

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

Совершенствование системы производственного и торгового менеджмента
предприятия на примере ИП Дяркин Р.А.

Студент группы	14ЭМ2			Пузарина Наталья Романовна
	(номер группы)		(подпись, дата)	(ФИО полностью)
Руководитель	Д. Э. Н., профессор			
	(должность)			
	ФГБОУ ВО «ПГУ»			Бахтеев Ю.Д.
	(наименование организации)		(подпись, дата)	(фамилия, инициалы)
Нормоконтролер	ст. преподаватель			
	(должность)			
	ФГБОУ ВО «ПГУ»			Шурупова Т. Я.
	(наименование организации)		(подпись, дата)	(фамилия, инициалы)

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

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

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

Секретарь ГЭК		Дубина Г. И.
	(подпись, дата)	(фамилия, инициалы)

Пенза 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Направление «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

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

«___» _____ 201_ г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Пузариной Наталье Романовне
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы «Совершенствование системы производственного и торгового менеджмента предприятия на примере ИП Дяркин Р.А.»

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № 152 А/О от «27» февраля 2018 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:

1. Маркетинговые исследования рынка
2. Техничко-технологическое обоснование производства продукции
3. Формирование системы эффективного управления предприятием

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%	29.03.18- 7.04.18	
2	Теоретические аспекты системы управления организации	30%	7.04.18- 14.04.18	
3	Анализ системы управления ИП Дяркин Р.А.	30%	14.04.18- 30.04.18	
4	Совершенствование системы управления ИП Дяркин Р.А.	30%	30.04.18- 17.05.18	
5	Заключение	5%	17.05.18- 19.05.18	

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка: состоит из 79 листов, 9 рисунков, 26 таблиц, 2 формул, 43 источника, 4 приложений.

ОРГАНИЗАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ, ИП ДЯРКИН Р.А., ЗАМОРОЖЕННЫЕ ПОЛКФАБРИКАТЫ, СИСТЕМА, ПРОИЗВОДСТВО, ПЕРСОНАЛ, ТЕХНОЛОГИЯ, АНАЛИЗ, ТОРГОВЛЯ, ИНВЕСТИЦИИ.

Целью ВКР выступает совершенствование системы производственного и торгового менеджмента предприятия на примере ИП Дяркин Р.А.

Объектом ВКР является предприятие ИП Дяркин Р.А.. Предметом ВКР определён комплекс мероприятий по совершенствованию системы производственного и торгового менеджмента предприятия на примере ИП Дяркин Р.А.

При выполнении выпускной квалификационной работы использованы следующие методы: сравнение, статистические методы, финансовый анализ, SWOT-анализ, прогнозирование, опрос.

В процессе выполнения ВКР изучены теоретических аспектов производственного и торгового менеджмента, дано описание продукции и особенностей функционирования ИП Дяркин Р.А., проведён финансовый анализ результатов деятельности ИП Дяркин Р.А., разработаны рекомендации по совершенствованию системы производственного и торгового менеджмента предприятия ИП Дяркин Р.А., выполнено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Проект имеет высокую степень детализации, разработанные рекомендации могут найти практическое применение при управлении ИП Дяркин Р.А.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Характеристика системы производственного менеджмента	7
1.2. Характеристика системы торгового менеджмента.....	9
1.3 Направления совершенствования системы производственного и торгового менеджмента в организации	13
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИП ДЯРКИН Р.А.....	18
2.1 Описание деятельности ИП Дяркин Р.А. и производимой продукции.....	18
2.2 Финансовый анализ ИП Дяркин Р.А.....	23
2.3 Анализ системы производственного и торгового менеджмента ИП Дяркин Р.А.....	35
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИП ДЯРКИН Р.А.....	46
3.1 Совершенствование системы производственного менеджмента	46
3.2 Совершенствование системы торгового менеджмента	53
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	69
Приложение А.....	73
Приложение Б.....	74
Приложение В.....	75
Приложение Г.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Один из ведущих видов предпринимательства - это производственная деятельность, которая охватывает сферу производства различных товаров и оказания услуг. На рынке труда в настоящее время наблюдается рост спроса на управленцев, которые обладают хорошими знаниями в такой области, как организация производства.

Поэтому обладание навыками управления производством является важной компетенцией менеджера.

В этой связи целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы производственного и торгового менеджмента предприятия на примере ИП Дяркин Р.А.

В качестве задач ВКР определены:

- изучение теоретических аспектов производственного и торгового менеджмента;
- описание продукции и особенностей функционирования ИП Дяркин Р.А.;
- финансовый анализ результатов деятельности ИП Дяркин Р.А.;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы производственного и торгового менеджмента предприятия ИП Дяркин Р.А.;
- экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Объектом ВКР является предприятие ИП Дяркин Р.А.. Предметом ВКР определён комплекс мероприятий по совершенствованию системы производственного и торгового менеджмента предприятия на примере ИП Дяркин Р.А.

При выполнении выпускной квалификационной работы использованы следующие методы: сравнение, статистические методы, финансовый анализ, SWOT-анализ, прогнозирование, опрос.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Характеристика системы производственного менеджмента

Производственный менеджмент - это деятельность по управлению производственным процессом, в том числе установлению целей для производственных подразделений, формирование и доведение экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий [29]. К его основным производственным менеджмента можно отнести [8]:

- совершенствование производимой продукции;
- постоянное целенаправленное снижение затрат на изготовление продукции, а также на расширение и изменение ассортимента продукции;
- улучшение качества, потребительских свойств при сокращении цен на выпускаемую продукцию;

Объект производственного менеджмента — производство и производственные системы.

Производство — деятельность, результатом которой является продукт, или услуга.

Основной составляющей производственного процесса выступает технологический процесс, определяющий производственную, организационную структуру, квалификационный состав работников предприятия и т.д.[16].

Производственная система представляет собой совокупность элементов и их устойчивых связей, обеспечивающих целостность системы и тождественность ее самой себе, т. е. способность сохранения основных свойств системы при различных внешних и внутренних изменениях [43].

В системе производственного менеджмента выделяют четыре подсистемы, которые неразрывно связаны между собой и составляют единое целое. Это целевая, обеспечивающая, функциональная и управляющая подсистемы.

Система производственного менеджмента включает:

- организационную структуру системы управления;
- производственную структуру;
- прогнозирование и планирование деятельности предприятия;
- организацию основного и обслуживающего производства;
- подготовку производства новой продукции;
- реализацию стратегии маркетинга [33].

К основным функциям производственного менеджмента относятся планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Они выполняются путём использования организационных, административных, социально-психологических методов [22].

Выделяют следующие принципы производственного менеджмента:

- научность в сочетании с элементами искусства;
- целенаправленность и последовательность управления;
- специализация в сочетании с универсальностью;
- оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемой с её саморегулированием;
- учет личных особенностей работников и общественной психологии;
- соответствие прав, обязанностей и ответственности;
- обеспечение общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей, стоящих перед организацией;
- обеспечение состязательности участников управления [27].

Производственная система имеет:

- внутреннюю среду, которая включает целевую (сбыт, охрана труда и окружающей среды, ресурсосбережение, качество производимой продукции), обеспечивающую (методическое, ресурсное, правовое, информационное обеспечение), управляемую (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, организационно-техническая подготовка производства) и управляющую подсистему (разработка управленческих

решений, оперативное управление реализацией решений, управление персоналом) [28];

- внешнюю среду, включающую макро - (международная, политическая, экономическая, социально-демографическая, правовая, экологическая, культурная сферы) и микросреду (конкуренты, потребители, поставщики, законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности), а также инфраструктуру региона (банки, страховые и другие финансовые учреждения, промышленность, здравоохранение, наука и образование, культура, торговля, общественное питание, транспорт и связь, и др.);
- связи между внутренней и внешней средой.

