

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»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Организация и разработка системы управления предприятия
по производству сухих дрожжей

Студент группы 14ТЗЭМ31

(номер группы)

(подпись, дата)

Сяркина Елена

Николаевна
(ф.и.о. полностью)

Руководитель Д.Э.Н., профессор

(должность)

(подпись, дата)

Тугускина Г.Н.

(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Нормоконтролер ст. преподаватель

(должность)

(подпись, дата)

Шурупова Т.Я.

(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

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

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Дубина Г.И.

(фамилия, инициалы)

Пенза 2018

Направление «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент и
экономическая безопасность»
С.В. Тактарова

« » 20 г.

на бакалаврскую работу студента

Сяркиной Елены Николаевны
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы Организация и разработка системы управления предприятия по производству сухих дрожжей

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № _____ от « _____ » _____ 20 ____ г.

2.Срок сдачи студентом законченной работы _____

3. Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: провести маркетинговые исследования российского и регионального рынка сухих дрожжей, представить основные характеристики продукции и технологию ее производства, определить организационную структуру управления фирмы, определить базовые стратегии организации, дать экономическое обоснование проектному решению

5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут

6. Дата выдачи задания

Руководитель _____
(ПОДПИСЬ)

Задание принято к исполнению _____
(дата и подпись студента)

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Введение	5%		
2	Маркетинговые исследования рынка	30%		
3	Технико-технологическое обоснование проекта	30%		
4	Формирование системы эффективного управления предприятием	30%		
5	Заключение	5%		

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 91 листа, 11 рисунков, 23 таблиц, 47 литературных источников, 4 приложений.

СУХИЕ ДРОЖЖИ, МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ТЕХНОЛОГИЯ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ, ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию организации, производящей сухие дрожжи.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования конкурентов и потребителей, разработаны мероприятия по подготовке производства, продвижению продукции и стимулированию сбыта, оценены конкурентные позиции предприятия и продукта, проведен финансовый анализ инвестиций и результатов проекта.

В результате, спроектирована документация проекта организации предприятия ООО «Дрожжевые технологии».

Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 36 месяцев.

Проект имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Маркетинговые исследования рынка.....	9
1.1 Анализ рынка	9
1.2 Оценка конкурентов.....	18
1.3 Изучение потребителей и сегментирование рынка	23
2 Техничко-технологическое обоснование проекта.....	28
2.1 Характеристика производимой продукции.....	28
2.2 Технология производства продукции.....	31
2.3 Логистика производственных процессов	35
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	45
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	45
3.2 Формирование стратегий организации.....	55
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	69
Заключение.....	76
Список использованных источников.....	79
Приложение А.....	84
Приложение Б.....	85
Приложение В.....	87
Приложение Г.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Дрожжи играют главную роль в следующих производствах: в хлебопекарной промышленности; в производстве спирта, алкогольных напитков и пива. В последующие годы к этим старинным отраслям применения дрожжей были добавлены другие. Дрожжи используются: как ингредиенты продуктов питания или кормов либо в натуральном виде, либо чаще после автолиза в виде дрожжевых экстрактов; как продуценты витаминов; для фармацевтических целей, а также в виде белково-витаминного концентрата; для получения нуклеиновых кислот, ферментов и других веществ.

Предприятия, производящие дрожжи, относятся к бродильной промышленности. Это одна из старейших отраслей, производящая стратегически важный продукт. Спрос на них является стабильным и подвержен незначительным сезонным колебаниям.

Дрожжевая отрасль постоянно развивается. На сегодняшний день существует несколько видов дрожжей: жидкие, прессованные, инстантные, сухие. Сухие дрожжи – товар относительно новый. Он появился на рынке около десяти лет назад и не успел полностью насытить рынок. Такие дрожжи известны как «сухие активные дрожжи» и представляют собой сферические ранылы около 1 мм в диаметре. Для их получения дрожжевая масса высушивается до влажности 7-8%.

Основным преимуществом сухих дрожжей заключается в том, что при низкой влажности дрожжевая клетка находится в «спящем» состоянии и может сохраняться длительное время. Кроме того, в небольшом их количестве находится значительная масса «активного вещества».

Таки образом, все большее количество представителей пищевой промышленности, а также частные домохозяйства используют в своей деятельности именно сухие дрожжи.

В настоящее время на территории Пензенской области и ближайших регионов сконцентрировалось большое количество предприятий, использующих в своей деятельности дрожжи, при этом производителей сухих дрожжей в регионе нет. Сухие дрожжи закупаются либо у иностранных производителей либо у отечественных, расположенных на территории Центрального федерального округа.

В условиях международных санкций, а также государственной поддержки отечественного производства складываются благоприятные условия для организации бизнеса по производству сухих дрожжей на территории Пензенской области.

В связи с вышесказанным целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию организации, производящей сухие дрожжи.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- изучен рынок дрожжей в целом и сухих дрожжей в частности, как на уровне всей России, так и в Пензенской области;
- определена технология производства сухих дрожжей;
- составлен комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве сухих дрожжей;
- разработаны стратегии функционирования и развития данного предприятия;
- дано экономическое обоснование проектного решения.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам организации производства и оценки его экономической эффективности в современных экономических условиях хозяйствования, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области.

Методология исследования основана на системно-функциональном подходе к изучаемой проблеме. В рамках этого подхода в работе

использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический, графический и др.

Информационная база сформирована на основе официальных данных Росстата, нормативно-справочного материала, а также материалов, опубликованных в научной литературе, периодической печати и сети Интернет.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

По оценкам специалистов рынок дрожжей, используемых в пищевой промышленности, будет расти на 8,6% в год. За последние годы рынок дрожжей показал хорошую динамику роста – 8-12% в год, что обусловлено ростом пищевой промышленности. В 2016 году объем российского рынка по оценкам экспертов составил 1,3 млрд. руб. (рисунок 1.1) [36].

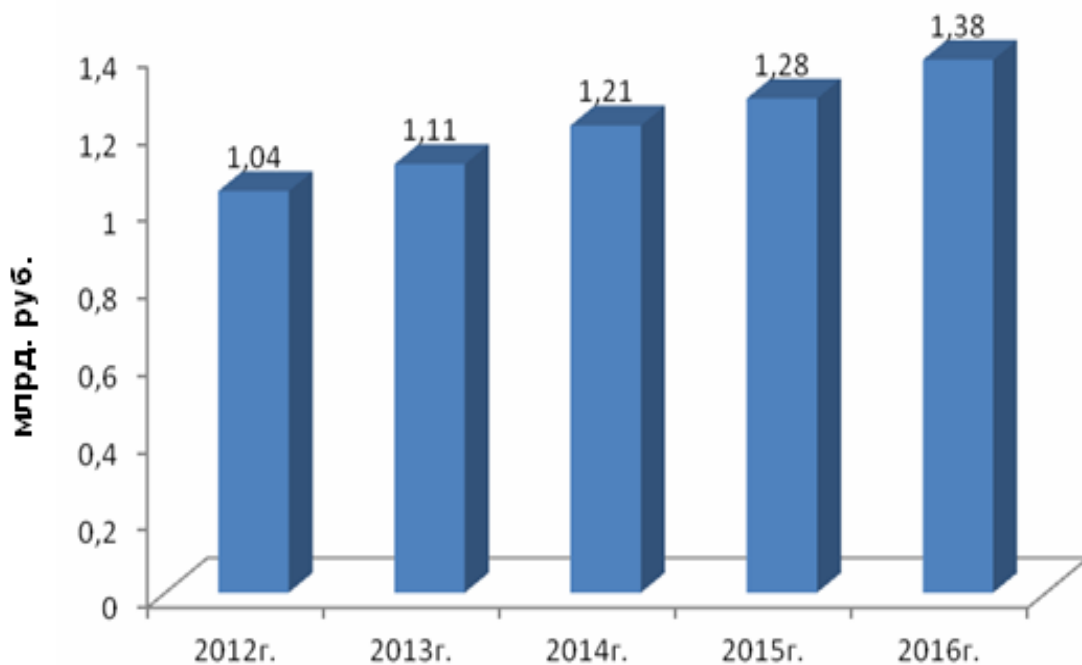


Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка дрожжей

В структуре отраслевого потребления доминировал сегмент хлебопекарных дрожжей, на долю которых приходится более 31% (рисунок 1.2) [41].

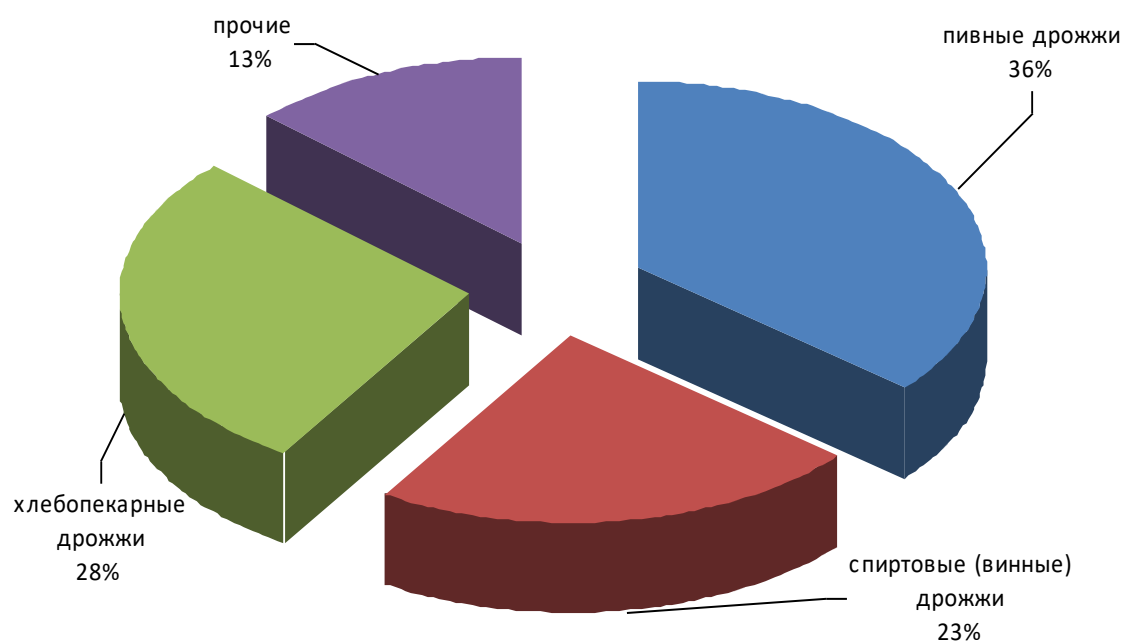


Рисунок 1.2 – Структура рынка дрожжей по отраслям использования

В то же время в зависимости от вида производства наибольший удельный вес занимают прессованные дрожжи, при этом доля сухих дрожжей увеличилась за 2011-2016гг. практически в 1,5 раза (рисунок 1.3).

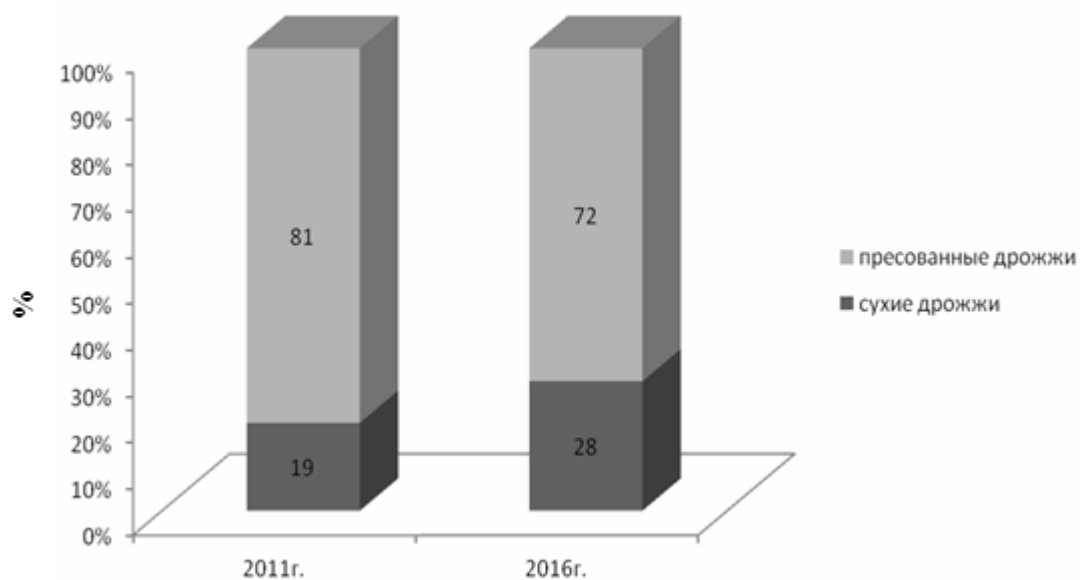


Рисунок 1.3 – Доля сухих дрожжей на российском рынке дрожжей

Однако следует отметить, что среднегодовые темпы роста данного сегмента значительно выше всех остальных. Так по оценкам специалистов рынок сухих дрожжей будет расти на 9-12% в год [40].

В таблице 1.1 оценена подверженность рынка сухих дрожжей Пензенской области процессам конкуренции на базе анализа 5 основных факторов, обуславливающих интенсивность конкуренции. Дан прогноз состояния конкуренции. Информация была получена посредством анкетирования экспертов-менеджеров и ведущих специалистов хлебопекарной отрасли региона.

Таблица 1.1 – Анализ факторов развития рынка сухих дрожжей в Пензенской области

Факторы конкуренции	Признаки проявления факторов конкуренции на рынке	Экспертная оценка	Прогноз изменения фактора
1	2	3	4
1. Ситуация в отрасли			
1.1. Число и мощность фирм на рынке	Имеется группа (3-4) фирм, среди которых выделяется французская «Saf-moment»	Четко проявляется	Останется стабильным
1.2. Изменение платежеспособного спроса	Платежеспособный спрос умеренно растет, вследствие развития малого бизнеса в области хлебопечения, что смягчает конкуренцию	Слабо проявляется	Останется стабильным
1.3. Степень стандартизации товара	Фирмы-конкуренты не специализированы по видам сухих дрожжей, однако, дрожжи различаются по качеству. В целом товары-конкуренты практически взаимозаменяемы, что обостряет конкуренцию.	Четко проявляется	Останется стабильным

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4
1.4. Издержки переключения клиента с одного производителя на другого	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого минимальны, то есть вероятность ухода клиентов фирмы к конкурентам и наоборот велики	Четко проявляется	Останется стабильным
1.5. Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на перепрофилирование)	Издержки ухода фирмы с рынка сухих дрожжей невелики	Слабо проявляется	Останется стабильным
1.6. Барьеры проникновения на рынок	Начальные затраты на развертывание производства достаточно велики	Слабо проявляется	Останется стабильным
1.7. Ситуация на смежных рынках	Уровень конкуренции на рынке основного сырья очень низкий, т.к. каждый производитель имеет только одного своего поставщика дрожжевого молока (дрожжевой завод)	Четко проявляется	Останется стабильным
1.8. Стратегия конкурирующих фирм (поведение)	Фирмы не склонны применять агрессивную стратегию против новичков	Слабо проявляется	Останется стабильным
2. Влияние потенциальных конкурентов			
2.1. Трудность входа на отраслевой рынок	Величина требуемого капитала для входа на рынок дрожжей достаточно высока	Четко проявляется	Останется стабильным
2.2. Доступ к каналам распределения	На рынке отрасли небольшое число торговых посредников, привлечение к сотрудничеству которых требует затрат со стороны новичков	Четко проявляется	Останется стабильным

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4
2.3. Отраслевые преимущества	Отечественные предприятия отрасли обладают преимуществами, связанными с местом расположения, доступом сырья	Слабо проявляется	Слабо проявляется
3. Влияние поставщиков			
3.1. Уникальность канала поставок	Степень дифференциации поставщиков велика (отсутствуют заменители сырья), поэтому возникают трудности перехода от одного поставщика к другому	Четко проявляется	Определенно усилится
3.2. Доля отдельного поставщика	Доля отдельного поставщика в основном определяет затраты на поставки при производстве продукта (монопоставщик прессованных дрожжей)	Четко проявляется	Останется стабильным
4. Влияние покупателей			
4.1. Число потребителей	Число потребителей велико; они не организованы, что уменьшает их рыночную власть	Слабо проявляется	Останется стабильным
4.2. Значимость товара у покупателей	Для рынка производителей сухие дрожжи являются важной составляющей в номенклатуре закупок. У физических лиц затраты на приобретение сухих дрожжей составляют малую часть доходов.	Четко проявляется	Останется стабильным
4.3. Стандартиза- ция товара	Низкая степень дифференциации продукта, стоимость перехода покупателя к другому продавцу незначительна	Четко проявляется	Останется стабильным

Окончание таблицы 1.1

1	2	3	4
5. Влияние товаров-заменителей			
5.1. Цена	Более низкие цены на прессованные дрожжи создают потолок цен для продажи сухих дрожжей	Слабо проявляется	Может снизиться
5.2. Стоимость переключения	Стоимость переключения на прессованные дрожжи невысока	Слабо проявляется	Останется стабильным
5.3. Качество основного товара	Поддержание требуемого качества сухих дрожжей требует издержек более высоких, чем для прессованных	Четко проявляется	Останется стабильным

Таким образом, на основании данных таблицы можно сделать следующие выводы. В целом рынок весьма привлекательный с умеренно растущим спросом, неагрессивным поведением фирм-конкурентов. Несмотря на то, что различные фирмы предлагают на рынке сухие дрожжи различного качества, издержки «переключения» клиента невысокие, поэтому товар можно считать стандартизированным по потребителю. По оценкам экспертов фирма «Saf-moment» является сильным конкурентом; в ближайшее время не ожидается другого сильного соперника. Низкие барьеры ухода с рынка сухих дрожжей (возможность выпуска прессованных дрожжей, перепрофилирования на производство подкормки для животных и т. д.), а также достаточно высокие барьеры проникновения на рынок ослабляют конкуренцию. Высокие барьеры входа в дрожжевую отрасль пищевой промышленности и относительная сложность доступа к каналам распределения обуславливает низкую вероятность появления новых конкурентов в отрасли. Однако существует реальная угроза того, что дрожжевые заводы России смогут закупить дорогостоящее сушильное оборудование и предложить сухие дрожжи на отечественном рынке. При этом дрожжевой завод «Пензенский» является наиболее

конкурентоспособным в России, что было отмечено на конкурсе «100 лучших товаров России». Отсутствие заменителя сырья (прессованных дрожжей), наличие монопоставщика, что влечет невозможность отказаться от поставляемого продукта, значительные издержки переключения на других поставщиков, несмотря на важность фирмы как клиента в глазах поставщиков, говорит о значительном влиянии поставщиков. В перспективе, по оценкам экспертов данная ситуация не изменится, поэтому необходимо искать способы защиты: построение взаимовыгодных отношений с поставщиками или использование параллельных источников снабжения.

