

КОНКУРСНА ПРОПОЗИЦІЯ

Кандидата Дібрівного М.В.

для участі у конкурсі на заміщення вакантної посади директора Комунальне підприємство «**Міський магазин**»

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

Загальні відомості щодо підприємства

Найменування підприємства: Комунальне підприємство «Міський магазин».

Код ЄДРПОУ: 05587843

Юридичне та фактичне місцезнаходження: Вул. Верхній Вал, 16, м. Київ, 04071

Основні напрями діяльності підприємства:

- оптова та роздрібна торгівля книгами, газетами, поліграфічними виданнями та іншими паперовими товарами в спеціалізованому магазині;
- оптова та роздрібна торгівля канцелярськими товарами;
- розробка та виготовлення друкованої продукції, поліграфічна діяльність, книговидавнича справа;
- проведення виставок, ярмарок, презентацій, конференцій, семінарів, видовищних заходів тощо;
- демонтаж, перевезення та зберігання самовільно розміщених засобів пересувної дрібнороздрібної торговельної мережі, об'єктів сезонної дрібнороздрібної торговельної мережі, що порушують правила благоустрою міста, на підставі прийнятих у встановленому порядку рішень уповноважених структурних підрозділів виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації);
- здійснення оптової та роздрібної торгівлі продовольчими та промисловими товарами, торговельно-закупівельна та посередницька діяльність;
- організація та діяльність у галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, фестивалів, тематичних виставок-ярмарок, що здійснюються на комерційній основі; - виконання функцій замовника робіт з облаштування та утримання місць для розміщення засобів пересувної дрібнороздрібної торговельної мережі та об'єктів сезонної дрібнороздрібної торговельної мережі на території міста Києва;
- організація торгів на право розміщення засобів пересувної дрібнороздрібної торговельної мережі та об'єктів сезонної дрібнороздрібної торговельної мережі на території міста Києва;
- укладання за результатами торгів на право розміщення засобів пересувної дрібнороздрібної торговельної мережі та об'єктів сезонної дрібнороздрібної торговельної мережі договорів із суб'єктами господарювання; - діяльність бібліотек, читацьких залів, лекторіїв, архівів;
- збирання, творення, редагування, підготовка інформації до друку для подальшого видання друкованих засобів масової інформації;
- провадження інших видів діяльності, що не суперечать законодавству України

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ КП «МІСЬКИЙ МАГАЗИН»

На поточний момент діяльність КП «Міський магазин» характеризується наступними факторами:

- На протязі останніх восьми кварталів (IV-2015 - III-2017) підприємство працювало із мінімальним прибутком.
- На підприємстві працює близько 24 співробітників.
- Підприємство не має заборгованості з виплати заробітної плати.
- Підприємство має дебіторську та кредиторську заборгованість.
- Витрати на виробничу діяльність та утримання підприємства здійснювались переважно за рахунок бюджетних коштів, в меншій мірі за рахунок комерційної діяльності.

SWOT – АНАЛІЗ

В моделі SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats-аналіз) наведені:

- сильні (Strengths)
- і слабкі (Weaknesses) сторони підприємства,
- можливості (Opportunities), що є,
- та загрози (Threats), пов'язаних з його функціонуванням.

<p align="center">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> Відсутність конкурентів. Унікальність послуг, що надаються. Монопольне становище. Постійні орендарі Залучення КП «Міський магазин» у міські програми розвитку. Наявність матеріально-технічної бази. 	<p align="center">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> Відсутність єдиної концепції розвитку КП «Міський магазин». Не ефективне фінансове планування. Нераціональне використання коштів. Слабкі позиції з надання послуг суб'єктам господарювання. Відсутність мотивації у вищого менеджменту підприємства.
<p align="center">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> Власними силами виконувати роботи відповідно до мети та завдань, визначених Статутом. Можливість реалізації інвестиційних проектів. Залучення альтернативних джерел фінансування проектів. Залучення новітніх найсучасніших технологій. Впровадження інновацій. Можливість розширення обсягів та асортименту послуг. 	<p align="center">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> Політична та соціально-економічна нестабільність. Коливання валютного курсу. Інфляційні очікування. Відсутність бюджетного «парашуту» (фінансування) КП «Міський магазин». Бюрократичні чинники.

Слабкі сторони це першочергові завдання для плану розвитку підприємства. Спираючись на сильні сторони, використовуючи наявні можливості впроваджувати заходи над слабкими сторонами для їх нівелювання.

Загрози це ризики, до яких необхідно застосовувати методи ризик-менеджменту. Ризик менеджмент це прийняття управлінських рішень для мінімізації вірогідних втрат. До основних методів ризик менеджменту відносяться: Відмова від ризику за рахунок відмови від реалізації занадто ризикованого проекту; Зниження ризику за рахунок управлінських рішень; передача ризику – страхування; прийняття ризику, якщо вигода від реалізації проекту набагато більша ніж можливі втрати від настання ризикової події.

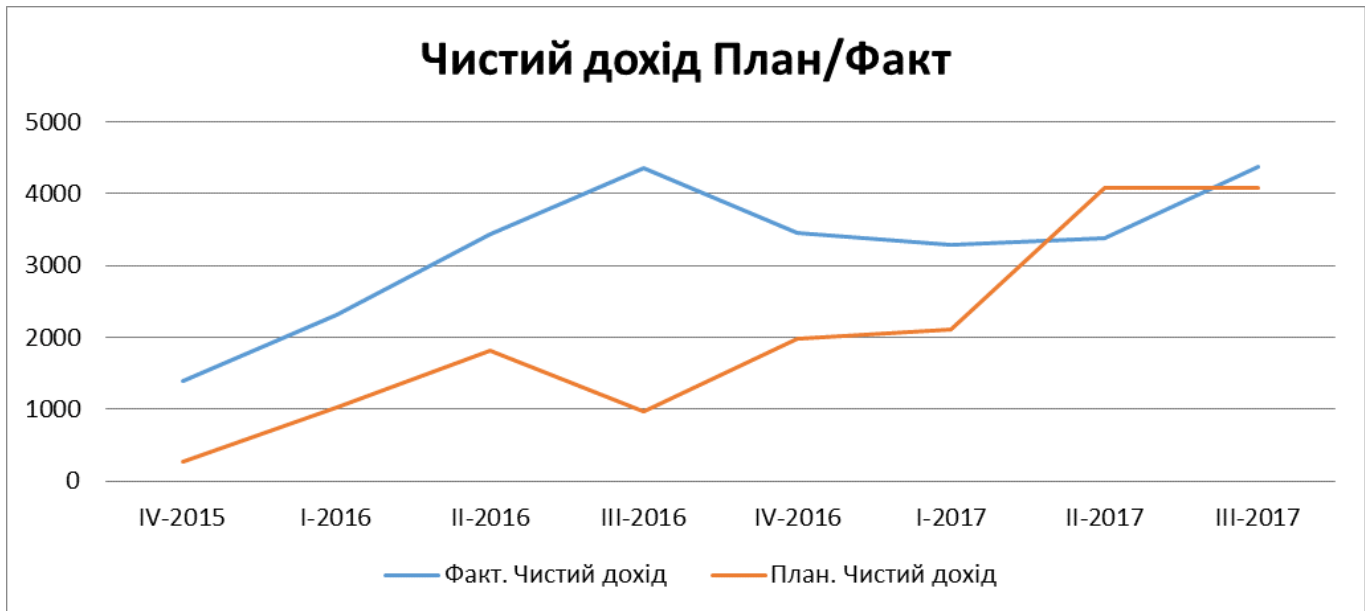
АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КП «МІСЬКИЙ МАГАЗИН»