1.2 Характеристика системы торгового менеджмента

Торговый менеджмент представляет собой деятельность по управлению всеми направлениями деятельности торговой компании, направленную на повышение рентабельности продаж, а также увеличение лояльности клиента к товару и фирме [10].

Торговый менеджмент основан на основе науке о менеджменте, с учетом специфики деятельности торговой компании.

Основная цель торгового менеджмента: обеспечение необходимых темпов развития, рост конкурентных позиций компании на рынке. Стратегическими целями можно обозначить [19]:

- увеличение охватываемого сегмента потребительского рынка;
- поиск и заполнение товаром новых рыночных ниш;
- обеспечение высокого уровня обслуживания покупателей;
- обеспечение требуемой рентабельности торговой деятельности;
- снижение уровня рисков по торговым операциям;

Исходя из перечисленных целей выделяют основные задачи торгового менеджмента [18]:

1. Создание условий для наиболее полного удовлетворения спроса потребителей на выбранном сегменте рынка. Данная задача выполняется посредством выявления рыночной ниши, которую может занять конкретное торговое предприятие, выбора наиболее оптимального целевого сегмента потребителей и определение характера спроса, разработкой соответствующей ассортиментной политики, обеспечением устойчивости реализуемого ассортимента продукции.

2. Высокий уровень обслуживания покупателей, который обеспечивается за счёт ориентации на специфику выбранного сегмента рынка.

3. Экономичность реализации торгово-хозяйственного и торгово-технологического и процессов в торговой организации. Для достижения данной задачи необходимо обеспечить минимально достаточный уровень затрат всех видов ресурсов, расходуемых на выполнение управленческой и торговой деятельности организации.

4. Обеспечение максимального размера и эффективного применения, остающейся в распоряжении торговой организации прибыли путём оптимизации объема товарооборота и соотношения капитализируемой и потребляемой частей прибыли, рационального управления активами организации, ценовой, амортизационной и налоговой политики.

5. Сокращение рисков деятельности торговой организации за счёт эффективного управления всеми видами рисков.

6. Постоянное увеличение рыночной стоимости торговой организации. В достижении этой задачи будут полезны высокая инвестиционная активность, накопление собственных финансовых ресурсов, увеличение финансовой устойчивости, завоевание высокой деловой репутации, отлаженность технологии хозяйственной и управленческой деятельности организации.

Процесс управления продажами делится на этапы [41]:

1. Планирование ассортимента и объема продаж.
2. Организация взаимодействия между торговыми структурами.
3. Стимулирование персонала за результат продаж.
4. Контроль и анализ эффективности продаж.

Задачи торгового менеджмента выполняются посредством реализации функций торгового менеджмента [17]:

1. Определение эффективной организационной структуры торгового предприятия.

2. Управление:

- технологическими процессами: определение технологической схемы товародвижения и соответствующей ей технологической планировки магазина, приобретение необходимого технологического оборудования, организация товароснабжения, приемки, хранения и подготовки продукции к продаже, мерчендайзинг;

- процессом обслуживания покупателей: создание условий для удовлетворения их спроса путём осуществления эффективной ассортиментной политики;

- персоналом: разработка организационной структуры управления торговым предприятием;

- товарооборотом: изучение торговой конъюнктуры, планирование объема и состава товарооборота, запасов, закупок и периодичности поступления товаров;

- доходами: обеспечение самоокупаемости и самофинансирования торговой организации;

- издержками обращения: расчёт оптимального размера ресурсов всех видов, выявление резервов, нормирование расходов;

- прибылью: оптимизация ее распределения по отдельным направлениям деятельности торгового предприятия;

- активами: выявление потребности в них по каждой статье, оптимизация их состава, обеспечение их ликвидности, увеличение оборачиваемости, выявление оптимальных источников и форм финансирования;

- капиталом: обеспечение потребности, оптимального соотношения между собственными и заёмными средствами, выбора форм и источников привлечения заемных средств;

- инвестициями: определение основных направлений инвестиционной деятельности, оценка инвестиционной привлекательности отдельных проектов и финансовых инструментов;

- хозяйственными рисками путём определения их состава и уровня влияния, разработки мероприятий по их профилактике и минимизации;

- финансовым состоянием путём его оценки, выявления резервов его улучшения, проведения регулярного мониторинга.

Структура механизма торгового менеджмента включает следующие компоненты [12]:

- государственное правовое и нормативное, рыночное регулирование торговой деятельности предприятия;

- внутреннее регулирования отдельных аспектов хозяйственной деятельности;

- информационное обеспечение торгового менеджмента;

- система методов управления деятельностью торговой организации и контроля за выполнением принятых управленческих решений.

К основным принципам торгового менеджмента можно отнести [9]:

- интегрированность методов различных функциональных видов менеджмента;

- комплексное формирование управленческих решений;

- учет специфических условий деятельности конкретных торговых предприятий;

- высокий динамизм принятия и выполнения, а также многообразие подходов к разработке управленческих решений;

- главенствующая роль стратегического управления деятельностью торговой организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что использование научных основ торгового менеджмента обеспечивает эффективное управление торговыми предприятиями, улучшает результативность их деятельности.

1.3 Направления совершенствования системы производственного и торгового менеджмента в организации

Анализ возможных путей совершенствования производственных процессов позволил выявить следующие основные [6]:

- непрерывное совершенствование всех процессов;
- проведение мероприятий по повышению эффективности управления производственной мощностью, запасами, цепью поставок и снабжения;
- наращивание производственных возможностей.

Мощность производства определяется узким местом. Поэтому для её повышения необходимо «расшить» узкое место. При этом не следует повышать производительность каждого рабочего или отдельного оборудования, а направить главным образом ресурсы туда, где ожидается наибольшая отдача [23].

Простои отдельных рабочих и средств труда крайне негативно сказываются на эффективности производственного процесса и даже могут привести к его остановке в целом.

Прежде, чем приступить к увеличению производственной мощности необходимо провести анализ с целью выявления негативных факторов. Среди них можно обозначить недостаточную мощность оборудования или недостаток персонала [31].

Максимизация производственных возможностей системы основана на обеспечении равной пропускной способности отдельных производственных

участков. Для обеспечения этого целесообразно сократить время на переналадку процессов или оборудования, прежде всего на участках, выступающих узкими местами.

В случае непостоянства производственной программы, необходимо обеспечить запас мощностей в узких местах.

На производственную мощность также оказывает влияние структура производственных процессов. Поэтому необходимо проанализировать данный момент и обеспечить их соответствие [34].

В условиях рыночных совершенствование системы торгового менеджмента каждой отдельной организации необходимо базировать на выявлении и учёте потребностей потребителей, которые и будут определять организационно-техническую политику торгового предприятия.

Именно постоянное совершенствование и развитие торговой организации позволят обеспечить её выживаемость, стабильность и развитие. Ориентируясь на современные условия хозяйствования видится целесообразным для повышения эффективности деятельности торговой организации применять комплексный программно-целевой подход. Он является инструментом системного анализа, эффективно способствующем расширению занимаемой торговым предприятием доли рынка на той или иной географической территории путём увеличения номенклатуры и ассортимента реализуемых товаров и услуг.

Основным условием применения выше обозначенного подхода является обеспечение взаимосвязанности планирования организационного развития коммерческой системы с научно-техническим и социально-экономическим развитием.

Прежде всего, взаимосвязанность должна быть обеспечена в таких сферах, как организация системы управления, труда и материально-вещественной части. Это в свою очередь ставит задачу комплексного управления организационно-техническим и социально-экономическим развитием торговой организации в целом. Решение данной задачи видится в

обеспечении взаимосвязи и согласования целей развития отдельных частей и подсистем управленческой системы торговой организации.

Цели служат для конкретизации миссии предприятия и должны быть представлены в доступной для управления процессом их реализации форме.