Цена переключения покупателя на другой продукт (например, прессованные дрожжи) невелика, что обостряет конкуренцию. Невысокая значимость сухих дрожжей у покупателя - физического лица, - о чем говорит то, что дрожжи не вошли в минимальную потребительскую корзину, несет угрозу со стороны покупателей. Следовательно, следует искать более крупных потребителей (юридических лиц), для которых дрожжи являются важными составляющими в номенклатуре закупок.

Сухие дрожжи конкурируют с прессованными, причем сохранилась традиция применения прессованных дрожжей, нежелание потребителя менять свое поведение. Низкие цены и низкая стоимость «переключения», а также требование более высоких издержек на поддержание качества сухих дрожжей обуславливают сильное влияние товаров-заменителей. Сила влияния данного фактора в ближайшее время может существенно измениться вследствие повышения осведомленности покупателей о преимуществах сухих дрожжей.

Перед руководством предприятия «Дрожжевые технологии» стоит задача выбора наиболее выгодных с точки зрения реализации сухих дрожжей территорий и оптимального распределения между ними маркетингового бюджета. В связи с этим на первом этапе рационально распространять сухие дрожжи ООО «Дрожжевые технологии» на территории Пензенской области.

В последующее время возможно увеличение масштаба охвата рынка до величины Поволжского региона.

Расчет емкости рынка сухих дрожжей производится отдельно для потребительского рынка и для рынка производителей.

Так как потребительский рынок обеспечивается сухими дрожжами через рынок промежуточных продавцов, то емкость рынка промежуточных продавцов приблизительно будет равна емкости потребительского рынка. Чтобы избежать двойного счета, рассчитывается емкость потребительского рынка.

1. Определяется общий потенциал потребительского рынка сухих дрожжей Пензенской области по принятой в маркетинге формуле:

$$Q=n*q, \quad (1.1)$$

где Q - общий потенциал рынка; n - число покупателей на данном рынке; q - среднее потребление в год на одного покупателя;

Население Пензенской области составляет 1,5 миллиона человек. Среди них женское население составляет примерно 60%, то есть 900 000 человек. Согласно полученной информации (источник - Internet) 5 женщин из 10 пекут. Таким образом, 450 000 женщин занимаются выпечкой (50 %). Интенсивность потребления домашней выпечки в среднем примем 1 раз в месяц. За один раз расходуется около 5 г сухих дрожжей (половина 10-ти граммовой пачки). Таким образом, за год потребитель сухих дрожжей использует приблизительно 0,06 кг (5г*12мес).

В натуральном выражении потенциальная емкость рынка составит:

$$Q = 450\,000 \text{ чел} * 0,06\text{кг} = 27 \text{ тонн сухих дрожжей.}$$

Но не все женщины, которые пекут, применяют сухие дрожжи. Сохранилась традиция применения прессованных дрожжей, нежелание менять свое привычное поведение. Согласно проведенным маркетинговым исследованиям (см. далее) только 30% женщин используют сухие дрожжи, таким образом, реальное число покупателей сухих дрожжей составляет

$0,3 \cdot 450000 = 135\,000$ человек. Реальная емкость рынка на данный момент: $Q = 135000 \text{ чел} \cdot 0,06 \text{ кг} = 8,1$ тонны.

2. Потенциальная емкость делового рынка была определена, исходя из следующих данных.

В городе Пензе действует 3 крупных хлебозавода, которые в своем производстве используют дрожжи. На данный момент они потребляют прессованные дрожжи. По предварительным данным, объем потребления дрожжей одного хлебозавода в год составляет около 160 т. То есть общий объем потребления прессованных дрожжей равен приблизительно 480 тонн в год. Хлебозаводы являются потенциальными потребителями сухих дрожжей. Так как 10 г сухих дрожжей заменяют 40 г прессованных, то хлебозаводы смогли бы обеспечить объем спроса в 120 тонн ($480 \text{ т} / 4$).

Однако сохраняется традиция применения прессованных дрожжей, и для перехода на данный вид сырья требуются небольшие изменения в технологии. Поэтому в будущем предприятие «Дрожжевые технологии» надеется выйти на данных потребителей.

По данным статистики в городе Пензе частные производители хлебобулочных изделий обеспечивают объем выпуска продукции равный половине объема производства всех трех хлебозаводов. Следовательно, можно сделать допущение, что их объем потребления сухих дрожжей будет таким же. То есть потенциальная емкость данной группы потребителей составляет около 60 тонн ($120 \text{ т} / 2$). В результате проведенного опроса городских частных предпринимателей был сделан вывод, что 75% частных производителей хлебобулочных изделий предпочли бы использовать сухие дрожжи вместо прессованных или уже используют иностранные сухие дрожжи. Таким образом, реальная емкость данной группы потребителей равна 45 т ($60 \text{ т} \cdot 0,75$).

Анализ статистических данных показал, что по области частными фирмами производится примерно в 1,5 раза больше продукции, чем малыми предприятиями Пензы. То есть потенциальная емкость рынка равна 90 т

(60т*1,5). Однако опрос сельских частных предпринимателей показал, что около 90 % из них хотят использовать сухие дрожжи, так как они имеют более длительный срок хранения и удобны при транспортировке. В результате, реальная емкость рынка сельских частных предпринимателей составляет 81 т (90 т*0,9).

Потенциальная емкость всего рынка производителей составляет 630 тонн (480т+60т+90т), а реальная - 126 тонн (45т+81т).

Таким образом, общая потенциальная емкость рынка сухих дрожжей: 27т+630т = 657тонн, а реальная: 8т+126т = 134 тонн.

Произведенные расчеты показывают высокий потенциал регионального рынка сухих дрожжей. Это свидетельствует о больших перспективах бизнеса по производству сухих дрожжей.

1.2 Оценка конкурентов

В настоящее время основными конкурентами фирмы «Дрожжевые технологии» на пензенском рынке сухих дрожжей являются:

- французская фирма «Saf-moment»;
- голландская фирма «Yeast»;
- Санкт-Петербургский дрожжевой завод;
- Прочие иностранные производители.

Общий объем продаж по области составил 103,3 т сушеных дрожжей. Однако реальная емкость рынка составляет 134 тонн в год. Таким образом, рынок является не насыщенным, то есть потребности не всех сегментов удовлетворены.

На основе опроса оптовых и розничных продавцов сухих дрожжей, производителей хлебобулочных изделий были оценены позиции основных конкурентов на пензенском рынке сухих дрожжей. Результаты представлены на рисунке 1.4 [32].

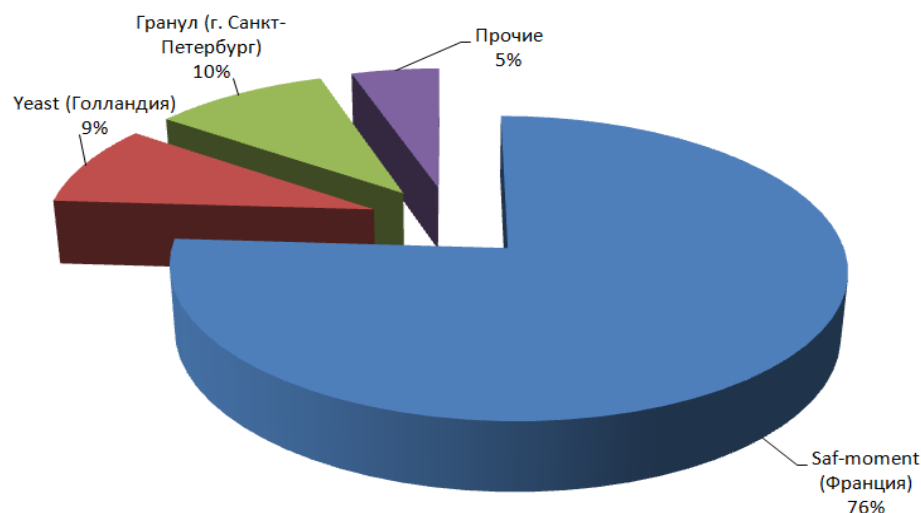


Рисунок 1.4 – Структура предложения на Пензенском рынке сухих дрожжей в 2016 г.

Лидером на рынке сухих дрожжей во всем мире, в том числе и в Пензенской области выступает французская фирма «Saf-moment», которая предлагает сухие дрожжи двух товарных марок:

- Saf-moment (пачка по 11г);
- Saf-levure (пачка по 100г).

Эта фирма является лидером по объемам продаж. Ее доля на пензенском рынке составляет 80% на конец 2015г.

Saf-moment – компания, которая впервые стала выпускать сухие дрожжи и предлагать их на российском рынке. Этим объясняется ее известность и популярность у населения. Качество продукта - достаточно высокое (время подъема теста - 59 мин; срок хранения - 2,25 года), что было подтверждено исследованиями, проведенными специалистами в лаборатории пензенского дрожжевого завода.

Если говорить об упаковке, то французы разработали прекрасный вариант упаковки, которая предохраняет сухие дрожжи от внешних воздействий, несет информацию, легко узнаваема.

Получение дальнейших сведений о конкуренте затруднено вследствие его удаленности.

Известно, что сухие дрожжи фирмы Saf-moment изготавливаются на специальной поточной линии германского производства. Таким образом, французская фирма является главным конкурентом по качеству, популярности и доле рынка.

Однако ООО «Дрожжевые технологии» сможет конкурировать с французским производителем по показателям качества и цены. Для этого есть весомые основания, которые заключаются в следующем. Предприятие имеет высокоэффективную технологическую схему производства высококачественных прессованных дрожжей. А качество сухих дрожжей определяется, во-первых, качеством прессованных дрожжей, во-вторых, качеством процесса высушивания.

Для сушки дрожжей планируется приобретение высококачественное оборудования.

Предложение продукции голландской фирмы «Yeast» на пензенском рынке не стабильно. Ее товар появляется и исчезает в течение года. Таким образом, дистрибьюторская деятельность этой компании не отлажена.

Что касается качества голландских сухих дрожжей, оно достаточно высокое, но уступает французскому по сроку хранения (1,5 года). Упаковка имеет высокое качество и дизайн. Цена приблизительно такая же, как и у французских дрожжей.

Производство отечественных сухих дрожжей «Гранул» осуществляется на дрожжевом заводе г. Санкт-Петербурга. Качество сухих дрожжей российского производства уступает по всем показателям конкурентам (время подъема теста – 70 мин, срок хранения – 1,2 года). Упаковка не отличается оригинальным решением дизайна и качеством материала. Данная продукция может конкурировать только по цене.

Отечественные сухие дрожжи представлены в малом количестве и не повсеместно на пензенском рынке. Данный товар можно встретить, как правило, только лишь в черте города Пензы и не во всех торговых точках.

Для анализа рынка сухих дрожжей определим тип рыночной структуры, который характеризуется количеством фирм-конкурентов на рынке сухих дрожжей и характеристиками товара (однородный или дифференцированный).

Для определения типа рыночной структуры воспользуемся индексом Херфиндала:

$$I_n = \sum a_i^2, \quad 0 \leq a_i \leq 1, 1 \leq i \leq n, \quad (1.2)$$

где a_i – доля рынка, принадлежащего отдельным продавцам.

В данном случае для пензенского рынка сухих дрожжей, исходя из данных таблицы 1.2, индекс Херфиндала составил 0,680:

$$I_n = (0,8)^2 + (0,09)^2 + (0,11)^2 + (0,05)^2 = 0,68$$

Таким образом, для пензенского рынка сухих дрожжей характерна олигополистическая конкуренция, так как $0,4 \leq I_n \leq 1$.

Она проявляется в следующем:

1. Немногочисленность фирм-производителей. На пензенском рынке сухие дрожжи представлены 3-4 производителями. Следует отметить лидирующее положение французской фирмы «Saf-moment». Компании в таких условиях являются взаимозависимыми; поведение любой из них оказывает влияние и само испытывает на себе воздействие со стороны конкурентов (например, в вопросах ценообразования).

2. Дифференцированность или однородность продукта. Сухие дрожжи являются дифференцированным по качеству товаром, то есть имеет место дифференцированная олигополия.

3. Трудность вступления в отрасль. Начальные затраты для развертывания производства достаточно велики. Чтобы добиться низких издержек на единицу продукции, фирма должна быть крупным производителем. Эффективное производство может быть достигнуто при

использовании автоматических поточных линий, которые требуют большого вложения капитала.

Существуют также другие барьеры, например, расходы на продвижение товара.

4. Неценовая конкуренция. Для руководства фирмы необходимо иметь в виду, что для олигополии характерна неценовая конкуренция. Типично, что именно через неценовую конкуренцию определяется доля рынка для каждой фирмы.

Фирма «Дрожжевые технологии» собирается позиционировать себя рядом с уже существующими конкурентами и начать борьбу с ними. На первоначальном этапе предполагается занять 3% регионального рынка сухих дрожжей (рисунок 1.5)



Рисунок 1.5 – Предполагаемая доля ООО «Дрожжевые технологии» на региональном рынке сухих дрожжей

Для того чтобы провести позиционирование, компания должна определить, сколько и каких отличий (преимуществ, характеристик) использовать при продвижении сухих дрожжей «Дрожжевые технологии» на целевой рынок.

Многие маркетологи утверждают, что для каждой торговой марки должен выбираться один показатель и подавать ее надо как «номер один» по данному показателю. В данном случае возможны следующие варианты:

- сухие дрожжи «Дрожжевые технологии» – лучшие дрожжи отечественного производства;

- сухие дрожжи «Дрожжевые технологии» имеют самую высокую подъемную силу;

- самое лучшее качество;

- самые низкие цены.

Возможно удачное позиционирование по двойному преимуществу:

- низкие цены и высокое качество;

- высокая подъемная сила, которая не утрачивается в течение длительного срока хранения.

Возможна стратегия позиционирования, состоящая в том, чтобы найти и занять свободную позицию, которую признало бы достаточно большое количество покупателей. Можно использовать тот факт, что дрожжи «Дрожжевые технологии» поднимают тесто в 2 раза быстрее (за счет применения щадящей технологии высушивания и сохранения высокой активности дрожжевых клеток), они удобны для домохозяек и деловых женщин, которые любят печь, а также коммерческих хлебопекарных предприятий.

1.3 Изучение потребителей и сегментирование рынка

Сухие дрожжи являются товаром народного потребления, а также выступают как сырье, которое участвует в производственном процессе. Исходя из этого, будем рассматривать:

- потребительский рынок;

- деловой рынок.

