаны обеими сторонами.

9.2., Досрочное расторжение договора может иметь место по соглашению сторон либо по основаниям, предусмотренным действующим на территории Российской Федерации гражданским законодательством, с возмещением понесенных убытков.

9.3. Заказчик вправе расторгнуть договор в следующих случаях:
задержка Подрядчиком хода работ по его вине, когда срок их окончания, установленный в договоре, увеличивается более чем на один месяц;
снижение качества работ, предусмотренных проектом, в результате нарушения Подрядчиком условий договора.

9.4. Подрядчик вправе расторгнуть Договор в следующих случаях:
при остановке Заказчиком выполнения строительно-монтажных работ по причине, не зависящей от Подрядчика, на срок, превышающий один месяц;
при уменьшении стоимости работ более чем на ____ % в связи с внесением Заказчика изменений в проектную документацию, при утрате Заказчиком возможности дальнейшего финансирования строительства

9.5. При расторжении Договора по совместному решению Заказчика и Подрядчика незавершенное строительство передается Заказчику, который оплачивает Подрядчику стоимость выполненных работ в объеме, определяемом ими совместно.

9.6. Сторона, решившая расторгнуть договор, направляет письменное уведомление другой стороне.

10. Прочие условия

10.1. Срок гарантии нормальной работы объектов и входящих в него инженерных систем, оборудования, материалов и работ устанавливается продолжительностью 12 месяцев с момента подписания сторонами акта о приемке объекта, за исключением случаев преднамеренного повреждения его со стороны третьих лиц.

10.2. Срок гарантии на кровлю объекта устанавливается продолжительностью 24 месяца

10.3. Если в период гарантийной эксплуатации обнаружатся недостатки, которые не позволят продолжить нормальную эксплуатацию объекта до их устранения, то гарантийный срок продлевается на период устранения недостатков. Устранение недостатков осуществляется Подрядчиком за свой счет.

10.4. Наличие недостатков и сроки их устранения фиксируются двусторонним актом Подрядчика и Заказчика.

10.5. Если Подрядчик в течение срока, указанного в акте обнаруженных недостатков, не устранит недостатки в выполненных работах, включая оборудование, то Заказчик вправе устранить недостатки силами другого исполнителя с оплатой затрат Подрядчиком.

10.6. При отказе Подрядчика от состояния или подписания акта обнаруженных недостатков для их подтверждения Заказчик назначает квалификационную экспертизу, которая составит соответствующий акт по фиксации недостатков и их характера, что не исключает право сторон обратиться в арбитражный суд по данному вопросу

10.7. Подрядчик не имеет право продать или передать проектную документацию на строительство объекта или отдельной его части никакой третьей стороне без письменного разрешения Заказчика.

10.8. Ущерб, нанесенный в результате строительства объекта третьему лицу по вине Подрядчика, компенсируется Подрядчиком, а по вине Заказчика – Заказчиком. Подрядчик во всех случаях принимает срочные меры по ликвидации нанесенного ущерба, даже тогда, когда соответствующие затраты несет Заказчик.

10.9. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному экземпляру для каждой из сторон.

10.10. Другие условия по усмотрению сторон _____

10.11. К Договору прилагается календарный план работ (приложение)

11. Юридические адреса и платежные реквизиты сторон

Заказчик

Подрядчик

(индекс, адрес, расчетный и валютный счета)

(индекс, адрес, расчетный и валютный счета)

(должность, подпись)

М.П.

(должность, подпись)

М.П.

Из приведенного ниже перечня составляющих факторов внутренней среды предприятия соотнести и заполнить таблицу:

Внутренняя среда	
1. Маркетинг	А. 1. Организационная структура 2. Квалификация персонала 3. Формы контроля 4. Уровень НИОКР (Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы)
2. Финансы	Б. 1. Качество продукции 2. Ассортимент 3. Состояние производственных мощностей 4. Возможность своевременных поставок 5. Качество оборудования 6. Производственные издержки 7. Резервы производственных мощностей 8. Использование современных технологий
3. Производство	В. 1. Эффективность продвижения 2. Известность марки 3. Сервис для клиентов 4. Эффективность работы сбытовиков 5. Имидж организации
4. Организация	Г. 1. Уровень прибыльности 2. Финансовая стабильность 3. Цена акций 4. Рыночная доля

Дать определения следующим терминам:

Поставщики
Посредники
Конкуренты
Контактные аудитории фирмы
Клиентурные рынки

Из приведенного ниже перечня составляющих макрофакторов внешней среды соотнести и заполнить таблицу:

ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (макрофакторы)	
1. Демографические факторы	А. 1. Уровень занятости 2. Доходы населения 3. Потребительские расходы 4. Уровень инфляции 5. Валютные курсы

2. Социально-экономические факторы	Б. 1. Культурные различия 2. Образовательные ценности 3. Традиции 4. Вопросы этики
3. Природные факторы	В. 1. Информационные технологии 2. Потенциальные возможности создания инновационного продукта 3. Совершенствование технологии
4. Политические факторы	Г. 1. Численность населения 2. Структура населения 3. Миграция 4. Естественный прирост / убыль населения
5. Технологические факторы	Д. 1. Наличие природных ресурсов 2. Климатические условия 3. Наличие природоохранных организаций
6. Культурные факторы	Е. 1. Законы и правила, относящиеся к данной отрасли 2. Налоговая политика 3. Контроль за качеством товаров 4. Контроль за порядком торговли 5. Юридическая защищенность потребителя 6. Юридическая защищенность бизнеса

Дополните перечень переменных внутренней и внешней среды организации.

Внутренняя среда:

- цели;
- задачи;
- организационная структура;
- технологии;
- ресурсы;
-
-
-;

Внешняя среда:

А. Переменные прямого воздействия:

- поставщики;
- конкуренты;
-;
-;

Б. Переменные косвенного воздействия:

- политика;
- демография;
-;

• Тестовое задание

1. Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?

— Политические факторы, профсоюзы, международные события

- Конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы

— Конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители

— Конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП

2. Основными факторами внутренней среды организации являются:

- Цели, структура, технология, люди, задача

— Профсоюзные организации

— Верховная рада Украины

— Государственные органы власти

3. Определите из предложенного перечня основных элемента внутренней среды:

— Технология, специализация, структура, задачи, люди

- Цели, технология, ресурсы, работники, задачи, люди, структура

— Люди, технология, координация, объемы управления, задачи

— Стандартизация, задачи, структура, люди, технология.

4. Какие элементы внешней среды имеют косвенное влияние на деятельность организации?

— Профсоюзы, НТП, конкуренты, состояние экономики

- Политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события

— Политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии

— НТП, государственные органы власти, международное окружение, поставщики

5. Определите из предложенного перечня основных элемента внутренней среды:

— Технология, специализация, структура, задачи, люди

- Цели, технология, ресурсы, работники, задачи, люди, структура

— Люди, технология, координация, объемы управления, задачи

— Стандартизация, задачи, структура, люди, технология.

6. Какие элементы внешней среды имеют косвенное влияние на деятельность организации?

— Профсоюзы, НТП, конкуренты, состояние экономики

- Политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события

— Политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии

— НТП, государственные органы власти, международное окружение, поставщики

7. Основные функции менеджмента:

— Планирование, организация, принятие решений, контроль

- Планирование, организация, мотивация, контроль

— Планирование, организация, координация, мотивация

— Организация, планирование, контроль, кооперирования

8. С помощью какой функции менеджмента создается ориентир будущей деятельности организации?

- Планирование
- Организации
- контроль
- Мотивация

• **Эталон ответов**

- 1. б
- 2. а
- 3. б
- 4. б
- 5. б
- 6. б
- 7. б
- 8. а

Практические занятия Разработка стратегии и её планирование

Задание:

Прочтите задание. Выделите сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Составьте матрицу SWOT-анализа, впишите в нее основные мероприятия по квадратам.

Внешн. среда	Возможности	Угрозы
Внутр. среда	-	-
Сильные стороны	СИВ	СИУ
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ЭКЗ «ЛЕБЕДЯНСКИЙ»

(по материалам статьи «Лебедянская» песня»» журнал, «Секрет фирмы» №9, 07.03.2005г)

ЭКЗ «Лебедянский» выходит на IPO и в новый для себя молочный сегмент рынка. Завоеванное в прошлом году лидерство на соковом рынке поможет компании удачно разместиться на бирже, считают эксперты. Однако при реализации молочного проекта «Лебедянский» неизбежно столкнется с трудностями. Усилия, которые потратит предприятие на публичное размещение и выход в молочный сегмент, могут нивелировать достижения компании на соковом рынке.

«„Лебедянский” – предприятие с достаточно четкой и последовательной стратегией. Компания никогда не давала повода заподозрить себя в каких-то необдуманных поступках», – удивляется в разговоре с СФ представитель одной из крупнейших соковых компаний России в ответ на активно муссирующиеся на рынке разговоры о планах ЭКЗ развивать молочный сегмент. Между тем «молочные» планы «Лебедянского» зашли уже гораздо дальше одних разговоров.

