МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра Менеджмент и экономическая безопасность

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль Менеджмент организации

Выпускная квалификационная работа

на тему

Разработка системы менеджмента предприятия по производству и реализации муки из твердых сортов пшеницы

Студент группы 13ТЭЭМ31 _____ Садомова Людмила Вячеславовна
(номер группы) (подпись, дата) (фио полностью)

Руководитель к.э.н., доцент
(должность)
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» _____ Бахтеев Ю.Д.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер д.э.н., профессор
(должность)
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» _____ Тугускина Г.Н.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____№_____)

Заведующий кафедрой _____ Тактарова С.В.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

*Работа защищена с отметкой*_____ (протокол ГЭК от _____ № ____)

Секретарь ГЭК _____ Пронина Ю.Ю.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Пенза 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……6
1 Маркетинговые исследования рынка…….7
1.1 Анализ рынка……..7
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ……14
1.3 Анализ потребителей ……21
2 Технико-технологическое обоснование производства продукции……..….25
2.1 Характеристика производимой продукции…….25
2.2 Технология производства продукции……..30
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов……..41
3 Формирование системы эффективного управления предприятием……52
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом……..52
3.2 Формирование стратегий организации……55
3.3 Управление качеством в организации…….64
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий ……...69
Заключение……...76
Список используемых источников…….78
Приложение А……..79
Приложение Б……...80
Приложение В……..81

ВВЕДЕНИЕ

Группа хлебных продуктов занимает почти 20% потребительской корзины россиянина. Крупа, хлебобулочные изделия, макароны относятся к товарам первой необходимости, поэтому мукомольно-крупяной рынок можно назвать социально-значимым.

До революции Россия была крупнейшим в мире экспортером пшеницы и ржи, а сама отрасль - высокорентабельной, выгодной для предпринимательской деятельности и государственной казны.

Из зерна пшеницы вырабатывают, в зависимости от назначения, хлебопекарную и макаронную муку. Потребление муки в большей степени связано с изготовлением хлеба и хлебобулочных изделий.

С учетом вышеизложенной информации планируется организация предприятия, основным направлением деятельности которого будет: производство муки из твердых сортов пшеницы.

Объектом будет являться – Общество с ограниченной ответственностью производственно-коммерческое предприятие «Контур».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка концепции системы управления и обоснование ее эффективности для перспектив развития проектируемого предприятия по производству муки из твердых сортов пшеницы.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить рынок производства и реализации муки из твердых сортов пшеницы;

2. Изучить технологию производства муки из твердых сортов пшеницы;

3. Разработать миссию и систему стратегических целей деятельности предприятия;

4. Разработать стратегию функционирования и развития предприятия;

5. Разработать сбытовую политику;

6. Рассчитать бизнес-план инвестиционного проекта.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 АНАЛИЗ РЫНКА

В настоящее время продукты переработки растениеводческой продукции являются основой пищевого рациона человека. Зерно и продукты его переработки содержат все необходимые для организма человека вещества: углеводы, белки, жиры и т.д. Кроме того, высокие темпы роста плотности населения позволяют увеличить производство мучной продукции до максимальных значений. Это имеет особое значение для улучшения качества питания населения, поскольку продукты переработки зернового сырья служат наиболее доступным источником белка.

Улучшение структуры питания за счет наиболее ценных продуктов и устойчивое снабжение населения всеми видами продовольствия являются центральной проблемой развития экономики. Ее решение наряду с увеличением продукции сельскохозяйственного производства зависит от ускорения научно-технического прогресса, высокоэффективного использования производственного потенциала, укрепления материально-технической базы, а также высокого уровня проектирования предприятий мукомольной отрасли, что, в конечном счете, приведет повышению технического уровня отрасли, обеспечит рост производительности труда и способствует увеличению выпуска продукции широкого ассортимента.

В настоящей бакалаврской работе предложено подготовительное отделение мукомольного завода производительностью 25 т/сут, на базе внедрения прогрессивного высокопроизводительного оборудования, что обеспечивает высокоэффективное использование зерна и снижение электроэнергии, что, в конечном счете, скажется на увеличении производительности труда по сравнению с аналогичными предприятиями. В результате чистый годовой доход проектируемого предприятия с применением высокопроизводительного оборудования будет выше, чем у имеющихся аналогов.

Также преимуществом предлагаемого может послужить низкая цена продукции, которая достигается путем снижения издержек производства и большой объем готовой продукции высокого качества. Преимущество перед конкурентами может быть достигнуто путем своевременной доставки как сырья для функционирования предприятия, так и продукции к потребителю, а также гарантий качества готовой продукции проектируемого предприятия.

В период с 2013-го по 2015 год российское производство муки из зерновых культур находилось на уровне 9 тыс. тонн (диаграмма 1).

Диаграмма 1 – Динамика производства муки в 2011-2015 годах, тыс.т

В 2012 году выпуск муки сократился до 6,2 тыс тонн, что являлось самым низким показателем с 2000 года. Главной причиной стал неурожай зерновых культур вследствие аномальной жары. По итогам 2013 года, производство муки всех видов вновь превысило 9 тыс. тонн.

Стоит отметить, что немаловажное значение играет фактор сезонности, образом, в сентябре-октябре производство достигает своего максимума. Наименьшие объемы выпуска муки традиционно приходятся на начало года. В региональном разрезе в производстве муки всех видов лидируют Алтайский край и Челябинская область – доли этих регионов в общей структуре производства составляют, соответственно, 12,9 и 7,1% (диаграмма 2).

Диаграмма 2 - Структура производства муки по регионам в январе-декабре 2015 года, %

По итогам 12 месяцев 2015 года, на доли Краснодарского края и Ставропольского края приходится, соответственно, 4,6 и 4,5% общего производства муки. Московской области и Санкт-Петербургу принадлежит по 4%, а доли остальных регионов не превышают 3,8%.

В перспективе, в связи с модой на правильный образ жизни и стремлением населения потреблять натуральные и здоровые продукты, в России возможно увеличение выпуска цельнозерновой муки грубого помола. В производстве пшеничной муки около 68% приходится на муку высшего сорта – муку белого цвета с хорошим содержанием клейковины (диаграмма 3).

Диаграмма 3 – Структура производства пшеничной муки в 2015 году, %

Доли пшеничной муки первого и второго сорта в 2015 году составили соответственно 26 и 4% общего объема произведенной в России пшеничной муки.

Производство муки в России осуществляет большое количество предприятий. В рейтинге производителей муки по выручке от продажи в 2015 году лидируют следующие компании: ООО «Нижегородский мукомол», ОАО «Пермский мукомольный завод», ОАО «Рыбинский мукомольный завод», ООО «Мукомольный комбинат «Володарский», ОАО «Студенецкий мукомольный завод».

По расчетам GRC, доля импортной продукции на российском рынке муки в 2015 году составила около 1%. Что касается экспорта муки всех видов из России, то он также незначителен. Странами–партнерами России являются Абхазия, Монголия и Таджикистан.

Анализируя динамику потребительских цен на пшеничную муку, необходимо отметить, что за последние 5 лет уровень цен на данную продукцию в России значительно поднялся (диаграмма 4).

Диаграмма 4 - Динамика потребительских цен на пшеничную муку в 2011-2015 годах, руб./кг

2013 год не принес хорошего урожая, валовый сбор оказался на треть меньше показателя предыдущего года, и с 2012 года можно было наблюдать рост цен, который прекратился только в 2013 году. В период с 2013-го по 2014

год средняя потребительская цена за килограмм муки находится примерно на одном уровне – около 27 рублей. В 2015 году средняя потребительская цена выросла почти до 30 рублей.

Территориально можно выделить зоны распространения трех ценовых категорий на пшеничную муку. Самые низкие цены на пшеничную муку зафиксированы в Сибирском, Приволжском, Южном и Северо-Кавказском федеральных округах. Самые высокие цены – в Дальневосточном и Северо-Западном округах. В Центральном и Уральском федеральных округах отмечен средний уровень цен.

Традиционно самые высокие розничные цены на муку наблюдаются в Чукотской автономной области, а также в Сахалинской области и Камчатском крае – больше 40 рублей за килограмм. Минимальные цены на муку в 2015 году были зафиксированы в Алтайском крае и в Чувашской Республике – около 32 рублей за килограмм.

Согласно прогнозу GRC, несмотря на сокращение розничных продаж муки в натуральном выражении, в ближайшие годы стоимостной объем рынка будет демонстрировать увеличение за счет роста потребительских цен на муку.

Анализ факторов внешней среды.

Естественно, существует множество факторов, отрицательно влияющих на развитие предприятия (угроз внешней среды), которые необходимо учитывать:

- жесткая конкуренция, порождающая необходимость поддерживать высокое качество продукции и искать пути ее совершенствования;

- очень высокая доля импортной продукции на российском рынке, а также тенденции ее дальнейшего роста;

- из-за особенностей производства (высокой материалоемкости) предприятия, производящие погрузчики, очень зависимы от колебаний цен на сырье и материалы;

- сезонность спроса на продукцию;

- текущий мировой финансовый кризис (который также может представлять трудности и для зарубежных конкурентов);

Макросреда — экономическая, природная, социально-культурная, политическая среда, в условиях которой функционирует фирма, которая окружает фирму, и оказывающая серьезное влияние на ее маркетинговую деятельность.

Внешняя макросреда отличается значительной подвижностью и, как правило, не подвластна активному воздействию со стороны отдельной фирмы.

Макросреда включает следующие основные элементы:

1) социально-демографическая среда;

2) экономическая среда;

3) научно-техническая среда;

4) экологическая среда;

5) политико-правовая среда;

6) культурная среда.

Проведем анализ влияния факторов внешней среды на деятельность предприятия ООО ПКП «Контур».

1. Социально-демографическая среда (основные ее характеристики: численность и плотность размещения населения).

Прямой взаимосвязи наше предприятие с данной средой не имеет. Продукция не рассчитана на узкую специализацию, т.е. покупателями нашей муки могут быть как молодые, так и пожилые люди, взаимодействовать может как с физическими, так и с юридическими лицами.

2. Экономическая среда (общая покупательная способность населения, которая связана с уровнем текущих доходов, цен, сбережений и доступностью кредита, уровнем безработицы).

Экономическая ситуация в стране не отличается постоянством, но даже в связи с падением платежеспособности населения и увеличением издержек, динамика роста рынка по покупке муки ежегодно увеличивается не менее чем на 5 %.

3. Научно-техническая среда (развитие науки и техники является главным фактором экономического роста уже три столетия, любое научно-техническое новшество может вызвать серьезные долговременные последствия).

Научно-техническая среда оказывает значительное влияние на деятельность предприятия. Руководство предприятия должно отслеживать основные тенденции в этой сфере. Используется только современная техника - это комплексы автоматических машин под управлением компьютеров, что позволяет внедрять новые технологии в отрасль общественного питания, и влечет за собой повышение производительности труда и предоставляемых услуг.

Для работы с усовершенствованным оборудованием набран высококвалифицированный персонал.

Но с другой стороны, отсутствие поддержки и финансирования со стороны государства, делает весьма затруднительным использование в полном объеме наработок в науке и технике.

4. Экологическая среда (это загрязнение окружающей среды, а изменения в ней сказываются и на товарах, которые предприятия производят и предлагают рынку).

Экологическая среда (окружающая природная среда) — природная составляющая часть среды обитания и производственной деятельности человечества.

Промышленная деятельность почти всегда наносит вред состоянию природной среды. Существуют проблемы опасного уровня содержания химических загрязнителей в почве и продуктах питания, радиоактивного заражения, загрязнения упаковочными материалами, не поддающимися биохимическому разложению.

В ООО ПКП «Контур» принимается система мер по защите окружающей. Принимает участие в мероприятиях общей утилизации использованной упаковки и элементов питания. Не используем для упаковки и перевозки поливинилхлорид и пенопласт. Также заключен договор об утилизации и

вывозе сырья (отработанные лампы накаливания, пластмасса, бумага, картон и др.) с ООО КПО "Новая волна", который находится по адресу: г. Пенза, ул. Индустриальная, д. 44Б.

5. Политико-правовая среда (это законы, нормативные документы государственных учреждений, требования групп общественности, которые оказывают влияние на наше предприятие и ограничивают свободу действий).

Важная причина государственного регулирования - необходимость защиты потребителей от недобросовестной деловой практики.

6. Культурная среда (это основные взгляды, культурные ценности и нормы поведения, определяющие взаимоотношения людей друг с другом).

Прямого воздействия на предприятие ООО ПКП «Контур» данная среда не оказывает.

Выводы по анализу факторов внешней среды:

- Наиболее благоприятными для ООО ПКП «Контур» являются социально-демографические факторы. Кроме того, огромные возможности открывает перед предприятием научно-техническая среда, поскольку дает значительное конкурентное преимущество.

- Наибольшую опасность представляет экономический фактор, поскольку увеличение издержек производства может привести к потере конкурентных преимуществ перед другими компаниями. Политико-правовой фактор может сказаться негативно, при принятии новых законопроектов, приводящих к увеличению цен на природные ресурсы, сырье, материалы.

1.2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОВ И ИХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

ООО «Нижегородский мукомол» является одним из крупнейших мукомольных предприятий в стране и входит в состав Союза мукомольных и крупяных предприятий России. Координируя деятельность компании ООО

«Нижегородский мукомол», активное участие в работе предприятия принимает вице-президент Союза мукомольных и крупяных предприятий по Приволжскому федеральному округу Герман Индекович Тян.

ООО «Нижегородский мукомол» оснащено современным зерноочистительным и размольным оборудованием фирмы Buhler, признанного мирового лидера в области технологий переработки зерна. Действует автоматическая фасовочная линия фирмы Fawema. Передовое оборудование гарантирует неизменно высокое качество выпускаемой продукции и стабильность ее поставок.

ОАО «Пермский мукомольный завод», ведущее предприятие Западного Урала, впервые выпустило муку «Пельменная» в бумажной упаковке в фасовке массой 2 кг. Для розничного покупателя на рынок был выведен уникальный продукт – пшеничные зародышевые хлопья пищевые в фасовке массой 200 г. В такой же удобной небольшой упаковке выпускаются и пшеничные пищевые отруби. Вся эта продукция пополнила линейку под торговой маркой «Птица-Мельница». В 2015 г. впервые начался выпуск фасованной муки 1-го сорта в бумажные пакеты массой по 2 кг.

Акционеры и топ-менеджмент предприятия создают благоприятные условия для развития и профессионального роста, при этом реализуются мероприятия по развитию корпоративной культуры. Возможности профессионального и карьерного роста подкреплены комплексным подходом к обучению, в котором участвуют сотрудники всех подразделений.