На потребительском рынке можно выделить следующих потребителей:

- городские и сельские женщины, которые пекут хлебобулочные и кондитерские изделия с использованием дрожжей;

- женщины в селах, вынужденные выпекать хлеб сами вследствие удаленности их населенного пункта от города, куда не доходят хлебобулочные изделия или поступают в весьма малых количествах и с перерывами;

- владельцы домашних хлебопекарен. В большинстве таких хлебопекарен технологический процесс предполагает использование сыпучих ингредиентов (за исключением воды в специальном резервуаре), в том числе сухих дрожжей;

- любители традиционных русских напитков, изготавливаемых в домашних условиях с применением дрожжей;

- женщины, использующие сухие дрожжи в качестве косметических масок для кожи.

На рынке производителей потребителями сухих дрожжей являются:

- хлебозаводы;
- кондитерские, столовые, рестораны, пиццерии, кафе и тому подобные, которые производят кондитерские изделия, выпечку с использованием дрожжевого теста и другие ИП;

- минихлебопекарни (автоматизированные линии) в городах и особенно в селах. На сегодняшний день это перспективное направление, так как минихлебопекарни стоят относительно недорого и производят хлебобулочные изделия в количестве способном удовлетворить потребность отдельного села в хлебе, таким образом, имеют высокую рентабельность. Их технология в большинстве случаев, также как и в домашних хлебопекарнях, предполагает использование сухих дрожжей.

Рынок промежуточных продавцов представлен оптовыми и розничными продавцами, которые приобретают сухие дрожжи для их последующей перепродажи с получением прибыли.

Руководству фирмы необходимо иметь сведения о потребителях (основные характеристики потребителя и степень их значимости, уровень

осведомленности о сухих дрожжах, потребительские предпочтения). С этой целью проводят изучение потребителей.

Цели и задачи изучения потребителей сухих дрожжей:

1. Выяснение степени осведомленности о сухих дрожжах населения Пензенской области.

2. Выяснение соотношения использования сухих и прессованных дрожжей.

Источником этой информации являются первичные данные, сбор которых проводился с помощью уличного собеседования. Место проведения уличного собеседования – рынок «Арбековский».

Для получения информации было опрошено женское население в возрасте 20 – 60 лет. Объем выборки 101 человек. В результате обработки опроса были определены базовые характеристики целевого сегмента рынка (таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Основные признаки сегментирования потребительского рынка сухих дрожжей

Критерии сегментации	Характеристики сегмента
Тип местности	Городской и сельский житель
Пол	Женский
Возраст	Старше 25 лет
Степень информированности о товарах	Высокая
Интенсивность потребления	Активная
Искомые выгоды	Высокая подъемная сила, срок хранения

Таким образом, потенциальный сегмент рынка имеет следующие базовые характеристики: женщины, проживающие как в сельской местности, так и в городе с высокой степенью осведомленности о преимуществах сухих

дрожжей, активно их потребляющие для хлебопечения и приготовления выпечки и приверженные к использованию не прессованных, а сухих дрожжей.

Аналогичным образом было проведено сегментирование рынка производителей. Основные признаки сегментирования и их характеристик представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Основные признаки сегментирования рынка производителей

Критерии сегментации	Характеристики сегмента
Тип местности	Город, село
Вид деятельности	Производство хлебобулочных и кондитерских изделий
Интенсивность потребления	Высокая
Искомые выгоды	Высокое качество, хорошее обслуживание
Условие выполнения заказа	от 3 до 7 дней

Наиболее привлекательный сегмент имеет вид: городские и сельские предприятия, занимающиеся хлебобулочным и кондитерским бизнесом, с высокой интенсивностью потребления сухих дрожжей и нацеленные на высокое качество сырья, нежели на цену, а также ориентированные на долгосрочное сотрудничество, то есть на предварительные заказы, а не на срочные, непредвиденные поставки.

Представители данного сегмента – мелкие и средние хлебопекарни и кондитерские, чьи технологии подразумевают использование сухих дрожжей. Предприятие «Дрожжевые технологии» сосредотачивает свое внимание на покупателях с умеренной и высокой активностью потребления; таким образом, будет сформировано количество постоянных клиентов, которые регулярно делают закупки. Что касается практики закупок, то фирма «Дрожжевые технологии» предполагает работать с клиентами по системе предварительных заказов, которым в меньшей степени может потребоваться срочная и непредвиденная поставка товаров. Это позволит планировать объем производства в соответствии со спросом, что, во-первых, поможет

оптимизировать объем закупаемого сырья, а во-вторых приведет к экономии складских помещений.

Фирма «Дрожжевые технологии» считает целесообразным сконцентрировать свои усилия на выпуске одного товара – сухие дрожжи по 10 г для потребительского рынка и 100 г, для рынка юридических лиц. Такая стратегия охвата рынка называется товарной специализацией или недифференцированным охватом.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Дрожжи хлебопекарные сухие вырабатываются из хлебопекарных прессованных дрожжей. Качество сухих дрожжей должно соответствовать ОСТ 18-193-74, утвержденному министерством пищевой промышленности РФ. В зависимости от физико-химических показателей сухие дрожжи делятся на два сорта: высший и I.

ООО «Дрожжевые технологии» планирует производство сухих дрожжей высшего сорта. По органолептическим показателям сухие гранулированные дрожжи будут соответствовать следующим требованиям, представленным в таблице 2.1 [37].

Таблица 2.1 – Органолептические характеристики сухих дрожжей

Наименование показателя	Характеристика
Цвет	Равномерный, без пятен, светлый, допускается сероватый или кремоватый оттенок
Запах	Свойственный дрожжам, не допускается запах плесени и другие посторонние запахи
Вкус	Пресный, свойственный дрожжам, без постороннего привкуса

По физико-химическим показателям сухие дрожжи высшего сорта будут соответствовать требованиям приведенным в таблице 2.2.

Химический состав дрожжей непостоянен: он зависит от физиологического состояния дрожжевой клетки, расы дрожжей, состава питательной среды. Прессованные дрожжи содержат 25-28% сухого вещества и 72-75% влаги. Относительная плотность (уд. вес) хлебопекарных дрожжей 1,100, дрожжевой взвеси с содержанием 17,22% сухих веществ –

1,0566, а с содержанием 23,71% сухих веществ – 1,0821.Теплоемкость сухих дрожжей 0,664.

Таблица 2.2 – Нормы физико-химических показателей сухих дрожжей

Показатели	Значение
Влажность, %	Не более 8
Подъем теста до 70 мм (подъемная сила дрожжей), мин.	Не более 70
Срок хранения со дня выработки, мес.	Не менее 12

Принято считать, что дрожжевые клетки в среднем содержат 67% воды и 33% сухого вещества. Вода с растворенными в ней минеральными и органическими веществами проникает в клетку и все важные жизненные реакции происходят в водном растворе: свободная вода участвует в процессах обмена веществ, связанная вода удерживается белковыми молекулами при помощи водородных связей и, таким образом, является частью структуры протоплазмы дрожжевой клетки.

По данным элементарного анализа, белок дрожжей содержит 15-18% азота, 6,5-7,3% водорода, 50-55% углерода, 21-24% кислорода, 0-2,4% серы. Основным показателем состава белка является именно аминокислотный состав макромолекул. За последние годы состав аминокислот в белке быстро определяется путем гидролиза белков и хроматографического анализа белкового гидролизата, что осуществляется автоматически специальными аппаратами через 2-4 ч.

Элементарный состав дрожжей с содержанием 55% белков включает 46% углерода, 6,9% водорода, 9,1% азота, 30% кислорода и 8% неорганических веществ, в основном калия и фосфора.

Соотношение белков и углеводов зависит от расы дрожжей и от направленного его изменения в процессе выращивания дрожжей.

Азотсодержащие вещества дрожжей представляют собой белковые вещества (63,8%), нуклеиновые вещества (26,1%), амиды и пептоны (10,1%). Белки состоят из аминокислот, число которых достигает 24. Соотношение

аминокислот в разных белках различно. Около 64% общего азота дрожжей входит в состав белков.

В дрожжах содержится около 0,1% глутатиона (трипептида), состоящего из гликоколя, цистеина и глутаминовой кислоты. Глутатион может находиться в окисленной или восстановленной форме, при этом его сульфгидрильная группа SH активирует протеазы.

Преимущества сухих дрожжей над прессованными заключаются в следующем:

- длительность срока хранения больше в 60 раз (сушеных дрожжей – 2 года, прессованных – 12 суток);
- простота использования – не требуют предварительного размачивания;
- высокая подъемная сила на протяжении всего срока хранения (у прессованных дрожжей подъемная сила со временем уменьшается);
- простота хранения (нет необходимости поддерживать специальный режим влажности и температуры, как для пересованных дрожжей: от 0 до 4⁰С).

Сухие гранулированные дрожжи, производимые ООО «Дрожжевые технологии» превосходят дрожжи-конкуренты по многим показателям. В частности:

Количество подъемов теста до 70мм – от 3 до 5 раз.

Все сухие дрожжи, представленные на пензенском рынке, имеют максимальное количество подъемов теста 1-2 раза, при этом не более 50 мм за раз.

Значение данного показателя будет достигаться за счет качества исходного сырья (прессованных дрожжей).

Гранулировка в виде вермишелин, позволяющая сохранить более высокое качество.

Сухие гранулированные дрожжи «Дрожжевые технологии» имеют также своей особенностью фасовку по различным номиналам (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Расфасовка сухих дрожжей

Сегмент рынка	Расфасовка, г.
Физические лица	10
Юридические лица	100

Так фасовка дрожжей 100 граммового номинала ограничено представлена на пензенском рынке. Однако 100 граммовые пачки очень удобны при использовании в производстве хлебобулочных изделий в промышленных масштабах, в силу более крупных объемов. Для физических лиц наиболее предпочтительной является расфасовка по 10 граммов.

Широкий температурный диапазон действия дрожжей (от 10^0 С), что позволяет сократить время подъема теста [37].

2.2 Технология производства продукции

Сухие дрожжи производятся из прессованных дрожжей с помощью их высушивания. Однако технология сушки может быть различной. Различная технология предполагает применение различных видов сушильного оборудования. От применяемого технологического процесса будет зависеть качество получаемого продукта, длительность производственного цикла и т. д.

Выбранная схема технологического процесса производства сухих дрожжей выглядит следующим образом (рисунок 2.1) [43].

Первым этапом производства сухих дрожжей является входной контроль поступающего сырья (прессованных дрожжей).

В самом процессе прессования дрожжей требуется максимальный эффект обезвоживания. Для ускорения процесса влагоудаления прессованные дрожжи отправляются на стадию измельчения (гранулирования). На этой стадии с помощью гранулятора прессованные дрожжи превращаются в гранулы диаметром 1 мм.



Рисунок 2.1 – Схема технологического процесса производства сухих дрожжей

При формовании нельзя допускать повышения температуры дрожжевых нитей, а после измельчения следует немедленно подавать готовое сырье на высушивание, дабы избежать потерь сухого вещества, расходуемого на дыхание.

Высушивание гранулированной массы происходит в четыре стадии (рисунок 2.2) В каждом из четырех сушильных коробов температуры подаваемого воздуха различны. Короба по длине разделены газораспределительными решетками на две части.

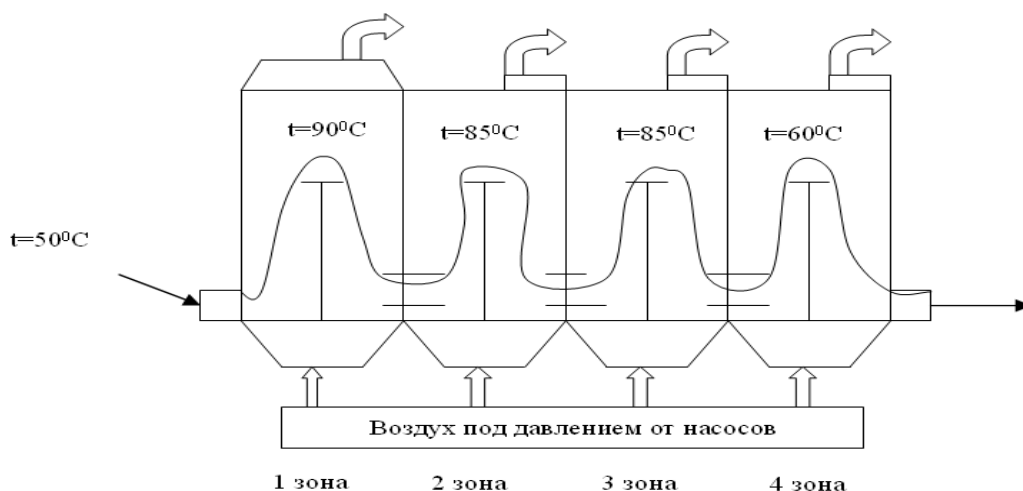


Рисунок 2.2 – Процесс высушивания

Верхняя часть короба заполняется слоем гранулированных дрожжей и продувается нагретым воздухом, который поступает в нижнюю часть короба от индивидуального вентилятора. Короба совершают вертикальные колебательные движения от вибропривода.

Под действием потока воздуха дрожжи переходят в псевдоожиженное состояние и в результате вибрационных колебаний движутся равномерным слоем с решета (газораспределенной решетки) первого короба на решето второго и т.д. последовательно во все зоны сушилки. С одного короба на другой дрожжи пересыпаются через специальные воронки.

Стадия процесса высушивания занимает 3 часа.

Фасовка сухих дрожжей производится с помощью устройства автоматического дозирования, входящего в состав упаковочного автомата.

Вид потребительской тары для упаковки сухих дрожжей – пачки. Пачка формируется в результате отрезки от рулона упаковочной бумаги, сгиба и сварки кромки (запечатывание с помощью нагрева). Устройство для нанесения на пачку даты выпуска и номера смены выполняет маркировку.

Для формирования партий готовой продукции используются гофроящики. Данная операция производится вручную.

На гофроящик вручную ставится штамп с датой выпуска.

В результате исследования основных поставщиков оборудования для производства сухих дрожжей была выбрана компания «Пресс-индустрия» (г. Курган). Данный выбор обусловлен тем, что предприятие работает на рынке пищевого оборудования более 20 лет. Кроме того по сравнению с иностранными аналогами оборудование данной компании существенно дешевле.

Основные характеристики оборудования представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Сведения об оборудовании

Наименование оборудования	Габариты, мм	Мощность, кВт
Сушильный аппарат	10485*4384*1800	49
Гранулятор	2100*825*1800	4
Автомат фасовочно-упаковочный	2000*1500*1800	5,5

Расчет площадей основных производственных участков производится, исходя из габаритных размеров оборудования и нормативов.

Площадь вспомогательных участков рассчитывается в процентах от площади основных производственных участков.

Площадь проходов предварительно принимается 20% от производственной и вспомогательной площадей.

Результаты расчета площадей сведены в таблицу 2.5.

Таблица 2.5 – Результаты расчета производственных площадей предприятия

Наименование участка	Площадь, м ²
Заготовительный участок	10
Участок гранулирования	5
Сушильный участок	50
Фасовочно-упаковочный участок	5
Склад сырья и готовой продукции	25
Вспомогательные участки	15
Общая площадь	110

Таким образом, для осуществления производственного процесса понадобится помещение площадью 110 м².

2.3 Логистика производственных процессов

Для эффективной работы предприятия необходимо уделять большое внимание системе логистики, так как она позволяет оптимизировать движение материальных, финансовых и информационных потоков и тем самым оптимизировать издержки предприятия [17].

Логистика закупок, являясь первой логистической подсистемой, определяет движение потоков сырья, материалов, комплектующих, и других предметов труда от поставщиков до складов предприятия [21].

Обеспечение предприятия «Дрожжевые технологии» необходимыми материальными ресурсами осуществляет снабженческо-сбытовая служба предприятия, в частности руководитель данной.

Задачи «что закупить» и «сколько закупить» решаются на основе спецификаций сырья, материалов, потребных для производства.

Основным сырьем для производства продукции будут прессованные дрожжи.

Для упаковки пачек используется упаковочный материал – ламинированная полиэтиленом бумага марки ТВ-260. Он поставляется в рулонах длиной по 150 м и различной ширины. Для 10-ти граммовых пачек с размерами 90*70мм применяется узкая упаковочная материал с шириной рулона 180 мм. Для 100 граммовых пачек с размерами 140*90мм используется широкий рулон с шириной 280 мм.

Также на предприятие необходимо поставлять гофротару (картонные ящики №3) для комплектования партий готовой продукции. Размер гофроящика №3: 295*150*100 мм. Исполнение – в соответствии с ГОСТ 13511-91. Количество 100 граммовых пачек в одном гофроящике составляет 20 шт, а 10-ти граммовых – 50 шт. Каждый ящик заклеивается скотчем, ширина которого 48 мм. Расход скотча на один гофроящик составляет 0,4м.