«Интерес к молочному сегменту у нас действительно имеется. Мы серьезно изучаем его».. Свидетельством серьезных намерений производителя можно считать и назначение летом прошлого года Дмитрия Ситникова, бывшего директора по маркетингу «Юнимилка», одного из крупнейших игроков на молочном рынке страны, на аналогичную должность в «Лебедянский». Для развития проекта, в котором у компании нет опыта, переманить на работу человека у крупного игрока молочного рынка более чем логично.

Подробности нового проекта в «Лебедянском» раскрывать отказываются, ссылаясь на занятость в период подготовки к IPO. Однако аналитики уже заранее сомневаются в его целесообразности, а конкуренты потирают руки. Наконец-то у них появится шанс потеснить «Лебедянский» с места лидера сокового рынка, который он занимает с лета прошлого года. Сложности с реализацией молочного проекта, считают они, могут отвлечь ресурсы и внимание компании от основного направления – сокового.

Экспериментально-консервный завод «Лебедянский» был открыт в 1967 году. Сначала предприятие производило плодовоовощные консервы. К розливу соков на заводе приступили в конце 1980-х. Сегодня соковая продукция ЭКЗ «Лебедянский» представлена во всех ценовых сегментах: нижнем («Фруктовый сад»), среднем («Тонус») и премиум («Я»). Кроме того, предприятие выпускает сокосодержащие освежающие напитки «Фрустайл», а также детское питание и соки для детей «Фрутоняня». За 9 месяцев 2004 года выручка компании составила \$276,3 млн, из которых 93% было получено от продажи соков (7% пришлось на детское питание).

Основными акционерами «Лебедянского» являются экс-гендиректор компании, ныне депутат Госдумы Николай Борцов (35% акций), его сын, председатель совета директоров компании Юрий Борцов (32%), заместитель гендиректора Ольга Белявцева (19,9%), член совета директоров Константин Волошин (10,1%).

Причины роста

Еще пару лет назад производитель соков и детского питания из города Лебедянь Липецкой области (там находятся производственные мощности «Лебедянского») хоть и входил в четверку ведущих игроков рынка, однако имел отнюдь не блестящие показатели. «Когда я пришел в компанию в начале 2002

года, мы были по итогам 2001-го на третьем месте (на соковом рынке),– вспоминает директор по связям с общественностью компании Александр Костиков. – У нас было около 18% рынка, а у „Вимм-Билль-Данна”, тогдашнего лидера отрасли,– 35,6%».

Спустя три года ситуация резко изменилась. По последним данным «Бизнес Аналитики», в 2004 году на ВБД приходилось 25,4% рынка, в то время как на «Лебедянский» – 27,4%. На вопрос о том, каким образом «Лебедянскому» это удалось, в компании разводят руками. «Никакой Америки мы не открывали. Просто работали и делали все как нужно, достаточно грамотно и квалифицированно»,– говорит Александр Костиков. В проспекте ценных бумаг, подготовленном к IPO, компания, объясняя причины своей высокой конкурентоспособности, также указывает на вполне стандартные факторы: высокотехнологичное производство, инновации (ассортимент, витаминизированные соки, новая упаковка продукции), высокая степень общероссийской дистрибуции, крупные вложения в рекламу. Однако наличием таких же факторов могут похвастаться и другие представители большой соковой четверки.

По мнению менеджера одной из этих компаний, пожелавшего сохранить анонимность, успех «Лебедянского» объясняется агрессивной сбытовой политикой. «Это можно назвать покупкой доли рынка,– заявил он.– Они вкладывают значительные деньги в то, чтобы их товар стоял на полках, договариваются с сетями о каких-то чрезвычайно выгодных для последних условиях».

«Мы очень активно работаем со столичными сетями и с регионами,– соглашается Александр Костиков.– И там есть свои результаты. Вот, например, в Петербурге, где всегда господствовал „Мултон”, мы недавно тоже вышли на первое место. Правда, до этого в питерском филиале дважды после оглашения результатов отчетов менялась команда менеджеров – до тех пор, пока нынешняя не обеспечила желаемых результатов».