Для аналізу були використані надані матеріали бухгалтерської звітності КП «Міський магазин»:

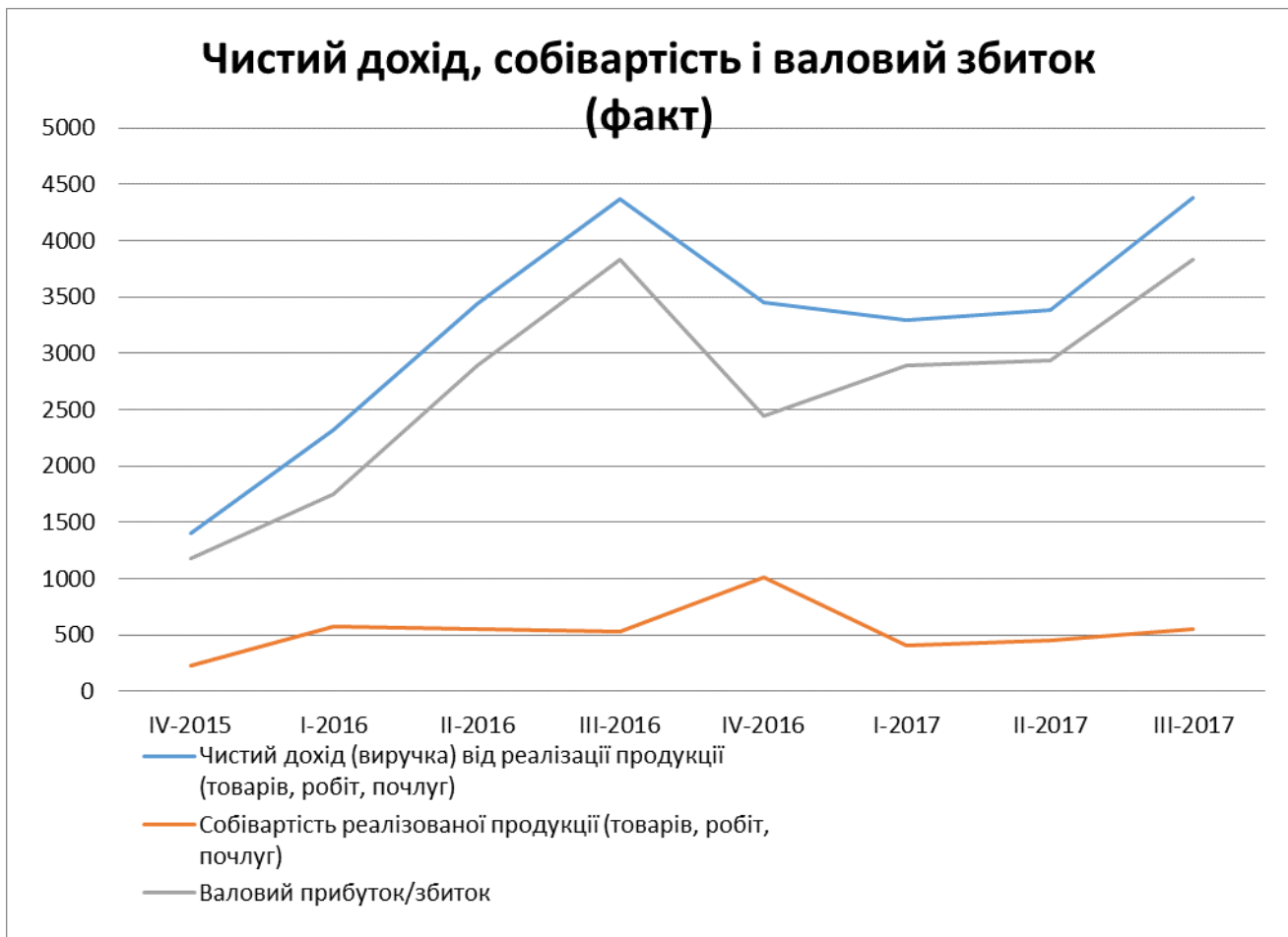
- ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ РІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ 2015-2017рр.
- Звіт про власний капітал за 9 місяців 2017 р;
- Звіт про власний капітал за 9 місяців 2017 року;
- Баланс на 01.10.2017 р.;
- Інформація про дебіторську та кредиторську заборгованість на 01.10.2017р.;
- Звіт про фінансові результати за 2014-2016рр., та за 9 місяців 2017 р;

	IV-2015	I-2016	II-2016	III-2016	IV-2016	I-2017	II-2017	III-2017
	Факт							
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2101,6	2692,9	4048,1	5093,3	4040,2	3910	4065,6	5080,7
в.т.ч. за рахунок бюджетних коштів	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1401,8	2320,4	3443,7	4365,9	3456,1	3290	3388	4385,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	228,1	572,8	552,6	533	1012,6	402	454	554,1
Валовий прибуток/збиток	1 174	1 748	2 891	3 833	2 444	2 888	2 934	3 832
Доля бюджетних коштів в доході підприємства	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Доля валового доходу/збитку у чистому доході	84%	75%	84%	88%	71%	88%	87%	87%
	План							
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	653	1475	2500	1475	2500	2577	4780	4780
в.т.ч. за рахунок бюджетних коштів	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	276,3	1025	1820	975	1989	2117	4090	4090
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	130,9	431,5	431,6	431,6	431,7	570,5	570,7	570,7
Валовий прибуток/збиток	145	594	1 388	543	1 557	1 547	3 519	3 519
Доля бюджетних коштів в доході підприємства	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Доля валового доходу/збитку у чистому доході	52,62%	57,90%	76,29%	55,73%	78,30%	73,05%	86,05%	86,05%

Досліджена звітність про виконання річних планів за 8 останніх кварталів. В кожному кварталі планується невеликий прибуток. Фактичні показники валового прибутку/збитку показують, що план недостатньо амбіційний.