Задача «купить или сделать» для фирмы «Дрожжевые технологии» решается в пользу закупок. Как уже отмечалось, процесс производства сухих

гранулированных дрожжей базируется на технологическом процессе производства прессованных хлебопекарных дрожжей. Кроме того, можно отметить, что производство сухих дрожжей является вспомогательным к производству прессованных.

Налаживание самостоятельного производства прессованных дрожжей является не целесообразным, так как, велики затраты на дорогостоящее оборудование, новые производственные площади, персонал, монтажные, пуско-наладочные работы и так далее.

Производство упаковки, тары также требует определенные производственные мощности и определенную квалификацию персонала. Поэтому целесообразно принять решение в пользу закупки у поставщиков.

Вследствие того, что потребность во вспомогательных материалах (скотч) достаточно невелика, а также вследствие отсутствия необходимого оборудования, персонала рационально производить закупки.

Решение задачи «у кого закупить» связано с выбором поставщика сырья, который обеспечит удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью.

В целях обеспечения безопасности финансовых и других интересов при поиске поставщиков фирма «Дрожжевые технологии» полагается на собственную информацию. В то же время во избежание получения недостоверной и неполной информации, она руководствуется несколькими источниками:

- личными контактами с возможными поставщиками;
- посещением выставок и ярмарок;
- изучением фирменных каталогов;
- рекомендациями со стороны надёжных, объективных и независимых партнёров.

В результате проведённых мероприятий формируется реестр потенциальных поставщиков, который в дальнейшем анализируется.

С целью выбора наиболее подходящих поставщиков специалистами службы снабжения и сбыта предприятия «Дрожжевые технологии» рассчитывается рейтинг каждого потенциального поставщика из перечня отобранных. При этом производится дифференциация закупаемого сырья и материалов по степени их важности для нормального ведения производственного процесса. Так в связи с непрерывностью производственного процесса сухих дрожжей (отсутствие регулярно поступающего дрожжевого молока, как основного сырья, может привести к остановке всего производства), а так же с необходимостью использования исключительно свежего сырья, главным критерием при выборе поставщика будет надёжность поставки. Далее разрабатывается шкала оценок и осуществляется первичная классификация поставщиков по степени выраженности общего для них свойства. Для этого формулируются основные требования, предъявляемые к поставщикам каждого вида заказываемого сырья: прессованных дрожжей, упаковочного материала, гофротары, бельтинга, скотча.

Размещение основного производства фирмы «Дрожжевые технологии» в г. Пенза, где совокупные расходы, связанные с поставкой основного сырья (транспортные расходы и расходы на разгрузочные работы), оказываются минимально возможными, а так же хорошая репутация на рынке, позволяют максимально упростить выбор поставщика дрожжевого молока. Поэтому, учитывая минимальную удалённость поставщика от потребителя, а так же максимальное соответствие предъявленным требованиям, идеальным партнёром по поставке прессованных дрожжей для фирмы «Дрожжевые технологии» является ОАО Дрожжевой завод «Пензенский».

Расчет рейтинга поставщиков упаковочного материала представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Карта расчёта рейтинга поставщика упаковочного материала

Критерии	Удельный вес критерия	Оценка значения по 10-ти балльной шкале			Произведение удельного веса на оценку значения		
		ООО «Упак»	ООО «Мастер- тэн»	ООО «Луч»	ООО «Упак»	ООО «Мастер- тэн»	ООО «Луч»
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Надежность поставки	0,20	9	9	8	1,8	1,8	1,6
2. Качество упаковки	0,20	9	4	9	1,8	0,8	1,8
3. Наличие системы качества и сертифицированного производства	0,15	8	5	9	1,2	0,75	1,35
4. Цена	0,15	7	5	3	1,05	0,75	0,45
5. Удобство пользования и хранения	0,1	8	5	8	0,8	0,5	0,8
6. Условия платежа	0,05	7	7	2	0,35	0,35	0,1
7. Удаленность поставщика	0,05	9	9	2	0,45	0,45	0,1
8. Финансовое состояние поставщика	0,05	8	8	8	0,4	0,4	0,4
9. Имидж производителя	0,05	6	4	10	0,3	0,2	0,5
Итого	1				8,15	6	7,1

Таким образом, предоставляя наиболее качественный, удобный и относительно недорогой упаковочный материал и зарекомендовав себя в качестве надежного поставщика, а также находясь в черте города Пензы,

наиболее предпочтительным из трёх анализируемых предприятий для предприятия «Дрожжевые технологии» оказывается ООО «Упак», с которым она и планирует сотрудничать.

Выбор поставщиков гофротары был проведен аналогичным образом. Результаты расчета рейтинга поставщиков приведены в таблице 2.7. В данном случае потенциальными поставщиками являются:

1. АО «Цемос», г. Пенза.
2. ООО «Унипак–сервис», г. Пенза.
3. ООО «Логос».

Таблица 2.7 – Карта расчета рейтинга поставщика гофротары

Критерии	Удельный вес критерия	Оценка значения по 10-ти балльной шкале			Произведение удельного веса на оценку значения		
		«1»	«2»	«3»	«1»	«2»	«3»
1. Цена	0,30	9	6	8	2,7	1,8	2,4
2. Надежность поставки	0,25	9	9	5	2,25	2,25	1,25
3. Качество товара	0,25	9	8	7	2,25	2	1,75
4. Условия платежа	0,15	7	9	5	1,05	1,35	0,75
5. Возможность внеплановых поставок	0,05	7	5	5	0,35	0,25	0,25
Итого	1				8,6	7,65	6,4

В итоге, наилучшим поставщиком гофротары для ООО «Дрожжевые технологии» является ЗАО «Цемос».

Поставщики скотча имеют примерно одинаковые рейтинги, поэтому предприятие «Дрожжевые технологии» планирует попеременно сотрудничать с каждым из них. Предпочтение будет отдаваться поставщику, предложившему наиболее выгодные для фирмы условия – цена, объем поставки, сроки и т.д.

Для предприятия «Дрожжевые технологии» характерна тянущая система управления производством, представленная на рисунке 2.3. Такая система предусматривает поступление основного сырья (прессованных дрожжей) с предыдущего участка на последующий участок по мере необходимости, исходя из заказываемого на день объёма сухих дрожжей. Снабженческо-сбытовая служба ежедневно направляет заказ в несколько подразделений:

- производственный отдел, который на основании этих данных ежедневно планирует объём производства и рассчитывает объём заказываемых сухих дрожжей;
- на склад готовой продукции для отгрузки заказанного количества сухих дрожжей;
- на дрожжевой завод раз 2-3 дня на поставку прессованных дрожжей.

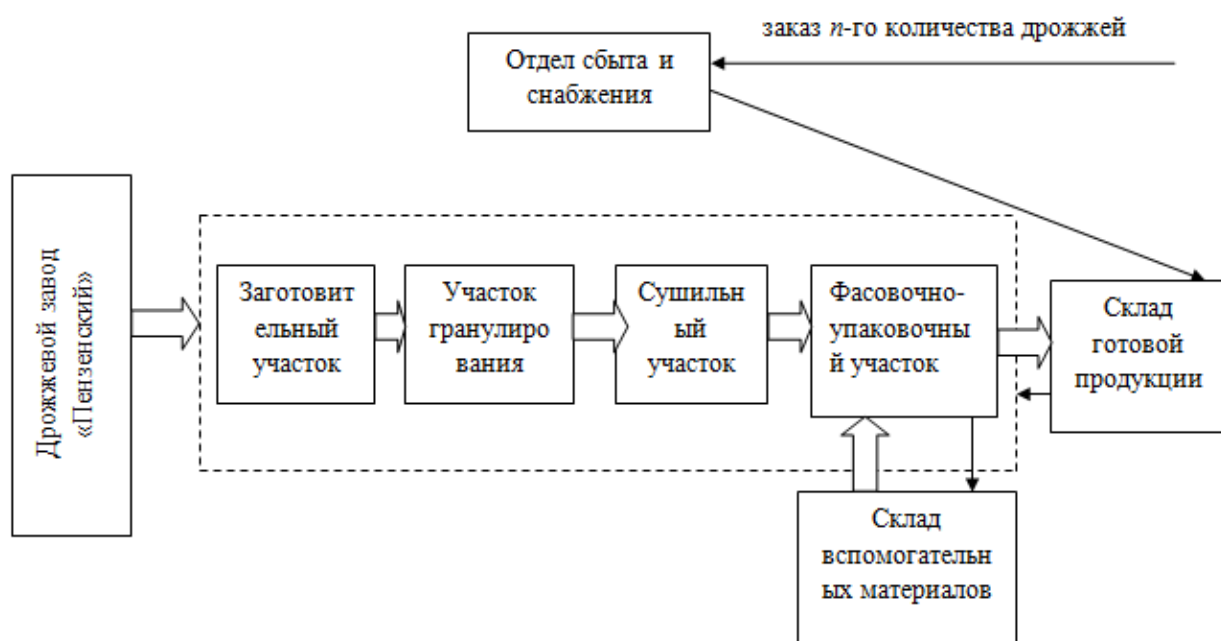


Рисунок 2.3 - Система управления производством в ООО «Дрожжевые технологии»

Система распределения предприятия «Дрожжевые технологии» будет складываться под влиянием условий местного рынка сбыта и собственных возможностей предприятия.

В связи с ограниченностью финансовых ресурсов для развития собственной сбытовой сети «Дрожжевые технологии» воспользуется услугами уже существующих на рынке посредников: оптовых, оптово-розничных баз, рынков и частных предпринимателей, занимающихся продажей оптом и в розницу.

Как предприятию, производящему достаточно узкоспециализированный продукт для нескольких сегментов предприятий пищевой промышленности, и имеющему конкретные заявки, выгодно так же использовать и возможности прямого маркетинга.

Таким образом, выбор канала распределения предприятия «Дрожжевые технологии» обусловлен:

- многоцелевой направленностью продукта (непосредственным использованием сухих дрожжей потребителями, так и для производства других продуктов);
- специализацией организаций исключительно на сбыте продукции;
- более углубленным знанием конъюнктуры рынка сбыта Поволжского региона, методов торговли и распределения;
- опытом работы и устоявшимися связями;
- избеганием дополнительных затрат (на транспортировку и складирование);
- ограниченностью собственного автопарка;
- ограниченностью складских помещений;
- ограниченностью финансовых ресурсов [29].

Организация продажи сушеных дрожжей «Дрожжевые технологии» пойдёт в двух направлениях для корпоративных потребителей:

- обслуживание столовых, кондитерских, хлебозаводов, ИП, расположенных в черте города, напрямую с предприятия без посредников;

- обслуживание организаций Пензенской области посредством услуг, предоставляемых местными оптовыми и оптово-розничными базами (рисунок 24).

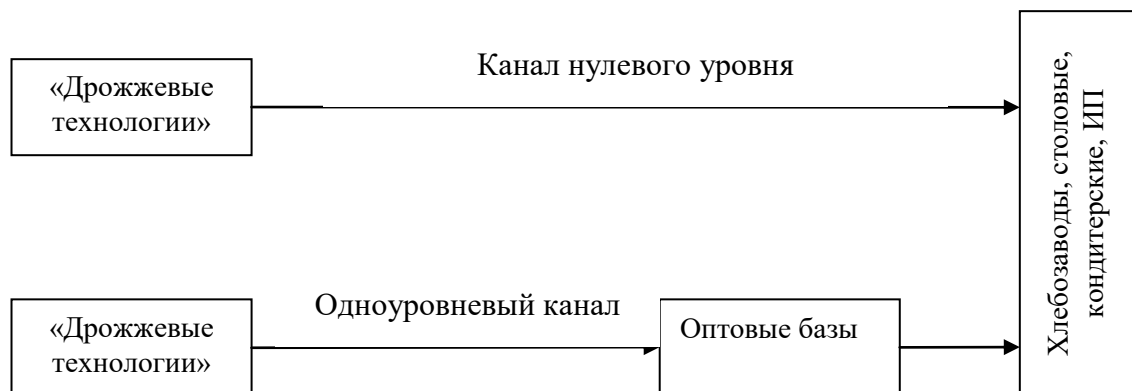


Рисунок 2.4 – Организация каналов распределения продукции на рынке юридических лиц

Для организаций, приобретающих дрожжи крупными партиями для перепродажи или собственного производства, гораздо удобнее и выгоднее работать напрямую с предприятием, предоставляющим скидки с цены и работающего по системе предварительного заказа.

В силу ограниченности собственного автопарка и складского хозяйства, «Дрожжевые технологии» для реализации продукции физическим лицам удобнее воспользоваться услугами оптовиков с полным циклом обслуживания (хранение запасов и доставка дрожжей). Оптовые посредники – дилеры ведут торговые операции от своего имени и за свой счёт. После приобретения сушёных дрожжей по договору поставки и оплаты дилер становится собственником продукции, прекращая все отношения после выполнения всех условий договора, то есть каждый член канала представляет собой отдельное предприятие, не имеющее полного контроля над деятельностью остальных членов.

Розничную торговлю целесообразно осуществлять через сеть магазинов, расположенных вблизи жилых кварталов – в местах наибольшего скопления потенциальных потребителей.

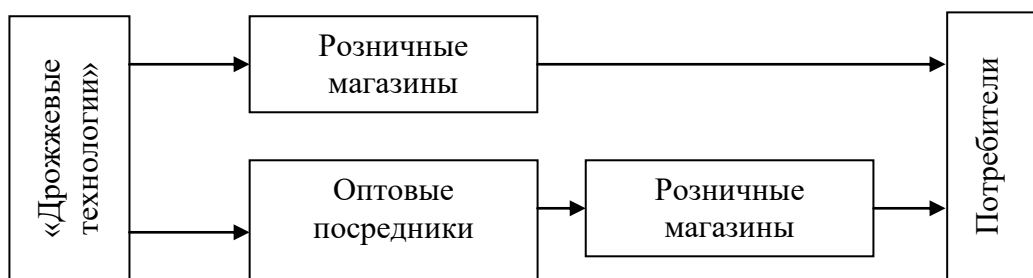


Рисунок 2.5 – Организация каналов распределения при реализации продукции на рынке физических лиц

Таким образом, для предприятия «Дрожжевые технологии» характерна многоканальная система распределения сухих дрожжей, содержащая и посредников (складская форма товародвижения), и имеющая прямые связи с потребителем (транзитная форма товародвижения). Такая структура каналов сбыта при значительном географическом разбросе потребителей позволяет увеличить охват всех потенциальных сегментов.

Для предприятия «Дрожжевые технологии» имеет смысл предоставлять всем клиентам услуги по доставке готовой продукции на разном уровне: в первую очередь тем клиентам, которые важнее других в деловом отношении, то есть которые дают основную часть прибыли и невыполнение обязательств по доставке им товара чревато риском их потери.

Для повышения гибкости обслуживания по желанию клиента составляется график маршрутного движения с учетом сроков поставки.

В случае задействования собственного транспорта, возникновения внештатных ситуаций (поломки, ремонта) при необходимости срочной перевозки предусматривается привлечение транспортных средств (столько, сколько потребуется) у организаций, занимающихся грузоперевозками.

Грузовместимость собственного и наёмного транспорта составляет - количество гофрокоробов, в которые будут упаковываться дрожжи: газель-400 штук;

При доставке более крупных партий сухих дрожжей в отдалённые сельскохозяйственные регионы страны удобнее воспользоваться услугами железнодорожного транспорта.

С целью сохранения основных органолептических показателей во время транспортирования сушёных дрожжей для их перевозки будут использоваться специализированные вагоны, оснащённые оборудованием для поддержания определённых условий (кондиционерами): температура воздуха не выше +35С и влажностью не более 80%.

При организации доставки самим предприятием «Дрожжевые технологии» в стоимость перевозимого груза будет включаться затраты, связанные с перевозкой и дополнительными услугами, оказываемыми персоналом железной дороги (экспедирование, хранение, проверка веса груза и т.д.).

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Проектируемое предприятие создано в форме общества с ограниченной ответственностью.

Создаваемое предприятие в целях узнаваемости будет иметь название «Дрожжевые технологии», на потребительском рынке предприятие будет реализовывать свою продукцию под товарной маркой «Славный пекарь» (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Товарная марка ООО «Дрожжевые технологии»

Для осуществления функций управления на предприятии «Дрожжевые технологии» создается аппарат управления. Работники аппарата управления подразделяются на линейный и функциональный персонал. Линейный персонал (директор) осуществляет общее руководство, для чего наделен необходимыми правами. Функциональный аппарат, в состав которого входят все остальные работники, путем сбора, обработки информации и подготовки решений помогает линейному персоналу осуществлять руководство [9].