ОАО «Рыбинский мукомольный завод» является одним из лидеров зерноперерабатывающей отрасли и агропромышленного комплекса России, что подтверждается высшими отраслевыми наградами - за высокое качество продукции. Мельница работает в полностью автоматизированном режиме и оснащена оборудованием и вальцевыми станками изготовленным по лицензии швейцарской фирмы Buhler.

Вся мука производится из отборного зерна пшеницы с высокими показателями качества.

Ежегодно ОАО «Рыбинский мукомольный завод» перерабатывает более 65 000 тонн зерна пшеницы.

ООО «Мукомольный комбинат «Володарский», включает в себя мукомольный завод, производительностью 500 тонн в сутки, элеватор силосного типа, емкостью 50 тыс. тонн, склады готовой продукции с погрузочными и разгрузочными устройствами для зерна и муки, административный корпус, котельную, работающую на природном газе, а также другие инженерно-технические объекты, обеспечивающие жизнедеятельность предприятия.

Для переработки зерна используется самое современное оборудование всемирно известной швейцарской фирмы «Buhler», которое позволяет изготавливать муку и манную крупу, обладающее уникальными свойствами, великолепными характеристиками и пользующуюся заслуженной популярностью у потребителей. Этому немало способствует качество исходного сырья - пшеницы мягких сортов 3-го и 4-го классов. Такое качество обеспечивается элеватором силосного типа, оборудованного автоматической системой контроля работы всего технологического процесса хранения и подготовки зерна.

ОАО «Студенецкий мукомольный завод» - один из представителей аграрного рынка России. Основными направлениями деятельности компании является сельское хозяйство и растениеводство. Находится в свеклозоне Каменского сахарного завода (Пензенская область). В состав агрофирмы входят пять отделений: Головинщино, Междуречье, Федоровское, Свищевка, Крыловка. Общая площадь пашни составляет 24 500 га. Наряду с сахарной свеклой (2008г. – 5 500 га), основную часть в структуре посевных площадей занимает пивоваренный ячмень. ОАО «Студенецкий мукомольный завод» располагает собственным элеватором, наши специалисты контролируют процесс приемки, подработки и хранения, что позволяет гарантировать высокое качество производимого пивоваренного ячменя.

Для того чтобы выявить конкурентные позиции участников рынка, построим таблицу их позиционирования по параметрам качество/цена в зависимости от поставщика продукции. Данные по цене и качеству будут отображаться в пятибалльном эквиваленте шкалы оценки: 1 – самый низкий показатель; 5 – самый высокий показатель. В таблице отобразим также параметры сантехники проектируемой в данной работе ООО ПКП «Контур» (таблица 1).

Таблица 1 - Параметры производимой продукции предприятиями - конкурентами

Наименование предприятия	Цена, баллов	Качество, баллов	Соотношение качество/цена
ООО «Нижегородский мукомол»	4	4	1
ОАО «Пермский мукомольный завод»	5	2	0,4
ОАО «Рыбинский мукомольный завод»	4	4	1
ООО «Мукомольный комбинат «Володарский»	3	3	1
ОАО «Студенецкий мукомольный завод»	2	2	1
ООО ПКП «Контур»	4	3	0,75

При присвоении баллов по параметру «цена» использовались, цены на муку.

При присвоении баллов по параметру «качество» учитывались, такие факторы как: соответствие стандартам качества, влажность и свежесть.

Составим таблицу, качественно отображающую широту ассортимента продукции по 10-балльной шкале (таблица 2)

Таблица 2 - Качественная характеристика широты ассортимента муки

Наименование предприятия	Качественная характеристика широты ассортимента продукции, баллов
ООО «Нижегородский мукомол»	9
ОАО «Пермский мукомольный завод»	8
ОАО «Рыбинский мукомольный завод»	6
ООО «Мукомольный комбинат «Володарский»	8
ОАО «Студенецкий мукомольный завод»	7
ООО ПКП «Контур»	6

Из представленной выше информации в таблицах 1 и 2 видно, что проектируемое в данной работе предприятие ООО ПКП «Контур» на первоначальном этапе не способно занять лидирующее положение по таким конкурентным параметрам, как соотношение «Качество/Цена» широта ассортимента. Своими ближайшими конкурентами и самыми сильными из всех новое предприятие может считать ООО «Нижегородский мукомол» и ОАО «Студенецкий мукомольный завод».

Далее проведем экспертную оценку факторов конкурентоспособности по 10-балльной шкале для анализирующих компаний. Учитывая особенности маркетинга продукции и специфику данного вида бизнеса, были выбраны следующие параметры для сравнения организаций (факторы конкурентоспособности): известность на рынке; репутация; имидж организации; доступность цены на продукцию; эффективность рекламы; широта ассортимента.

Для каждой конкурентной позиции необходимо указать ранг нашей организации и ранг конкурента от 1 до 10 (1-наихудший, 10-наилучший).

Выставляемая оценка целиком зависит от личного восприятия позиции автором исследования. Таблица по результатам исследования представлена ниже.

Таблица 3 - Оценка конкурентных факторов

Конкурентные факторы	ООО «Нижегородский мукомол»	ОАО «Пермский мукомольный завод»	ОАО «Рыбинский мукомольный завод»	ООО «Мукомольный комбинат «Володарский»	ОАО «Студенецкий мукомольный завод»	ООО ПКП «Контур»
Известность предприятия на рынке	10	9	8	7	6	1
Репутация (имидж) предприятия	9	6	9	5	5	1
Доступность цены продукции	8	10	8	6	5	8
Эффективность рекламы	8	5	7	5	4	9
Широта ассортимента	9	8	7	8	7	6
Общая сумма баллов	44	38	39	31	27	25
Место организации по конкурентной силе	1	3	2	4	5	6

Как показывают данные таблицы 3 - ООО ПКП "Контур" имеет невысокие конкурентные позиции, что обусловлено, прежде всего, неизвестностью торговой марки, а также отсутствием какого-либо имиджа.

Однако благодаря широкому ассортименту и невысокой цене при высоком качестве у предприятия есть перспективы занять лидирующее положение на данном рынке.

По предводительнице данным предприятие планирует занять 5% Российского рынка (диаграмма 5).

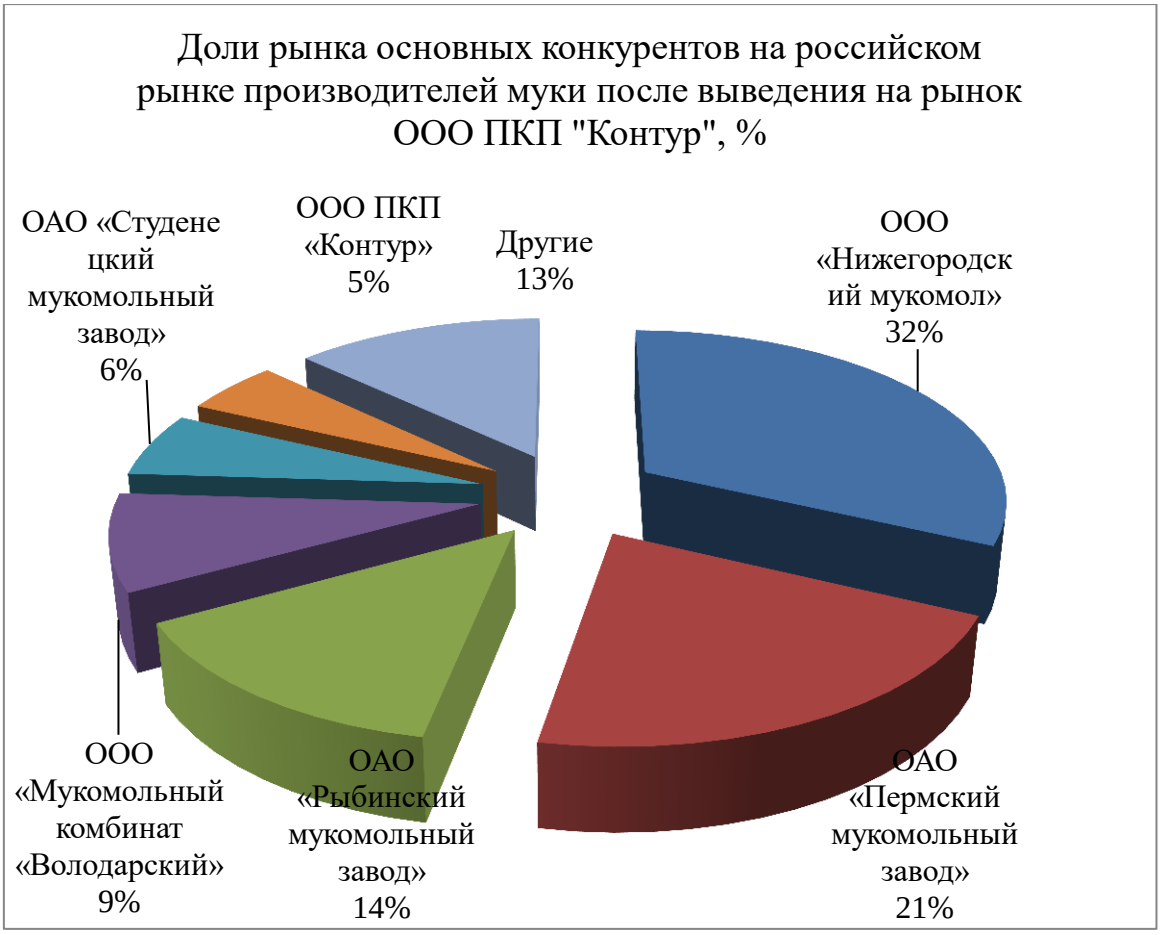

Диаграмма 5 - Доли рынка основных конкурентов на российском рынке производителей муки после выведения на рынок ООО ПКП "Контур", %

1.3 ИЗУЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Сегментация — разделение рынка на группы покупателей, обладающих схожими характеристиками, с целью изучения их реакции на тот или иной товар или услугу.

Сегмент — группа покупателей, обладающая похожими потребностями, желаниями и возможностями. Разделение рынка на различные сегменты и их последующее изучение позволяет компаниям сконцентрировать свое внимание на наиболее перспективных, с точки зрения прибыльности, сегментах (целевых).

Сегментация потребительского рынка может быть произведена по нескольким признакам: географическому, демографическому, психографическому, поведенческому, при этом каждому из этих признаков присущи свои переменные.

Был проведен анализ предпочтений покупателей с помощью матрицы потребности (таблица 4).

Таблица 4 Сегментирование потребителей ООО ПКП «Контур».

Показатель	Критерий	Балльная оценка
Географический (Г)	г. Пенза и Пензенская область (Г1)	10
	Близлежащие области (Г2)	7
Возраст потребителя (ВП)	От 18 до 35 лет (ВП1)	9
	От 36 до 60 лет (П2)	10
	От 61 и старше	8
Уровень дохода (Д)	до 20 тыс. руб. в мес. (Д1)	5
	20-50 тыс. руб. в мес. (Д2)	8
	Свыше 50 тыс. руб. в мес. (Д3)	8
Искомые выгоды (В)	Цена (В1)	8
	Цена, качество (В2)	10
	Качество, дизайн упаковки (В3)	8

В результате сегментации по географическому признаку выявлено, что основными покупателями мук являются жители г. Пензы и Пензенской области, которые составляют 82% в объеме продаж. Это связано с тем, что предприятие ООО ПКП «Контур» ориентировано первоначально на Пензенскую область, в связи с небольшими объемами производства. Но в скором времени, планируется выход на рынок Поволжья.

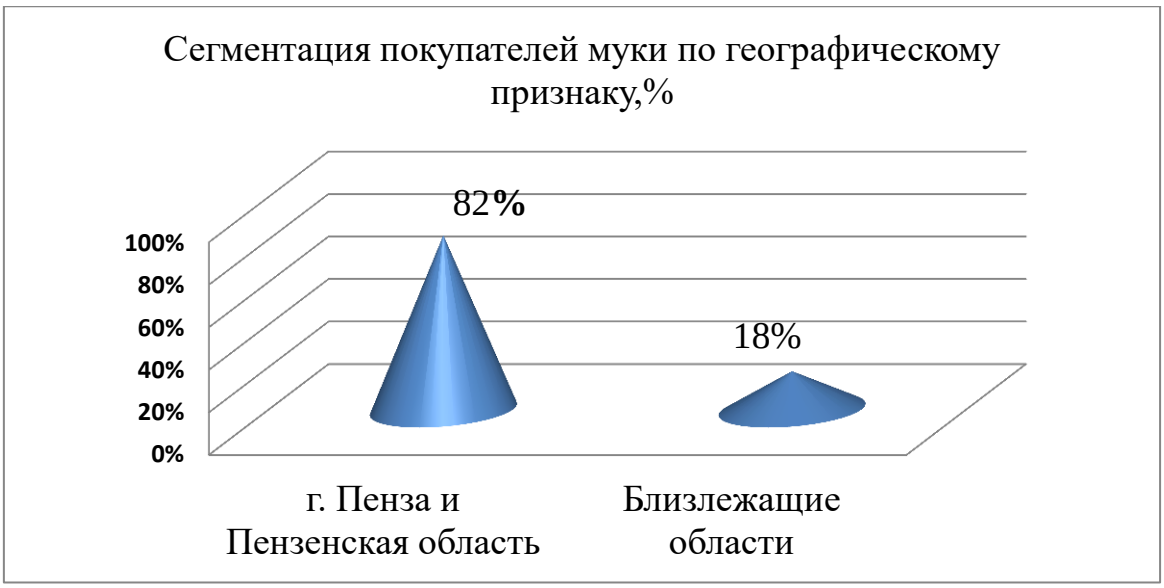

Диаграмма 6 - Сегментация покупателей муки по географическому признаку,%

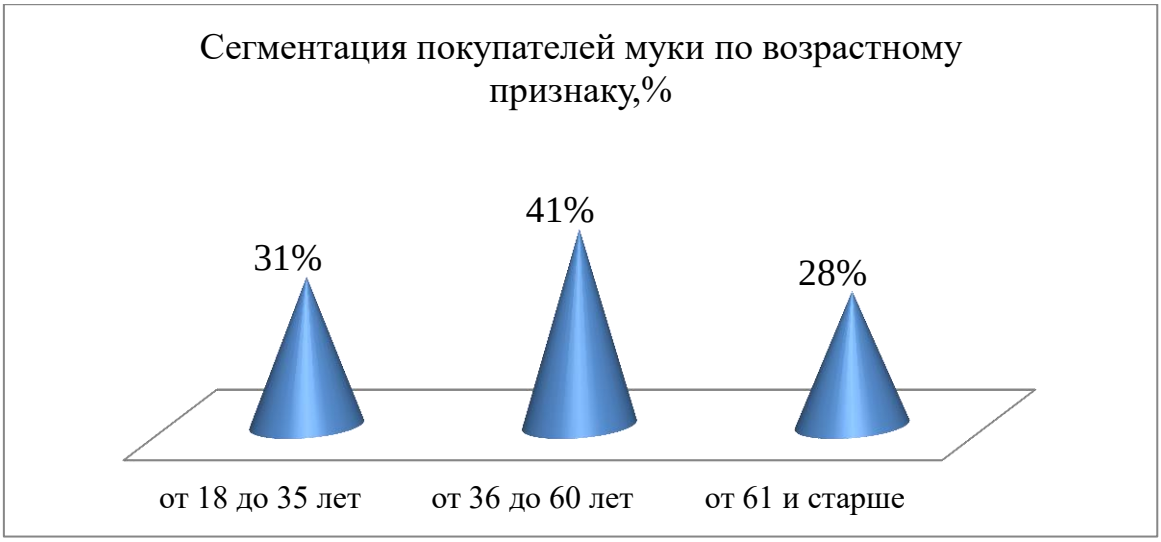

Диаграмма 7 - Сегментация покупателей муки по возрастному признаку, %.