Можно выделить следующие основные требования к целям [24]:

- четко установленный срок достижения;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость, согласованность с другими целями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

Предприятия ставят перед собой не одну цель, а целую систему: экономические, маркетинговые, производственные, организационные, социальные, научные, технические и другие цели.

Стратегические цели конкретизируются в виде оперативных и текущих целей и задач, которые должны как решать традиционные проблемы, так и принимать решения в непредвиденных ситуациях и т.д.

Для эффективного торгового менеджмента необходимо придерживаться программного подхода к определению целей и задач, к которым можно отнести перечисленные ниже [26]:

1. Улучшение деятельности торговой организации, что предусматривает:

- увеличение цен на товары с целью повышения объема товарооборота и, как следствие, росту прибыли;
- повышение объемов продаж для увеличения эффективности деятельности и улучшению финансовых показателей торгового предприятия;
- расширение рекламы для увеличения спроса на продукцию и объемов её продаж;
- увеличение номенклатуры и ассортимента продукции с целью расширения доли занимаемого рынка сбыта и повышения прибыли.

2. Укрепление финансового положения торговой организации за счёт:

- повышения объёма наличных денежных средств в целях ускорения оборачиваемости активов предприятия;
- нормирования уровня товарных запасов в соответствии с оборотом для увеличения финансовой устойчивости торгового предприятия;
- повышения оборачиваемости оборотных средств в целях увеличения товарооборота и, соответственно, прибыли;
- оптимизации управленческих расходов.

3. Увеличение объёмов сбыта продукции и ее продвижение на рынке посредством:

- проведения маркетинговых исследований на том или ином рынке и отслеживания тенденции его развития;
- изучение спроса и формирование в соответствии с ним ассортимента продукции;
- выявление наиболее выгодных поставщиков товаров в целях уменьшения издержек обращения и обеспечения бесперебойности поставок [31].

4. Повышение управленческой деятельности путём:

- тщательного контроля за реализацией стратегии для достижения максимальных результатов ее реализации;
- развития системы мотивации персонала в целях повышения производительности труда работников торговых организаций;
- повышение квалификации управленческого персонала для увеличения производительности труда и укрепления имиджа предприятия;
- обоснованное увеличение управленческих расходов для повышения эффективности и результативности управления торговой организацией.

Ещё одним важным направлением совершенствования системы торгового менеджмента является внедрение и использование инновационных возможностей во всех бизнес-процессах. Это позволит торговой организации в кратчайшие сроки адаптироваться к происходящим на рынке изменениям, и, таким образом, укреплять свою конкурентную позицию [5].

В частности, в последнее время показала свою целесообразность такая новая управленческая функция, как контроллинг. Особенно она актуальна для розничных сетей, которые стремятся удержаться на рынке и занять его значительную долю [26].

При разработке мероприятий, направленных на совершенствование системы торгового менеджмента, обязательно следует учитывать индивидуальные особенности каждого конкретного предприятия. В этих целях предварительно производится анализ.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что совершенствование системы торгового менеджмента позволит снизить расходы на продажу, рационально использовать все требуемые виды ресурсов, улучшить значения экономических показателей, увеличить товарооборот на одного работника и повысить эффективности торгового процесса в целом.

Таким образом, от того насколько эффективно организована система управления финансово-хозяйственной деятельностью торгового предприятия зависит его успех на рынке, способность к самосохранению и развитию.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИП ДЯРКИН Р.А.

2.1 Описание деятельности ИП Дяркин Р.А. и производимой продукции

ИП Дяркин Р.А. выпускает продукцию под торговым названием «Кондольские продукты». На рынке замороженных мясных полуфабрикатов более 15 лет.

Юридический адрес и адрес производства: Пензенская область, Пензенский район, с. Кондоль, ул. Беговая, 9.

Специализация: производство мясных полуфабрикатов.

Ассортимент производимой продукции: пельмени, манты, котлеты, зразы, фрикадельки, голубцы, перец фаршированный, блинчики с разными начинками и др. Всего 38 наименований.

Пельмени представляют собой небольшой шарик из фарша в тонкой оболочке из теста. К качеству пельменей предъявляются следующие требования: полукруглая форма с крепко скреплёнными краями без выступов фарша, сухая поверхность, отсутствие слипшихся экземпляров в пачке, отчётливый звук при её встряхивании.

К рубленным полуфабрикатам относятся шницели, бифштексы, котлеты, ромштексы, фарши в панировке или без неё. Они выпускаются в охлажденном или замороженном виде.

Мясной фарш представляет собой снятое с костей, очищенное от сухожилий и грубой соединительной ткани мясо, измельченное на волчке с решеткой, имеющей диаметр отверстий 2 - 3 мм. Фасуется фарш в прозрачные целлофановые пленки в упаковки по 500 г.

Котлеты имеют круглую и продолговатую форму, массу 85г. Выпускаются следующие наименования: «Мясные», «Ароматные», «Домашние» .

Шницель рубленный говяжий имеет овальную форму и массу 100 г.

Бифштекс рубленный имеет круглую форму, производится из говяжьего фарша с добавлением соли и перца. Масса - 75 и 100 г.

Голубцы и фаршированный перец изготавливают из фарша, в состав которого входит смесь говядины, мяса птицы и доведенного до полуготовности риса.

Состав персонала, а также планируемые расходы на оплату труда отражены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Состав, численность и размер оплаты труда персонала

Наименование профессии	Списочная численность, чел.	Зарплата, руб.	Всего расходы на зарплату, руб.
Директор	1	30000	30000
Бухгалтер	1	25000	25000
Зам. директора по производству	1	25000	25000
Технолог пищевых производств	1	20000	20000
Оператор оборудования	5	15000	75000
Упаковщик	1	13000	26000
Разнорабочий	1	13000	26000
Менеджер по снабжению и сбыту	1	18000	18000
Водитель-экспедитор	1	15000	15000
Кладовщик	1	11000	11000
Продавец	14	15000	210000
Уборщик	1	11000	11000
Итого	28		492000

На предприятии ИП Дяркин Р.А. трудятся жители Урлейки, Кондоля, Волхонщина. Трудоустройство жителей сельской местности позволяет предприятию принимать участие в обеспечении снижения социальной напряженности в обществе.

Организационная структура управления ИП Дяркин Р.А., имеющая линейно-функциональный тип, представлена в Приложении А.

Мясо закупается у населения близлежащих населённых пунктов и с Васильевской птицефабрики. Мука закупается на мукомольных заводах Пензенской области. Овощи в сезон приобретаются у населения с. Кондоль и района, в несезон – на овощных базах г. Пензы.

Основными конкурентами ИП Дяркин являются ИП Бунькова А.Л. (г. Пенза), ОАО «Пензахолод» (г. Пенза), компания «ЛеКок» (г. Пенза), франшиза «Пельменная лавка», ИП Кармеева А.А. (с. Богословка), ИП Ушенин В.Г. (г. Нижний Ломов), ИП Котелева (г. Каменка), ИП Вилкова Л. Ю. (г. Кузнецк), МОРДОВИН В.И. (г. Пенза), ООО «Насл» (г. Кузнецк) и др. Доля рынка, занимаемая ИП Дяркин составляет 9% (рисунок 2.1).