Разработка организационной структуры предприятия начинается с разработки системы функций. При этом используют алгоритм, когда после

определения целей, формулируются задачи, обеспечивающие выполнение этих целей, а каждая задача рассматривается как цель и формируется следующий ниже лежащий иерархический уровень [12]. Система функций, разработанная для предприятия «Дрожжевые технологии», представлена в таблице 5.1.

Таблица 3.1 – Спецификация функций

Обозначение	Наименование функции
1	2
Φ_0	Миссия
Φ_1	Снабжение сырьем
Φ_{11}	Работа с поставщиками
Φ_{111}	Заключение договоров с поставщиками
Φ_{112}	Доставка сырья
Φ_{12}	Управление запасами
Φ_{121}	Расчет потребностей в сырье
Φ_{122}	Контроль за размещением запасов
Φ_{123}	Складирование запасов
Φ_{124}	Инвентаризация
Φ_2	Производство продукции
Φ_{21}	Планирование производства
Φ_{211}	Разработка производственных программ
Φ_{212}	Разработка оперативных графиков выпуска продукции
Φ_{22}	Изготовление продукции
Φ_{221}	Предварительный анализ поступающей продукции
Φ_{222}	Гранулировка прессованных дрожжей
Φ_{223}	Сушка дрожжей
Φ_{224}	Фасовка и упаковка сушеных дрожжей
Φ_{23}	Обслуживание оборудования
Φ_{231}	Монтаж, наладка, ремонт технологического оборудования
Φ_{232}	Ремонт электрооборудования
Φ_{233}	Разработка мероприятий экономии ресурсов
Φ_{24}	Контроль качества сырья, технологического процесса, готовой продукции
Φ_3	Управление финансами
Φ_{31}	Бухгалтерский учет и отчетность
Φ_{32}	Ведение кассовых операций, работа с учреждениями банков.=
Φ_{33}	Анализ производственно-хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности.
Φ_4	Сбыт продукции
Φ_{41}	Маркетинговые исследования

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Ф ₄₂	Поиск клиентов
Ф ₄₃	Заключение договоров с клиентами
Ф ₄₄	Стимулирование сбыта
Ф ₄₅	Рекламная компания
Ф ₅	Управление персоналом
Ф ₅₁	Учет кадров, ведение документооборота
Ф ₅₂	Набор кадров
Ф ₅₃	Отбор кадров
Ф ₅₄	Найм персонала
Ф ₅₅	Разработка программы обучения персонала
Ф ₅₆	Планирование карьеры

Структура управления предприятия и его подразделений также учитывает:

- масштаб организации;
- характер деятельности предприятия;
- степень автоматизации;
- человеческий фактор [21].

Спроектированная организационная структура представлена в приложении А.

На предприятии «Дрожжевые технологии» для средних уровней управления характерна функциональная форма организации: снабженческо-сбытовая служба, производственный отдел, бухгалтерия, управление персоналом.

Простейшая линейная форма применяется там, где необходимо принятие решений, где сложность задач по управлению незначительна, т.е. на низших уровнях управления: бригадир – упаковщица (фасовочно-упаковочный участок).

В структуре выделяют 3 уровня управления: директор – менеджер среднего звена – исполнитель.

На предприятии управление осуществляется единым руководством с централизованным подчинением всех служб организации, то есть, характерна

централизованная система управления. Степень централизации по 7-ми балльной шкале (0 – абсолютно децентрализованная система; 7 – абсолютно централизованная система) для данного предприятия равна 5.

Поскольку для данной фирмы характерна функциональная структура управления, все блоки имеют четко разграниченные задачи, существует разделение труда, то подразделения имеют достаточно узкую специализацию.

Принцип специализации – специализация по процессу, то есть производственные участки специализируются на определенном виде обработки.

Вследствие экономии ресурсов, специфики деятельности, масштаба предприятия для фирмы целесообразно принять решение по совмещению служб сбыта и снабжения в одну – снабженческо-сбытовую.

Бригадиром фасовочно-упаковочного участка назначается человек, состоящий в должности «упаковщик».

Также рационально не организовывать на предприятии собственные службы энергетика, электрика, механика, а прибегать к услугам сторонних организаций на договорной основе.

Таким образом, степень специализации по 7-ми балльной шкале (0 – низкая степень специализации; 7 – высокая степень специализации) можно принять равной:

- для менеджеров – 3;
- для производственного персонала – 6;
- для обслуживающего персонала - 6.

Прогноз человеческих ресурсов на предприятии «Дрожжевые технологии» определяется методом экспертных оценок. Этот метод основан на мнениях руководящих кадров. Менеджер по персоналу занимается сбором и обработкой информации, касающейся человеческих ресурсов. Эта информация может быть получена путем групповых обсуждений,

письменного обзора, в личных беседах менеджера по персоналу с руководителями подразделений.

На основе сделанного прогноза человеческих ресурсов создается штатное расписание предприятия.

Основой правильного подбора кандидатов на вакантные должности является наличие объективной информации о сотруднике и формальных требований к вакантной должности. Наиболее полным и исчерпывающим носителем такой информации служит должностная инструкция.

На основе должностной инструкции формируются профессиональные и психологические характеристики для вакантной должности, и создаётся идеальный портрет работника. Причем при приеме на работу оцениваются как профессиональные, так и личностные характеристики сотрудника [16].

С целью организации поиска персонала во внешней среде предприятие «Дрожжевые технологии» прибегнет к помощи телевидения, как наиболее массовое и доступное населению средство. В течение 2-2,5 недель 2 раза в день на «11 канале» будет выходить телеобъявление. Выбор канала обусловлен самым высоким рейтингом среди каналов пензенского телевидения. Менеджером по персоналу составляется текст объявления, содержащий наиболее важную информацию о нанимаемом сотруднике.

Помимо телевидения, предприятие «Дрожжевые технологии» прибегнет к помощи кадровых агентств, специализирующихся на подборе персонала. Такими ведущими агентствами в нашем городе являются «Персонал-сервис», «Альфа» и другие. При этом с кадровым агентством заключается договор на оказание услуг по подбору персонала и заполняется Заказ, содержащее описание вакантной должности и требования, предъявляемые к кандидату.

В процессе отбора устанавливается соответствие кандидатов на вакантные должности требованиям, предъявляемым к ним.

Сбор данных о соискателях вакантных должностей предполагает получение резюме. Стандартное резюме, которое представляется кандидатом на вакантную должность при приеме на работу.

Директор проводит первичный анализ полученных данных, в процессе которого предварительно выявляется соответствие кандидата требованиям, изложенным в описании должности, в должностной инструкции. Результатом такого анализа служит решение директора о том, стоит ли проводить дальнейшие процедуры по отбору кадров или данная кандидатура не является подходящей.

В случае заинтересованности в кандидате, назначается собеседование, которое проводится директором при участии руководителей и специалистов соответствующих отделов в форме интервью. Такое собеседование направлено на определение профессиональной и психологической пригодности сотрудника. Большая часть времени уделяется уточнению вопросов, связанных с профессиональной деятельностью, требуемыми профессиональными навыками, уровнем квалификации кандидата.

Помимо этого проводится устное психологическое тестирование, которое направлено на выявление способности ориентироваться в сложной ситуации, умении разрешить или избежать конфликт и так далее [26].

Когда выбран наиболее подходящий кандидат, он приглашается для оформления найма на предприятие «Дрожжевые технологии». При поступлении на работу будущий сотрудник предъявляет документы, предусмотренные ст. 65 Трудового кодекса РФ, а в частности: паспорт, трудовую книжку, если таковая имеется, документ об образовании, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

На предприятии «Дрожжевые технологии» будет введена контрактная система, то есть со всеми поступающими на работу будет заключаться трудовой договор.

Трудовой договор – это соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым работодатель обязуется

предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего трудового распорядка [6].

Прием на работу оформляется приказом директора ООО «Дрожжевые технологии» на основании письменного заявления сотрудника о приеме на работу. В течение 5 дней делается запись в трудовую книжку и работник считается принятым на работу со дня подписания приказа.

Процесс прихода сотрудника на новую работу или переход его на новую должность – достаточно сложный период в жизни любого человека. Прежде, чем он сможет работать эффективно в соответствии с новыми требованиями, ему необходимо адаптироваться какое-то время на новом месте. В этот период его часто посещает чувство неуверенности в своих действиях и решениях. Если новый сотрудник не ощущает поддержки со стороны трудового коллектива и руководства предприятия «Дрожжевые технологии», у него появляются сомнения в том, что он поступил правильно, решив устроиться именно на данное предприятие. Чем чаще такие сомнения, тем ниже уровень качества его труда.

Поэтому руководство предприятия в лице менеджера по персоналу большое внимание уделяет процессу адаптации сотрудника. Важно правильно осуществить процедуру введения в должность. Основная задача этой процедуры – помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок.

Процедура введения в должность начинается с первого дня работы нового сотрудника. Первым этапом является знакомство с коллегами и с предприятием в целом. Таким образом, менеджер по персоналу проводит беседы с использованием специально созданных для этого буклетов и брошюр с целью:

- ознакомления с организационной структурой, правилами внутреннего распорядка;
- обсуждения стиля управления предприятием «Дрожжевые технологии», его миссии, стратегий, особенности культуры, традиций и норм, принятых на предприятии;
- ознакомления с основными процедурами и политикой в отношении персонала, требованиями к конфиденциальности информации;
- ознакомления с системой коммуникаций и связей по должности;
- проведения инструктажа по технике безопасности, знакомства с правилами и действиями на случаи эвакуации и прочее [21].

Так как предприятие является новым и на первоначальном этапе его деятельности придет много новых сотрудников, то в течение первого месяца работы организуется формальный семинар, где раскроются основы философии предприятия, обрисуются перспективы. Также пройдет подробное ознакомление с выпускаемым продуктом – сухими гранулированными дрожжами – и с технологическим процессом их производства.

Процесс адаптации заканчивается формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводятся итоги первого месяца работы нового сотрудника, планируются дальнейшие мероприятия по повышению эффективности его работы.

Система оплаты труда выражает главный и непосредственный интерес всех сотрудников предприятия, руководства предприятия «Дрожжевые технологии» в качестве работодателя и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов всех сторон является одним из главнейших условий развития предприятия.

На предприятии «Дрожжевые технологии» оплата труда строится не только по принципу выплаты ежемесячной заработной платы, но и по принципу дополнительных вознаграждений, премий, поощрений, льгот и так далее.

Ежемесячная заработная плата сотрудников предприятия «Дрожжевые технологии» выплачивается на основе повременной системы, то есть зависит от отработки необходимого количества рабочего времени. Заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени. Должностной оклад каждого сотрудника определяется штатным расписанием и фиксируется в трудовом договоре.

Дополнительная заработная плата включает дополнительные виды доплат и надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. На предприятии «Дрожжевые технологии» действует следующая система доплат и надбавок:

1. Доплаты по технически обоснованным нормам – работа в условиях шума, работа под действием вибрационного воздействия. Доплаты такого рода выплачиваются оператору вакуум-фильтра, оператору транспортера, упаковщикам, грузчикам.

2. Надбавка за выполнение дополнительных обязанностей. Такая надбавка выплачивается упаковщику, который выполняет обязанности бригадира упаковочного участка.

3. Надбавка за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством. Предполагается, что руководящий аппарат предприятия «Дрожжевые технологии», в лице разработчиков проекта, будет совершенствовать свои знания в области производства и управления, и в будущем станет прочной научной основой предприятия.

4. Оплата сверхурочных часов, работа в выходные и нерабочие праздничные дни.

Перечисленные надбавки начисляются в виде установленных государством процентов к основной заработной плате. Например, согласно ст. 153 Трудового кодекса РФ работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере.

По желанию сотрудника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом

случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Значительная часть успеха предприятия зависит от квалификации сотрудников. Поэтому на предприятии «Дрожжевые технологии» ведется практика непрерывного обучения, которому способствует изучение опыта лучших российских предприятий, а также контакты с научными учреждениями, работающими в области применения современных разработок.

Обучение персонала обеспечивает соответствию профессиональных знаний и умений сотрудников современному уровню производства и управления. Для обеспечения эффективности программы обучения на предприятии «Дрожжевые технологии» создаются и поддерживаются необходимые условия:

- социально-психологический климат, благоприятствующий обучению, поддерживающий инициативность, стремление к получению знаний в соответствующей предметной области;
- материальные и информационные средства: обучающие программы, литература, возможность консультаций со специалистами;
- экономические стимулы: повышение разряда, а, следовательно, заработной платы, повышение в должности [19].

Так как предприятие «Дрожжевые технологии», то необходимо будет производить обучение новых сотрудников. В этом случае будут применяться методы обучения на рабочем месте, в частности инструктаж, и самообучение с последующим контролем результатов самообучения.

Внутри производственного подразделения для подготовки производственных рабочих используется ротация. Производственные рабочие, поступающие на работу, в течение первых месяцев должны освоить все виды производственных операций (сепарация дрожжей, обработка эмульгатором, гранулирование, сушка, упаковка), переходя от одного участка к другому через какой-то промежуток времени. Такой метод

позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников участков (оператор вакуум-фильтра, оператор сушильного аппарата, упаковщик) и избежать кризисных ситуаций в случае болезней, увольнений, внезапного увеличения объема работ. Помимо обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.

Обучение непромышленного персонала осуществляется преимущественно не на рабочем месте, а за его пределами.

Помимо тренингов, семинаров, симпозиумов, проводимых в специализированных агентствах, внутри предприятия «Дрожжевые технологии» будут проводиться деловые и экспертные игры, дискуссии и обсуждения. Эти мероприятия способствуют повышению уровня профессиональной квалификации всех сотрудников предприятия «Дрожжевые технологии»: как сотрудников производственного цеха, специалистов отдела снабжения и сбыта, так и управленческого аппарата.

Необходимым этапом в обучении является контроль результатов получения знаний, применения этих знаний, обратная связь. Насколько эффективным оказалось проведенное обучение, и как оно повлияло на деятельность предприятия «Дрожжевые технологии» в целом можно проверить при помощи различных методов оценки персонала.

3.2 Формирование стратегий организации

Чтобы выжить в жестких условиях рынка и поддерживать свою конкурентоспособность, руководство предприятия «Дрожжевые технологии» должно просчитывать, в каком направлении будет развиваться спрос, технологически быть готовым предоставить клиенту новый товар, как только он его востребует. Поэтому роль стратегического планирования нельзя переоценить [25].

Первоначальным и основополагающим этапом стратегического планирования является определение миссии предприятия. Компания видит свою миссию в том, чтобы производить высококачественные дрожжи, способные удовлетворять самые взыскательные требования потребителей.

Базовыми принципами предприятия являются:

1. Рост производства благодаря взаимной выгоде для предприятия, посредников, поставщиков и потребителей.
2. Получение прибыли путем производства высококачественной продукции.
3. Честная конкуренция на рынке.

На основании миссии и базовых принципов была разработана система стратегических целей на ближайшие 3 года с использованием метода «дерево целей». Содержание целей представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Стратегические цели

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
C_0	Миссия	
C_1	Положение на рынке.	Укрепить свои позиции на рынке и вытеснить иностранных конкурентов.
C_{11}		В 1-й год работы предприятия завоевать 5% реальной емкости рынка города и области.
C_{12}		Во 2-ой год – завоевать более 15% емкости рынка города и области.
C_{13}		В 3-й год выйти и обосноваться на рынках соседних областей: Самарская, Саратовская, Ульяновская. Рязанская, Мордовии.
C_{14}		К концу 3-го года осуществить выход на отдаленные рынки страны – Сибирь, Дальний Восток.
C_2	Объемы продаж	Постепенное повышение объема продаж выпускаемой продукции.
C_{21}		В 1 год достичь объема реализации – 12 тонн сухих дрожжей в год.
C_{22}		К концу 2-го года увеличить объем реализации в 2 раза и достичь объем продаж – 25 тонн сухих дрожжей в год.

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
C ₃	Финансы	Укрепление финансовой устойчивости предприятия
C ₃₁		Снижение издержек производства до минимума.
C ₃₂		За счет чистой прибыли осуществлять инвестирование инновационных проектов.
C ₃₃		Снизить срок окупаемости проекта.
C ₄	Ресурсы	Усовершенствовать имеющиеся ресурсы на предприятии.
C ₄₁		К началу 3-го года установить на в сушильном отделении автоматические дозаторы, регулирующих, объем подачи воздуха, <i>pH</i> -фактор и т. д. Это позволит значительно улучшить качество сухих дрожжей.
C ₄₂		В этот же период, то есть в начале 3 года закупить новый гранулятор, позволяющий значительно расширить ассортимент выпускаемых дрожжей.
C ₄₃		Усовершенствовать процесс компьютеризации за счет внедрения новых информационных технологий.
C ₄₄		Закупить новый, более усовершенствованный упаковочный аппарат.
C ₅	Ассортимент	Увеличить ассортимент предлагаемого товара.
C ₅₁		Фасовка сухих дрожжей по различному номиналу.
C ₅₁₁		В первые 3 года фасовка номиналом: 10 грамм, 100 грамм.
C ₅₁₂		К концу 3 года фасовать на новом упаковочном аппарате сухие дрожжи в пачки не только по 10 и 100 грамм, но и по 500 грамм, 1 килограмм, а также мешки весом 16 килограмм.
C ₅₂		Выпуск дрожжей различной гранулировки:
C ₅₃		Освоение технологии производства сухих дрожжей с содержанием йода.
C ₅₄		Освоение технологий производства ассимиляторов.
C ₅₅		Освоение технологии производства сухих дрожжей с витаминами.
C ₅₆		Освоение технологии производства сухих дрожжей с ароматизатором.
C ₆	Качество	Усиление контроля за качеством как готовой продукции, так и технологического процесса. Внедрение системы качества ИСО 9000.
C ₇	Трудовые ресурсы.	Повышение заинтересованности персонала в качестве и результатах труда.