В ходе сегментации клиентов по уровню дохода выяснено, что ООО ПКП «Контур» будет ориентироваться на сегмент со средним уровнем дохода.

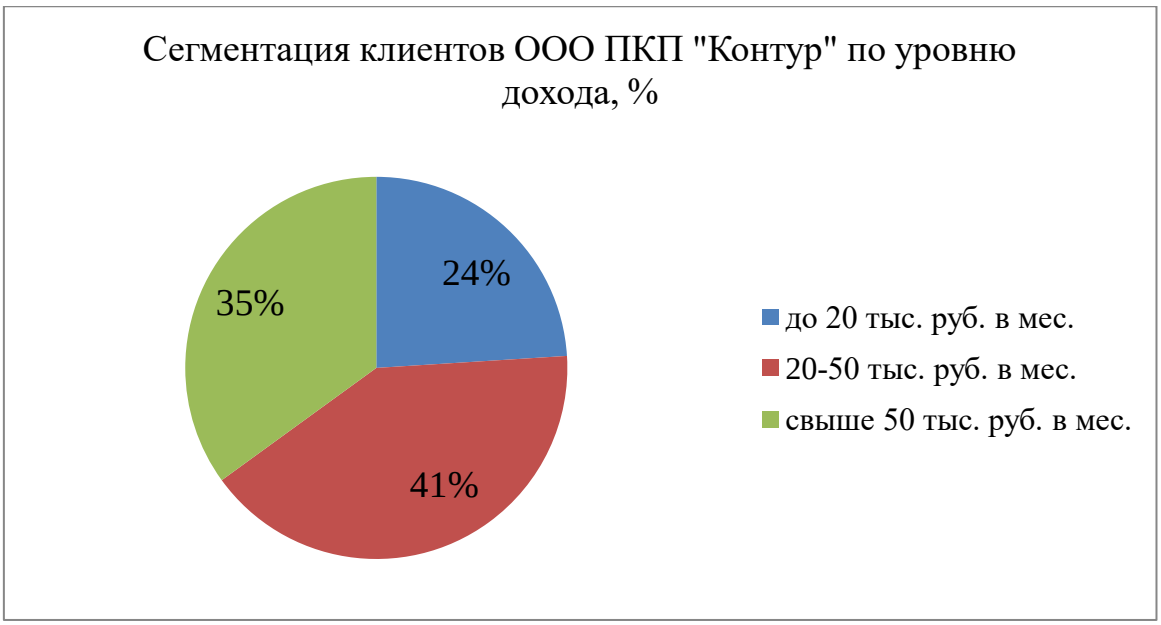

Диаграмма 8 - Сегментация клиентов ООО ПКП "Контур" по уровню дохода, %.

Представляют интерес результаты исследования, связанные с выявлением наиболее значимых для потребителей характеристик муки. Как было отмечено в таблице 4, для большинства покупателей решающую роль играет цена и качество.

Диаграмма 9 - Сегментация покупателей муки по искомым выгодам, %

Итак, подведем выводы, основным покупателями ООО ПКП «Контур» являются лица в возрасте от 18 до 60 лет, имеющие средний уровень дохода, обращающие внимание на цену и качество.

Так как ООО ПКП «Контур» планирует расширить работу по всему Поволжью, то разработка стратегии необходима для данной компании. В основе разработки стратегии лежит дифференцированный маркетинг и разделение маркетинговых усилий по сегментам.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ

2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОИЗВОДИМОЙ ПРОДУКЦИИ

Товарная политика представляет собой заранее обдуманные принципы поведения производителя по составу выпускаемой им продукции.

На ООО ПКП «Контур» товарная политика осуществляется по следующим направлениям:

1. На предприятии четко установлен ассортимент товаров и установлены виды оказываемых услуг (подработка, хранение, переработка зерна);

2. Поддерживается конкурентоспособность продукции (с помощью невысокой цены и высокого качества продукции);

3. Разработана упаковка, маркировка выпускаемой продукции.

За качеством выпускаемой продукции на ООО ПКП «Контур» следит начальник производственно-технической лаборатории, то есть лаборатория производит анализ поступаемого зерна и готовой продукции, чтобы зерно и готовая продукция соответствовали нормам и стандартам качества.

Таблица 5 - Виды выпускаемой продукции ООО ПКП «Контур»

Наименование	Единица измерения	Цена
Мука высший сорт (крупка)	Мешок 50 кг	7200
Мука 1 сорт (полукрупка)	Мешок 50 кг	6100
Мука 2 сорт	Мешок 50 кг	5150
Отруби	тонна	6200
Зерноотходы	тонна	3500
Мука высший сорт (крупка)	Упаковка 1 кг	160
Мука 1 сорт (полукрупка)	Упаковка 1 кг	136
Мука 2 сорт	Упаковка 1 кг	115

Производство и реализация муки компанией ООО ПКП «Контур» будет осуществляться под торговой маркой, представленной на рисунке 1.

Рисунок 1 – Торговая марка «СУРСКАЯ МУКА»

Фирменный стиль торговой марки «СУРСКАЯ МУКА» подчеркивает приверженность классическим традициям, которые составляют основу изысканного вкуса.

Для компании разработан слоган: «СУРСКАЯ МУКА – наше достояние и гордость», который символизирует, что мука изготавливается в Сурском крае, то есть в домашнем регионе, где и проживают покупатели.

1 Технические требования к производству муки из твердых сортов пшеницы:

1.1 Мука из твердой пшеницы должна соответствовать требованиям настоящего стандарта.

1.2 По органолептическим показателям мука из твердой пшеницы должна соответствовать требованиям, указанным в таблице 6.

Таблица 6 - Органолептические показатели муки из твердой пшеницы.

Наименование показателя	Характеристика и норма сортов муки		
	Высший (крупка)	Первый (полукрупка)	Второй
Цвет	Светло-кремовый с желтым оттенком	Светло-кремовый	Кремовый с желтоватым оттенком
Запах	Свойственный муке из здорового зерна, без посторонних запахов, не затхлый, не плесневый		
Вкус	Свойственный муке из здорового зерна, без посторонних привкусов, не кислый, не горький		
Наличие минеральной примеси*	При разжевывании муки не должно ощущаться хруста		
Металломагнитная примесь, мг в 1 кг муки; размером отдельных частиц в наибольшем линейном измерении 0,3 мм и (или) массой не более 0,4 мг, не более	3,0		
Зараженность вредителями	Не допускается		
Загрязненность вредителями	Не допускается		
* При возникновении разногласий при определении наличия минеральной примеси в муке из твердой пшеницы для макаронных изделий проводят определение показателя "Зола нерастворимая в 10% " по ГОСТ 875 с нормой - не более 0,2%.			

1.3 По физико-химическим показателям мука из твердой пшеницы должна соответствовать требованиям, указанным в таблице 7.

Таблица 7 - Физико-химические показатели муки из твердой пшеницы.

Сорт муки	Массовая доля золы в пересчете на сухое вещество, %, не более	Массовая доля сырой клейковины, %, не менее	Качество сырой клейковины, усл. ед. прибора ИДК	Массовая доля влаги, %, не более	Крупность помола, %	
					Остаток на сите по ГОСТ 4403, не более	Проход через сито по ГОСТ 4403
Высший (крупка)	0,90	26	50-105	15,5	2,0 из полиамидной ткани N 12,5 ПЧ-240	Не более 40,0 из полиамидной ткани N 24,7 ПЧ-150
Первый (полукрупка)	1,20	28	50-105	15,5	2,0 из полиамидной ткани N 17,5 ПЧ-180	Не более 40,0 из полиамидной ткани N 45/50 ПА
Второй	1,90	25	50-105	15,5	2,0 из полиамидной ткани N 24,7 ПЧ-150	Не менее 65,0 из полиамидной ткани N 36/40 ПА

1.3.1 Массовая доля влаги в муке из твердой пшеницы, предназначенной для отгрузки в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности, а также для длительного хранения, - не более 14,5%.

1.3.2 Кислотность муки из твердой пшеницы для высшего и первого сортов - не более 3 град, второго сорта - не более 5 град.

1.3.3 Массовая доля белка в муке из твердой пшеницы в пересчете на сухое вещество - не менее 10,5%.
Примечание - По согласованию поставщика и потребителя в договоре на поставку муки из твердой пшеницы допускается предусматривать дополнительные показатели качества муки.

1.4 Требования к сырью

1.4.1 Твердая пшеница, предназначенная для переработки в муку, должна соответствовать требованиям ГОСТ 9353.

1.4.2 В твердой пшенице, направляемой в размол после очистки, должно быть, %, не более:

Сорной примеси всего	0,30
в том числе куколя	0,05
испорченных зерен	0,20
вредной примеси	0,05
в том числе спорыньи и головни (отдельно или по совокупности)	0,02
горчака ползучего и вязеля разноцветного (по совокупности)	0,04

Примесь семян гелиотропа опушеннoплодного и триходесмы седой не допускается.

1.5 Маркировка

Маркировка - по ГОСТ 26791 и ГОСТ 14192. Муку из твердой пшеницы, предназначенную к отгрузке в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности, маркируют по ГОСТ 15846.

1.6 Упаковка

1.6.1 Упаковка - по ГОСТ 26791. Допускается иная упаковка, обеспечивающая сохранность муки из твердой пшеницы и разрешенная к применению для контакта с пищевыми продуктами.

1.6.2 Пределы допустимых отрицательных отклонений от массы продукта в одной упаковочной единице от номинальной - по ГОСТ 8.579.

1.6.3 Муку из твердой пшеницы, предназначенную для отгрузки в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности, упаковывают по ГОСТ 15846.

2 Требования безопасности

2.1 Содержание токсичных элементов, микотоксинов, пестицидов, радионуклидов в муке, зараженность и загрязненность муки вредителями не должны превышать допустимые уровни, установленные нормативными правовыми актами государства, принявшего стандарт.

2.2 ТЕХНОЛОГИЯ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ

Процесс производства муки можно условно разделить на несколько этапов.

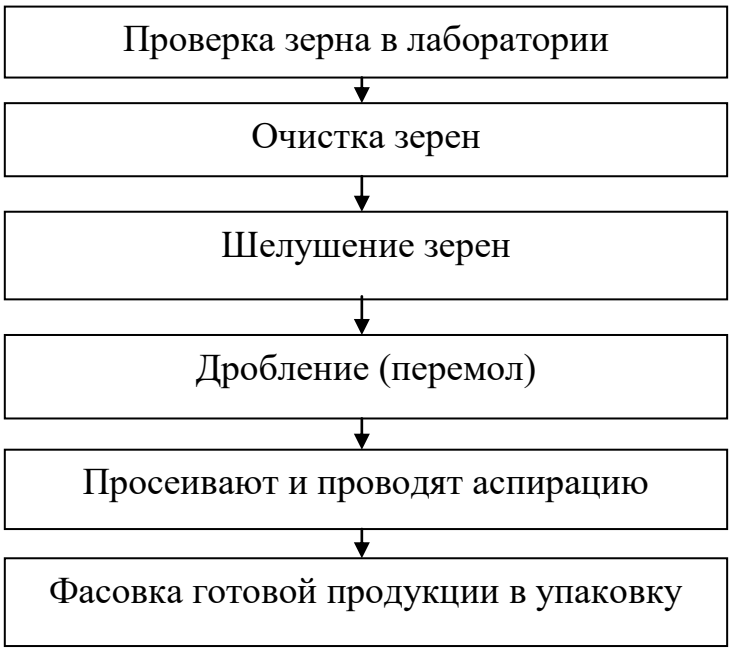

Рисунок 2 – Технологический процесс производства муки

Процесс изготовления на заводах по производству муки полностью механизирован. Первоначальным этапом подготовки зерновой фракции к переработке является очищение и кондиционирование. Очистку зерновой массы от сорной примеси выполняют в сепарационных, триерных и дуаспираторных аппаратах; удаление минеральной примеси – в камнеотделительных; мойку зерна осуществляют в специальных моечных агрегатах и увлажняют его в силосах. При необходимости зерновая масса дополнительно проходит серию этих обработок.

Максимального уровня очистки массы зерна от сорных и масляных примесей удается достичь с применением воздушно-ситовых сепарационных аппаратов (удаляют большую часть примесей всех фракций), камнеотделителей (очищают от камневидных фракций), триеров (отделяют зерна основной массы от зерен балластных культур), магнитных сепараторов (удаляют металлические примеси) и пр.

Следующим этапом технологии производства муки является очищение поверхности зерновых оболочек от загрязнений. Данную операцию в зависимости от технического оснащения предприятия выполняют сухим или мокрым способом. Первый из них предусматривает использование обоечного аппарата, главный рабочий орган которого – бичевой барабан, расположенный в стальном или абразивном цилиндре. В результате ударов, трения и взаимодействия друг с другом зерна очищаются от всевозможных загрязнений, шелушащихся оболочек, прилипшего грунта. Для удаления пылеобразных сорных фракций обоечные аппараты оснащаются аспираторами.

Мокрый способ очистки зерна, в отличие от предыдущего, характеризуется высокой эффективностью. Он предусматривает использование моечных агрегатов с расходованием воды объемом 2 м3/т. Сложностью его применения заключается в необходимости обязательной очистки нечистот перед сливом в канализацию. Поэтому альтернативой ему в линиях по производству муки избрали мокрое шелушение зерна, при котором значительно снижается объем стоков, а качественные показатели ничуть не уступают.