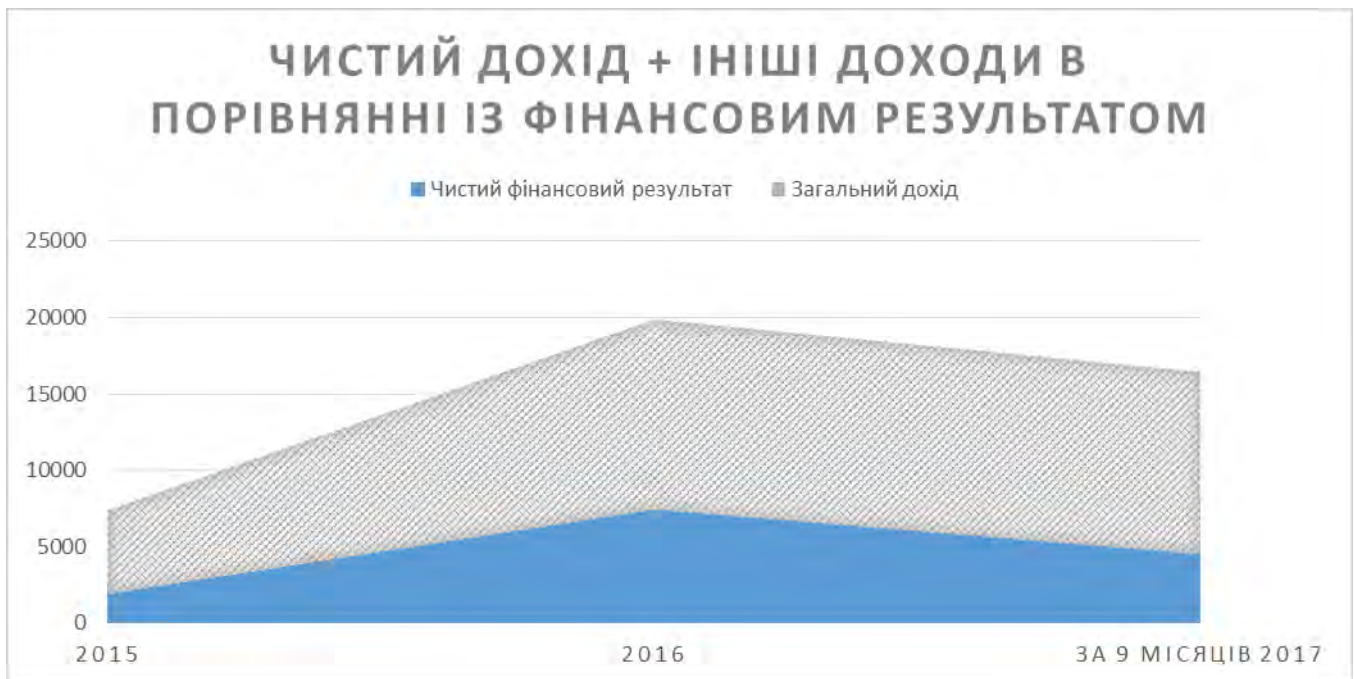


На прикладі чистого доходу показано, що план не виконується. Зазвичай фактичний прибуток менший запланованого.



Чистий дохід і собівартість наближені один до одного. Підприємство завжди має відносно невеликий прибуток.

	2015	2016	за 9 місяців 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5445,5	12422,8	11876,2
Валовий прибуток/збиток	4269,9	10866,8	10466,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	2377,1	9053,1	5187,6
інші доходи	0	10,4	0
Чистий фінансовий результат	1949,2	7420,5	4513,6



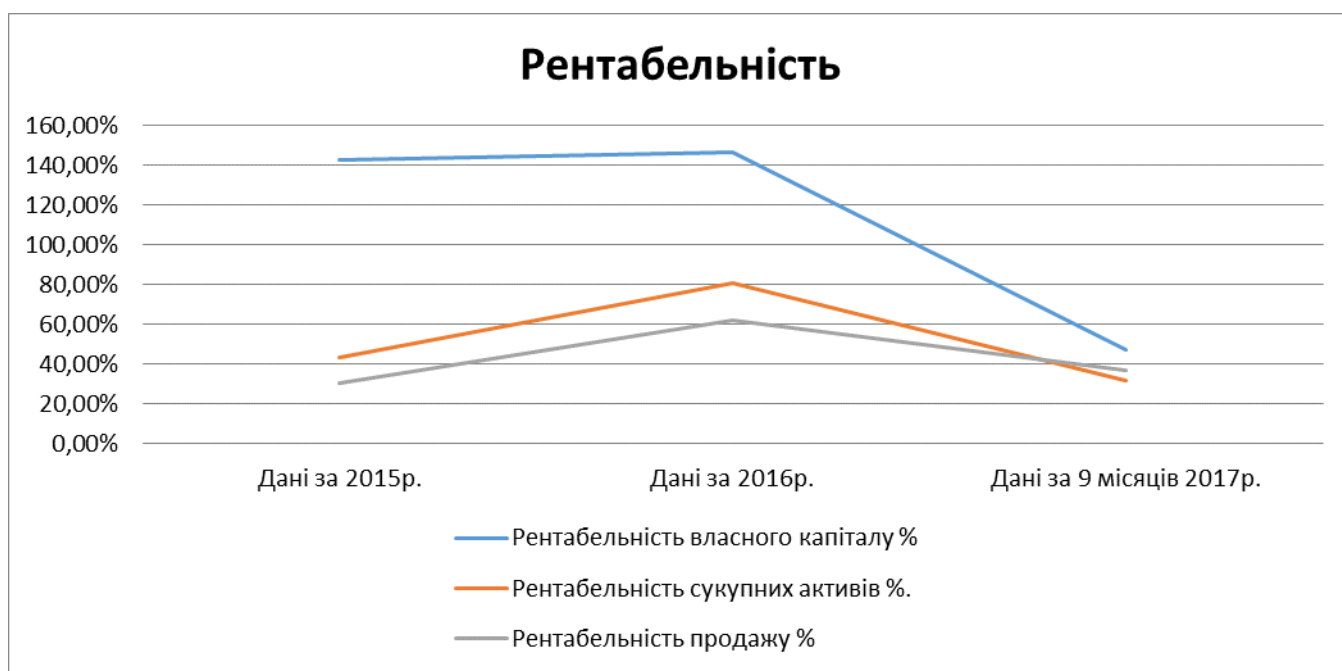
Основні економічні показники діяльності підприємства наведені у таблиці.

	2015	2016	за 9 місяців 2017
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7851,5	14711,2	14031,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-1175,6	-1556	-1410
Інші операційні доходи	0	10,4	3,1
Інші операційні витрати	-1892,8	-1824	-5281,7
Прибуток від операційної діяльності	2 377	9 053	5 188
Інші доходи	0	10	0
Прибуток до оподаткування	2 377	9 064	5 188
Податок на прибуток	-428	-1 643	-674
Прибуток після оподаткування	1 949	7 421	4 514
Сукупні активи (Баланс)	5 529	11 250	16 534
Власний капітал	1365,6	5068	9580,7
Запаси	2185,1	2342,8	2587,7
Дебіторська заборгованість	3776,5	8924,3	14713,9
Кредиторська заборгованість	4163,1	6182	6953,4

Результати розрахунків наведені у таблиці.

Показники	Одиниці виміру	Дані за 2015р.	Дані за 2016р.	Дані за 9 місяців 2017р.
Рентабельність власного капіталу	%	142,74%	146,42%	47,11%
Рентабельність сукупних активів	%.	43,00%	80,56%	31,38%
Рентабельність операційної діяльності	%	негатив	негатив	негатив
Рентабельність продажу	%	30,28%	61,61%	36,97%
Оборотність сукупних активів	рази	1,42	1,31	0,85
Період оборотності запасів	днів	102	58	51
Період оборотності дебіторської заборгованості	днів	176	221	288
Період оборотності кредиторської заборгованості	днів	194	153	136

Розраховані основні показники ефективності роботи КП «Міський магазин», що наведені в таблиці, свідчать, що підприємство працює прибутковістю (рентабельністю) сукупних активів та прибутковістю власного капіталу та з негативною рентабельністю операційної діяльності. Тенденція з 2015 по 2017 роки показує негативну тенденцію. Підприємство працює нестабільно.



Рентабельність сукупних активів – це показник ефективності роботи підприємства, що свідчить, чи має підприємство базу для забезпечення високої прибутковості власного капіталу. Якщо підприємство не в змозі досягнути високого значення Рентабельності сукупних активів, воно не зможе забезпечити високий рівень Рентабельності власного капіталу.

Показник рентабельності сукупних активів, як правило, нижче рентабельності власного капіталу на 3-6%. Він *не може бути меншим 5% для нормально працюючого підприємства*, у 50% європейських компаній він складає 8,5% ± 3%.