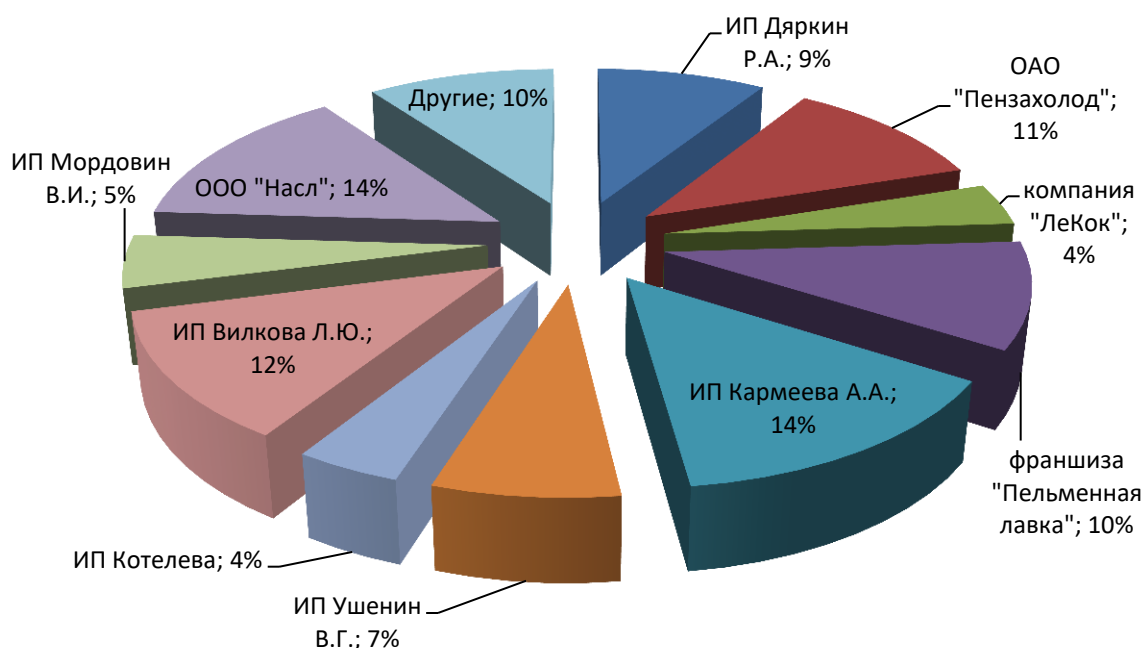


Рисунок 2.1 – Структура рынка замороженных полуфабрикатов в Пензенской области на 2017 г.

Продукция ИП составила серьёзную конкуренцию аналогичным товарам благодаря широкому ассортименту производимой продукции, среди которой есть и уникальные национальные блюда (русские, татарские, узбекские). В целях формирования спроса и стимулирования сбыта ИП Дяркин Р.А. проводит различные мероприятия. Особенно важными для привлечения внимания к продукции новых покупателей выступают дегустации. Данные средства позволяют расширять рынки сбыта и увеличивать объёмы продаж. В настоящее время предприятием ведётся освоение рынков в Самарской, Саратовской областях, республике Мордовия.

Исследование показало, что у ИП Дяркин Р.А. хорошо отработаны каналы сбыта, что также выступает одним из важных факторов для успешной работы организации.

Таким образом, широкий ассортимент и высокое качество продукции, положительный имидж и известность предприятия на рынке замороженных полуфабрикатов, доступный уровень цен, активная реклама и мероприятия по продвижению товара на рынок позволяют продукции ИП Дяркин Р.А. быть конкурентоспособной.

На деятельность ИП Дяркин Р.А. оказывают влияние внутренние и внешние факторы.

В таблице 2.2 дано описание макроокружения предприятия.

Таблица 2.2 - Описание компонентов макроокружения ИП Дяркин Р.А.

Компоненты	Влияние на предприятие ИП Дяркин Р.А.
1	2
Законодательство и налогообложение	В законодательстве РФ приняты различные нормативно-правовые документы, регулирующие торговую и производственную деятельность. В своей деятельности ИП Дяркин Р.А. отслеживает число вновь принятых и отмененных законодательных актов. Предприятие не имеет льгот и особых условий налогообложения. Денежные гранты и льготные кредиты от банков отсутствуют.
Социальный фактор	Влияние социального фактора заключается в том, численность и темп роста населения оказывают благоприятное воздействие на деятельность компании. Демографическая ситуация в настоящее время в Пензенской области негативная, отрицательного сказывается на деятельности предприятия по причине снижения количества потенциальных потребителей.
Технологии	На предприятие применяется современное высокопроизводительное оборудования для изготовления мясных полуфабрикатов. Для облегчения получения, обработки информации, ведения внутренней отчетности используется новейшая компьютерная и офисная техника, а также современные системы учета. Последние выступают наиболее заметной составляющей полной системы менеджмента, основанной на компьютерной технике.
Экономический фактор	На эффективность деятельности ИП значительно влияет уровень доходов населения, так как их сокращение вызывает уменьшение покупательского спроса, и приводит к уменьшению размера прибыли. Также на деятельность организации негативно влияет рост уровня цен на ресурсы.

Продолжение таблицы 2.2

1	2
Природные условия	Сложные погодные явления приводят к понижению урожайности сельскохозяйственных культур, которые являются сырьём для производства продукции или кормом для животных. Этот фактор вызывает необходимость увеличения цен на продукцию предприятия.
Сезонность	Производство мясосодержащих полуфабрикатов характеризуется сезонностью. В тёплое время года изготовление продукции обходится дешевле, так как снижены цены на сырьё, но спрос ниже. Производство продукции с целью формирования запасов не целесообразно, так как объём морозильных камер ограничен. В холодное время года ситуация противоположная – спрос на продукцию высокий, но сырьё для её производства – дорогое. Поэтому для удержания потребителей требуется «сглаживание» цен, что вызывает потерю прибыли в зимнее время.
Обстоятельства непреодолимой силы	ИП Дяркин Р.А. на случай непредвиденных ситуаций оформляет страховку в ПАО СК «Росгосстрах», а также формирует денежный запас на первоначальный капитал.

Для комплексной оценки состояния предприятия и перспектив его деятельности проведён SWOT-анализ (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – SWOT-анализ ИП Дяркин Р.А.

Сильные стороны предприятия	Возможности рынка
Широкий ассортимент продукции Высокое качество продукции Современное производственное оборудование Наличие собственных торговых точек Известность на рынке	Рост спроса на полуфабрикаты Возможность получить грант на развитие Развитие сельского хозяйства Низкий уровень инфляции
Слабые стороны предприятия	Угрозы рынка
Низкая оборачиваемость запасов Отсутствие возможности снижения издержек Зависимость от поставщиков мяса	Увеличение цен на топливно-энергетические ресурсы Приход на рынок новых конкурентов Увеличение активности действующих конкурентов Изменение предпочтений потребителей Мода на вегетарианство

По результатам SWOT-анализа можно сделать вывод, что ИП Дяркин Р.А. достаточно сильное, конкурентоспособное предприятие, производящее широкий ассортимент качественной продукции и успешно её реализующую

через развитую сбытовую сеть. Приобретение сырья у сельского населения побуждает его увеличивать объёмы производства сельскохозяйственной продукции, что обеспечивает повышение занятости населения, укрепление продовольственной безопасности региона. В конечном итоге, это снимает социальную напряженность в обществе в Пензенской области.

Слабыми сторонами предприятия выступают низкая оборачиваемость запасов, отсутствие возможности снижения издержек, зависимость от поставщиков мяса, малый срок годности продукции, что вызывает потери.

Возможности рынка для предприятия связаны с ростом спроса на полуфабрикаты, так как они не трудоёмки в приготовлении, развитием сельского хозяйства, что вызывает увеличение числа потенциальных поставщиков сырья и даёт возможность выбора наиболее оптимальных условий поставки, а также низкий уровень инфляции.

Угрозами на рынке являются увеличение цен на топливно-энергетически ресурсы, на рынок новых конкурентов, увеличение активности настоящих конкурентов, изменение предпочтений потребителей, мода на вегетарианство.

В планах ИП Дяркин Р.А. – расширение ассортимента и увеличение объёмов производства и реализации мясосодержащих полуфабрикатов. В ближайшие 3 года предполагается открытие цеха по производству колбасы.

2.2 Финансовый анализ ИП Дяркин Р.А.

В таблице 2.4 представлены результаты горизонтального анализа активов предприятия ИП Дяркин Р.А. [35].

Таблица 2.4 - Горизонтальный анализ активов ИП Дяркин Р.А., тыс. руб.