Обеспечение стабильности качественных параметров зерна способствует снижению частоты регулировок зерноперерабатывающих машин. С этой целью при производстве муки формируют помольный продукт смешения и производят термическую гидрообработку зерна перед помолом. Грамотное сочетание компонентов зерновой массы с разной влажностью, уровнем клейковины, эндосперма, стоимости, обуславливает производство муки с ожидаемым выходом, прогнозируемыми свойствами и приемлемой себестоимостью. Составление партий способствует не только повышению продуктивности размола зерен, но и помогает предотвратить выбраковку малоценного зерна, при обработке которого нереально обрести муку с подходящими свойствами, и рационально использовать зерно стекловидной пшеницы.

Термическую гидрообработку зерна с целью повышения уровня извлечения эндосперма в помольном процессе и снижения расходования электроэнергии следует выполнять до формирования помольной смеси, поскольку неоднородное зерно в ходе нее неодинаково преобразуется.

Процесс производства муки предусматривает размалывание эндосперма и зерновых оболочек. Последние, имея высокое сопротивлением к размолу, измельчаются хуже эндосперма, и чем контрастней различие их прочностных качеств, тем лучше предстоящее разделение. У высушенных зерен уровень такой разницы ниже, чем у сырого, вследствие этого перед помолом его следует увлажнять. Смачивание лежит в основе термической гидрообработки зерна.

Применяется три метода увлажнения: холодное, горячее и наиболее востребованное – ускоренное кондиционирование. Его особенностью является увлажнение зерен и их последующее отсыревание в бункерах.

При увлажнении вода активно пропитывается в зерно. Изначально она сконцентрирована в наружных оболочках. Попадая, в эндосперм, она уменьшает ее прочность, усиливая сверхкритическое давление из-за роста градиента влаги. Поскольку влага внешних и внутренних прослоек эндоспермы

различается, распухают они неоднородно, что провоцирует напряженное свойство сырья.

Помимо этого, крахмальный и белковый компонент тоже набухает по-разному. В итоге при нарастании до критических параметров усилия в эндосперме появляются микротрещины, представляющие собой капилляры, по которым вода попадает внутрь зерновки с действием расклинивания, накапливаются разрушительные усилия и разупрочняется эндосперм. Для окончания данного процесса необходимо время. С ростом уровня влажности из-за набухания целлюлозы и клетчатки оболочки пластифицируются, уменьшается их хрупкость.

В результате такой этап в технологии производства пшеничной муки, как ускоренно кондиционирование, обеспечивает интенсификацию разделения структурно-механических особенностей наружных оболочек и эндоспермы, что упрощает осуществление сортового помола и уменьшает степень дробленности оболочек. Заключительным этапом подготовки зерновой массы к помолу является вспомогательное увлажнение и отсыревание перед помолом на протяжении получаса. За это время вода попадает в эндосперм, фиксируется в оболочках, что содействует усилению их пластификации.

Технологическая схема производства муки предусматривает размалывание зерна в муку, состоящее из непосредственного размалывания или дробления, а также просеивания результатов размола. Измельчение выполняют на вальцующем оборудовании с рифленой, шершавой или ровной поверхностью. Следом за вальцовым аппаратом размещают рассев, состоящий из комплекта разнокалиберных сит, смонтированных друг под другом, для сортирования результатов помола по величине частиц. Такое оборудование для производства муки, как вальцующий аппарат с рассевом, формирует драную или размольную системы. Первая из них с рифлеными вальцами используется для измельчения зерновой массы в крупку. Размольная система с ровными вальцами применяется для изготовления муки.

В схеме производства муки основной операцией является помол (единичный и повторительный). При единичном мука образуется за один проход сквозь помольное оборудование. Качественные характеристики такой муки невысокие.

Согласно представленной выше технологии, для ООО ПКП «Контур» понадобится следующее оборудование для производства муки:

Рисунок 3 - Вентилируемый плоскодонный силос Brock;

Рисунок 4 - Зерноочистительный сепаратор TAS LAAB;

Рисунок 5 - Зерносушилка СЗТ – 5;

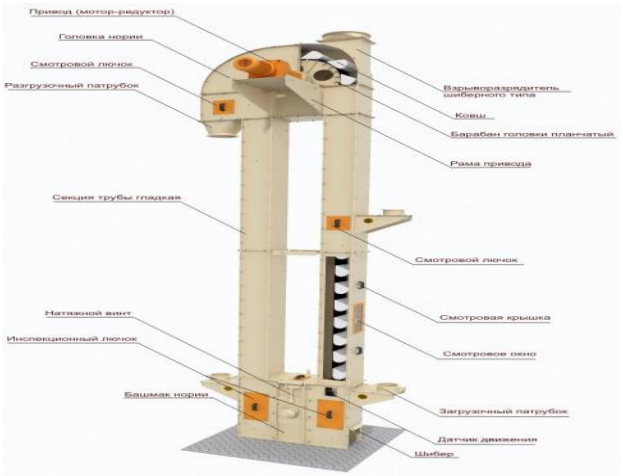

Рисунок 6 - Нория ленточного типа Н-3

Рисунок 7 - Рассев МРП - 82

Рисунок 8 - Машина ситовеечная А1-БСО

Рисунок 9 - Циклон-разгрузитель У2-БЦР

Рисунок 10 - Вальцевый малогабаритный станок ВМ-2П

Рисунок 11 - Камнеотборник КО - 2

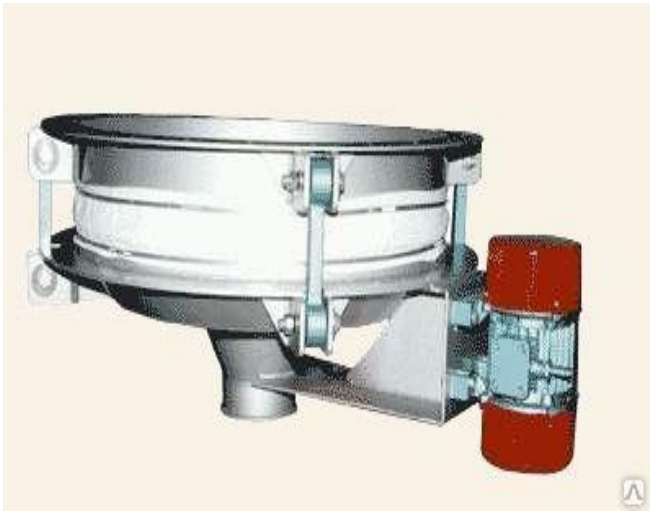

Рисунок 12 - Виброразгрузчик (подбункерное днище) ВД – 100

Рисунок 13 - Затвор шлюзовой ЗШ – 15

Рисунок 14 - Фильтр-циклон ФКЦ/А – 12

Рисунок 15 – Мешкозашивочная машина

Рисунок 16 - Промышленные платформенные весы

Рисунок 17 - Молотковая лабораторная мельница HM 210

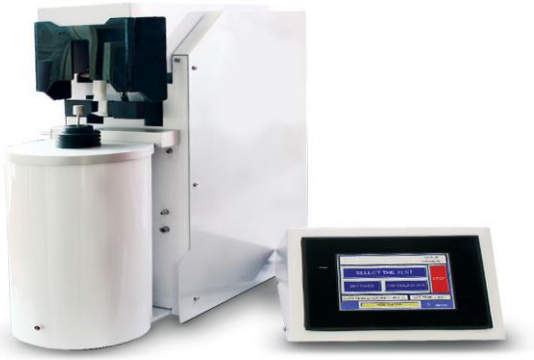

Рисунок 18 - Прибор для определения числа падения частиц FN7100

Рисунок 19 - Прибор для отмывания клейковины GW2200

Рисунок 20 - Аппарат для сухой клейковины dg 2020

Рисунок 21 - Центрифуга 2100 Определитель количества и качества клейковины

Рисунок 22 - Вальцовая лабораторная мельница PM 1300

Рисунок 23 - Прибор очистки и классификации зерна

Рисунок 24 - Электронные лабораторные весы 0.01

Таким образом понадобится следующий состав оборудования (таблица 8).

Таблица 8 – Состав и стоимость оборудования для производства муки

Наименование оборудования	Кол-во, шт.	Цена, руб.
Вентилируемый плоскодонный силос Brock	6	4872000
Зерноочистительный сепаратор TAS LAAB	1	650000
Зерносушилка СЗТ - 5	1	1655000
Нория ленточного типа Н - 3	1	90000
Рассев МРП - 82	1	1800000
Машина ситовеечная А1-БСО	1	290000
Циклон-разгрузитель У2-БЦР	1	10500
Вальцевый малогабаритный станок ВМ-2П	1	150000
Камнеотборник КО – 2	1	319000
Виброразгрузчик (подбункерное днище) ВД - 100	1	110000
Затвор шлюзовой ЗШ - 15	1	45000
Фильтр-циклон ФКЦ/А - 12	1	160000
Мешкозашивочная машина	1	15000
Промышленные платформенные весы	1	20000
Молотковая лабораторная мельница НМ 210	1	13500
Прибор для опред. числа падения частиц FN7100	1	19800
Прибор для отмывания клейковины GW2200	1	37990
Аппарат для сухой клейковины dg 2020	1	7300
Центрифуга 2100	1	8900
Вальцовая лабораторная мельница РМ 1300	1	37800
Прибор очистки и классификации зерна	1	9000
Электронные лабораторные весы 0.01	1	8290

Производственные площади для нашего производства планируется взять в аренду.

По функциональному назначению помещение разделено на три части: 1 – производственное, 2 – административное – бытовое помещение, 3 – складское помещение.

Требования к производственному помещению отображены в таблице 9.

Таблица 9 – Требования к производственному помещению

Тип	Характеристики
Общая площадь, кв. м	5000
Необходимая подведенная электрическая мощность, кВт/т	45-50
Этаж	1
Высота потолков, м	Не менее 4
Инженерная требования	Система канализации и водоснабжения
Допустимые нагрузки на пол, тонн на 1 кв. м	Не менее 2

2.3 ЛОГИСТИКА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ

Производственная логистика - обеспечение качественного, своевременного и комплексного производства продукции в соответствии с хозяйственными договорами, сокращение производственного цикла и оптимизация затрат на производство. Цель производственной логистики заключается в точной синхронизации процесса производства и логистических операций во взаимосвязанных производственных и обеспечивающих подразделениях.

К основным задачам производственной деятельности ООО ПКП «Контур» относятся:

- разработка графиков запуска-выпуска продукции, согласованных со службами снабжения и сбыта;
- оптимальное распределение всевозможных ресурсов;
- оперативное управление производством и организация выполнения производственных заданий;

- контроль за количеством и качеством готовой продукции;
- участие в разработке и реализации производственных нововведений;
- контроль себестоимости производства готовой продукции.

Планирование и организация системы производственной логистики на предприятии используются как средство эффективного продвижения материального потока по рабочим позициям и упорядочения соответствующих рабочих процессов в пространстве и времени.

Производственная структура ООО ПКП «Контур» построена по технологическому принципу (рисунок 25).

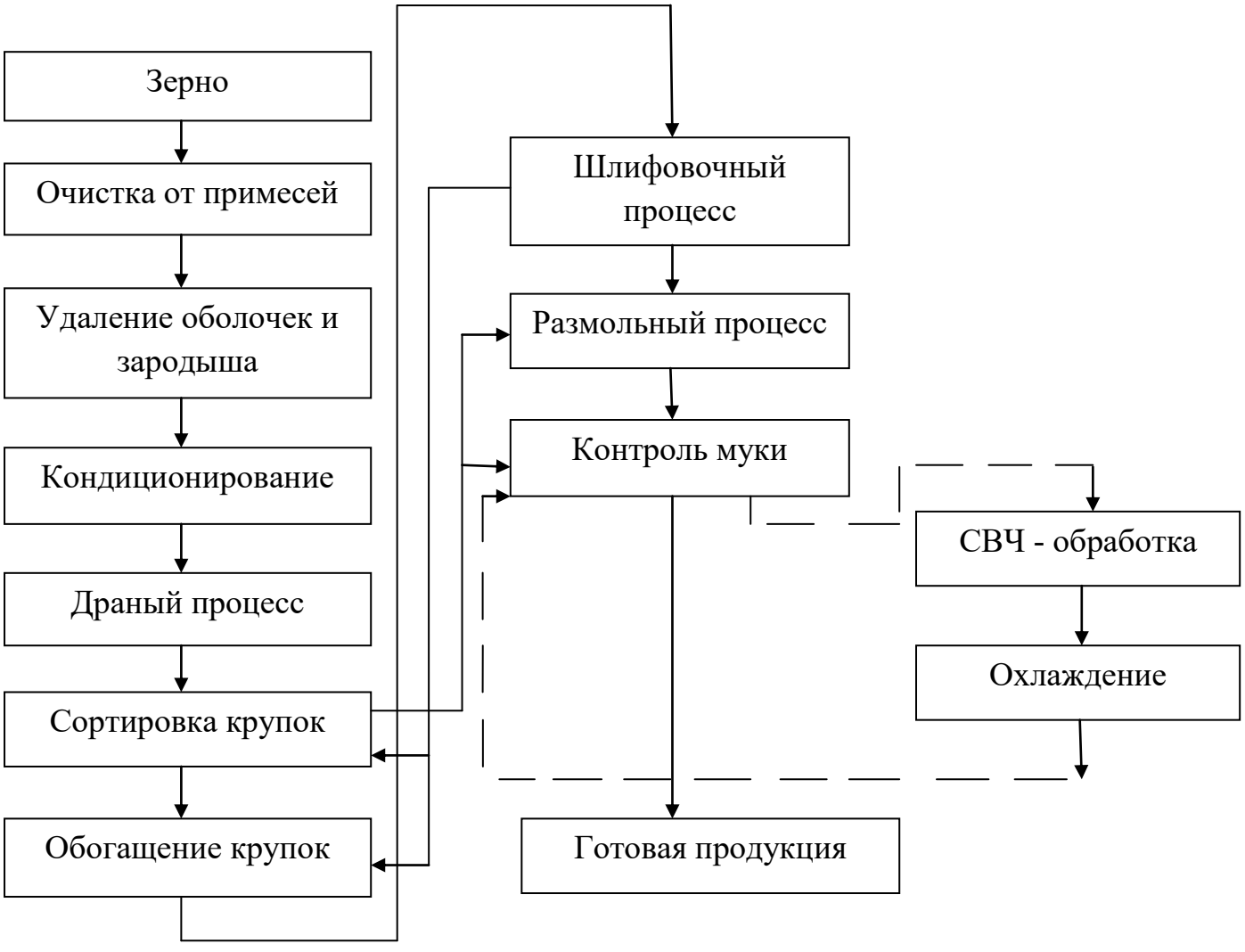

Рисунок 25 – Производственная структура ООО ПКП «Контур»

Эффективность работы ООО ПКП «Контур» во многом зависит от состояния оперативно-производственного планирования, которое является

завершающим этапом плановой деятельности предприятия. Оно органически связано с технико-экономическим планированием и основано на натуральных показателях годовой производственной программы предприятия. Оперативное планирование существенно влияет на экономику предприятия.