Рентабельність операційної діяльності характеризує прибутковість операційної діяльності та показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. понесених операційних витрат, тобто вигідність для підприємства виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, продажу товарів, понесених інших витрат операційної діяльності та являє собою витратний показник рентабельності.

Негативні значення цього показника свідчать про неефективність операційних витрат, пов'язаних з формуванням виробничої собівартості, загальногосподарським управлінням і збутовою діяльністю та іншими операційними витратами.

Рентабельність продажу визначає прибуток як частку доходу від продажу продукції і часто називається коефіцієнтом прибутковості продажів.

Практика свідчить, що європейська компанія почувається досить впевнено та буде впевнено займати свої позиції на ринку, якщо її рентабельність продажу складає близько 10%

Оборотність сукупних активів відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів.

Середня Європейська компанія має оборотність сукупних активів від 1.3 до 1.5.

Період оборотності запасів характеризує тривалість періоду, впродовж якого запаси трансформуються в кошти.

У 50% європейських компаній цей показник складає 11-60 днів. Позитивною варто вважати тенденцію зменшення тривалості одного обороту, якщо це не перешкоджає нормальному процесу виробництва, не загрожує дефіцитом матеріальних ресурсів. За результатами виконаного аналізу визиває занепокоєння зростання періоду оборотності запасів.

Період оборотності дебіторської заборгованості характеризує середній період (у днях) погашення дебіторської заборгованості - час, протягом якого дебіторська заборгованість обернеться на грошові кошти. На підприємствах країн Європи значення періоду оборотності дебіторської заборгованості менше 30 днів вважається дуже гарним показником. В нашому випадку викликає занепокоєння збільшення цього показника в 2017р.

Період оборотності кредиторської заборгованості характеризує середню кількість днів для оплати рахунків кредиторів.

Позитивною тенденцією вважається зменшення цього показника. За результатами виконаного аналізу визиває занепокоєння період заборгованості який перевищує календарний рік, а також негативною тенденцією є зростання періоду оборотності кредиторської заборгованості за 9 місяців 2017 року.

ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

Виходячи з аналізу бухгалтерської звітності КП «Міський магазин», можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство працює рентабельно.
2. Рентабельності власного капіталу та Рентабельність сукупних активів близькі до нуля, Рентабельність операційної діяльності негативна.
3. За 9 місяців 2017 року у порівнянні з 2016 роком показники рентабельності роботи підприємства незначно поліпшуються.
4. Прибутковість продажів підприємства незадовільна.
5. Значення показників Рентабельності продажу та Оборотності сукупних активів свідчать про великі проблеми в роботі підприємства.
6. За 9 місяців 2017 року у порівнянні з 2016 роком показники прибутковості продажів підприємства незначно поліпшилися.
7. Підприємство має досить непогані показники оборотності запасів. Це можливо у зв'язку з відсутності необхідності в запасах відповідно до статутної діяльності підприємства.

Проект стратегічного плану розвитку «Міський магазин» на середньострокову перспективу

Проект стратегічного плану складено відповідно до методичних рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору Міністерства економічного розвитку України.

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

Проведення аналізу бізнес-середовища сприяє визначенню чинників, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання. Чинники поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні чинники визначають сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання. Зовнішні чинники суб'єкт господарювання контролювати не може, вони або відкривають нові можливості для розвитку або створюють загрози, якими потрібно управляти.

Аналіз сприяє розумінню поточного стану підприємства, допомагає у визначенні можливих тенденцій розвитку і дій, необхідних для досягнення поставлених цілей.

В результаті SWOT-аналізу, наведеного в розділі 4 даної конкурсної пропозиції, можна зробити висновки щодо впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на діяльність підприємства, а також сильних та слабких сторін підприємства, наявних можливостей та існуючих загроз.

Внутрішні чинники роботи КП «Міський магазин» проаналізовано з використанням моделі Портера.

Модель Портера передбачає наступні категорії основних видів діяльності:

- Зовнішня логістика – відносини з постачальниками, організація доставки та складування ресурсів;
 - Виробничі процеси – перетворення вхідних ресурсів на готову продукцію;
 - Внутрішня логістика – монтаж, складування і реалізація готової продукції;
 - Маркетинг та продажі – інформування клієнтів, виявлення попиту, операції з клієнтами;
 - Обслуговування – зберігання продукції та збільшення її вартості після продажу. Крім первинних видів діяльності підприємства виділяють наступні допоміжні види діяльності:
 - інфраструктура – вибір та придбання вхідних ресурсів, запасів та інших ресурсів;
 - управління персоналом – це комплекс заходів, пов'язаних з підбором кадрів, прийомом на роботу, навчанням, розвитком, визначенням компенсацій та (при необхідності) звільненням або скороченням персоналу;
 - розвиток технологій – це діяльність, яка стосується забезпечення обладнанням, устаткуванням, програмним забезпеченням, процедур і технічних знань, які застосовуються у процесі перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію;
 - матеріально-технічне забезпечення – процеси управління, планування, фінансового забезпечення, обліку, правових, суспільних відносин, контролю якості та інші процеси.
- Всі ці чинники потребують детального вивчення на підставі більш повних даних о підприємстві, але вже зараз можна зробити такі основні висновки щодо внутрішніх чинників КП «Міський магазин».

Внутрішні чинники – це сильні та слабкі сторони підприємства.

Сильні сторони КП «Міський магазин»:

1. КП «Міський магазин» - суб'єкт господарювання комунального сектора.
2. Відсутність конкурентів. Унікальність послуг, що надаються. Монопольне становище.
3. Постійні орендарі.

4. Залучення КП «Міський магазин» у міські програми розвитку.

5. Наявність матеріально-технічної бази.

Слабкими сторонами КП «Міський магазин» є:

1. Відсутність єдиної концепції розвитку КП «Міський магазин».
2. Не ефективне фінансове планування.
3. Нераціональне використання коштів.
4. Слабкі позиції з надання послуг суб'єктам господарювання.
5. Відсутність мотивації у вищого менеджменту підприємства.

Зовнішні чинники роботи КП «Міський магазин» проаналізовано за допомогою моделі PESTEL - (Political-Economical-Social-Technological-Environmental-Legal-аналіз).

До політичних (Political) факторів бралися до уваги політична ситуація в країні та можливість зміни законодавства України, співпраця з європейськими країнами та участь у міжнародних групах, вступ до СОТ, державне регулювання в галузі, податкова політика; до економічних (Economical) факторів – інфляція, динаміка курсу гривні, ціни на енергоресурси, ціни на будівельні матеріали, ціни на паливо, можлива зміна цін постачальників, витрати підприємства; до соціальних (Social) факторів – зміни загальних ціннісних орієнтирів у суспільстві, зміни рівня життя, ставлення до праці та відпочинку, вплив засобів масової інформації; до технологічних (Technological) факторів – поява нових технологій, поява нових будівельних матеріалів, поява нової будівельної техніки; до екологічних середовища (Environmental) факторів – необхідність збереження чистого довкілля, використання екологічно безпечних матеріалів та технологій, заходи з протидії забруднення повітря та навколишнього середовища; до юридичних (Legal) факторів – права сторін у договірних відносинах, відповідальність і зобов'язання сторін, права споживача, права та обов'язки проектних організацій, сертифікованих лабораторій, технічного нагляду.

Зовнішні чинники – це можливості підприємства та загрози йому.