Окончание таблицы 3.2

1	2	3
C ₇₁		Направление на обучение, курсы повышения квалификации, семинары, конференции и т. д.
C ₇₂		Создание современного и постоянно обновляемого информационно-библиотечного фонда.
C ₇₃		Мотивация персонала к труду, путем создания системы премирования.
C ₇₄		Создание широкого набора благ и льгот для сотрудников предприятия.

Далее проводится анализ факторов внешней и внутренней среды организации. Для оценки степени влияния факторов внешней среды применяют PEST-анализ. Данный метод предполагает построение таблицы, в строках которой записываются конкретные проявления факторов внешней среды, оказывающих влияние на организацию и требующих проведения в ней соответствующих изменений. Вес группы определяется сопоставительным сравнением их важности между собой. Вес группы и вес фактора внутри группы назначается по принятой шкале, например, пятибалльной. Результирующий вес определяется алгебраическим умножением веса группы на вес фактора внутри группы [3].

PEST-анализ ООО «Дрожжевые технологии» представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – PEST-анализ

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы	Вес фактора	Результирующий вес фактора
1	2	3	4	5	6
Политико-правовые	П1	Экономические санкции	3	5	15
	П2	Налоговое законодательство		4	12
	П3	Государственная поддержка малого предпринимательства		4	12

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6
	П4	Государственные программы развития отечественной экономики		5	15
Экономические	Э1	Уровень инфляции	5	3	15
	Э2	Изменение банковской процентной ставки		5	25
	Э3	Экономический кризис		4	20
	Э4	Развитие пищевой промышленности		5	25
Социально-демографические	С1	Рост численности населения	4	4	20
	С2	Изменение доходов населения		4	16
	С3	Изменение потребительских предпочтений		5	20
Технологические	Т1	Появление современного оборудования по производству сухих дрожжей	5	4	20
	Т2	Развитие информационных технологий управления		3	15
	Т3	Появление новых технологий получения дрожжей	5	5	25
	Т4	Появление новых видов спор дрожжей		3	15

Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу профиля среды (таблица 3.4), которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты.

Приняты следующие обозначения:

Срочность реагирования – 1 балл – нет необходимости реагировать срочно, следует провести дальнейшее обследование и анализ тенденций; 2 балла – необходимо активно реагировать, но есть некоторое время на анализ

и выбор решений; 3 балла – необходимо срочно реагировать, решения принимаются оперативно в ходе работы.

Характер изменения – оценка благоприятности воздействия, то есть новая возможность - (+1); или угроза, опасность - ((1) [22].

Результирующая оценка – произведение оценок по столбцам.

Таблица 3.4 – Профиль среды

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка
П1	15	2	-	+30
П2	12	1	+	+12
П3	12	3	+	+36
П4	15	3	+	+45
Э1	15	1	-	-15
Э2	25	3	+	+75
Э3	20	2	-	-40
Э4	25	3	+	+75
С1	20	2	+	+60
С2	16	2	+	+32
С3	20	2	+	+40
Т1	20	3	+	+60
Т2	15	3	+	+45
Т3	25	3	+	+75
Т4	15	1	-	-15

Политические факторы оказывают незначительное влияние на организацию и не требуют срочного реагирования. Экономические факторы оказывают наиболее значимое влияние на организацию, при чем как положительное, так и отрицательное. Но при этом влияние положительных факторов выше, чем отрицательных. Наиболее значительными экономическими факторами являются экономический кризис и рост пищевой промышленности. Технологические факторы имеют высокую значимость, и требуют наиболее оперативного реагирования. При более быстром внедрении нового оборудования производство появляется значительное конкурентное преимущество. Социально-демографические факторы также оказывают сильно влияние на состояние нашей организации.

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. В качестве основных выделяют следующие срезы внутренней среды организации: маркетинговая деятельность, производственная деятельность, организационная деятельность, работа с персоналом, финансовая деятельность [18].

Произведем экспертный анализ внутренней среды по ее основным срезам по 10 балльной шкале оценки (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Результаты анализа внутренней среды предприятия

Основные направления анализа		Оценка состояния (балл)
1		2
Маркетинговая деятельность		
1	Наличие и качество сегментации рынка	6
2	Позиционирование основных продуктов на сегментах	7
3	Ориентированность продуктов на требования рынка	3
4	Рациональность политики ценообразования	5
5	Эффективность продвижения товаров	6
6	Эффективность продаж	7
Производственная деятельность		
1	Планирование процессов производства продукции	7
2	Снабжение производства	6
3	Логистика сфер деятельности	4
4	Эффективность производства	5
5	Использование ресурсосберегающих технологий	3
6	Использование высокотехнологичного оборудования	5
7	Эффективность использования системы качества	7
Организационная деятельность		
1	Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	6
2	Качество коммуникаций	4

Продолжение таблицы 3.5

1		2
3	Рациональность распределения полномочий и ответственности	5
4	Отработанность процедур управления, норм, правил	4
5	Использование информационных технологий управления	2
Работа с персоналом		
1	Наличие эффективных процедур найма и роста персонала	6
2	Эффективность системы обучения и переобучения всех уровней	4
3	Взаимоотношения менеджеров с работниками	5
4	Эффективность системы мотивации	4
Финансовая деятельность		
1	Прибыльность предприятия	4
2	Эффективность инвестиционной политики	5
3	Обеспечение безубыточности	4
4	Поддержание ликвидности	4

В целом анализ внутренней среды предприятия показал, что по всем основным характеристикам предприятие незначительно отстает от своих ближайших конкурентов. Это обусловлено, прежде всего, тем, что предприятие является молодым и многие процессы, протекающие в нем еще не до конца отлажены.

Для анализа угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также ее сильных и слабых сторон применяют метод SWOT [25].

В таблице 3.6 представлен с SWOT–анализ предприятия.

На основании проведенного SWOT-анализа определим базовые стратегии предприятия.

Стратегия функционирования определяет конкурентное поведение фирмы в ее текущей деятельности, целевую ориентацию на объем рынка, отношение к цене и качеству.

Таблица 3.6 – SWOT–анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Наличие у сухих дрожжей существенных преимуществ над прессованными. ➤ Высокое качество основного сырья. ➤ Использование современной технологии высушивания дрожжей. ➤ Высококвалифицированный руководящий персонал. ➤ Полностью автоматизированное производство. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Низкая адаптация к производству другого вида продукции ➤ Не отлаженная система сбыта ➤ Неизвестность компании на рынке. ➤ Отсутствие финансовых средств для проведения активной маркетинговой стратегии. ➤ Не отлаженная система снабжения.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Увеличение спроса из-за санкций со стороны ЕС и США. ➤ Возможность участия в государственных программах развития малого бизнеса. ➤ Развитие биотехнологий, разработка новых видов дрожжей, с более высокими показателями качества. ➤ Возможность расширения ассортимента при внедрении лечебных добавок (сухие дрожжи с йодом). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Удорожание энергетических ресурсов, сырья. ➤ Неурожай сахарной свеклы, как следствие сокращение объемов производства прессованных и сухих дрожжей. ➤ Активное применение бездрожжевых технологий при производстве хлебобулочных изделий.

Предприятие «Дрожжевые технологии» на первоначальном этапе своей деятельности выбирает сфокусированную стратегию низких издержек. Выбор такой стратегии связан с тем, что проведенные маркетинговые исследования позволили тщательно изучить целевой сегмент рынка, на который будет ориентироваться предприятие при выпуске сухих гранулированных дрожжей.

Особенностями предложенного товара, отличающих его от конкурентов является длительный срок хранения. Такие дрожжи удобно применять при хлебопечении и использовании домашних минихлебопекарен. Предприятию выгодно сориентироваться на рынках сельской местности. Именно здесь занимаются домашним хлебопечением и здесь выгоднее

использовать дрожжи с длительным сроком годности. Притом, на таких рынках практически отсутствует основной конкурент – французские дрожжи «Saf-moment».

Сфокусированную стратегию низких издержек целесообразно выбрать на первоначальном этапе деятельности, так как товар является новым, а предприятие молодым, поэтому трудно одновременно охватить несколько сегментов рынка. Кроме того, в России потребитель пока еще в основном ориентируется на цену. А цена предложенных предприятием «Дрожжевые технологии» сухих гранулированных дрожжей значительно ниже цены конкурентов. Поэтому данный сегмент рынка будет приносить доход, достаточный для вложения в развитие деятельности предприятия.

Стратегия развития предприятия «Дрожжевые технологии» основывается на смене стратегий функционирования.

Так при дальнейшем успешном развитии деятельности планируется переход от сфокусированной стратегии низких издержек к стратегии широкой дифференциации.

Цель такой стратегии – завоевание большего количества секторов рынка за счет ориентации продукта (услуги) на определенные, дифференцированные потребности.

В основе этой стратегии лежит улучшение качества сухих гранулированных дрожжей, которое связано с закупкой нового более совершенствованного оборудования.

Улучшение функциональных свойств товара, например, увеличение продолжительности хранения, снижение температуры действия, количества подъемов теста и т. д., позволит повысить цену на продукт. Вместе с тем активно будут расширяться объемы реализации за счет освоения рынка Поволжского региона. Это в свою очередь увеличит доход предприятия. Но следует заметить, что при выходе на рынки соседних областей цена будет назначаться с учетом финансового положения конкретного потребителя. Для

этого до заключения договоров на поставку сухих гранулированных дрожжей будут производиться дополнительные маркетинговые исследования.

Нельзя забывать, что стратегии широкой дифференциации присущ риск, связанный с колебаниями продаж, потерей клиентов того или иного целевого сектора, рост издержек.

Исходя из этого, предприятию «Дрожжевые технологии» необходимы:

- развитые маркетинговые исследования и хорошее знание потребностей потребителя,
- хорошая рекламная компания и создание имиджа предприятия и товара,
- высококвалифицированная группа специалистов, разрабатывающих технологию производства сухих дрожжей нового качества, позволяющую производить продукт с наименьшими издержками и в кратчайшие сроки.

Необходимостью при выборе такой стратегии является формирование страхового финансового резерва.

На дальнейшем этапе деятельности, стратегия широкой дифференциации приобретет характер инновационной дифференциации. Стратегия инновационной дифференциации основана на внедрении новшества – сухих гранулированных дрожжей с содержанием йода. Это позволит разнообразить удовлетворяемые потребности потребителей. Выпуск инновационного продукта требует выбора инновационной стратегии.

При выпуске принципиально нового продукта необходимо правильно выбрать инновационную стратегию, которая является определяющей стратегией и от которой зависит дальнейшая судьба предприятия.

Предприятие «Дрожжевые технологии» выбирает активную наступательную стратегию в сфере инновационной деятельности. Это означает постановку цели стать первым, ведущим предприятием с точки зрения инноваций на уже освоенном рынке Поволжья.

Выбор стратегии обусловлен тем, что при условии следования к поставленным стратегическим целям предприятие к началу выпуска сухих

дрожжей с содержанием йода, то есть в середине 2023 года будет обладать следующими характеристиками: развитая служба маркетинга; высокий уровень квалификации персонала; гибкие производственные технологии; научная база; достаточность ресурсов.

При этом выпуск сухих дрожжей с содержанием йода является приоритетным проектом и на нем будут сосредоточен весь научный потенциал предприятия «Дрожжевые технологии». Это служит основанием успешной реализации стратегии активного наступления и обещает принести максимальную прибыль.

Но активного наступления недостаточно. Важно также придерживаться оборонительной стратегии, направленной на удержание конкурентных преимуществ на завоеванных рынках. Так, при успешном внедрении технологии производства сухих дрожжей с содержанием йода планируется приобрести патент на данную технологию и, тем самым, установить своего рода «патентное блокирование». Конкурентное преимущество предприятия «Дрожжевые технологии» будет поддерживаться за счет прав собственности на интеллектуальный продукт. Причем, как отмечалось выше, патент может получить не само предприятие, а научно-исследовательский институт, с которым планируется заключить договор на реализацию и практическую апробацию «ноу-хау» в области микробиологии.

Предприятие «Дрожжевые технологии» имеет целью завоевание отечественного рынка и вытеснение иностранных конкурентов. Это говорит о том, что важно вести активную маркетинговую политику. Кроме того, постоянно меняются условия как внешней, так и внутренней среды. Поэтому предприятие разрабатывает стратегии маркетинга для каждого этапа жизненного цикла товара.

На начальном этапе жизненного цикла товара предприятие «Дрожжевые технологии» планирует большое внимание уделить не только вопросам, связанным с технико-технологическим оснащением производства, но и, несомненно, вопросам ознакомления потребителей с новым товаром.

На этом этапе выбирается стратегия быстрого проникновения на рынок. Этот выбор обусловлен тем, что как уже отмечалось ранее, потребитель в настоящих Российских условиях все еще достаточно чувствителен к цене товара.

Так, предприятие будет осуществлять следующие действия:

1. Доведение нового товара до потребителей посредством активной рекламы в средствах массовой информации, в том числе на телевидении, на радио, в газетах.
2. Поиск, отбор и заключение договоров с посредниками.
3. Проведение презентаций.
4. Участие в различного рода выставках, ярмарках.

Цены на товар будут значительно ниже цен на сухие дрожжи, предлагаемые как иностранными, так и отечественными конкурентами. Рост прибыли за счет привлечения большой доли рынка позволит совершенствовать технологии. Что в свою очередь приведет к снижению издержек производства.

На этапе роста покупатели уже знакомы с предлагаемым товаром и наблюдается значительное повышение объемов реализации.

Здесь основной задачей предприятия «Дрожжевые технологии» является как можно дольше удержаться на этом этапе и по мере возможности отсрочить этап зрелости и упадка.

На этапе роста планируется выход на рынки соседних областей, таких как Саратовская, Ульяновская, Рязанская, Самарская. Этим самым необходимо завоевать рынок Поволжского региона.

Тем не менее, за счет инвестирования части прибыли в развитие деятельности будет значительно улучшена технология производства сухих гранулированных дрожжей. То есть будет проводиться стратегия модификации товара. За счет совершенствования технологии производства, сухие гранулированные дрожжи выдут на новый уровень качества, значительно улучшат свои основные потребительские свойства, такие как

подъемная сила, срок хранения, температура действия, а также расширят ассортимент посредством новой упаковки, фасовки, гранулировки.

Активно будет проводиться стимулирование сбыта путем улучшения сервисного обслуживания, предоставления скидок различным категориям Клиентов, например постоянным покупателям, оптовикам, частным предпринимателям, тем самым содействуя развитию малого предпринимательства в Пензенской области. Помимо этого, предполагается проведение различных конкурсов, лотерей и т.д.

Предприятие «Дрожжевые технологии» на этапе зрелости будет проводить те же действия, что и на этапе роста, но возможно, с большей интенсивностью. Для этого увеличатся объем средств, вкладываемых в стимулирование сбыта и рекламу.

Здесь предприятие будет модифицировать рынок. Предполагается выход на новые сегменты рынка. Так сухие гранулированные дрожжи будут поставляться в отдаленные районы страны, такие как Дальний Восток, Сибирь, Север и прочие, где отсутствуют иностранные конкуренты. Территория здесь достаточно разрежена, что и является благоприятным для фактором для сбыта сухих дрожжей с длительным сроком хранения.

Кроме того, активно будет проводиться компания по завоеванию потребителей, ранее не пользующихся предлагаемым товаром. Будут создаваться предпосылки более интенсивного потребления товара. Как уже отмечалось, это возможно путем содействия развитию малого предпринимательства. Это повлечет увеличение числа частных предпринимателей, занимающихся как перепродажей сухих дрожжей, так и предприятий, которые будут использовать дрожжи по их прямому назначению. Важно обратить внимание, что в настоящее время наблюдается тенденция к росту малых предприятий, занимающихся кондитерской деятельностью и активно реализовывающих свою выпечку.