Оперативно-производственное планирование заключается в разработке конкретных производственных заданий па короткие промежутки времени (месяц, декаду, сутки, смену, час) как для предприятия в целом, так и для его подразделений, и в оперативном регулировании хода производства по данным оперативного учета и контроля.

Задачей оперативно-производственного планирования является организация равномерной, ритмичной и слаженной работы всех производственных подразделений предприятия для обеспечения своевременного выпуска продукции в установленном объеме и номенклатуре при наиболее эффективном использовании всех производственных ресурсов.

Особенность этого вида планирования заключается в том, что разработка взаимосвязанных и взаимообусловленных плановых заданий всем подразделениям предприятия непосредственно сочетается с организацией их выполнения.

Оперативно-производственное планирование производства включает:

- распределение годовой (квартальной) программы выпуска продукции по месяцам

- разработку календарно-плановых нормативов и составление календарных графиков изготовления и выпуска продукции

- разработку номенклатурно-календарных планов выпуска узлов и деталей в месячном разрезе по основным цехам предприятия, объемно-календарные расчеты

- разработку месячных оперативных подетальных программ цехам и участкам. Проведение проверочных расчетов загрузки оборудования и площадей

- составление оперативно-календарных планов (графиков) изготовления изделий, узлов и деталей в разрезе месяца, недели, суток и т. д.

- организацию сменно-суточного планирования

- организацию оперативного учета хода производства

- контроль и регулирование хода производства (диспетчеризация)

Каждый из перечисленных элементов основывается на цепи предыдущих и является отправным пунктом для последующих.

Комплекс органически взаимосвязанных перечисленных элементов представляет собой систему оперативно-производственного планирования, основная особенность которой заключается в увязке частичных процессов, выполняемых отдельными производственными подразделениями, благодаря чему достигается слаженный ход производства.

Оперативное планирование осуществляется как в общезаводском масштабе, так и в рамках отдельных цехов, в связи с чем оно делится на меж- и внутрицеховое.

Межцеховое оперативное планирование включает установление цехам взаимосвязанных производственных заданий, вытекающих из производственной программы предприятия, и координацию работы цехов по ее выполнению. Межцеховое оперативное планирование осуществляется планово-диспетчерским или планово-производственным отделом.

Внутрицеховое оперативное планирование охватывает организацию выполнения производственных заданий, установленных цеху, путем их доведения до производственных участков и рабочих мест; разработку календарных планов-графиков и оперативных заданий на короткие отрезки времени (декадные, недельные, сменно-суточные), а также текущую работу по оперативной подготовке производства, оперативному контролю и регулированию хода производства. Эту работу выполняют производственно-диспетчерское бюро цехов, мастера и плановики участков.

Основу оперативного планирования составляет разработка годовой программы выпуска изделий, распределенной по плановым периодам.

На основании номенклатурно-календарного плана выпуска изделий устанавливаются взаимоувязанные по номенклатуре, объему и срокам номенклатурно-календарные планы (производственные задания) цехам основного производства с помесячной разбивкой.

Оперативно-производственное планирование должно основываться па принципах:

- высокого научного уровня планирования па основе прогрессивных нормативов и поиска оптимальных решений;

- ритмичности производства;

- комплектности и минимизации незавершенного производства;

- максимальности сокращения перерывов в движении предметов труда через последовательные фазы технологического процесса;

- непрерывности осуществляемого планового руководства, предполагающего полную преемственность плановых заданий;

- гибкости планирования, т. е. четкого реагирования на технические и номенклатурные сдвиги производства, вызываемые техническим прогрессом и изменением спроса.

В ООО ПКП «Контур» организация материально-технического обеспечения построена на принципе централизации. Функция снабжения, сбыта, транспортировки находятся в ведении маркетинга. Функции по хранению запасов выполняет склад.

Служба материально-технического обеспечения (служба управления материалами) несет ответственность за движение материалов внутри ООО ПКП «Контур», за входящими потоками сырья, материала, оборудования и готовой продукции, отправляемой потребителям, а также за обеспечение процесса производства всеми необходимыми материалами в нужное время и в нужном количестве.

Служба материально-технического обеспечения, как показано на схеме ниже, имеет централизованное управление и непосредственно обеспечивает не

только снабжение и сбыт продукции, но также и планирование контроль ее производства.

Модель управления материальными потоками в ООО ПКП «Контур» представлена на рисунке 26.

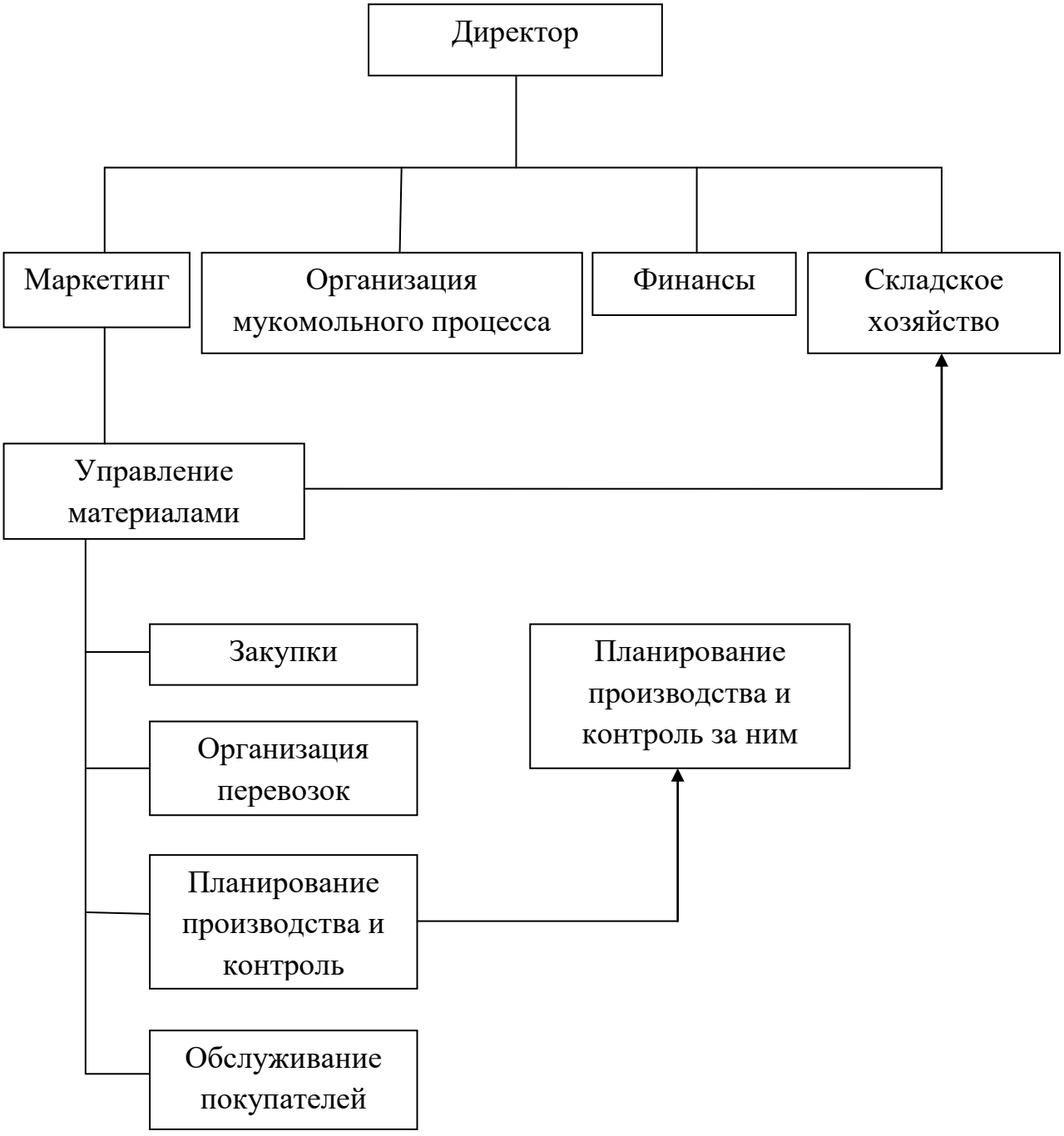

Рисунок 26 – Схема управления материально-техническим обеспечением

Схема управления материальным потоком в ООО ПКП «Контур» построена по функциональному принципу и сформирована из трех функциональных звеньев.

В первом концентрируются плановые и координирующие функции, во втором решаются задачи снабжения, в третьем осуществляются контроль и регулирование движения материального потока в целом.

Рисунок 27 – Схема управления материальным потоком

Логистическая система способствует созданию эффективного управления организацией, однако ее эффективное функционирование во многом зависит от функции контроллинга.

Схема контроллинга в логистической системе ООО ПКП «Контур» представлена на рисунке 28.

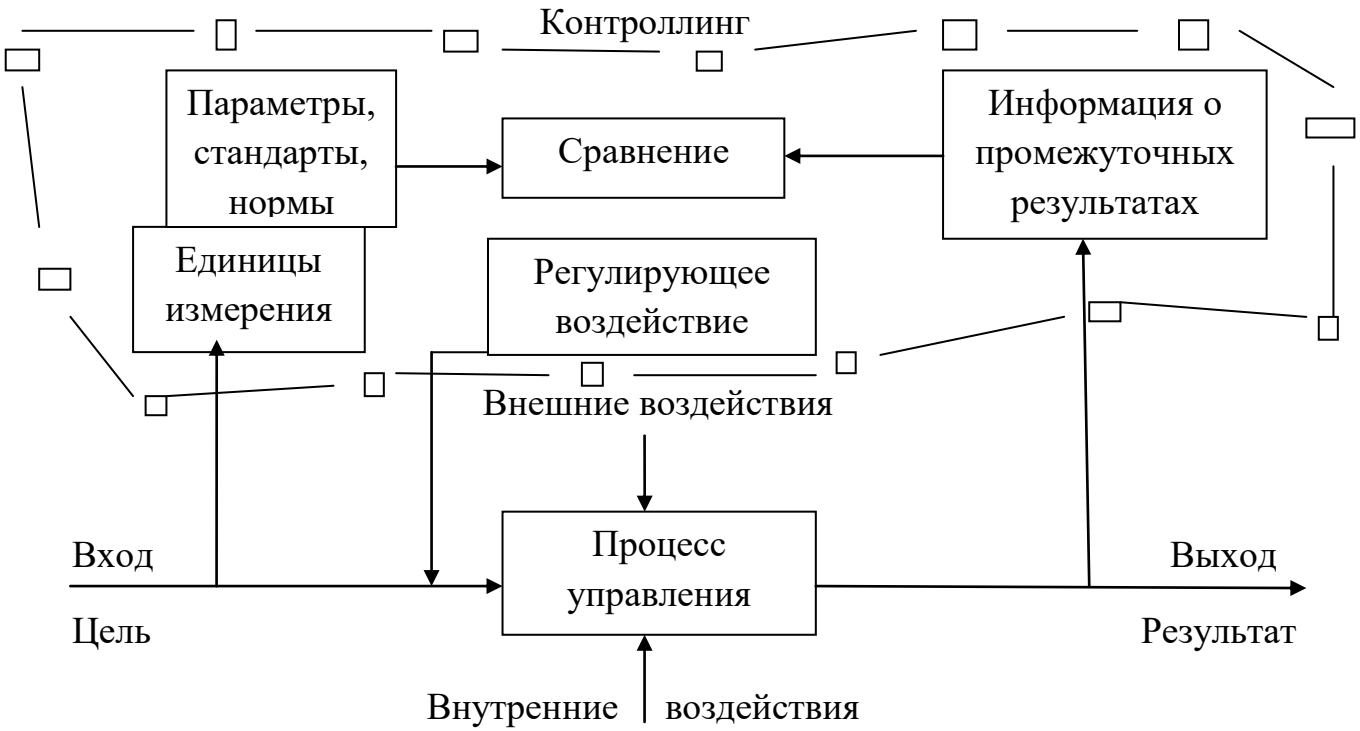

Рисунок 28 – Контроллинг в логистической системе

Система управления имеет вход, т.е. определенную цель в зависимости от уровня иерархии управления. Выбор параметров оценки деятельности, смысл которой – достижение этих целей, диктует т единиц измерения результатов деятельности. С этого этапа начинается контроллинг.

Распределение товара

Основной целью сбытовой логистики является обеспечение доставки нужных товаров в нужное место, в нужное время с оптимальным затратами.

В связи с этим встает вопрос о выборе канала распределения.

Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителям, бывают как прямые, так и косвенные.

Косвенные каналы распределения (оптовая торговля, многоуровневые каналы), которые использует предприятие ООО ПКП «Контур»:

- оптовые предприятия города или области приобретают продукцию самовывозом на предприятии;

- доставка продукции оптовым покупателям города и области собственным транспортом предприятия ООО ПКП «Контур».

При доставке продукции крупным и средним оптовикам, транспортные издержки уменьшаются в зависимости от объема поставки.

Автотранспортный парк предприятия ООО ПКП «Контур» состоит из следующих автомобилей (таблица 3):

Таблица 10 – Автотранспортный парк предприятия

Марка и тип автомобиля, грузоподъемность	Количество	Цена, руб.
Грузовой фургон ЗИЛ – Бычок (дизельный – 3 тонны)	1	1400000
Грузовой фургон ГАЗ – Газель (бензиновый – 1,2 тонны)	3	2700000
Зерновоз МАН (дизельный – 26 тонн)	2	7000000

В связи с климатическими условиями в Пензенской области – клейкость муки не дотягивает до показателей муки у конкурентов.

Поэтому предприятие ООО ПКП «Контур» закупает сырье в Краснодарском крае и Казахстане, где клейкость составляет около 30 %, что является весомым преимуществом на конкурентном рынке.

Но, так как, пользоваться услугами доставки дорого и себестоимость продукции в разы возрастает, а значит возрастает цена на полке, то руководство предприятия решило, что закупить свой автотранспортных цех намного экономичнее.

Продвижение товара.

Реклама - направление в маркетинговых коммуникациях, в рамках которого производится распространение информации для привлечения внимания к объекту рекламирования с целью формирования или поддержания интереса к нему.

Основной целью рекламной кампании, проводимой предприятием ООО ПКП «Контур» будет информирование о появлении новой компании, занимающейся производством и реализацией муки из твердых сортов пшеницы.

В рамках данной цели предприятие ставит следующие задачи:

- разработка сообщения, информирующего потребителей о данной компании (о компании, о товаре);

- определение бюджета;

- выбор средств распространения рекламных сообщений, разработка плана реализации рекламной компании.