До можливостей КП «Міський магазин» відносяться:

1. Власними силами виконувати роботи відповідно до мети та завдань, визначених Статутом.
2. Можливість реалізації інвестиційних проектів.
3. Залучення альтернативних джерел фінансування проектів.
4. Залучення новітніх найсучасніших технологій. Впровадження інновацій.
5. Можливість розширення обсягів та асортименту робіт та послуг.

Загрозами КП «Міський магазин» є:

1. Політична та соціально-економічна нестабільність.
2. Коливання валютного курсу.
3. Інфляційні очікування.
4. Відсутність бюджетного фінансування КП «Міський магазин».
5. Бюрократичні чинники.

Ці фактори не залежать від рішень керівництва підприємства, підприємство не може їх уникнути, а між тим вони можуть суттєво погіршити фінансово-економічний стан підприємства тому керівництво та персонал КП «Міський магазин» мають бути готовими до цих загроз та повинні заздалегідь робити все можливе для зменшення їх негативних наслідків.

Результати SWOT-аналізу КП «Міський магазин» свідчать, що підприємство має дуже сильні переваги і можливості для успішної прибуткової роботи по освітленню м. Києва і по наданню комерційних послуг згідно із Статутом.

На підставі цього аналізу можна сформулювати стратегічні напрями та стратегічні цілі роботи КП «Міський магазин» на середньострокову та короткострокову перспективу та розробити план дій для досягнення поставлених цілей.

МІСІЯ, СТРАТЕГІЧНА КОНЦЕПЦІЯ, ЦІННОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ

Викладенням своєї місії підприємство чітко визначає свої комерційні, соціальні та інші цілі у суспільстві.

З огляду на це, **місія** КП «Міський магазин» полягає в забезпеченні населення Києва можливістю придбання якісних продуктів харчування і інших товарів.

Для виконання цієї місії необхідно сформулювати стратегічну концепцію, яка опише стан підприємства у майбутньому та визначить стратегічний напрямок розвитку підприємства.

Тому, **стратегічною концепцією** КП «Міський магазин» є створення високоприбуткового розвинутого підприємства з фахівцями найвищого професійного рівня, здатного надавати якісний сервіс і забезпечувати якість товарів і послуг.

Для виконання своєї місії та досягнення стратегічної концепції підприємство та його працівники мають керуватися цінностями, що будуть характеризувати методи роботи підприємства, стандартні норми прийнятної поведінки та принципи, яких повинні дотримуватися усі працівники (керівництво має слугувати взірцем), а також процес прийняття рішень стосовно довгострокових цілей підприємства. **Цінностями** КП «Міський магазин» мають бути:

- Ефективність – досягнення найвищих результатів за оптимальних витрат;
- Якість – відповідність результатів роботи встановленим нормативам і технічним умовам;
- Технологічність – володіння найновітнішими технологіями;
- Професійність – високі вміння, навички та кваліфікаційна підготовка працівників;
- Відповідальність – гордість за результати виконаної роботи;
- Вдосконалення – безперервний цілеспрямований розвиток функціональних якостей підприємства в цілому, та знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції кожного працівника.
- Висока ділова репутація – своєрідне обличчя підприємства, що свідчить про порядність у договірних відносинах, діяльність виключно згідно з вимогами закону, здатність протистояти кризовим ситуаціям, високу організаційну культуру і соціальну відповідальність;
- Безпека діяльності – безпека виконання робіт та послуг, забезпечення безпеки споруд, будівель та інженерних мереж, запобігання погіршення екологічної ситуації та здоров'я людини, безпека праці.

Формулювання стратегічної концепції підприємства дозволяє визначити його стратегічні напрями, тобто напрями розвитку, які приведуть до реалізації стратегічної концепції.

Стратегічні напрями – це пріоритетні види діяльності/ініціативи підприємства, які відповідають стратегічній концепції.

Стратегічними напрямками КП «Міський магазин» мають бути:

1. Збільшення прибутковості роботи підприємства.
2. Поліпшення якості надання послуг.
3. Покращення репутації (іміджу) підприємства.

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ОЦІНОЧНІ ІНДИКАТОРИ

Стратегічні цілі – це пріоритети, на досягненні яких підприємство має намір працювати у довгостроковій перспективі.

Стратегічні цілі КП «Міський магазин» наведені у таблиці.

Стратегічні напрямки	Стратегічні цілі
1. Збільшення прибутковості роботи підприємства	Забезпечення операційної ефективності
	Збільшення рентабельності діяльності
	3. Збільшення ефективності використання власного капіталу
	Збільшення рентабельності сукупних активів
2. Поліпшення якості виконання робіт.	Посилення інноваційної активності
	1. підприємства
	2. Запровадження новітніх технологій
	3. Оновлення техніко-технологічної бази.
	4. Покращення організаційної структури підприємства, системи прийняття управлінських рішень
5. Реформування системи підбору кадрів	
3. Покращення репутації (іміджу) підприємства.	1. Інформаційна підтримка результатів роботи підприємства
	Забезпечення відкритості та прозорості звітів
	2. про роботу підприємства
	3. Створення високої організаційної культури та соціальної відповідальності працівників

Кожна поставлена стратегічна ціль є метою роботи для КП «Міський магазин», і для неї повинні бути зазначені оціночні індикатори, цільові значення цих оціночних індикаторів та визначені відповідальні особи, що будуть контролювати, в разі необхідності проводити необхідні корегування та нести особисту відповідальність за досягнення чи недосягнення цільових значень оціночних індикаторів.

Для стратегічних цілей, сформованих за стратегічним напрямком **Збільшення прибутковості роботи підприємства**, оціночні індикатори можуть бути зазначені в цифровому вираженні.

Оціночні індикатори КП «Міський магазин» за стратегічним напрямком **Збільшення прибутковості роботи підприємства** наведено в таблиці.

Стратегічна ціль	Оціночний індикатор	Цільове значення оціночного індикатора	Період реалізації, років	Відповідальна особа
Забезпечення операційної ефективності	Рентабельність операційної діяльності	максимум	3	Директор, Заступник директора з комерційних питань
	Рентабельність продажу	максимум		
	Оборотність сукупних	2		

	активів			
Збільшення рентабельності неопераційної діяльності	Збільшення інших доходів	Не нижче щорічного рівня інфляція	3	Заступник директора з комерційних питань
Збільшення ефективності використання власного капіталу	Рентабельність власного капіталу	максимум	3	Заступник директора з виробничих питань
Збільшення рентабельності сукупних активів	Рентабельність сукупних активів	максимум	3	Заступник директора з виробничих питань

Для стратегічних цілей, сформованих за стратегічним напрямком **Поліпшення якості виконання робіт**, оціночні індикатори, як правило, не можуть бути зазначені в цифровому вираженні. Оціночні індикатори показують напрями для постановки стратегічних задач для досягнення високої якості роботи підприємства.

Для стратегічних цілей, сформованих за стратегічним напрямком **Покращення репутації (іміджу) підприємства**, оціночні індикатори, не можуть бути зазначені в цифровому вираженні. Оціночні індикатори показують напрями для постановки стратегічних задач для досягнення високої рівня довіри суспільства, керівництва міста та його громадян до КП «Міський магазин» і результатів його роботи.

Оціночні індикатори КП «Міський магазин» за стратегічним напрямком **Покращення репутації (іміджу) підприємства** наведено в таблиці.