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение, +,-		Относительное отклонение, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематериальные активы	0	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Результаты исследований и разработок	0	0	0	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0	0	0	0
Основные средства	8790	9223	10952	433	1729	4.93	18.75
Доходные вложения в материальные ценности	2024	2094	2014	70	-80	3.46	-3.82
Финансовые вложения	157	159	186	2	27	1.27	16.98
Отложенные налоговые	0	0	0	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	755	856	857	101	1	13.38	0.12
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ ВСЕГО	9703	10239	11996	536	1757	5.52	17.16
Запасы	846	3751	5373	2905	1622	343.38	43.24
НДС по приобретенным ценностям	11	12	19	1	7	9.09	58.33
Дебиторская задолженность	481	461	565	-20	104	-4.16	22.56
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0	0	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	14	82	19	68	-63	485.71	-76.83
Прочие оборотные активы	128	68	44	-60	-24	-46.88	-35.29
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ ВСЕГО	1840	4762	6597	2922	1835	158.8	38.53
Баланс	11543	15001	18593	3458	3592	29.96	23.95

По данным таблицы 2.4 можно сделать вывод, что в течение рассматриваемого периода ИП Дяркин Р.А. не владеет нематериальными активами, не осуществляет краткосрочные финансовые вложения, имеет место прирост оборотных активов, повышается производственный и сбытовой потенциал предприятия.

Доходные вложения в материальные ценности не демонстрируют стабильной тенденции роста в течение 2015-2017 годов.

Постоянное увеличение долгосрочных финансовых вложений свидетельствует о повышении финансового потенциала предприятия.

Прирост внеоборотных активов свидетельствует об улучшении имущественного положения предприятия.

Чрезмерное накопление запасов может привести к привлечению дополнительных заемных средств.

Сокращение уровня дебиторской задолженности с одной стороны сдерживает сбыт продукции, а с другой - устраняет необходимость привлечения дополнительных средств.

Колебание денежных средств на расчетном счете и в кассе является нормальным.

В таблице 2.5 представлены результаты горизонтального анализа пассивов предприятия ИП Дяркин Р.А. [38].

Таблица 2.5 - Горизонтальный анализ пассивов ИП Дяркин Р.А., тыс. руб.

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение, +,-		Относительное отклонение, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Уставной капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1418	1418	1418	0	0	0	0
Собственные акции, выкупленные в акционеров	0	0	0	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	6310	6310	6310	0	0	0	0
Резервный капитал	0	69	76	69	7	0	10.14
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	661	1647	2319	986	672	149.17	40.8
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	8389	9444	10123	1055	679	12.58	7.19
Заемные средства	508	2670	3708	2162	1038	425.59	38.88
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0	0	0
Резервы под условные обязательства	0	0	0	0	0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	11	41	53	30	12	272.73	29.27
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО	519	2711	3761	2192	1050	422.35	38.73
Заемные средства	42	71	31	29	-40	69.05	-56.34
Кредиторская задолженность	683	957	1570	274	613	40.12	64.05
Доходы будущих периодов	0	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Резервы предстоящих расходов и платежей	0	0	0	0	0	0	0
Прочие краткосрочные обязательства	1057	1049	1947	-8	898	-0.76	85.61
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО	2635	2846	4709	211	1863	8.01	65.46
Баланс	11543	15001	18593	3458	3592	29.96	23.95

На основе данных таблицы 2.5 можно сделать следующие выводы. Сумма уставного капитала за рассматриваемый период не изменилась. Колебания стоимости активов на рынке в 2016 году не оказали никакого влияния на размер собственного капитала ИП Дяркин Р.А.

Рост собственного капитала ИП Дяркин Р.А. происходит за счет нераспределенной прибыли эффективной работы менеджмента.

В течение рассматриваемого периода предприятие активно привлекает долгосрочные заемные средства, что положительно сказывается на ликвидности ИП Дяркин Р.А. и закладывает основу для осуществления гибкой финансовой политики.

Сумма долгосрочных обязательств демонстрировала постоянное увеличение, что уменьшает риски потери текущей ликвидности, но, в то же время, стороны увеличивает уровень процентных платежей.

Сумма краткосрочных обязательств постоянно растет, что негативно влияет на текущую ликвидность.

В ИП Дяркин Р.А. за анализируемый период не было отложенных налоговых обязательств, резервы под условные обязательства и предстоящие расходы и платежи не формировались, отсутствовало распоряжение доходами будущих периодов.

В таблице 2.6 приведён горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ИП Дяркин Р.А. [39].

Таблица 2.6 - Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ИП Дяркин Р.А., тыс. руб.

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение, +,-		Относительное отклонение, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка	41540	45694	50286	4154	4592	10	10.05
Себестоимость продаж	29078	31994	35200	2916	3206	10.03	10.02
Валовая прибыль (убыток)	12462	13700	15086	1238	1386	9.93	10.12
Коммерческие расходы	41	55	58	14	3	34.15	5.45
Управленческие расходы	8157	14729	13529	6572	-1200	80.57	-8.15
Прибыль (убыток) от продаж	1680	15	-801	-1665	-816	-99.11	-5440
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0	0	0
Проценты к получению	1	2	3	1	1	100	50
Проценты к уплате	0	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы	11	23	5	12	-18	109.09	-78.26
Прочие расходы	4	35	42	31	7	775	20
Прибыль (убыток) до налогообложения	1687	3	-838	-1684	-841	-99.82	28033.33
Текущий налог на прибыль	311	2	134	-309	132	-99.36	6600
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	1376	1	-972	-1375	-973	-99.93	-97300
Прочее	0	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	1376	1	-972	-1375	-973	-99.93	-97300

По данным, отражённым в таблице 2.6, можно сделать вывод, что в первой половине рассматриваемого периода ИП Дяркин Р.А. работает эффективно и может генерировать. Однако во второй половине периода предприятие несёт убытки.

В таблице 2.7 отражены результаты экспресс-анализа финансового состояния предприятия ИП Дяркин Р.А. [40].

Таблица 2.7 - Экспресс-анализ финансового состояния ИП Дяркин Р.А.

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение, +,-	
				2016 к 2015	2017 к 2016
1	2	3	4	5	6
Доля основных средств в активах	0.76	0.61	0.59	-0.15	-0.03
Оборачиваемость активов, коэффициент трансформации	3.6	3.44	2.99	-0.16	-0.45
Фондоотдача	4.73	5.07	4.98	0.35	-0.09
Коэффициент оборачиваемости запасов (обороты)	34.37	13.92	7.72	-20.45	-6.2

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3	4	5	6
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (обороты)	115.15	128.44	135.27	13.3	6.82
Рентабельность (пассивов) активов, %	11.92	0.01	-5.79	-0.12	-0.06
Период окупаемости собственного капитала, год	6.1	8916	-10.07	8910	- 8926. 5
Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами запасов	-1.55	-0.21	-0.35	-1.34	-0.14
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0.73	0.63	0.54	-0.1	-0.09
Коэффициент финансовой устойчивости	0.77	0.81	0.75	0.04	-0.06
Коэффициент текущей ликвидности	0.7	1.67	1.4	0.97	-0.27
Коэффициент абсолютной ликвидности	0.01	0.03	0	0.02	-0.02
Соотношение краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженности	0.7	0.48	0.36	-0.22	-0.12

По данным таблицы 2.7 можно отметить оптимизацию структуры основных средств, снижение эффективности использования производственного оборудования и всех активов, повышение эффективности управления дебиторской задолженностью.

Рентабельность активов в 2015 году составила 11.92 %, т.е. на каждый рубль активов предприятие получило 11.92 копеек чистой прибыли. В дальнейшие годы значение данного показателя имело тенденцию к снижению.

Отрицательная сумма собственных оборотных средств (- 1,55 руб. на рубль запасов) не позволяет финансировать запасы за свой счет. Поэтому ИП Дяркин Р.А. привлекает заемные ресурсы.