План реализации данных рекламных мероприятий и их стоимость приведен в таблице 11.

Таблица 11 – План реализации рекламы

Мероприятие	Описание	График реализации	Стоимость, руб.
Создание сайта	На сайте будет размещена общая информация о компании, описание товаров услуг.	Планируется в январе 2017	39500
Обновление сайта	Будет добавляться информация: новости предприятия, информационные статьи.	Обновление будет осуществляться ежеквартально	15000
Размещение рекламы на баннерах, в том числе: - Аренда билбордов	Планируется аренда 10 билбордов (6 в городе, 4 в области)	Ежемесячно	170000 86000
- Печать баннеров 3*6	Планируется печать рекламных баннеров 3*6 м.	Обновление баннеров будет осуществляться раз в полгода	84000
Размещение рекламы в печатных изданиях (1/12 полосы):	Рекламные общения будут размещены в газете «Хозяюшка» и «Учимся готовить»	Реклама будет печататься ежемесячно	12900

План бюджета рекламной деятельности по годам приведен в таблице 12.

Таблица 12 – План бюджета на рекламной кампании

Мероприятие	Бюджет по годам, руб.				
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Создание сайта	39500	-	-	-	-
Обновление сайта	45000	60000	60000	60000	60000
Размещение рекламы на баннерах:	2040000	2040000	2040000	2040000	2040000
- Аренда билбордов	1032000	1032000	1032000	1032000	1032000
- Печать баннеров 3*6	1008000	1008000	1008000	1008000	1008000
Размещение рекламы в печатных изданиях:	154800	154800	154800	154800	154800
- «Хозяюшка»	50600	50600	50600	50600	50600
- «Учимся готовить»	104200	104200	104200	104200	104200

Рекламная деятельность дополняется усилиями прочих средств, входящих в состав комплекса маркетинга, а именно мерами по стимулированию сбыта.

В качестве мероприятий по стимулированию сбыта ООО ПКП «Контур», планируется предоставление скидок. Размер скидки будет определяться индивидуально в каждом конкретном случае.

Таким образом, предполагается, что данные мероприятия по продвижению будут способствовать привлечению клиентов и обеспечению получения прибыли.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

По организационно-правовой форме "Контур" является обществом с ограниченной ответственностью производственно-коммерческого предприятия. Осуществление деятельности ведётся на основании Устава. Общество учреждено на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, Налоговый кодекс Российской Федерации и др.

Под организационной структурой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации - подразделений, обособившихся в результате разделения труда.

Функциональная департаментализация — это процесс деления организация на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют.

Таблица 13 – Департаментализация организации

Департамент	Выполняемые функции
Отдел кадров	Управление человеческими ресурсами
Коммерческий отдел	Снабжение материально-техническими ресурсами
	Сбыт продукции
	Продвижение продукции
	Складирование материальных ресурсов и готовой продукции
Производственный отдел	Производство продукции
Бухгалтерия	Управление финансовыми ресурсами
Секретариат	Управление информационными ресурсами

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или её структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Одной из главных функций кадровой службы ООО ПКП «Контур» является обеспечение предприятия персоналом, а именно набор и отбор персонала.

Процесс набора и отбора персонала в ООО ПКП «Контур» представлен на рисунке 29.

Рисунок 29 – Процесс набора и отбора кадров ООО ПКП «Контур»

Должностные инструкции являются важнейшими элементами системы менеджмента, регламентирующими права, обязанности, правила взаимодействия органов управления.

Должностная инструкция должна содержать примерно следующие разделы:

1.Общие положения.

2.Объем работы, ее качество.

3.Принципы, которыми должен руководствоваться менеджер (специалист), методы решения задач.

4.Права и ответственность.

5.Взаимодействие с другими подразделениями, руководством, подчиненными.

6.Требуемое образование, квалификация, опыт работы, навыки.

Должностные инструкции руководителей функциональных подразделений ООО ПКП «Контур» приведены в приложениях.

Наиболее общими критериями подбора персонала для ООО ПКП «Контур» являются:

- наличие российского гражданства;
- наличие законченного образования (высшее, среднее специальное);
- опыт работы;
- знание профессиональных программ, технологий.

Для достижения целей организации руководству необходимо обеспечить эффективные действия персонала. Для этого нужно не только обеспечить функциональную загрузку работников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают организации к достижению поставленных целей.

Мотивация представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. В ООО ПКП "Контур"

планируется применять как экономические, так и неэкономический способы мотивации.

Экономическая мотивация будет выражаться в форме денежных доходов. Для персонала предусмотрена - окладная часть и премии по итогам работы за месяц.

Аттестация персонала - мероприятие управления персоналом, проводимое на основе оценки персонала и призванное оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности.

В ООО ПКП "Контур" аттестация проводится ежегодно и является обязательной для всех работников. Её целью является описание проделанной работы и результатов по основным видам деятельности. Также в компании проводится аттестация по истечении испытательного срока, для продвижения по службе, перевода в другое подразделение.

Результаты аттестации могут служить основанием для признания аттестуемого работника не соответствующим занимаемой должности и для принятия решения о направлении его для повышения квалификации либо с его согласия о переводе его на другую работу.

3.2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

SWOT – анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

Классический SWOT – анализ предполагает определить сильные и слабые стороны в деятельности фирмы, потенциальные внешние угрозы и

благоприятные возможности и их оценку относительно стратегических важных конкурентов.

У ООО ПКП «Контур» имеется достаточное количество как сильных, так и слабых сторон, что связано с тем, что предприятие только выходит на рынок.

В процессе своего развития и функционирования политика компании будет направлена на развитие сильных сторон и устранение слабых.

Матрица SWOT – анализа приведена в таблице 14.

Таблица 14 - SWOT – анализ деятельности ООО ПКП «Контур»

S (сильные стороны)	O (возможности)
- Высокое качество предоставляемых услуг на доставку продукции -Высококвалифицированный, сплоченный кадровый состав - Современное технологическое оборудование - Активная рекламная деятельность - Наличие системы скидок - Хорошая мотивация персонала	- Расширение рынка сбыта продукции - Пути расширения ассортимента продукции
W (слабые стороны)	T (угрозы)
- Мало оборотных средств - Более низкая прибыльность, т.к. высокие издержки на обучение персонала, покупку новейшего оборудования, автотранспорта - Отсутствие имиджа на рынке - Неширокая известность торговой марки	- Возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков в связи с нестабильной экономической обстановкой

Определение миссии организации.

Стратегическое планирование начинается с разработки миссии организации. Миссия - это предназначение и смысл существования

организации для её собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнёров, среды обитания и общества в целом.

Миссией ООО ПКП "Контур" будет производство и реализация муки из твёрдых сортов пшеницы. Поддержание качества продукции на стабильно высоком уровне за счёт применения новейших технологий производства и выполнения работ высококвалифицированными специалистами.

Определение системы стратегических целей организации

После разработки миссии организации в технологической цепочке стратегического планирования необходимо приступить к формулированию целей, которые выражают конкретное состояние организации, достижение которого является желательным в её настоящем и будущем.

Цели чаще всего формируются по следующим направлениям:

- финансовые показатели организации;

- потребность и благосостояние сотрудников;

- производство;

- положение на рынке и клиентская ориентация.

Цели должны быть реальными, они устанавливаются исходя из потенциала предприятия и должны удовлетворять некоторым ключевым требованиям: достижимость, измеримость, совместимость, гибкость, приемлемость. Процесс постановки частных целей происходит сверху вниз, что показано на рисунке 30.

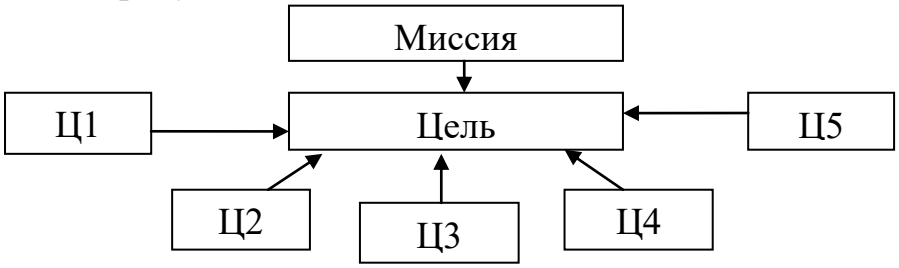

Рисунок 30 – Иерархия целей ООО ПКП «Контур»

Соответственно для достижения главной цели и реализации миссии выделяются следующие подцепи:

- Ц1 - обеспечение выполнения стабильного производства;

- Ц2 - снижение себестоимости на 1,5 % в 2018 году;

- Ц3 - поиск и привлечение клиентов;

- Ц4 - разработка интересных проектов;

- Ц5 - повышение квалификационного уровня персонала.

Для каждой цели строим дерево частный целей. Деревья целей показаны на рисунках 31-35.

Рисунок 31 – Дерево целей Ц1

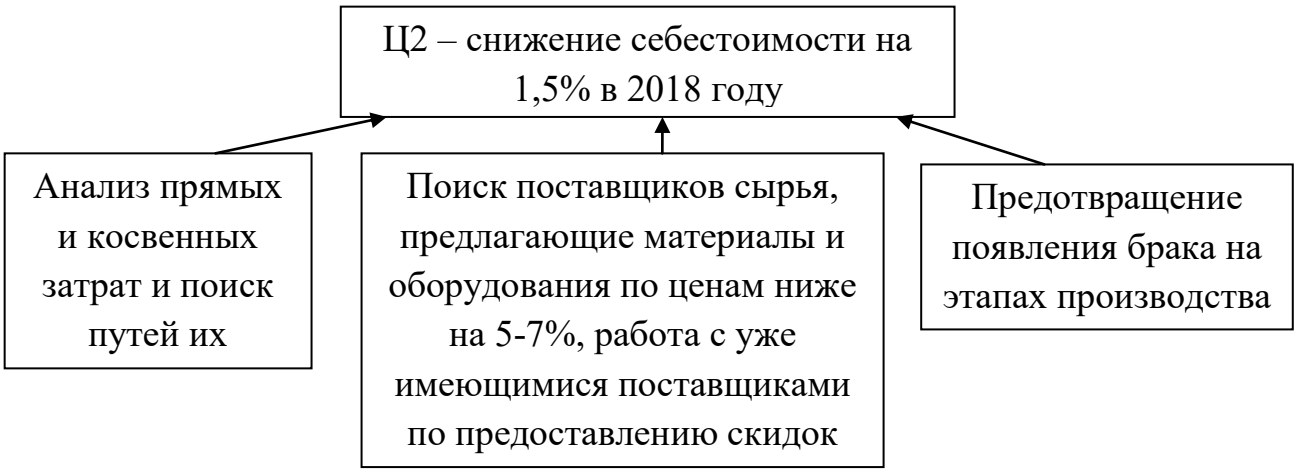

Рисунок 32 – Дерево целей Ц2

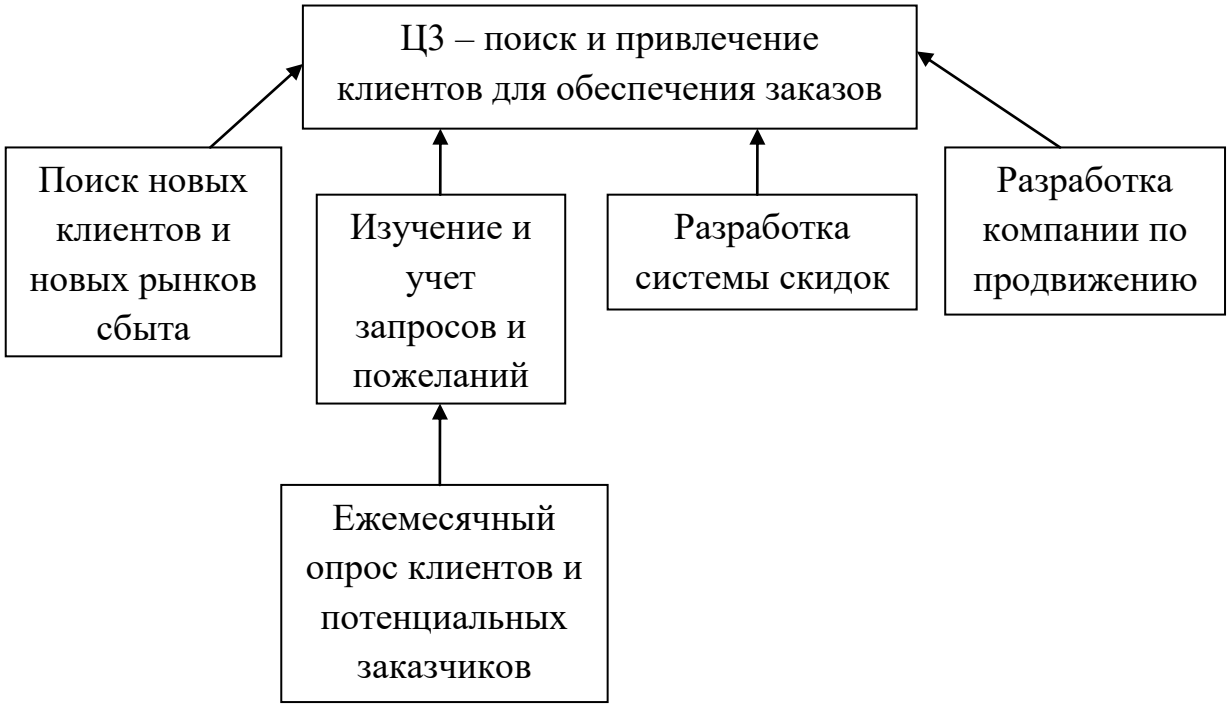

Рисунок 33 – Дерево целей Ц3

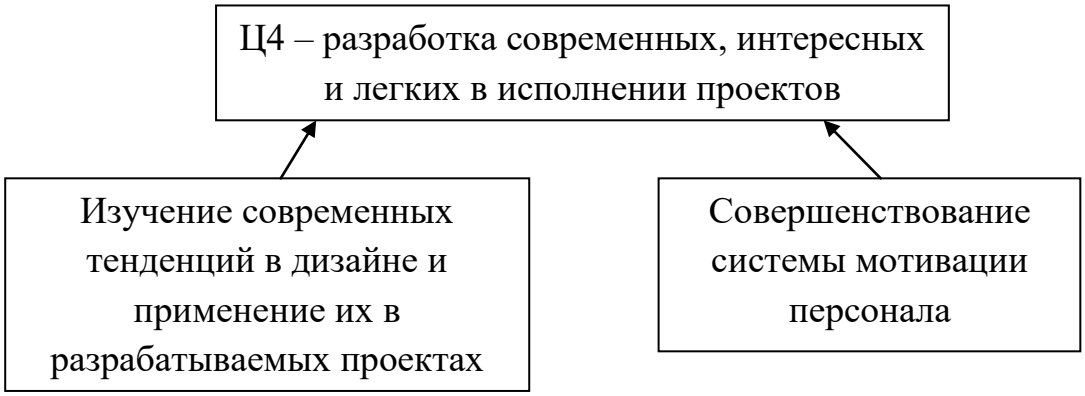

Рисунок 34 – Дерево целей Ц4

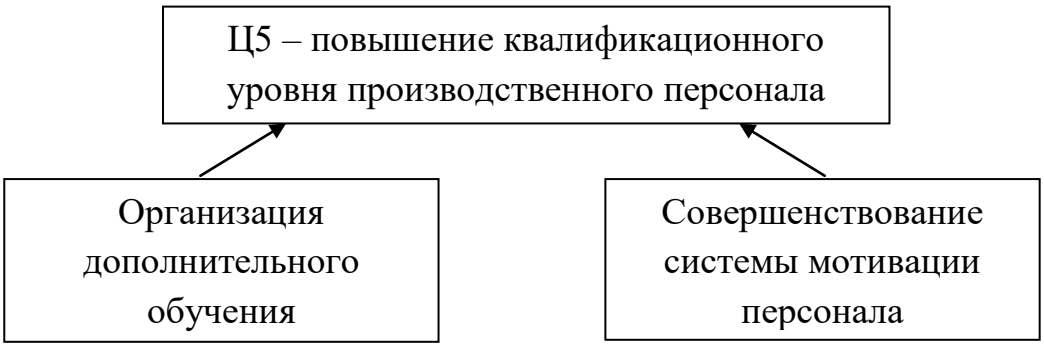

Рисунок 35 – Дерево целей Ц5

Выбор стратегии функционирования

Стратегии функционирования отражают поведение организации на рынке в связи с реализацией выпускаемых ею товаров и услуг. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три основных варианта таких стратегий: лидерства в низких издержках, дифференциации и фокусирования.