Предприятие «Дрожжевые технологии» ставит своей главной целью избежать этапа упадка товара. С этой целью, во время того как сухие дрожжи

находятся на этапах роста и зрелости, будут проводиться работы по внедрению технологии для производства совершенно инновационного продукта – сухих гранулированных дрожжей с содержанием йода.

Выведение этого товара на рынок планируется как раз к тому моменту, когда обычные сухие дрожжи находятся на вершине жизненного цикла и близок момент начала снижения объемов их продаж.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Совокупная стоимость проекта составляет 11,613 млн. руб. Определение потребности в инвестиционных ресурсах определяется величиной требуемых затрат, сведения о которых представлены в следующей таблице.

Таблица 3.7 – Данные об инвестиционных затратах ООО «Дрожжевые технологии» по срокам их осуществления

Показатели	7.2018	8.2018	10.2018	11.2018
Подготовка производственных площадей	67 314,29	8 768,13		
Покупка транспорта				934 648,94
Подбор персонала				15 577,48
Монтажные и пусконаладочные работы				6 230,99
покупка оборудования		6 957 624,73		
Установка и наладка оборудования			670 736,75	
Покупка оснастки и инструмента				1 402 399,21
Аренда офисных площадей	20 000,00			
Покупка производственных площадей	1 500 000,00			
подготовка офисных площадей	30 000,00			
ИТОГО	1 617 314,29	6 966 392,86	670 736,75	2 358 856,63

В качестве источников финансирования рассматриваются собственные средства учредителей предприятия и банковский кредит.

В качестве уставного капитала внесено 0,3 млн. руб. Кроме того, целевые займы учредителей составляют: 6,125 млн. руб. Кредит в сумме 6 млн. руб. привлекается на пять лет с отсрочкой платежа основного долга на 1 год. Кредит на пополнение оборотных средств в сумме 900 тыс. руб. привлекается на 1 год.

Соотношение собственного и заемного капитала составит 47% : 53%.

Спецификация основных материалов, норма расхода на изделие и свободная отпускная цена на материалы приведена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Нормы расхода и цены сырья и материалов, используемых при производстве дрожжей

Наименование	Расход	Потери, %	Стоимость, руб.
Прямые издержки Дрожжи 10 г			
Материалы и комплектующие			8,21
прессованные дрожжи	0,060	2	8,14
скотч	0,001	2	0,01
упаковочная бумага	0,001	0,5	0,05
этикетка	1,000	4	0,01
Другие издержки			0,06
вода			0,02
электроэнергия			0,04
Всего			8,27
Прямые издержки Дрожжи 100 г			
Материалы и комплектующие			37,87
прессованные дрожжи	0,320	2	37,76
скотч	0,002	2	0,02
упаковочная бумага	0,002	0,5	0,07
этикетка	1,000	4	0,01
Другие издержки			0,16
вода			0,12
э/энергия			0,40
Всего			38,03

Расчет стоимости сырья и основных материалов производится отдельно для 100 граммовых и 10 граммовых упаковок сухих дрожжей на основании спецификации основных материалов и норм расхода на единицу продукции, а также свободных оптовых цен на сырье и материалы и заранее определенного процента потерь. Стоимость сырья и основных материалов определяется умножением нормы расхода материала и процента потерь на их цену.

Исходя из требований производства, была определена численность основных работников предприятия оплата их труда (таблица 3.9)

Таблица 3.9 - План по персоналу

Должность	Количество, чел	Зарплата, руб.
Директор	1	35 000,00
Заместитель директора по производству	1	30 000,00
Технолог	1	26 000,00
Бухгалтер	1	20 000,00
Мастер производственного участка	1	20 000,00
Кладовщик	1	16 000,00
Кассир	1	16 000,00
Водитель	1	15 000,00
Наладчик оборудования	1	15 000,00
Операторы	6	18 000,00
Упаковщики	2	13 000,00
Уборщица	1	7 500,00
Грузчик	1	13 000,00

Таким образом, численность персонала составил 19 человек. Месячный фонд заработной платы составляет 347500 руб., отчисления на социальные нужды – 104945 руб.

Наряду с прямыми издержками рассчитывались также косвенные затраты, в состав которых включаются все расходы по обслуживанию основного производства и прочие затраты (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Смета косвенных расходов

Название	Сумма, руб.	График платежей
Услуги связи	8 500,00	Ежемесячно, весь период производства
Канцтовары	4 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Коммунальное обслуживание офиса	6 800,00	Ежемесячно, весь период производства
Охрана	18 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Общепроизводственные	5%	от суммарных прямых издержек
Инженерно-технические услуги	6 000,00	Ежемесячно, весь проект
Реклама	35 000,00	Ежеквартально, с 3 по 60 мес.
Командировочные расходы	25 000,00	Ежемесячно, весь проект
Услуги связи	6 000,00	Ежемесячно, весь проект
Канцтовары	2 500,00	Ежемесячно, весь проект
Транспорт (бензин)	90 000,00	Ежемесячно, весь период производства

Калькуляция выражает затраты предприятия в денежной форме на производство и реализацию единицы конкретного вида продукции.

Полный перечень затрат на производство и реализацию продукции, а также порядок их отнесения к отдельным статьям регламентируется «Положением о составе затрат по производству и реализации продукции

(работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли». В соответствии с этим положением затраты на производство продукции группируются по экономическому содержанию по следующим элементам (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Расчет плановой калькуляции себестоимости продукции

Наименование статей калькуляции	Упаковка 10 г	Упаковка 100 г
	Сумма, руб.	Сумма, руб.
1. Материалы и комплектующие		
1.1. Прессованные дрожжи	8,14	37,76
1.2. Скотч	0,01	0,02
1.3. Упаковочный материал	0,05	0,07
1.4. Этикетка	0,01	0,01
2. Вода	0,02	0,12
3. Силовая электроэнергия	0,03	0,40
4. Заработная плата с начислениями	0,25	1,18
5. Общепроизводственные расходы	1,12	3,42
Цеховая себестоимость	8,56	42,98
6. Общехозяйственные расходы	0,08	0,33
Производственная себестоимость	8,64	43,31
7. Коммерческие расходы	0,32	2,85
Полная себестоимость	9,96	46,16

Выручку от продаж предприятие начнет получать с декабря 2018 года в размере около 500 тыс. руб. (приложение Б). В первые месяцы затраты на производство превышают выручку, из-за чего предприятие терпит убытки, но уже через шесть месяцев предприятие получит прибыль в размере 2,8 млн. руб. В последующем ежемесячная прибыль будет наращиваться.

Движение денежных средств отражается в отчете о движении денежных средств. Отчет о движении денежных средств или «Кэш-фло»

показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат. Он представлен в приложении В.

Основным источником выбытия денежных на начальном этапе деятельности ООО «Дрожжевые технологии» является инвестиционная деятельность – затраты на приобретение активов. Этот же период характеризуется притоками денежных средств по финансовой деятельности (получение кредитов, а также поступления целевых займов учредителей). Оттоки по финансовой деятельности - это уплата процентов по кредиту, возврат кредита. Оттоки по операционной деятельности это - расчеты с бюджетом (налоги), накладные расходы предприятия, затраты на закупку сырья и материалов зарплату и социальные отчисления.

В последующих периодах проекта основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет производственно-хозяйственной деятельности. Основной приток средств – выручка от операционной деятельности (первые потоки начинают поступать уже в декабре 2018 года).

В течение всего срока реализации данного проекта на предприятии «Дрожжевые технологии» всегда поддерживается положительный баланс наличности, что позволяет нам судить о возможности предприятия использовать привлекаемые в процессе операционной и финансовой деятельности денежные средства для покрытия обязательств по всем видам деятельности.

Эффективность проекта определяется рядом показателей, рекомендуемых методикой МВФ оценки инвестиционных проектов. Данные показатели представлены в таблице 3.12.

Дисконтированный период окупаемости инвестиционных вложений при ставке дисконтирования равной 12% годовых составляет 36 месяцев, простой - 41 месяц, что вполне приемлемо при данных объемах финансирования. Индекс прибыльности больше единицы на 63%, что оценивает проект как эффективный и возможный для реализации.

Таблица 3.12 - Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	12,00
Период окупаемости, мес.	36
Дисконтированный период окупаемости, мес.	41
Средняя норма рентабельности, %	44,20
Чистый приведенный доход, руб.	3 194 998
Индекс прибыльности	1,63
Внутренняя норма рентабельности	36,79
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	22,10

Внутренняя норма рентабельности превышает выбранную ставку дисконтирования и ставку по привлекаемым кредитам, что также характеризуют достаточную прибыль от реализации проекта. Поэтому организацию предприятия ООО «Дрожжевые технологии» по производству и реализации сухих дрожжей можно считать экономически целесообразной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сухие дрожжи – товар относительно новый. Он появился на рынке около десяти лет назад и не успел полностью насытить рынок. Такие дрожжи известны как «сухие активные дрожжи» и представляют собой сферические ранулы около 1 мм в диаметре. Для их получения дрожжевая масса высушивается до влажности 7-8%.

Основным преимуществом сухих дрожжей заключается в том, что при низкой влажности дрожжевая клетка находится в «спящем» состоянии и может сохраняться длительное время. Кроме того, в небольшом их количестве находится значительная масса «активного вещества».

Таким образом, все большее количество представителей пищевой промышленности используют в своей деятельности именно сухие дрожжи.

В настоящее время на территории Пензенской области и ближайших регионов сконцентрировалось большое количество предприятий, использующих в своей деятельности дрожжи, при этом производителей сухих дрожжей в регионе нет. Сухие дрожжи закупаются у иностранных производителей или у отечественных, расположенных на территории Центрального федерального округа.

Сложившиеся обстоятельства создают благоприятные условия для организации бизнеса по производству сухих дрожжей на территории Пензенской области.

Компания видит свою миссию в том, чтобы производить высококачественные дрожжи, способные удовлетворять самые взыскательные требования потребителей.

Базовыми принципами предприятия являются: рост благодаря взаимной выгоде для предприятия, посредников, поставщиков и потребителей, получение прибыли путем служения обществу, честная конкуренция на рынке, участие в управлении предприятием всех сотрудников.

Для анализа угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также ее сильных и слабых сторон применяют метод SWOT. В результате выявленного анализа было установлено, что автоматизация производства, использование современных технологий, а также высококвалифицированный персонал могут обеспечить устойчивое положение на рынке в условиях развития хлебопекарного и кондитерского бизнеса, а также поддержки на федеральном и региональном уровне развития малого предпринимательства.

В результате проведенной сравнительной оценки различных способов производства сухих дрожжей было установлено, что наиболее приемлемым для предприятия «Дрожжевые технологии» является метод сушки прессованных дрожжей.

Для эффективной реализации поставленных целей была разработана структура управления, имеющая линейно-функциональный вид, который является наиболее приемлемым для малых предприятий.

За последние годы рынок дрожжей показал хорошую динамику роста – 8-12% в год, что обусловлено ростом пищевой промышленности. В 2016 году объем российского рынка по оценкам экспертов составил 1,3 млрд. руб. В структуре отраслевого потребления доминировал сегмент хлебопекарных дрожжей, на долю которых приходится более 31%. В то же время наибольший удельный вес занимают прессованные дрожжи – 68% рынка, а сухие дрожжи занимают лишь 14%. Однако следует отметить, что среднегодовые темпы роста данного сегмента значительно выше всех остальных. Так по оценкам специалистов рынок сухих дрожжей будет расти на 9-12% в год, что создает благоприятные перспективы для нашего предприятия.

В результате проведенного анализа рынка было установлено, что на потребительском рынке основными покупателями являются жители как сельской, так и городской местности с высокой степенью осведомленности о преимуществах сухих дрожжей, активно их потребляющие для хлебопечения

и приготовления выпечки и приверженные к использованию не прессованных, а сухих дрожжей. А на рынке производителей предприятия, занимающиеся хлебобулочным и кондитерским бизнесом, с высокой интенсивностью потребления сухих дрожжей и нацеленные на высокое качество сырья, нежели на цену, а также ориентированные на долгосрочное сотрудничество, то есть на предварительные заказы, а не на срочные, непредвиденные поставки.

Предприятие будет реализовывать свою продукцию под торговой маркой славный пекарь.

Система распределения предприятия «Дрожжевые технологии» будет складываться под влиянием условий местного рынка сбыта и собственных возможностей предприятия. В связи с ограниченностью финансовых ресурсов для развития собственной сбытовой сети «Дрожжевые технологии» воспользуется услугами уже существующих на рынке посредников.

В результате расчетов показателей эффективности инвестиционного проекта было установлено, что затраты на организацию фирмы, производящей сухие дрожжи, окупаются через 36 месяцев после начала реализации проекта. Разность дисконтированных поступлений и дисконтированных выплат, которые производятся в течение реализации проекта, составляют 8195 тыс. рублей. Дисконтированные поступления превышают дисконтированные выплаты на 63%. Анализ полученных результатов, позволяет сделать вывод о том, что организация способна расплатиться по своим обязательствам, эффективно использует свои активы и обладает достаточной финансовой устойчивостью.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ 12.12.1993 [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации (ГК РФ), часть 1 от 30.11.1994 N 51-ФЗ [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Азиева Р.Х. Методические подходы к стратегическому планированию в народнохозяйственном комплексе / Р.Х. Азиева, М.М. Чажаева // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. - 2015. - № 2. - С. 41-46.
5. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.
6. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, Карами А.. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 400 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т.Ю. Базаров. — М.: ИПК ГС, 2015. — 523 с.
8. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 288 с.
9. Блэйк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон. – М.: Высшая школа, 2013. – 274 с.
10. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя / Т. Бойдел. - М.: Ассиана, 2014. – 418 с.
11. Большаков А.С. Менеджмент / А.С. Большаков Спб.: Питер, 2012. – 634 с.

12. Большаков А.С. Маркетинг: учебное пособие / А.С. Большаков. – СПб.: Питер, 2014. – 160 с.
13. Бреус М.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / М.С. Бреус, Д.А. Кузьмина // Традиции и инновации в современной науке: сборник материалов XVI Международной научно-практической конференции. - 2016. - С. 185-187.
14. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 256с.
15. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Триада ЛТД, 2014. – 384 с.
16. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2013 – 528 с.
17. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ / А.П. Волгин, В.И. Матирко, А.А. Модин. – М.: Дело, 2015. – 464 с.
18. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В.П. Галенко. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2015. – 319 с.
19. Галькович Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 519 с.
20. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд. / Герчикова И.Н. – М.: Банки и биржи, 2013 - 480 с.
21. Горяев И.П. Маркетинг / И.П. Горяев - М.: Кимр, 2015. - 208с.
22. Джеймс Л. Организации: поведение, структура, процессы / Л. Гибсон Джеймс, Д. Иванцевич, Х. Доннелли Джеймс. – М.: Инфра – М, 2014. – 532 с.
23. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты / П.Ф. Драккер. – М., 2014. – 324 с.
24. Ефимов В.В. Стратегический менеджмент / В.В. Ефимов. - М.: КноРус, 2015. - 256 с.

25. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2015. – 586 с.
26. Комарова Т.В. Теоретико-методологические подходы к стратегическому планированию и управлению деятельности организации / Т.В. Комарова, У. Чжимин // Социально ориентированное управление в условиях глобализации: материалы IV Всероссийской заочной научно-практической конференции. Российский университет дружбы народов. 2016. С. 112-115.
27. Коротков Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. - М.: Дашков и К, 2016. - 272 с.
28. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент / И.Ю. Ладанов. - М.: «Ника», 2012. – 318 с.
29. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 429 с.
30. Маньков В.С. Оценка кадров управления в производстве / В.С. Маньков. – М.: «Экоперспектива», 2015. – 437 с.
31. Маркетинг: Учебник. / Под ред. Проф. Т. Н. Парамоновой. – 5-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2014. – 360 с.
32. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2013. - 800 с.
33. Организации. Среда. Коммуникации: Сб. науч. тр. / С.-Петербург. гос. электротехн. ун-т; Под ред. И.П. Яковлева. – СПб.: Интек, 2014. – 428 с.
34. Основы менеджмента / Под, ред. А.А. Радугина - М.: Центр, 2012. – 518 с.
35. Порншев А.Г. Управление организацией / А.Г. Порншев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин - М.: ИНФРА-М, 2014. – 643 с.
36. Потрубег Н.Н. Формирование и развитие механизма управления производством в условиях перехода к рынку / Н.Н. Потрубег. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 643 с.