Значение коэффициента финансовой устойчивости предприятия в рассматриваемом периоде свидетельствует об отсутствии в ближайшее время риска недостаточности финансирования для эффективного осуществления деятельности ИП Дяркин Р.А.

Значение показателя ликвидности ниже нормативного значения, то есть предприятие не способно погасить все свои обязательства в течение года. В 2016 году на каждый рубль текущих обязательств приходилось 1.67 руб. оборотных активов. В 2017 году ликвидность была в пределах нормы и на

каждый рубль текущих обязательств приходилось 1.4 руб. оборотных активов.

Относительно показателя абсолютной ликвидности, то в 2015 году предприятие могло немедленно погасить 0.53 % текущих обязательств. В 2016 году значение показателя составляло 2.88 % , а на конец исследуемого периода — 0.4 %.

Управление кредиторской-дебиторской задолженностью в ИП Дяркин Р.А. в исследуемом отрезке времени было эффективной.

В таблице 2.8 представлена информация о динамике показателей финансовой устойчивости ИП Дяркин Р.А.

Таблица 2.8 - Динамика показателей финансовой устойчивости ИП Дяркин Р.А.

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение, +,-		Относительное отклонение, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Собственные оборотные средства	-1314	-795	-1873	519	-1078	-39.5	135.6
Коэффициент обеспечения оборотных активов собственными средствами	-0.71	-0.17	-0.28	0.55	-0.12	-76.62	70.06
Маневренность собственных оборотных средств	-0.01	-0.1	-0.01	-0.09	0.09	868.09	-90.17
Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами запасов	-1.55	-0.21	-0.35	-1.34	-0.14	86.35	64.48
Коэффициент покрытия запасов	2.17	1.27	1.23	-0.91	-0.04	-41.63	-3.29
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0.73	0.63	0.54	-0.1	-0.09	-13.37	-13.52
Коэффициент финансовой зависимости	1.38	1.59	1.84	0.21	0.25	15.44	15.63
Коэффициент маневренности собственного капитала	-0.16	-0.08	-0.19	0.07	-0.1	-46.26	119.79
Коэффициент концентрации заемного капитала	0.27	0.37	0.46	0.1	0.09	35.57	22.97
Коэффициент финансовой стабильности (коэффициент финансирования)	2.66	1.7	1.2	-0.96	-0.5	-36.1	-29.67
Коэффициент финансовой устойчивости	0.77	0.81	0.75	0.04	-0.06	5	-7.84

По данным таблицы 2.8 видно, что наличие собственных оборотных средств позволяет предприятию проводить гибкую финансовую политику, наблюдается снижение потребности в заемных средствах, в том числе и краткосрочных, что положительно влияет на финансовую устойчивость.

В 2015 году собственные финансовые ресурсы не использовались для финансирования оборотных средств. Для этого предприятию приходилось формировать обязательства. В 2016 году значение показателя ниже нормативного и составляет -0.17. В 2017 году собственные финансовые ресурсы были направлены на финансирование внеоборотных средств, а собственные оборотные ресурсы не формировались.

Маневренность собственных оборотных средств свидетельствует о доли абсолютно ликвидных активов в собственных оборотных средствах, которые обеспечивают свободу финансового маневра. Из-за отсутствия собственных оборотных средств показатель отрицательный.

У предприятия достаточно средств для формирования запасов, однако отрицательная сумма собственных оборотных средств не позволяет финансировать запасы за свой счет. Для этого предприятие привлекает заемные ресурсы.

В 2015 году доля собственного капитала составляла 0.73, то есть была крайне высокой. При положительном значении эффекта финансового левереджа целесообразно уменьшить этот показатель. В 2016 году значение показателя было выше нормативного. На конец исследуемого периода значение показателя составляло 0.54.

Значение коэффициента финансовой зависимости в 2015 году было ниже нормативного предела, в 2016 году составило 1.59 рублей, а в 2017 году на каждый рубль собственных средств приходилось 1.84 руб. пассивов, то есть значение показателя в нормативных пределах.

Коэффициент маневренности собственного капитала свидетельствует о доли собственных оборотных средств в собственном капитале. В 2015 году значение показателя отрицательное, ведь предприятие не владеет

собственным оборотными средствами. В 2016 году значение показателя составляет -0.08. В 2017 году значение показателя уменьшилось и на конец 2017 года составляет -0.19.

Коэффициент концентрации заемного капитала свидетельствует о том, сколько обязательств приходится на совокупный объем пассивов. В 2015 году на каждый рубль пассивов приходится 0.27 руб. обязательств. В 2016 году 37.04 % пассивов были сформированы за счет обязательств. На конец исследуемого периода на каждый рубль финансовых ресурсов приходится 0.46 руб. обязательств.

В рассматриваемый период ИП Дяркин Р.А. было финансово устойчивым, о чем свидетельствует значение показателя финансовой стабильности.

По оценке коэффициента финансовой устойчивости можно заключить, что риск недостаточности финансирования для эффективного осуществления деятельности ИП Дяркин Р.А. отсутствует.

В таблице 2.9 представлена информация о динамике показателей деловой активности предприятия ИП Дяркин Р.А.

Таблица 2.9 - Динамика показателей деловой активности ИП Дяркин Р.А.

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение, +,-		Относительное отклонение, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборачиваемость активов, коэффициент трансформации, (обороты)	3.6	3.44	2.99	-0.16	-0.45	-4.33	-13.05
Фондоотдача	4.73	5.07	4.98	0.35	-0.09	7.36	-1.74
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (обороты)	22.58	13.84	8.85	-8.73	-4.99	-38.69	-36.04
Период одного оборота оборотных средств (дней)	15.95	26.01	40.66	10.06	14.65	63.09	56.34
Коэффициент оборачиваемости запасов (обороты)	34.37	13.92	7.72	-20.45	-6.2	-59.5	-44.57
Период одного оборота запасов (дней)	10.47	25.86	46.66	15.39	20.79	146.93	80.4
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	115.15	128.44	135.27	13.3	6.82	11.55	5.31

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Период погашения дебиторской задолженности (дней)	3.13	2.8	2.66	-0.32	-0.14	-10.35	-5.04
Период погашения кредиторской задолженности (дней)	8.46	18.45	25.84	10	7.39	0	40.05
Период производственного цикла (дней)	10.47	25.86	46.66	15.39	20.79	146.93	80.4
Период операционного цикла (дней)	13.6	28.67	49.32	15.07	20.65	110.77	72.05
Период финансового цикла (дней)	5.14	10.21	23.47	5.07	13.26	98.51	129.86
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (обороты)	4.95	5.12	5.14	0.17	0.02	3.49	0.3

Данные таблицы 2.9 указывают на постоянное снижение эффективности использования активов в течение всего периода.

В 2016 году эффективность использования производственных и сбытовых основных средств увеличивается на 0.35. В 2017 году происходит снижение эффективности использования основных средств и на каждый рубль основных средств, вовлеченных в операционный процесс предприятия, было изготовлено продукции и предоставлено услуг на сумму 4.98 руб.

В течение всего периода происходит снижение интенсивности использования оборотных активов.

Происходит снижение эффективности использования запасов.

Соответственно при снижении оборачиваемости запасов средний срок оборота растет. Если на начало 2015 года значение показателя одного оборота запасов составляет 10.47 дней, то в 2017 году — 46.66 дней.

Повышается эффективность дебиторской задолженностью.

Период погашения дебиторской задолженности в течение всего периода снижается, что повышает эффективность использования средств, инвестированных в дебиторскую задолженность.

Имеет место повышение эффективности управления кредиторской задолженностью, ведь это означает, что предприятие использует каждый отдельный рубль этих средств в течение большего периода времени.

Отмечается наличие резервов снижения уровня запасов.