Однако наблюдатели полагают, что успех «Лебедянского» обеспечили не столько его действия, сколько бездействие конкурентов. Наталья Загвоздина, аналитик компании «Ренессанс Капитал»: «Это объясняется некоторой стагнацией в работе и динамике конкурентов – ВБД и „Мултона”. „Мултон” был озабочен продажей собственного бизнеса, к тому же у него возникли внутренние проблемы: они поздно запустили новую упаковку, были недостатки в маркетинге». Позиции «Вимм-Билль-Данна» ослабли по схожим причинам. Год назад компания активно вела так и не увенчавшиеся успехом переговоры о продаже контрольного пакета акций с французской группой Danone. Как отмечали впоследствии аналитики, именно нацеленность на продажу бизнеса отвлекла внимание топ-менеджмента «Вимм-Билль-Данна» от ситуации на рынке.

Подготовка к продаже

Независимо от того, что явилось причиной столь бурного роста «Лебедянского», ясно, что именно этот подъем стал толчком к решению компании выйти на IPO. «Сейчас наиболее удобный период для выхода на рынки капитала,– считает Наталья Загвоздина.– Компания доказала, что у нее стабильное положение на рынке. К тому же сейчас существует спрос на компании потребительского сектора. Очень дорого был продан „Седьмой континент”, неплохо разместилась „Калина”».

«Лебедянский» собирается разместить на РТС и ММВБ 16,4% акций по цене от \$34,78 до \$38,46 за штуку. Таким образом, компания планирует выручить за пакет от \$116,4 до \$128,7 млн. На что пойдут предполагается потратить вырученные в результате размещения деньги, в «Лебедянском» не сообщают. В проспекте эмиссии основной целью названо «повышение прозрачности и информационной открытости

бизнеса». При этом, судя по документу, в дополнительных источниках инвестиций предприятие не нуждается – хватает средств, поступающих от операционной деятельности и краткосрочных займов.

«Скорее всего, расходоваться средства будут по стандартной схеме: 60% пойдет на развитие бизнеса, а 40% получают акционеры», – полагает аналитик Альфа-банка Александр Свинов. Не исключено, что часть вырученных денег компания направит на развитие нового для себя – молочного – сегмента рынка.

Узкие молочные реки

Потребление молочных продуктов в России неуклонно увеличивается, соответственно, растет и рынок. По подсчетам специалистов исследовательской компании «Имес Консалтинг», в 2004 году рост потребления молока (выработанного в промышленных условиях) на душу населения в нашей стране составил около 6%, творога – почти 13%, йогурта – более 17%. Объем рынка в денежном выражении, по разным оценкам, составляет более \$2,5 млрд.

При этом наиболее динамично растущим сектором молочных продуктов является рынок йогуртов, в особенности питьевых. За период с 2000-го по 2004 год потребление питьевого йогурта увеличилось, по данным «Имес Консалтинг», на 317%, а весь йогуртовый сегмент за это время вырос на 260%.

Однако, по оценкам независимых исследователей и аналитиков, рынок молочных продуктов в России уже поделен между основными игроками («Вимм-Билль-Данн», «Юнимилк», Danone, Campina), что может серьезно затруднить выход на него новых производителей. Еще более концентрирован йогуртовый сегмент. По оценкам «Имес Консалтинг», на долю четырех компаний, имеющих собственное производство в России (ВБД, Campina, Ehrmann, Danone), приходится более 90% рынка всех видов йогуртов.

Помимо высокой конкуренции аналитики обозначают еще одну серьезную проблему, с которой сталкиваются все игроки российского молочного рынка. Это растущий дефицит сырья (молока), что обуславливает постоянный рост цен на него. Так, по данным Всероссийского научно-исследовательского института молочной промышленности (ВНИМИ), из-за недостатка сырья за последние семь лет в России не наблюдалось роста производства сливочного масла. В итоге около 60% рынка заняли зарубежные производители данного продукта. Как отмечают эксперты ВНИМИ, в ближайшие годы ситуация будет ухудшаться. поголовье молочного скота постоянно сокращается. Так, в 2003 году число коров в хозяйствах снизилось на 700 тыс. голов, что привело к снижению производства молока в 2004 году на 1,4 млн литров по сравнению с предыдущим годом. В прошлом году поголовье коров сократилось еще на 800 тыс. Поэтому, считают в ВНИМИ, в нынешнем году следует ожидать сокращения производства сырого молока еще на 1,6 млн литров.

Подстраховка

Желание компании экспериментировать с новыми направлениями понятно. Соковый рынок уже не первый год снижает темпы роста. Если в 2003 году он вырос на 20%, то в 2004 году всего на 12–13%, а к концу 2005-го рост предположительно составит 9–10%, отмечает аналитик компании «Бизнес Аналитика» Снежана Равлюк.

К тому же большие сложности для российских игроков рынка может создать появление на нем крупных зарубежных компаний. Существование этой проблемы не скрывают и в «Лебедянском».