37. Почивалова Н.П. Динамика и структура рынка дрожжей в России / Н.П. Почивалова // Практический маркетинг, 2016. - №14. – С. 78-86.
38. Производство сухих дрожжей [электронный ресурс] режим доступа: <https://www.kazedu.kz/referat/180364/4>
39. Рогожин С.В. Теория организации / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. - М.: изд. Экзамен, 2012. – 320 с.
40. Романов А.Н. Маркетинг /А.Н. Романов. – М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2015 – 283 с.
41. Рузляева С.М. Проблемы и перспективы развития рынка сухих дрожжей / С.М. Рузляева // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. - №8. – С. 59-61.
42. Рыбакова С.Н. Российский рынок сухих дрожжей / С.Н. Рыбакова // Маркетинг и менеджмент, 2016. - №11. – С. 112-118.
43. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н.Я. Сацков. – М.: Сталкер, 2014 - 448 с.
44. Технология производства сухих дрожжей [электронный ресурс] режим доступа: <http://www.findpatent.ru/patent/240/2405820.html>
45. Управление человеческими ресурсами / Под ред. Ю.М. Забродина и Н. А. Носова. – М.: Инфра-М, 2013. - 285 с.
46. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин. - М.: Зерцало, 2010. - 448 с.
47. Уткин Э.А. Профессия - менеджер / Э.А. Уткин. - М.: Экономика, 2012. - 174 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

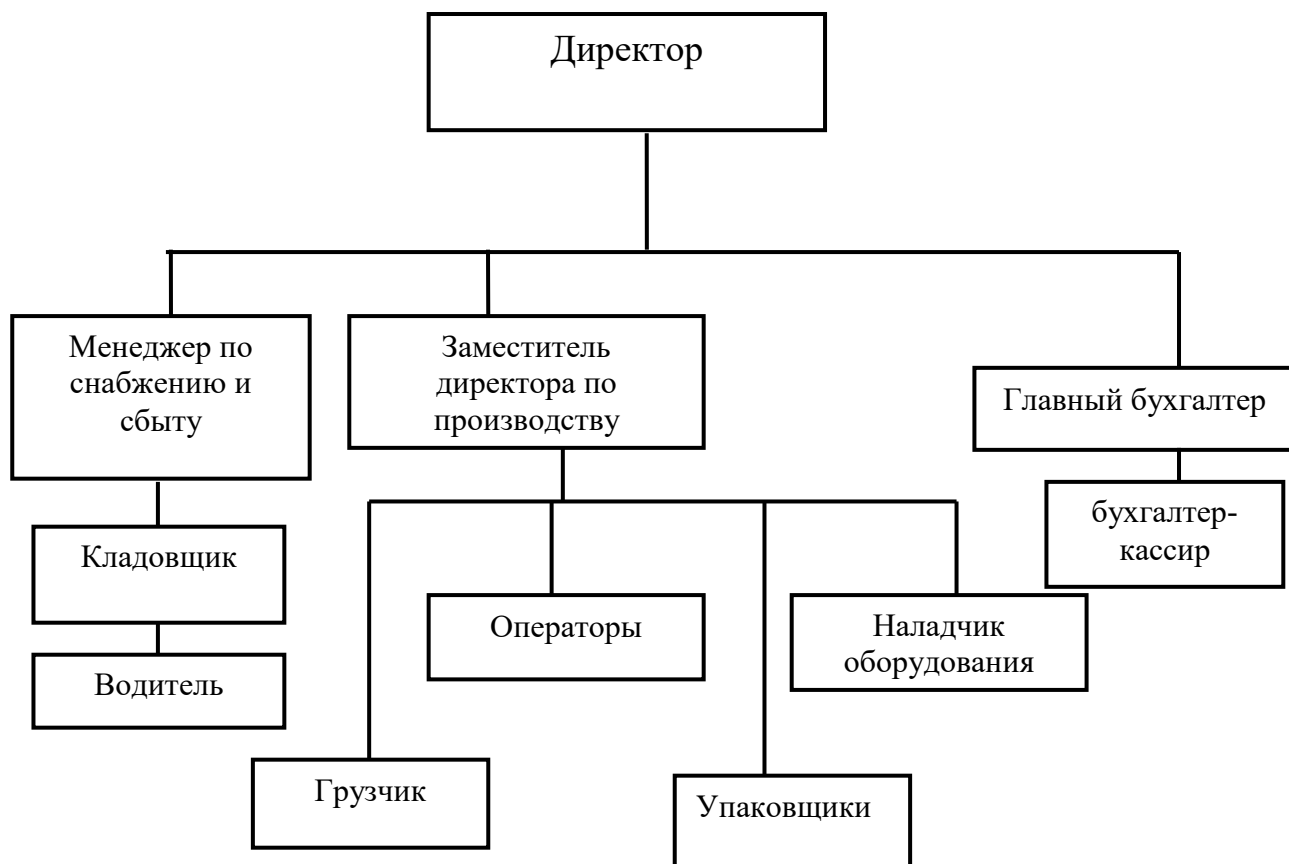


Рисунок А.1 – Структура управления ООО «Дрожжевые технологии»

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Дрожжевые технологии», руб.

Показатели	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018
Валовой объем продаж						448 659,51
Чистый объем продаж						448 659,51
Материалы и комплектующие						264 700,45
Суммарные прямые издержки						264 700,45
Валовая прибыль						183 959,06
Налог на имущество	2 750,00	2 770,31	2 790,76	15 566,99	17 764,45	17 760,31
Административные издержки						17 146,79
Производственные издержки	5 084,75	5 132,99	5 181,70	5 230,87	5 280,50	34 559,22
Маркетинговые издержки	28 389,83	28 659,22	59 157,74	29 205,68	29 482,81	140 816,90
Зарплата административного персонала	58 500,00	76 115,45	76 837,70	77 566,80	78 302,81	87 222,96
Зарплата производственного персонала						159 454,48
Зарплата маркетингового персонала						79 045,81
Суммарные постоянные издержки	91 974,58	109 907,66	141 177,14	112 003,34	113 066,12	518 246,16
Амортизация		3 154,65	3 184,59	3 214,80	76 408,27	94 239,54
Проценты по кредитам		70 307,02	70 307,02	70 307,02	70 307,02	80 943,38
Суммарные непроизводственные издержки		73 461,67	73 491,60	73 521,82	146 715,29	175 182,92
Другие издержки	117 314,29	8 768,13		568 420,97	1 424 207,69	
Убытки предыдущих периодов						
Прибыль до выплаты налога	-212 038,86	-194 907,78	-217 459,50	-769 513,13	-1 701 753,54	-527 230,32
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль		28 876,10	28 876,10	28 876,10	28 876,10	28 876,10
Чистая прибыль	-212 038,86	-194 907,78	-217 459,50	-769 513,13	-1 701 753,54	-527 230,32

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	1-6.2023
Валовой объем продаж	29 761 182,19	38 121 162,77	41 986 926,58	46 185 619,24	24 796 935,65
Чистый объем продаж	29 761 182,19	38 121 162,77	41 986 926,58	46 185 619,24	24 796 935,65
Материалы и комплектующие	17 558 503,47	22 490 725,04	24 771 449,93	27 248 594,92	14 629 697,85
Суммарные прямые издержки	17 558 503,47	22 490 725,04	24 771 449,93	27 248 594,92	14 629 697,85
Валовая прибыль	12 202 678,73	15 630 437,73	17 215 476,65	18 937 024,32	10 167 237,79
Налог на имущество	211 958,04	206 001,60	194 582,37	180 186,86	83 629,55
Административные издержки	218 692,12	242 817,97	267 441,48	294 185,63	157 947,48
Производственные издержки	1 149 883,97	1 426 487,31	1 571 143,52	1 728 257,87	927 897,04
Маркетинговые издержки	1 532 799,80	1 701 785,97	1 874 299,88	2 061 729,87	1 106 937,26
Зарплата административного персонала	1 112 451,71	1 235 176,00	1 218 971,39	1 192 503,54	640 251,97
Зарплата производственного персонала	2 033 700,78	2 258 056,12	2 487 039,47	2 735 743,42	1 468 813,34
Зарплата маркетингового персонала	1 008 159,36	1 119 378,25	1 232 891,36	1 356 180,50	728 129,69
Суммарные постоянные издержки	7 055 687,74	7 983 701,61	8 651 787,10	9 368 600,83	5 029 976,77
Амортизация	1 201 954,10	1 334 693,39	1 460 147,92	1 491 990,86	801 045,91
Проценты по кредитам	909 214,51	607 434,21	397 434,21	187 434,21	15 811,40
Суммарные непроизводственные издержки	2 111 168,61	1 942 127,60	1 857 582,13	1 679 425,07	816 857,31
Другие издержки					
Убытки предыдущих периодов	3 622 903,13				
Прибыль до выплаты налога	2 823 864,33	5 498 606,92	6 511 525,04	7 708 811,56	4 236 774,16
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль	336 572,09	260 328,95	170 328,95	80 328,95	6 776,32
Налогооблагаемая прибыль		5 758 935,87	6 681 853,99	7 789 140,51	4 243 550,48
Налог на прибыль		1 151 787,17	1 336 370,80	1 557 828,10	848 710,10
Чистая прибыль	2 823 864,33	4 346 819,74	5 175 154,25	6 150 983,46	3 388 064,07

Таблица В.1 – Кэш-фло ООО «Дрожжевые технологии», руб.

Показатели	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018
Поступления от продаж						529 418,22
Суммарные переменные издержки						312388,16
Суммарные постоянные издержки	84500,00	98425,16	135026,46	100301,89	101253,63	477733,38
Общие издержки	84500,00	98425,16	135026,46	100301,89	101253,63	790121,5
Налоги	13 500,00	11 539,68	11 649,18	14 630,00	-90 444,47	68 909,51
Кэш-фло от операционной деятельности	-98 000,00	-109 964,84	-146 675,64	-114 931,89	-10 809,16	-329 612,82
Затраты на приобретение активов	1 500 000,00	6 957 624,73			934 648,94	
Другие издержки подготовительного периода	117 314,29	8 768,13		670 736,75	1 424 207,69	
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-1 617 314,29	-6 966 392,86		-670 736,75	-2 358 856,63	
Собственный (акционерный) капитал		2 565 000,00	215 000,00	855 000,00	1 540 000,00	415 000,00
Займы	1 500 000,00	4 500 000,00			900 000,00	
Выплаты в погашение займов						
Выплаты процентов по займам		70 307,02	70 307,02	70 307,02	70 307,02	80 943,38
Кэш-фло от финансовой деятельности	1 500 000,00	6 994 692,98	144 692,98	784 692,98	2 369 692,98	334 056,62
Баланс наличности на начало периода	300 000,00	84 685,71	3 020,99	1 038,34	62,68	89,87
Баланс наличности на конец периода	84 685,71	3 020,99	1 038,34	62,68	89,87	4 533,67

Продолжение таблицы В.1

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	1-6.2023
Поступления от продаж	35 118 194,99	44 982 972,07	49 544 573,36	54 499 030,70	29 260 384,06
Суммарные переменные издержки	20719271,16	26539085,04	29230341,73	32153375,90	17263061,67
Суммарные постоянные издержки	6619248,05	7526049,49	8180359,71	8884268,78	4769940,18
Общие издержки	27338519,21	34065134,53	37410701,44	41037644,68	22033001,85
Налоги	2 672 029,84	4 516 280,91	5 066 186,59	5 599 672,56	3 006 137,08
Кэш-фло от операционной деятельности	5 107 645,94	6 401 556,64	7 067 685,33	7 861 713,46	4 221 245,13
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Собственный (акционерный) капитал	235 000,00				
Займы					
Выплаты в погашение займов	1 775 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	625 000,00
Выплаты процентов по займам	909 214,51	607 434,21	397 434,21	187 434,21	15 811,40
Кэш-фло от финансовой деятельности	-2 449 214,51	-2 107 434,21	-1 897 434,21	-1 687 434,21	-640 811,40
Баланс наличности на начало периода	4 533,67	2 662 965,10	6 957 087,52	12 127 338,64	18 301 617,90
Баланс наличности на конец периода	2 662 965,10	6 957 087,52	12 127 338,64	18 301 617,90	21 882 051,63

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Организация и разработка системы управления предприятия по
производству сухих дрожжей

Студент Сяркина Елена Николаевна

Руководитель д.э.н., профессор Тугускина Г.Н.

Сухие дрожжи – товар относительно новый. Он появился на рынке около десяти лет назад и не успел полностью насытить рынок. Такие дрожжи известны как «сухие активные дрожжи» и представляют собой сферические ранулы около 1 мм в диаметре. Для их получения дрожжевая масса высушивается до влажности 7-8%.

Основным преимуществом сухих дрожжей заключается в том, что при низкой влажности дрожжевая клетка находится в «спящем» состоянии и может сохраняться длительное время. Кроме того, в небольшом их количестве находится значительная масса «активного вещества».

Таким образом, все большее количество представителей пищевой промышленности используют в своей деятельности именно сухие дрожжи.

В настоящее время на территории Пензенской области и ближайших регионов сконцентрировалось большое количество предприятий, использующих в своей деятельности дрожжи, при этом производителей сухих дрожжей в регионе нет. Сухие дрожжи закупаются у иностранных производителей или у отечественных, расположенных на территории Центрального федерального округа.

Сложившиеся обстоятельства создают благоприятные условия для организации бизнеса по производству сухих дрожжей на территории Пензенской области.

Компания видит свою миссию в том, чтобы производить высококачественные дрожжи, способные удовлетворять самые взыскательные требования потребителей.

Базовыми принципами предприятия являются: рост благодаря взаимной выгоде для предприятия, посредников, поставщиков и потребителей, получение прибыли путем служения обществу, честная конкуренция на рынке, участие в управлении предприятием всех сотрудников.

Для анализа угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также ее сильных и слабых сторон применяют метод SWOT. В результате выявленного анализа было установлено, что автоматизация производства, использование современных технологий, а также высококвалифицированный персонал могут обеспечить устойчивое положение на рынке в условиях развития хлебопекарного и кондитерского бизнеса, а также поддержки на федеральном и региональном уровне развития малого предпринимательства.

В результате проведенной сравнительной оценки различных способов производства сухих дрожжей было установлено, что наиболее приемлемым для предприятия «Дрожжевые технологии» является метод сушки прессованных дрожжей.

Для эффективной реализации поставленных целей была разработана структура управления, имеющая линейно-функциональный вид, который является наиболее приемлемым для малых предприятий.

За последние годы рынок дрожжей показал хорошую динамику роста – 8-12% в год, что обусловлено ростом пищевой промышленности. В 2016 году объем российского рынка по оценкам экспертов составил 1,3 млрд. руб. В структуре отраслевого потребления доминировал сегмент хлебопекарных дрожжей, на долю которых приходится более 31%. В то же время наибольший удельный вес занимают прессованные дрожжи – 68% рынка, а сухие дрожжи занимают лишь 14%. Однако следует отметить, что

среднегодовые темпы роста данного сегмента значительно выше всех остальных. Так по оценкам специалистов рынок сухих дрожжей будет расти на 9-12% в год, что создает благоприятные перспективы для нашего предприятия.

В результате проведенного анализа рынка было установлено, что на потребительском рынке основными покупателями являются жители как сельской, так и городской местности с высокой степенью осведомленности о преимуществах сухих дрожжей, активно их потребляющие для хлебопечения и приготовления выпечки и приверженные к использованию не прессованных, а сухих дрожжей. А на рынке производителей предприятия, занимающиеся хлебобулочным и кондитерским бизнесом, с высокой интенсивностью потребления сухих дрожжей и нацеленные на высокое качество сырья, нежели на цену, а также ориентированные на долгосрочное сотрудничество, то есть на предварительные заказы, а не на срочные, непредвиденные поставки.

Предприятие будет реализовывать свою продукцию под торговой маркой славный пекарь (рисунок 1).



Рисунок 1 – Торговая марка ООО «Дрожжевые технологии»

Система распределения предприятия «Дрожжевые технологии» будет складываться под влиянием условий местного рынка сбыта и собственных возможностей предприятия. В связи с ограниченностью финансовых ресурсов для развития собственной сбытовой сети «Дрожжевые технологии» воспользуется услугами уже существующих на рынке посредников.

В результате расчетов показателей эффективности инвестиционного проекта было установлено, что затраты на организацию фирмы, производящей сухие дрожжи, окупаются через 36 месяцев после начала реализации проекта (таблица 1).

Таблица 1 Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	12,00
Период окупаемости, мес.	36
Дисконтированный период окупаемости, мес.	41
Средняя норма рентабельности, %	44,20
Чистый приведенный доход, руб.	3 194 998
Индекс прибыльности	1,63
Внутренняя норма рентабельности	36,79
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	22,10

Разность дисконтированных поступлений и дисконтированных выплат, которые производятся в течение реализации проекта, составляют 8195 тыс. рублей. Дисконтированные поступления превышают дисконтированные выплаты на 63%. Анализ полученных результатов, позволяет сделать вывод о том, что организация способна расплатиться по своим обязательствам, эффективно использует свои активы и обладает достаточной финансовой устойчивостью.