Период операционного цикла - период в течение, которого сырье и материалы приобретают денежную форму, постоянно увеличивался, а значит эффективность работы предприятия уменьшалась.

Период финансового цикла означает период оборота средств предприятия. Положительной тенденцией является сокращение показателя, однако если значение является ниже нуля, то это свидетельствует о недостаточном объеме денежных ресурсов для своевременного расчета с кредиторами. В течение 2015 года значение показателя составляет 5.14 дней. В 2016 году период финансового цикла составил 10.21 дней. На конец 2017 года значение показателя составляло 23.47 дней.

Наблюдается постоянное повышение эффективности использования собственного капитала в течение всего периода.

В таблице 2.10 представлена информация о динамике показателей рентабельности предприятия ИП Дяркин Р.А.

Таблица 2.10 - Динамика показателей рентабельности ИП Дяркин Р.А., %

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение, +,-		Относительное отклонение, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Рентабельность активов	11.92	0.01	-5.79	-11.91	-5.79	-99.94	-76901.71
Рентабельность собственного капитала	16.4	0.01	-9.94	-16.39	-9.95	-99.93	-88686.27
Рентабельность производственных фондов	14.28	0.01	-6.64	-14.27	-6.64	-99.94	-75109.11
Рентабельность реализованной продукции по прибыли от продаж	10.26	-2.37	2.98	-12.64	5.35	-123.11	-225.66
Рентабельность реализованной продукции по чистой прибыли	3.31	0	-1.93	-3.31	-1.94	-99.93	-88423.92
Коэффициент реинвестирования	0.48	1055	-0.7	1054.52	-1055.7	219518.76	-100.07
Коэффициент устойчивости экономического роста	0.08	0.11	0.07	0.03	-0.04	41.78	-39.96
Период окупаемости активов, год	8.39	13272	-17.28	13263.61	-13289.28	158110.79	-100.13
Период окупаемости собственного капитала	6.1	8916.5	-10.07	8910.4	-8926.57	146152.28	-100.11

Рентабельность активов в 2015 году составила 11.92 %, т.е. на каждый рубль активов предприятие получило 11.92 % копеек чистой прибыли. В 2016 году на каждый вложенный в активы рубль было получено 0.01 копеек чистой прибыли. В 2017 году значение показателя рентабельности активов равнялось -5.79 %.

Снижение показателя рентабельности собственного капитала ведет к деградации предприятия.

Рентабельность производственных фондов в 2015 году составила 14.28 %, т.е. на каждый рубль производственных фондов предприятие получило 14.28 копеек чистой прибыли. В 2016 году на каждый вложенный в производственные фонды рубль было получено 0.01 копеек чистой прибыли. В 2017 году значение показателя рентабельности производственных фондов равно -6.64 %.

В 2015 году значение показателя рентабельности продаж по прибыли от реализации составляло 10.26 %. То есть в предприятия оставались средства для осуществления других расходов. В 2016 году рентабельность продаж по прибыли от реализации составляет -2.37 %. На конец исследуемого периода каждый рубль выручки позволил получить 0.03 рублей прибыли от продаж.

В 2015 году каждый полученный рубль выручки позволил получить 0.03 руб. чистой прибыли. В 2016 году рентабельность продаж по прибыли от реализации составляет 0 %. На конец 2017 года значение показателя составляло -1.93 %.

В 2015 году 48.04 % чистой прибыли было направлено на увеличение суммы резервного фонда и нераспределенной прибыли. В 2016 году значение показателя больше 1, то есть рост стимулировала не только чистая прибыль, но и другие источники средств. В 2017 году значение показателя равно -0.7, т.е. чистый убыток снижает сумму собственного капитала.

В 2015 году 7.88 % собственного капитала было увеличено за счет чистой прибыли. В 2016 году 11.17 % собственного капитала было увеличено

за счет чистой прибыли. На конец периода значение показателя составляет 6.71 %.

Финансовый анализ ИП Дяркин показал, что происходит увеличение объёмов запасов и коэффициента оборачиваемости запасов. Основной удельный вес в запасах составляют сырье и материалы.

Рост запасов может свидетельствовать о наращивании производственного потенциала организации, однако увеличения объёмов производства в рассматриваемом периоде не происходило. Избыточное накопление запасов ведет к привлечению дополнительных заемных средств.

Таким образом, в данной ситуации увеличение запасов говорит о нерациональности выбранной хозяйственной стратегии, вследствие которой значительная часть текущих активов иммобилизована в запасах, чья ликвидность может быть невысокой.

Увеличение продолжительности оборачиваемости свидетельствует о снижении оборачиваемости запасов.

Снижение скорости оборота запасов (т. е. коэффициента оборачиваемости) означает уменьшение спроса готовую продукцию предприятия.

Поэтому предприятию необходимо совершенствовать систему производственного менеджмента в контексте управления запасами.

2.3 Анализ системы производственного и торгового менеджмента ИП Дяркин Р.А.

Специализация предприятия основана на разделении труда по его отдельным видам или формам, осуществляется по предметной форме, т.е. производство сконцентрировано на производстве отдельных видов продукции конечного потребления.

Производственный процесс изготовления замороженных полуфабрикатов включает последовательные операции, которые определяются видом и составом продукции.

На рисунке 2.2 схематично изображён процесс производства замороженных полуфабрикатов в тесте: пельменей, мантов, равиоли, хинкали.

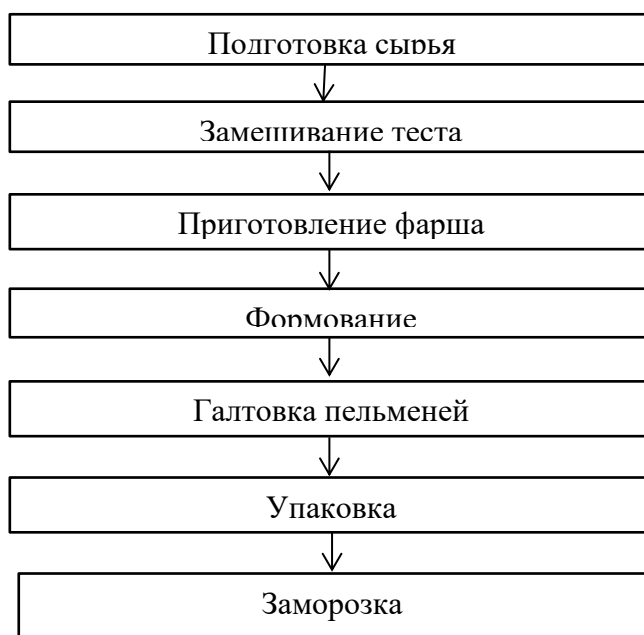


Рисунок 2.2 – Процесс производства мясных полуфабрикатов в тесте

Подготовка сырья осуществляется по общей технологической схеме.

Для замешивания теста муку и воду по рецептуре одновременно загружают в дежу машины для замешивания теста (тестомесильную машину, лопастную мешалку) и перемешивают до получения равномерного пластичного теста. Перемешивание длится не менее 15 мин. До штамповки пельменей тесто следует выдержать 30–40 мин.

Замешивание теста на агрегатах непрерывного действия производят в соответствии с инструкцией по обслуживанию агрегата.

В готовом тесте содержание влаги от 38 до 42%

Для приготовления фарша в фаршемешалку загружают измельченное мясное сырье, шпик, жир-сырец, обводненный соевый или молочный белок, зелень, измельченные капусту, сыр, лук, чеснок, жареные грибы, сухари панировочные, соль.

Допускается применять:

- пельмени с производственными дефектами (деформированные, с разрывом тестовой оболочки и др.) без признаков снижения качества при изготовлении фарша для пельменей в количестве до 3 % от массы сырья;

- смесь муки из твердой пшеницы (дурум) для макаронных изделий и мягкой стекловидной пшеницы с содержанием клейковины в смеси не менее 30 %. Клейковина должна обладать хорошей эластичностью с растяжимостью более 20 см;

- пищевые добавки и ароматизаторы, разрешенные Госсанэпиднадзором, при изготовлении фарша в соответствии с рекомендациями фирмы-изготовителя пищевой добавки;

- чеснок сушеный в количестве 50 % от нормы свежего чеснока.