«Конкуренция в отрасли может повыситься в случае открытия на территории Российской Федерации собственного производства иностранными компаниями, такими как Coca-Cola и PepsiCo, или приобретения какого-либо из конкурентов эмитента стратегическим инвестором. Такое повышение конкуренции в отрасли может негативно повлиять на сбыт эмитентом его продукции», – отмечается в проспекте ценных бумаг «Лебедянского».

Судя по всему, вероятность наступления подобных рисков уже не за горами. Так, стало известно, что «Мултон» ведет переговоры с Coca-Cola о продаже своего бизнеса. Как сообщило на прошлой неделе агентство Bloomberg со ссылкой на греческую газету Naftemporiki, американская Coca-Cola и греческая компания Coca-Cola HBC SA собираются заплатить за российского производителя \$650 млн. Практически в то же время стало известно, что ищет покупателя и питерская «Троя-Ультра», один из ведущих игроков на соковом рынке Северо-Запада. Потенциальным покупателем называют немецкий соковый концерн Eckes-Granini.

Попытка «Лебедянского» начать в таких условиях развивать новый сегмент вполне оправдана. Однако, считают на рынке, молочное направление – далеко не лучший вариант. «Мне кажется, это будет абсолютно неразумный шаг для компании. Это же совершенно другой бизнес», – считает старший аналитик ФК «Уралсиб» Марат Ибрагимов. «Это действительно трудный рынок, там и цены на сырье высокие, и конкуренция очень сильная. Не понимаю, зачем им это нужно», – добавляет Наталья Загвоздина.

«Нас в значительной степени интересует сегмент молочно-соковых миксов. Это очень перспективная ниша, высокомаржинальная, быстрорастущая», – объясняют в «Лебедянском». «Миксы – продукт нишевый, серьезной роли на рынке не играет и не будет играть в обозримой перспективе», – не соглашается директор по связям с общественностью „Мултон” Сергей Лавриненко. – В относительных цифрах сегмент, конечно, растет на 30–50% в год, но в абсолютных это по-прежнему крохи». По данным ACNielsen, в 2003–2004 годах доля молочных десертов с добавлением сока в общем объеме продаж молочной продукции составила 1,8% совокупного физического и 3,4% стоимостного объема продаж.

Молочные трудности

Примечательно, что «Лебедянский» последним из большой четверки соковых производителей обратил внимание на молочные активы. Помимо ВВД, молочными предприятиями владеют «Мултон» (Очаковский молочный завод) и «Нидан» (Новосибирский городской молочный завод). «Нидан» выпускает молочную продукцию под маркой «Любимая чашка», однако в общенациональном масштабе ее не продвигает. А Очаковский молочный завод так до сих пор и не был объединен с соковой компанией в единый холдинг, хотя владельцы обоих предприятий это планировали. Как сообщил журналу «Секрет фирмы» источник в «Мултоне», пока развитие молочного направления в планах компании не значится.

Очевидно, это связано со сложностями работы на молочном рынке, ситуация на котором в последнее время складывается не в пользу производителей. Так, за девять месяцев прошлого года цены на сырое молоко выросли почти на 20%. Поднять стоимость готового продукта на столько же компании не рискнули, и в итоге их чистая прибыль существенно уменьшилась. Например, у ВВД за девять месяцев 2004 года она снизилась на 9,6%.

Понятно, что новому игроку придется вкладывать значительные средства в освоение рынка. Как подчеркивают аналитики, приобретение предприятий может «влететь в копеечку» – в России осталось очень мало хороших молочных активов, и стоят они дорого. Правда, средств на приобретения у «Лебедянского» должно хватить, если, конечно, компании удастся выручить от IPO заявленную сумму.

Другое дело, что развитие абсолютно нового для компании направления требует серьезного отвлечения и ресурсов, и внимания менеджмента от основного производства. Таким образом «Лебедянский» рискует наступить на те же грабли, на которые в свое время наступил ВБД, слишком много сил отдавший переговорам о продаже своего бизнеса. А как показывает практика, утратить позиции на соковом рынке можно довольно быстро – стоит лишь немного отвлечься. «Лебедянскому» же есть чего опасаться: ближайших конкурентов от него отделяют всего 2% рынка.

На основании проведенного SWOT-анализа предложите стратегию для предприятия на ближайшие для ситуации время, и тактические шаги по реализации стратегии.

Критерии оценки:

1. Соответствие решения проблемам и целям предприятия, полнота решения;
2. Соответствие структуры анализа технологии SWOT-анализа;
3. Оригинальность и точность рекомендаций;
4. Правильность оформления. Лаконичность