Стратегічна ціль	Оціночний індикатор	Період реалізації, років	Відповідальна особа
Інформаційна підтримка результатів роботи підприємства	Активність у засобах масової інформації	1-2	Начальник юридичного відділу
	Активність у соціальних мережах		
	Оперативне реагування на схвальні та критичні відгуки про роботу підприємства		

Забезпечення відкритості та прозорості звітів про роботу підприємства	Доступність до спілкування	2-3	Головний бухгалтер, начальник юридичного відділу
	Створення системи оприлюднення основних щорічних досягнень підприємства		
Створення високої організаційної культури та соціальної	Доступність та готовність до спілкування	5-7	Всі керівники структурних підрозділів
	Створення системи саморозвитку та високо моральної поведінки працівників, що спирається на усвідомлення можливості негативних наслідків для		

відповідальності працівників	інших людей, підприємства і суспільства в цілому в результаті своїх можливих дій, прагнення і готовність уникнути таких наслідків		
------------------------------	---	--	--

Оціночні індикатори показують напрями для постановки стратегічних задач та запровадження дій (ініціатив), що спрямовані на їх досягнення.

СТРАТЕГІЧНІ ЗАДАЧІ

Стратегічні задачі визначають, як саме будуть досягнуті стратегічні цілі та конкретизують дії, що необхідно для цього зробити.

Стратегічні задачі можуть змінюватись в залежності від зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, нових умов, що виникають на підприємстві в процесі досягнення стратегічних цілей.

Для КП «Міський магазин» стратегічні задачі були сформульовані для кожного стратегічного напрямку, кожної стратегічної цілі, кожного оціночного індикатора.

1. Стратегічний напрямок – Збільшення прибутковості роботи підприємства

1.1. Стратегічна ціль – Забезпечення операційної ефективності

1.1.1. Оціночний індикатор – Рентабельність операційної діяльності.

Стратегічні задачі:

- 1.1.1.1. Аналіз операційної діяльності підприємства.
- 1.1.1.2. Аналіз операційних витрат підприємства.
- 1.1.1.3. Визначення окремих найбільш рентабельних напрямів роботи та їх розвиток.
- 1.1.1.4. Зменшення збитків від базової операційної діяльності підприємства, досягнення прибутковості операційної діяльності.
- 1.1.1.5. Збільшення обсягу виконаних робіт та валового доходу від операційної діяльності.
- 1.1.1.6. Збільшення інших операційних доходів.
- 1.1.1.7. Зниження собівартості операційної діяльності.
- 1.1.1.8. Зниження операційних витрат.
- 1.1.1.9. Оптимізація складу та структури поточних витрат.

1.1.2. Оціночний індикатор – Рентабельність продажу.

Стратегічні задачі:

- 1.1.2.1. Аналіз інших доходів.
- 1.1.2.2. Збільшення прибутку до оподаткування.
- 1.1.2.3. Визначення найбільш перспективні напрямки збільшення інших доходів.
- 1.1.2.4. Збільшення інших доходів.

1.1.3. Оціночний індикатор – Оборотність сукупних активів.

Стратегічні задачі:

- 1.1.3.1. Аналіз сукупних активів.
- 1.1.3.2. Збільшення доходу від операційної діяльності.
- 1.1.3.3. Збільшення інших операційних доходів.
- 1.1.3.4. Збільшення інших доходів.

1.2. Стратегічна ціль – Збільшення рентабельності неопераційної діяльності

1.2.1. Оціночний індикатор – Збільшення інших доходів.

Стратегічні задачі:

- 1.2.1.1. Аналіз структури інших доходів.
- 1.2.1.2. Визначення найбільш перспективні напрямки збільшення інших доходів.
- 1.2.1.3. Збільшення інших доходів.

1.3. Стратегічна ціль – Збільшення ефективності використання власного капіталу.

1.3.1. Оціночний індикатор – Рентабельність власного капіталу.

Стратегічні задачі:

- 1.3.1.1. Аналіз структури власного капіталу.
- 1.3.1.2. Збільшення прибутку після оподаткування.

1.4. Стратегічна ціль – Збільшення рентабельності сукупних активів.

1.4.1. Оціночний індикатор – Рентабельність сукупних активів.

Стратегічні задачі:

- 1.4.1.1. Аналіз сукупних активів.
- 1.4.1.2. Збільшення прибутку до оподаткування.

2. Стратегічний напрямок – Поліпшення якості виконання робіт.

2.1. Стратегічна ціль – Посилення інноваційної активності підприємства.

2.1.1. Оціночний індикатор – Досягнення високого рівня інноваційного потенціалу.

Стратегічні задачі:

- 2.1.1.1. Аналіз інноваційної активності підприємства.
- 2.1.1.2. Аналіз роботи апарату інноваційного менеджменту.
- 2.1.1.3. Аналіз системи контролю якості виконання робіт.
- 2.1.1.4. Створення сучасної управлінсько-організаційної системи інноваційної діяльності.

2.1.2. Оціночний індикатор – Виконання перспективних інноваційних проектів

Стратегічні задачі:

- 2.1.2.1. Аналіз сучасного стану інноваційної активності в транспортно-інженерних мережах сучасних міст Європи.
- 2.1.2.2. Визначення найбільш перспективних напрямків для впровадження інноваційних проектів.
- 2.1.2.3. Розробка інноваційних проектів.
- 2.1.2.4. Поетапна реалізація інноваційних проектів.

2.1.3. Оціночний індикатор – Співробітництво з провідними інноваційними підприємствами

Стратегічні задачі:

- 2.1.3.1. Аналіз сучасного стану можливостей галузі в цілому по країні та окремих підприємств в місті.
- 2.1.3.2. Участь у спеціалізованих виставках та конференціях.
- 2.1.3.3. Співробітництво з провідними інноваційними підприємствами галузі, обмін досвідом.

2.2. Стратегічна ціль – Запровадження новітніх науково-містких технологій

2.2.1. Оціночний індикатор – Запровадження нових технологій.

Стратегічні задачі:

- 2.2.1.1. Аналіз сучасних технологій у галузі.

- 2.2.1.2. Виявлення можливостей (організаційних, матеріально-технічних, фінансових, кадрових) для впровадження нових технологій.
- 2.2.1.3. Визначення найбільш перспективних технологій.
- 2.2.1.4. Розробка плану впровадження нових технологій.
- 2.2.1.5. Поетапна реалізація плану впровадження нових технологій.

2.2.2. Оціночний індикатор – Запровадження нових матеріалів.

Стратегічні задачі:

- 2.2.2.1. Аналіз сучасних будівельних матеріалів, що застосовуються при будівництві, ремонті та експлуатації доріг, вулиць, мостів та шляхопроводів.
- 2.2.2.2. Виявлення можливостей (організаційних, матеріально-технічних, фінансових, кадрових) для використання нових матеріалів.
- 2.2.2.3. Розробка плану впровадження нових матеріалів.
- 2.2.2.4. Поетапна реалізація плану впровадження нових матеріалів.

2.2.3. Оціночний індикатор – Використання нових наукових досягнень.

Стратегічні задачі:

- 2.2.3.1. Аналіз сучасного стану впровадження наукових досягнень при будівництві, ремонті та експлуатації доріг, вулиць, мостів та шляхопроводів.
- 2.2.3.2. Співробітництво з провідними науково-дослідницькими установами, університетами, сертифікованими лабораторіями.
- 2.2.3.3. Розробка плану використання нових наукових досягнень.
- 2.2.3.4. Поетапна реалізація плану впровадження нових наукових досягнень.