Стратегия лидерства в низких издержках встречается чаще всего. Она ориентирует предприятие на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах. Экономия образуется в результате максимизации объемов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов.

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации фирмой усилий на производстве товаров одного функционального назначения, модификация которых расширяет круг потенциальных покупателей. Это позволяет достичь превосходства над другими за счет уникальности в том или ином аспекте.

Стратегия фокусирования предполагает обслуживание относительно узкого круга потребителей с особыми потребностями, достижение при этом безусловных конкурентных преимуществ путем реализации одной из двух описанных выше стратегий. Однако эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также возможности сравнительно легкого проникновения в этот сегмент конкурентов. Такая стратегия целесообразна, когда существуют достаточно большие группы потребителей с особыми потребностями, а ресурсы предприятия невелики и даже не позволяют развернуться в полную меру.

Учитывая, что ООО ПКП «Контур» планирует ориентироваться на два сегмента, выбираем стратегию фокусирования, то есть обслуживание относительно узкого круга потребителей с особыми потребностями, достижение при этом безусловных конкурентных преимуществ путем реализации одной из двух описанных выше стратегий.

Для реализации стратегии фокусирования ООО ПКП «Контур необходимо:

1) использование лучшего сырья и материалов;

2) совершенствование продукта;

3) совершенствование системы продаж.

Выбор стратегии роста

Если стратегия функционирования в первую очередь связана с текущей деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества.

Стратегия роста присуща обычно молодым организациям, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на "острие" научно-технического прогресса. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности, измеряемые десятками процентов в год.

В качестве стратегии развития ООО ПКП «Контур» наиболее целесообразна стратегия концентрированного роста.

Для реализации данной стратегии предусмотрены следующие мероприятия:

- изучение рынка сырья, оборудования с целью применения выявленных технологий в реальных условиях,

- модернизация рынка;

- поиск новых рынков и работа с потенциальными клиентами.

Выбор инновационной стратегии

Основу выработки инновационной стратегии составляет теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция предприятия и проводимая им научно-техническая политика. Инновационная стратегия направлена на решение долгосрочных задач повышения технико-экономического уровня производства, что требует прогнозных исследований состояния научно-технического прогресса в той или иной отрасли. В зависимости от цели предприятия могут быть избраны следующие виды инновационных стратегий (таблица 15).

Таблица 15 – Выбор инновационной стратегии

Цель предприятия	Стратегия
Занятие лидирующих положений на рынке	Наступательная. Высокие затраты на нововведения
Удержать конкурентные позиции на имеющихся рынках, держаться вплотную за лидером, используя его новшества с внесением некоторых изменений	Оборонительная. Затраты на нововведения низкие
Следование за группами лидеров, повторяя их достижения, используя свои рыночные и технологические позиции	Имитационная. Затраты на нововведения низкие
Самосохранение путем выполнения субконтрактных работ для инновационных предприятий	Зависимая. Незначительные затраты на нововведения
Самосохранение с применением консервативных технологий	Традиционная. Затраты нововведения минимальные
Занятие свободных ниш на рынке	Оппортунистическая. Затраты на нововведения зависят от тактических соображений

На основе информации о ситуации на целевом рынке и предполагаемых конкурентных позициях ООО ПКП «Контур» наиболее выгодной будет оборонительная стратегия, которая будет способствовать более низким размерам затрат на нововведения, при этом позволит иметь хорошие конкурентные позиции. Целью предприятия будет удержать конкурентные позиции и следование за лидером, используя его новшества с внесением собственных изменений.

Выбор стратегии маркетинга

Стратегия маркетинга, при которой компания устанавливает низкие цены при высоких затратах на маркетинг, считается наиболее успешной для быстрого входа на рынок и захвата максимально возможной его доли.

Для ООО ПКП «Контур» стратегия дифференцированного маркетинга подходит по всем критериям, а именно компания стремится охватить достаточно большое количество сегментов рынка с специально для них разработанными товарами (с улучшенным качеством, специфическими сырьевыми материалами, особыми функциональными свойствами, оригинальным внешним оформлением — дизайном, упаковкой и т.д.) и специфической маркетинговой политикой.

Таблица 16. Дифференцированный маркетинг: преимущества и недостатки стратегии.

Преимущества	Недостатки
Безболезненное внедрение на избранные сегменты рынка	Значительные расходы на маркетинг
Возможность стратегических маневров	Наличие конкурентов практически в каждом сегменте
Снижение угрозы воздействия отдельных рыночных изменений на предприятие	Сложность достижения конкурентного преимущества в каком-либо сегменте
Ослабление восприимчивости к неудачам на отдельных сегментах рынка	Отрыв в цене лидера по минимальным затратам может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения будут важнее, чем приверженность товарной марке
Внимание к маркетингу обеспечивает достаточно устойчивое положение предприятия	
Потребители отдают предпочтение товарной марке предприятия, их чувствительность к цене снижается по отношению к ценам конкурентов	Характеристика товара, на которой основывается дифференциация (например, броский дизайн), может потерять свое значение в результате изменения системы ценностей у потребителя
Приверженность потребителей к товарам предприятия обеспечивает хорошую защиту против товаров-заменителей	Подражания и заимствование чужих находок уменьшают преимущества, связанные с дифференциацией
Оригинальность товаров предприятия создает для конкурентов высокие входные барьеры при внедрении на рынок	Распыление сил

Выбор стратегии конкурентоспособности

Конкурентоспособность – это такое преимущество объекта, которое улучшает его позиции на рынке по отношению с аналогичными, обладающими схожими характеристиками.

Процесс формирования конкурентной стратегии следует начинать с анализа главных конкурентных преимуществ организации, а также определения потенциальных рисков и угроз. На конкурентную позицию предприятия оказывают влияние различные факторы, среди которых можно выделить: 1- влияние политической ситуации; 2 - меры государственного регулирования деятельности предприятий различных отраслей хозяйствования; 3 - емкость рынка аналогичных товаров; 4 - поведение негосударственных организаций, влияющих на деятельность предприятия (банки, налоговые органы, контрагенты); 5 - тип рынка; 6 - наличие конкурентов; 7 - конкурентный потенциал предприятия.

Поэтому, для ООО ПКП «Контур» применение стратегии «развития продукта» целесообразно, т.к. у предприятия достаточно большое количество конкурентов в отрасли, причем продукция конкурентов лучшего качества по сопоставимой цене.

3.3 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Основной целью ООО ПКП «Контур» в области качества является результативность и эффективность достижения главной цели.

Достижение данной цели возможно за счет:

- изучение и учета запросов, требований и пожеланий заказчиков;
- внедрение системы менеджмента качества;
- повышение квалификационного уровня персонала.

Основными (ключевыми) процессами, имеющими место в ООО ПКП «Контур» являются: маркетинг и производство.

- макропроцесс маркетинга, включающий в себя следующие практики: маркетинговые исследования, продвижение и продажи;

- макропроцесс производства, включающий в себя следующий практики: проектирование, закупка, производство, складирование муки из твердых сортов пшеницы.

В группу вспомогательных процессов, можно отнести процессы управления персоналом, управления финансами, управления качеством.

Взаимодействие практик макропроцесса «Производство продукции» на ООО ПКП «Контур» на рисунке 36.

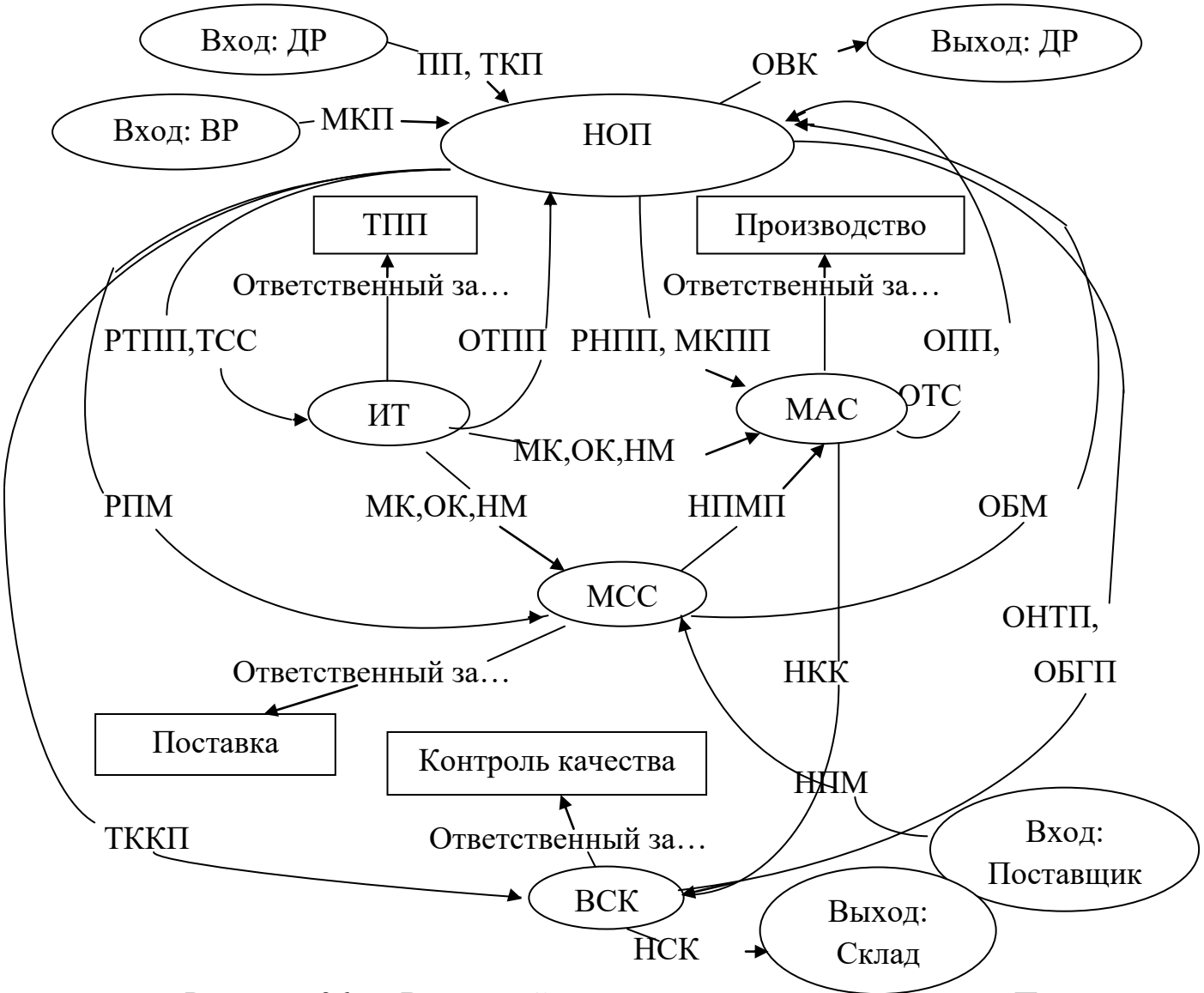

Рисунок 36 - Взаимодействие практик макропроцесса «Производство продукции» на ООО ПКП «Контур».

Входящая документация:

Руководящие распоряжения: РТПП – распоряжение о проведении ТПП, РПМ – распоряжение о поставке сырья, РНПП – распоряжение о производстве муки из твердых сортов пшеницы.

Требования: ТКП – требования контракта на поставку сырья, ТТС – требования по ТС оборудования, ТКПП – требования и методология контроля качества продукции.

Планы: ПП – план производства.

Макеты: МКП – макет упаковки, подготовленный к печати.

Методологии: МКПП – методология контроля производственного процесса.

Исходящая документация:

Отчеты: ОВК – отчет о выполнении контракта на поставку муки из твердых сортов пшеницы, ОТПП - Отчет о ТПП, ОПП – отчет о произведенной продукции, ОТС – отчет о техническом состоянии оборудования, ОБМ – отчет о браке сырья, ОНТП – отчет о нарушения ТП, ОБГП – отчеты о браке готовой продукции.

Карты: МК – маршрутная карта, ОК – операционная карта.

Нормативы: НМ – нормативы материалов.

Накладные: НПМП – накладные на поставку материалов в производство, НСК – накладные по поставке на склад, НКК – накладные по поставке в отдел качества, НПМ – накладные на поставляемые материалы в нашу организацию.

Ответственные: ДР – директор, НОП – начальник отдела производства, ИТ – инженер-технолог, МАС – мастер, МСС - менеджер по снабжению и сбыту, НЦ – начальники цехов, ВСК – ведущий специалист по контролю.