2.3. Стратегічна ціль – Оновлення техніко-технологічної бази

2.3.1. Оціночний індикатор – Забезпеченість підприємства сучасною технікою і технологічними новинками

Стратегічні задачі:

- 2.3.1.1. Аналіз стану техніко-технологічної бази підприємства.
- 2.3.1.2. Інвентаризація та аналіз існуючої матеріально-технічної бази.
- 2.3.1.3. Розробка плану оновлення матеріально-технічної бази.
- 2.3.1.4. Розробка плану впровадження технологічних новинок.
- 2.3.1.5. Поетапна реалізація плану оновлення матеріально-технічної бази та плану впровадження технологічних новинок.

2.4. Стратегічна ціль – Покращення організаційної структури підприємства, системи прийняття управлінських рішень

2.4.1. Оціночний індикатор – Запровадження сучасних ефективних технологій управління

Стратегічні задачі:

- 2.4.1.1. Аналіз системи управління підприємством (управління ресурсами, управління логістикою, управління виконанням робіт, управління фінансами, управління маркетингом, управління інвестиціями, управління кадрами, облік документообороту і т.п.).
- 2.4.1.2. Розробка плану запровадження сучасних технологій управління.
- 2.4.1.3. Поетапна реалізація плану запровадження сучасних технологій управління.
- 2.4.1.4. Розробка системи мотивації персоналу.

2.4.2. Оціночний індикатор – Оптимізація організаційної структури

Стратегічні задачі:

- 2.4.2.1. Аналіз організаційної структури підприємства.
- 2.4.2.2. Розробка плану оптимізації організаційної структури.
- 2.4.2.3. Оптимізація структурних підрозділів підприємства з чітким розподілом повноважень..
- 2.4.2.4. Оптимізація системи обміну інформацією між структурними підрозділами і зворотнього зв'язку.
- 2.4.2.5. Оптимізація системи контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень.

2.5. Стратегічна ціль – Реформування системи підбору кадрів

2.5.1. Оціночний індикатор – Організація системи конкурсного підбору високо кваліфікаційних фахівців

Стратегічні задачі:

- 2.5.1.1. Аналіз штатного розпису підприємства.
- 2.5.1.2. Проведення атестації співробітників.
- 2.5.1.3. Розробка програми конкурсного підбору високо кваліфікаційних фахівців.
- 2.5.1.4. Реалізація програми конкурсного підбору кадрів.

2.5.2. Оціночний індикатор – Створення системи перепідготовки і підвищення кваліфікації

Стратегічні задачі:

- 2.5.2.1. Аналіз необхідності підвищення кваліфікації.
- 2.5.2.2. Визначення перелік професій і напрямків підвищення кваліфікації.
- 2.5.2.3. Розробка програми перепідготовки та підвищення кваліфікації.
- 2.5.2.4. Реалізація програми перепідготовки та підвищення кваліфікації.

3. Стратегічний напрямок – Покращення репутації (іміджу) підприємства

3.1. Стратегічна ціль – Інформаційна підтримка результатів роботи підприємства

3.1.1. Оціночний індикатор – Активність у засобах масової інформації

Стратегічні задачі:

- 3.1.1.1. Аналіз активності у засобах масової інформації.
- 3.1.1.2. Розробка програми співпраці з засобами масової інформації.
- 3.1.1.3. Реалізація програми співпраці з засобами масової інформації.

3.1.2. Оціночний індикатор – Активність у соціальних мережах

Стратегічні задачі:

- 3.1.2.1. Аналіз активності у соціальних мережах.
- 3.1.2.2. Оновлення сторінки підприємства у соціальних мережах..
- 3.1.2.3. Реалізація програми інформування про результати роботи підприємства.

3.1.3. Оціночний індикатор – Оперативне реагування на схвальні та критичні відгуки про роботу підприємства

Стратегічні задачі:

- 3.1.3.1. Аналіз відгуків засобів масової інформації та користувачів соціальних мереж на результати роботи підприємства.
- 3.1.3.2. Розробка програми оперативного реагування на схвальні та критичні відгуки про роботу підприємства.
- 3.1.3.3. Реалізація програми оперативного реагування на схвальні та критичні відгуки про роботу підприємства.

3.2. Стратегічна ціль – Забезпечення відкритості та прозорості звітів про роботу підприємства

3.2.1. Оціночний індикатор – Доступність до спілкування

Стратегічні задачі:

- 3.2.1.1. Аналіз можливості отримання інформації про підприємство.
- 3.2.1.2. Реорганізація власної сторінки в інтернеті.
- 3.2.1.3. Розробка програми інформаційної відкритості підприємства.
- 3.2.1.4. Реалізація програми інформаційної відкритості підприємства.

3.2.2. Оціночний індикатор – Створення системи оприлюднення основних щорічних досягнень підприємства

Стратегічні задачі:

- 3.2.2.1. Аналіз існуючої системи оприлюднення досягнень підприємства.
- 3.2.2.2. Розробка програми оприлюднення досягнень підприємства.
- 3.2.2.3. Реалізація програми оприлюднення досягнень підприємства.

3.3. Стратегічна ціль – Створення високої організаційної культури та соціальної відповідальності працівників

3.3.1. Оціночний індикатор – Доступність до спілкування

Стратегічні задачі:

- 3.3.1.1. Аналіз можливості отримання інформації про підприємство від керівників структурних підрозділів..
- 3.3.1.2. Створення системи приймальних годин у кожному структурному підрозділі.
- 3.3.1.3. Розповсюдження інформації про підприємство за допомогою інформаційних листків, проспектів, прес-релізів, рекламних матеріалів як у друкованому вигляді, так і в інтернеті..

3.3.2. Оціночний індикатор – Створення системи саморозвитку та високо моральної поведінки працівників, що спирається на усвідомлення можливості негативних наслідків для інших людей, підприємства і суспільства в цілому в результаті своїх можливих дій, прагнення і готовність уникнути таких наслідків

Стратегічні задачі:

- 3.3.2.1. Створення системи корпоративного духу на підприємстві, запровадження корпоративних свят та масових заходів.
- 3.3.2.2. Розробка кодексу поведінки працівника.
- 3.3.2.3. Створення системи саморозвитку та вдосконалення працівників, підтримки здорового способу життя.
- 3.3.2.4. Реалізація програми оприлюднення досягнень підприємства.

Виконання кожної з поставлених стратегічних задач – це безперервний процес, що складається з чотирьох основних етапів: планування, реалізація, оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів) та уточнення задачі з метою підтримки її актуальності.

Всі чотири етапи мають повторюватися кожного року приблизно в такій послідовності:

- січень-лютий – постановка стратегічних задач на рік, планування термінів їх виконання;
- березень-жовтень – реалізація поставлених стратегічних задач;

- жовтень-листопад – оцінка результатів і наслідків виконання стратегічних задач, аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів;
- листопад-грудень – уточнення стратегічної задачі, складання плану виконання на наступний рік.

Таким чином, на підставі стратегічного плану розвитку підприємства розробляється детальний першочерговий план реформування суб'єкта господарювання протягом одного року.

Цей план повинен бути узгоджений з річним планом комунальної корпорації «Київавтодор» та відповідати планам розвитку транспортної інфраструктури міста Києва, затвердженими Київською міською радою.

ДЕТАЛЬНИЙ ПЕРШОЧЕРГОВИЙ ПЛАН

реформування суб'єкта господарювання протягом одного року

ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

Виробничий план підприємства розроблюється у відповідності з планом розвитку інфраструктури міста Києва, затвердженим Київською міською радою.

Основна мета виробничої діяльності підприємства:

- збільшення обсягів надання послуг,
- зниження собівартості,
- підвищення якості надання послуг,
- збереження історичної ідентичності.

Передбачається впровадження енергозберігаючих технологій, які виключають або істотно знижують шкідливий вплив на навколишнє середовище.

Підприємству потрібно провести детальний аналіз своєї операційної діяльності за попередній рік.

Треба проаналізувати структуру та склад операційних доходів та операційних витрат, інших доходів підприємства, **визначити найбільш рентабельні напрямки роботи** та можливість їх розвитку.

Підприємству ставиться завдання зменшити збитки від базової операційної діяльності. Для цього потрібно збільшити обсяг виконаних робіт та отримати більший валовий дохід від операційної діяльності, а також **знижити собівартість операційної діяльності**.

Планується щорічно збільшувати валовий дохід від операційної діяльності на 20%.

Собівартість реалізованої продукції (надання послуг) не вдасться суттєво знизити в перший же рік реформування підприємства без проведення комплексних заходів, передбачених стратегічною програмою розвитку підприємства. Тому планується, що розмір собівартості на одиницю виконаного обсягу робіт залишиться практично незмінним.

Крім того, підприємству необхідно оптимізувати склад та структуру поточних витрат та збільшити інші операційні доходи підприємства.

Планується збільшення щорічних доходів підприємства на 15% в рік. За підсумками року.

Підприємство має щорічно оптимізувати свої витрати. Зрозуміло, що в умовах інфляції, зростання цін на електроенергію, опалення, паливно-мастильні та будівельні матеріали витрати підприємства мають збільшуватися, але завдяки оптимізації придбання, зберігання та використання матеріалів, раціонального застосування техніки, реформування організаційної та кадрової структури збільшення витрат має відбуватися меншими темпами, ніж зріст доходів підприємства. Планується зріст адміністративних витрат в середньому на 7% за рік.

Склад і структура інших оперативних витрат мають бути ретельно проаналізовані. Велика сума інших оперативних витрат призводить до збитковості основної операційної діяльності підприємства. Тому ставиться завдання спрямувати максимальні зусилля на зниження інших операційних витрат підприємства. Зрозуміло, що в умовах зростання обсягів робіт і загальних доходів від операційної діяльності мають зростати і операційні витрати підприємства. Але абсолютна сума зростання витрат має бути меншою, ніж сума зростання операційних доходів.

Такі заходи дозволять збільшити прибуток підприємства і завдяки цьому збільшити обсяг надходжень коштів до бюджету та покращити фінансовий стан підприємства. Виробничий план підлягає конкретизації по кожному виду послуг, що виконуються підприємством з поквартальною розбивкою та інформації щодо фактичних показників минулого року, планових і прогнозних показників поточного року, а також інформацію згідно із стратегічним планом розвитку підприємства.

ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

Фінансовий план розробляється згідно з Розпорядженням Київської міської державної адміністрації від 01.01.2001 р. № 2323 «Про затвердження Положення про порядок складання річного фінансового плану підприємством, організацією, установою, що належить до комунальної власності територіальної громади міста Києва, та господарським товариством, у якому є частка майна комунальної власності територіальної громади міста Києва в розмірі не менше як 30%».

Основною метою складання річного фінансового плану підприємства, що належить до комунальної власності територіальної громади міста Києва, є визначення основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, основні джерела та напрями спрямування коштів з метою забезпечення потреб діяльності підприємства, реалізації заходів виробничого розвитку, забезпечення витрат та виконання зобов'язань, включаючи зобов'язання перед бюджетами та державними цільовими фондами.

Фінансовий план роботи КП «Міський магазин» наведений в таблиці.

На підставі більш детальної інформації про фінансово-економічні показники роботи підприємства фінансовий план на кожний рік має бути уточнений з поквартальною розбивкою та інформацією щодо фактичних показників минулого року, планових і прогнозних показників поточного року, а також інформацією згідно із стратегічним планом розвитку підприємства.

Цей чистий прибуток має бути розподілений на відрахування до бюджету міста Києва, спрямування частки прибутку на виробничий розвиток, у тому числі на відрахування до спеціальних (цільових) фондів підприємства, призначених для покриття витрат, пов'язаних з фінансово-господарською діяльністю підприємства.

ТЕХНІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

В процесі реалізації виробничого плану та досягнення планових фінансово-економічних показників діяльності підприємства особливу увагу слід приділяти підвищенню якості надання послуг.

Для цього треба посилити інноваційну активність підприємства.

Перш за все треба затвердити план модернізації приміщень торгових приміщень КП «Міський магазин». Всі приміщення необхідно відновити до рівня світових аналогів. Зробити акцент на національну самобутність.

Протягом року потрібно виявити можливості (організаційні, матеріально-технічні, фінансові та кадрові) для модернізації приміщень торгових приміщень.

Треба створити умови для інноваційного розвитку підприємства та підсилення його інноваційного потенціалу.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ для розвитку

суб'єкта господарювання

Стратегія розвитку КП «Міський магазин» передбачає економічне зростання підприємства за рахунок збільшення обсягів виконаних робіт та доходів від діяльності та підвищення якості послуг.

Це може бути зроблено перш за все за рахунок інвестиційної діяльності, у процесі якої реалізуються довгострокові стратегічні цілі підприємства.

Інвестиції забезпечують зростання операційних доходів за рахунок збільшення обсягу послуг, забезпечення зниження операційних витрат (своєчасна заміна фізично зношеного устаткування; відновлення морально застарілих виробничих основних засобів і нематеріальних активів).

Інвестиції можуть вкладатися як самим підприємством (внутрішні інвестиції), так і іншими суб'єктами господарювання (**зовнішні інвестиції**).

Першочерговим завданням для залучення інвестицій є максимальне підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Інвестиційно привабливим підприємство робить висока ефективність його роботи, яка характеризується високими показниками Рентабельності власного капіталу та Рентабельності сукупних активів.

Для зацікавленості зовнішніх інвесторів Рентабельність власного капіталу підприємства має бути близько 8%. Показник Рентабельності сукупних активів не може бути меншим 5%.

Стратегічний план розвитку КП «Міський магазин», наведений в цій конкурсній пропозиції, спрямований на збільшення прибутковості роботи підприємства, покращення якості виконання робіт, покращення репутації (іміджу) підприємства.

Одними з цілей підвищення якості виконання робіт є посилення **інноваційної активності підприємства**, оновлення техніко-технологічної бази (оціночний індикатор Забезпеченість підприємства сучасною технікою і технологічними новинками).

Зовнішніми інвесторами можуть виступати як вітчизняні, так і іноземні компанії. Зовнішні інвестиції можуть залучатися на наступних умовах:

- спів-фінансування виробничих програм разом з бюджетом міста;
- лізинг – використання нової техніки, що належить інвестору, для власної виробничої діяльності на умовах поступової сплати її вартості та викупу у власність підприємства;

Підприємство має розробити декілька варіантів залучення інвестицій, проаналізувати кожен з варіантів та вибрати найбільш ефективний з них.

Всі чотири етапи мають повторюватися кожного року, а в разі необхідності і частіше.

Залучення зовнішніх інвестицій потребує часу та зусиль по покращенню інвестиційної привабливості підприємства. Але вже зараз є можливість залучати інвестиції для розвитку інноваційних енерго-ефективних проектів.

Приклади інноваційних проектів для залучення інвесторів:

1. Модернізація внутрішнього простору для можливості організації виставок, презентацій, та інших заходів.
2. Створення на базі підприємства елітного клубу читачів.
3. Організація навчальних семінарів і інших заходів.