Основные этапы внедрения СМК в ООО ПКП «Контур»

Этап 1. Подготовка к созданию СМК. На этом этапе решаются следующие задачи ООО ПКП «Контур»:

- определяется политика и цели предприятия в области качества;

- формируется организационная структура СМК: назначается ответственный со стороны руководства (зам. руководителя организации по качеству); создается отдел управления качеством (на начальном этапе – ведущий специалист); создается команда проекта;

- проводится обучение персонала: сотрудники отдела качества и команда проекта, лучше в специализированных организациях (1 – 2 чел.);

- разрабатывается план проведения работ по созданию СМК, определяются виды, сроки и стоимость работ, ответственные исполнители;

- привлекаются профессиональные консультанты.

Этап 2. Проведение комплексного анализа действующей системы управления качеством и определение действующих процессов на ООО ПКП «Контур». На этом этапе:

- проводится анализ организационной структуры предприятия, системы управления качеством, сильных и слабых сторон деятельности предприятия в области качества, используемых методов контроля качества работ или продукции;

- выделяются существующие бизнес-процессы на предприятии (процессы добавляющие стоимость) и лица, ответственные за эти процессы, устанавливается перечень процессов, схема их взаимодействия, методы оценивания результатов;

- разрабатываются предложения по совершенствованию системы управления качеством.

Этап 3. Разработка документов СМК. На этом этапе разрабатываются:

- руководство по качеству, в котором приводится политика и цели организации в области качества, структура процессов системы, дается описание порядка реализации всех требований стандарта ИСО 9001 к СМК предприятия;

- документированные процедуры, предназначенные для координации различных видов деятельности, обеспечивающих эффективное функционирование СМК;

- записи по качеству – документы по доказательству качества продукции, работ, услуг, в которых содержатся зарегистрированные значения контролируемых показателей и параметров.

После этого приводятся в соответствие все регламентирующие документы (положения о функциональных подразделениях предприятия, должностные инструкции сотрудников, рабочие инструкции). Все вышеназванные документы СМК согласовываются с исполнителями и утверждаются руководством предприятия.

Этап 4. Внедрение СМК. На этом этапе решаются следующие задачи:

- ознакомление всего персонала предприятия с документацией СМК, которая должна быть размножена в необходимом количестве экземпляров и передана на рабочие места всех исполнителей;

- обучение всего персонала организации работе в условиях функционирования СМК;

- подготовка и издание приказа руководителя организации о внедрении СМК;

- разработка плана мероприятий по внедрению СМК с указанием видов работ, сроков исполнения, ответственных исполнителей.

Весь персонал ООО ПКП «Контур» в этот период должен работать по документированным процедурам и вести записи о качестве. Отдел управления качеством контролирует ход выполнения мероприятий и проводит необходимые проверки.

Этап 5. Функционирование СМК. На этом этапе:

- проводятся внутренние аудиты СМК (для этого отдел управления качеством разрабатывает и составляет планы проведения внутренних аудитов, формирует комиссии, оформляет и представляет руководству результаты внутренних аудитов);

- проводится анализ функционирования СМК со стороны руководства предприятия (анализ проводится на основании: результатов аудитов, обратной связи с потребителями, данных об уровне качества продукции, о

функционировании процессов, действий, предпринятых по предыдущему анализу и т.д.);

- проводится постоянное улучшение СМК – это обязательное условие ее функционирования (здесь по результатам внутренних аудитов и анализа со стороны руководства разрабатываются мероприятия по улучшению СМК и осуществляется их реализация; организует и проводит эту работу отдел управления качеством).

Этап 6. Сертификация СМК по стандарту ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001. На этом этапе решаются следующие задачи:

- выбор сертифицирующего органа;
- подготовка и передача заявки на сертификацию и пакета документов;
- участие во внешнем аудите;
- работа по устранению несоответствий.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Инвестиционный план

Инвестиции — это совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочных вложений капитала в промышленность, сельское хозяйство, транспорт и другие отрасли хозяйства.

Совокупная стоимость проекта составляет 31204785 рублей. Из этой суммы 19000000 рублей получены в виде банковского кредита (таблица 18), 7850000 составляет вклад учредителей в уставный капитал, 4354785 рублей составляют целевые займы учредителей. Денежные средства будут потрачен анна приобретение нового оборудования, ремонт помещения, установку нового оборудования, сертификацию продукции и обучение персонала.

Таблица 17 – Источник финансирования проекта

Собственные средства		Заемные средства		ИТОГО	
тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
12204785	39	19000000	61	31204785	100

Таблица 18 – Данные о привлекаемых кредитах

Название	Дата	Сумма, руб.	Срок	Ставка, %
Кредит на покупку оборудования	12.12.1016	19000000	5 лет	13

Проценты кредита будут выплачиваться с 1-го месяца, а по возврату основного долга планируется получить отсрочку в 9 месяцев, когда по составленному плану предприятие начнёт получать устойчивую прибыль.

Ежегодные объёмы чистой прибыли планируются на уровне 12-14 млн. рублей. Это требует существенных первоначальных вложений в бизнес, данные о которых представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Инвестиционные затраты по периодам, руб.

Название этапа	Длительность, дней	Дата начало	Дата окончания	Стоимость, руб.
Регистрация предприятия	10	20.07.2015	30.07.2015	11000
Аренда помещения	365	01.08.2015	01.08.2016	9000000
Ремонт помещений	55	01.08.2015	24.09.2015	353666,17
Покупка производственной линии	40	01.10.2015	11.10.2015	10329080
Покупка автотранспорта	15	10.10.2015	25.10.2015	11100000
Подбор персонала	20	25.10.2015	15.11.2015	6400
Покупка инструментов	10	25.11.2015	04.12.2015	344458,85
Пусконаладочные работы	23	01.12.2015	24.12.2015	53030,73
Сертификация	19	12.12.2015	30.12.2015	7148,33
Производство		10.01.2016		

После того, как всё вышесказанное будет сделано, следует начинать наём и подбор персонала. И тем самым после выпуска пробной партии следует пройти сертификацию.

Для открытия предприятия ООО ПКП "Контур" необходимо зарегистрировать предприятие, найти подходящее помещение, заключить договор аренды, приобрести необходимое оборудование, оформить договор на закупку сырья.

Финансирование инвестиционных затрат будет произведено за счет собственных средств – 12204785 рублей, а также банковского кредита 19000000 рублей. Финансирование покупки оборудования за счет заемных средств осуществляется на 61%, а 39% оплачивается за счет целевых займов учредителей.

Операционный план

Основной целью ценообразования на начальных этапах реализации проекта является обеспечение безубыточной работы, а в дальнейшем – завоевание необходимого рыночного пространства. В связи с этим ООО ПКП «Контур» устанавливает цены немного ниже, чем у конкурентов.

Цены на продукцию ООО ПКП «Контур» приведены в таблице 20.

Таблица 20 – Номенклатура и цены продукции

№ п/п	Наименование продукции	Единицы измерения	Цена без НДС	НДС	Цена с НДС
1	Мука высший сорт (крупка)	Упаковка - 1кг	131,2	28,8	160
2	Мука 1 сорт (полукрупка)	Упаковка - 1кг	111,52	24,48	136
3	Мука 2 сорт	Упаковка - 1кг	94,3	20,7	115
4	Отруби	тонна	5084	1116	6200
5	Зерноотходы	тонна	2870	630	3500
6	Мука высший сорт (крупка)	Мешок - 50 кг	5904	1296	7200
7	Мука 1 сорт (полукрупка)	Мешок - 50 кг	5002	1098	6100
8	Мука 2 сорт	Мешок - 50 кг	4223	997	5150

Персонал предприятия по производству муки из твердых сортов пшеницы «Сурская мука» составляет 50 человек (таблица 21).

Таблица 21 – Численность персонала и заработной платы

Должность	Количество	ФОТ	Сумма
Генеральный директор	1	60000	60000
Зам. директора по производству	1	40000	40000
Главный бухгалтер	1	35000	35000
Бухгалтер – экономист	1	27000	27000
Главный инженер	1	35000	35000
Менеджер по снабжению	1	18000	18000
Секретарь- референт	1	15000	15000
Менеджер по сбыту	3	18000	54000
Главный менеджер по персоналу	1	25000	25000
Охранник	4	20000	80000
Грузчик	4	20000	80000
Технолог	1	20000	20000
Начальник транспортного отдела	1	32000	32000
Менеджер по качеству	1	18000	18000
Кладовщик	4	17500	70000
Энергетик	1	15000	15000
Механик - наладчик	1	21000	21000
Водитель	4	20000	80000
Основные специалисты по цехам	12	15000	180000
Мастер смены	2	22000	44000
Уборщик производственных помещений	4	12000	48000
Итого:	50		997000

Постоянные затраты – это расходы, относительно стабильные при колебаниях объемов производства, услуг.

Постоянные затраты предприятия ООО ПКП «Контур» представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Постоянные затраты ООО ПКП «Контур»

Название	Сумма, руб.	График платежей
Канцелярские принадлежности	2500	Ежемесячно
Услуги связи	5000	Ежемесячно
Информационное обеспечение	10000	Ежемесячно
Аренда	750000	Ежемесячно
Коммунальные расходы	150000	Ежемесячно
Реклама	2279300	Ежегодно

Объемы производства муки, обеспечивающие безубыточную работу ООО ПКП «Контур» рассчитаны в таблице 23.

Таблица 23 – Анализ безубыточности продукции ООО ПКП «Контур»

Продукт	2017	2018	2019	2020	2021
Мука высший сорт (крупка) – 1 кг	475 т	595 т	673 т	713 т	801 т
Мука 1 сорт (полукрупка) - 1 кг	255 т	315 т	386 т	426 т	496 т
Мука 2 сорт - 1 кг	176 т	229 т	302 т	346 т	371 т
Отруби	680 т	690 т	945 т	1045 т	1145 т
Зерноотходы	680 т	690 т	945 т	1045 т	1145 т
Мука высший сорт (крупка) – 50 кг	1950 т	2319 т	3113 т	3456 т	3746 т
Мука 1 сорт (полукрупка) – 50 кг	1550 т	1816 т	2569 т	2935 т	3223 т
Мука 2 сорт – 50 кг	1300 т	1611 т	2397 т	2539 т	2818 т

План доходов и расходов

Отчет о финансовых показателях отражает прибыль предприятия за определенный срок. Разность между доходами и расходами представляет собой чистую прибыль.

Валовая прибыль включает в себя прибыль от реализации товарной продукции, исчисленную путем вычета из общей суммы выручки от реализации этой продукции налога на добавленную стоимость, прямых затрат на производство, включаемых в себестоимость.

В состав суммарных прямых издержек входят затраты на сырьё и материалы и другие производственные издержки.

На протяжении всей длительности проекта растут также административные, производственные и маркетинговые издержки.

Чистая прибыль - это прибыль после уплаты налога на прибыль.

Анализ отчёта о финансовых показателях позволяет определить структуру доходов и затрат компании, получить объективную оценку её производственной и коммерческой деятельности, представленный в приложении Б.

Интегральные показатели проекта представлены в таблице 24. Период расчета интегральных показателей – 60 месяцев.

Таблица 24 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10%
Период окупаемости	31 мес.
Дисконтированный период окупаемости	48 мес.
Средняя норма рентабельности	37,36%
Чистый приведенный доход	52005702,4
Индекс прибыльности	1,55%
Внутренняя норма рентабельности	36,21%

Период окупаемости инвестиционных вложений составил 31 месяц. Чистый приведенный доход за 5 лет деятельности предприятия ООО ПКП «Контур» составит 52005702,4 рублей.

Проект по всем показателям является эффективным, а также приносит бюджетный эффект и создаёт новые рабочие места, инвестировать средства в данный проект целесообразно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа показывает целесообразность разработки и организации системы управления предприятия по производству и реализации муки из твердых сортов пшеницы.

На основании матрица SWOT-анализа сделан вывод о наличии достаточно большого количества возможностей для организации данного вида бизнеса. В процессе своего развития и функционирования политика компании будет направлена на развитие сильных сторон и устранения слабых. ООО ПКП «Контур» только выходит на рынок и первоначально планирует занять около 5% рынка.

В выпускной квалификационной работе разработана миссия для ООО ПКП «Контур»: производство и реализация муки из твёрдых сортов пшеницы. Поддержание качества продукции на стабильно высоком уровне за счёт применения новейших технологий производства и выполнения работ высококвалифицированными специалистами.

На основе разработанной миссии и системе целей определены стратегии по ведения компании. В качестве стратегии функционирования ООО ПКП «Контур» выбирает стратегию фокусирования, а в качестве стратегии развития для ООО ПКП «Контур» целесообразна стратегия концентрированного роста, а именно стратегия развития продукта.

Совокупная стоимость проекта составляет 31204785 рублей. Из этой суммы 19000000 рублей получены в виде банковского кредита (таблица 17), 7850000 составляет вклад учредителей в уставный капитал, 4354785 рублей составляют целевые займы учредителей. Денежные средства будут потрачен анна приобретение нового оборудования, ремонт помещения, установку нового оборудования, сертификацию продукции и обучение персонала.

Период окупаемости инвестиционных вложений составил 31 месяц. Чистый приведенный доход за 5 лет деятельности предприятия ООО ПКП «Контур» составит 52005702,4 рублей.

Компания ООО ПКП «Контур» в дальнейшем планирует расширять свою деятельность, а именно:

- Увеличивать объемы производства;
- Расширять ассортимент предлагаемой продукции и т.д.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Богатко, А.Н. Система управления развитием предприятия [Текст: учебное пособие / А.Н.Богатко. - М.: Финансы и статистика, 2013. -240 с]

2. Котлер, Ф. Основы маркетинга: [краткий курс: / Филип Котлер. - Москва и др.: Вильямс, 2015. - 488 с.]

3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. [Пер. с англ. - М. «Дело», 2015.]

4. Пушкарук В.И. Частное предпринимательство. – [Киев: ЧП «Влад и Влада», 2015]

5. Руководство по подготовке бизнес-плана. [Центр деловых и творческих инициатив «Мета». – К., 2012]

6. Скворцов Н.Н. Как разработать бизнес план предприятия. – [К., 2014]

7. Управление персоналом организации. Учебник под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2013]

8. Хейне П. Экономический образ мышления. – [Пер с англ. – М.: «Новости», 2012]

9. Группа компаний «Нижегородский мукомольный завод» [Электронный ресурс. – Режим доступа: http://www.nnews.nnov.ru/gk-nizhegorodskiy-mukomolnyy-zavod/]

10. Общая информация «Рыбинский мукомольный завод» [Электронный ресурс. – Режим доступа: http://muka-rybinsk.ru/o-kompanii/obschaya-informaciya.html]

11. Факты ОАО «Студенецкий мукомольный завод» [Электронный ресурс. – Режим доступа: http://www.studenets.ru/index.php/fakty-oao-smz]

12. Выбор инновационной стратегии. Значение и разработка стратегии [Электронный ресурс. – Режим доступа: http://biglibrary.ru/category38/book67/part8/]