Специи, предусмотренные в рецептуре, перемешивают с фаршем в течение 4–5 мин до получения однородной массы.

Пельмени формуют на пельменных автоматах путем штампования тестовой трубки или вручную. Равиоли формуют путем штампования плоской тестовой заготовки или вручную, манты – вручную.

Чтобы тесто не прилипало к штамповочному барабану при формировании пельменей, тестовые трубки непрерывно посыпают мукой, излишки которой удаляют воздухом из вентиляционной установки. Собранную муку используют для замеса теста.

Сформованные изделия укладывают в 2 - 3 слоя в лотки из полимерного материала, пищевого алюминия или нержавеющей стали. Чтобы избежать прилипания пельменей, металлические лотки можно покрыть кремнийорганическим лаком или другим антиадгезионным материалом, разрешенным для контакта с пищевыми продуктами Госсанэпиднадзором.

Тестовая оболочка равиолей имеет низкую влажность, и изделия не слипаются, так что муку можно не подсыпать.

Замораживание проводят при минус 18 °С до температуры изделия не выше минус 10 °С в тех же лотках, устанавливая их друг на друга крест-накрест.

Замороженные пельмени галтуют во вращающемся перфорированном барабане для придания им гладкой отшлифованной поверхности и отделения оставшейся от подсыпки муки и тестовой крошки. Отделенную от пельменей крошку просеивают и добавляют к муке (не более 20%). Замороженные манты и равиоли не галтуют.

Готовые пельмени фасуются при помощи специальной аппаратуры.

На заключительном этапе осуществляется заморозка в морозильных камерах.

Технологический процесс производства рубленых полуфабрикатов состоит из следующих основных операций, показанных на рисунке 2.3.

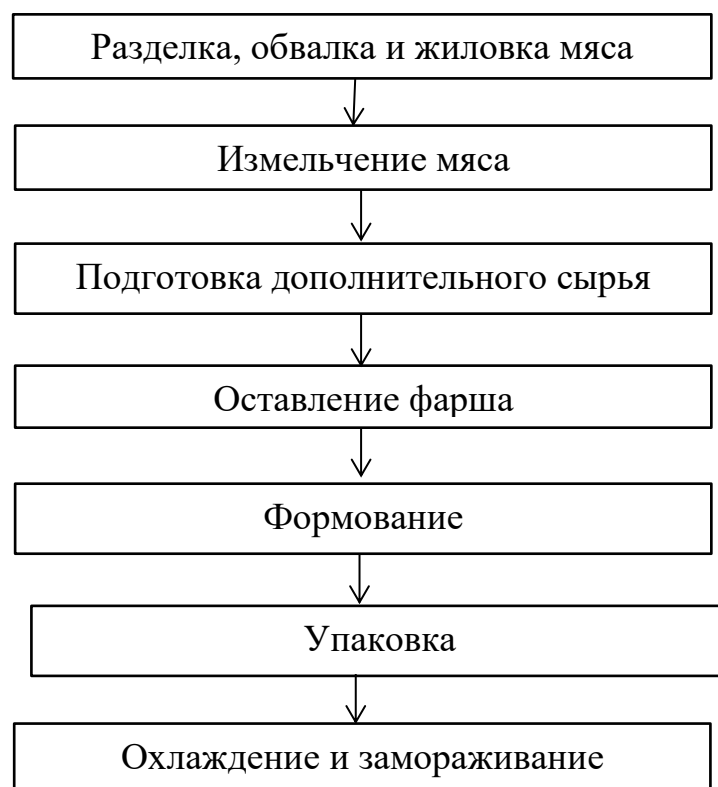


Рисунок 2.3 – Процесс производства рубленых полуфабрикатов

Голубцы, фаршированный перец вырабатывают из говядины, мяса птицы с добавлением в фарш риса, доведенного до полуготовности. Кочаны капусты моют, чистят, удаляют кочерыжку, далее выдерживают в кипящей подсоленной воде 5-7 мин. Перец перед формованием только моют и чистят.

При определении качества рубленых полуфабрикатов обращают внимание на внешний вид, консистенцию, запах. Изделия должны иметь соответствующую форму, быть не деформированными, иметь равномерно покрытую сухарной мукой поверхность, однородную консистенцию, без сухожилий, хрящей, мелкораздробленных косточек, хорошо промешанную, без кусочков хлеба и жира, запах — свойственный доброкачественному мясу, с ароматом пряностей.

Упаковывают замороженные полуфабрикаты в тесте в полиэтиленовые пакты по 500 и 1000 грамм.

Порционные натуральные, панированные и рубленые полуфабрикаты укладывают на вкладыши в один ряд полунаклонно так, чтобы один полуфабрикат находился частично под другим. Котлеты укладывают также в ряд или наклонно.

Готовая продукция в полиэтиленовых прозрачных пакетах фасуется в картонные ящики. На таре в обязательном порядке должна присутствовать этикетка фирмы-изготовителя. На ней указывается общий вес тары и количество пачек.

К упаковке предъявляются определенные требования в соответствии с ГОСТ Р 51074-2003. На ней в обязательном порядке указываются такие сведения, как:

- наименование и местоположение компании-производителя;
- дата производства полуфабрикатов;
- наименование готового продукта;
- состав;
- срок годности.

Согласно требованиям, на упаковках должна стоять буквенная маркировка А, Б, В, Г и Д. Чем ближе буква к концу алфавита, тем меньше мяса содержится в фарше такой продукции.

В полуфабрикатах категории А мяса должно быть 80%, Б - от 60 до 80%, В и Г - от 20 до 60%, Д - менее 20%. Кроме того, на этикетке должно

быть указано, к какому виду относится эта продукция - к мясной (не менее 60% мяса), к мясорастительной (не менее 35%) или к растительной (не более 30% мяса).

Хранят замороженные полуфабрикаты в тесте 2 мес. при t минус 18 °С, 1 мес. – при минус 12 °С, при температуре -18 С не более 6 месяцев.

Технология производства мясных полуфабрикатов предусматривает наличие у предприятия оборудования, перечень которого отражён в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Перечень оборудования

Наименование	Описание
1	2
Ленточные пилы для мяса и костей Rock Kitchen Пила для мяса EBSM-210	Помогают разделять мясо, нарезать его без образования осколков костей. Первый этап подготовки сырья, благодаря их применению, происходит быстро и эффективно. Ленточные пилы сконструированы так, что позволяют регулировать толщину и высоту реза. Все поверхности, которые непосредственно касаются продуктов, изготавливаются из нержавеющей стали.
Агрегат для отделения мяса от костей 1.5-SBh	Используются для механической дообвалки мяса с костей птицы и крупнорогатого скота. Предварительно порезанные кости на резалке костей направляются в загрузочный бункер сепаратора шнековым транспортёром. Порезанные кости с остатками мяса при помощи шнека продавливаются через сито с отверстиями, где происходит сепарирование мяса от костей. Полученное сырьё попадает из сепаратора прямо в манипуляционную тележку, а отходы по желобу поступают в другую тележку.
Мясорубка (GASTROMIX MG-12)	Производственные мясорубки в цех мясных полуфабрикатов укомплектованы набором решеток с разными диаметрами. Благодаря этому можно получать фарш разной консистенции для разных полуфабрикатов.

Овощерезка Frosty VC65 MS	Нарезка лука для фарша, а также других овощей для начинок.
Фаршемешалка (STARFOOD BX 35A)	Установка, которая обеспечивает равномерное перемешивание всех ингредиентов фарша. Кроме этого, он насыщается кислородом и его вкус улучшается.
Котлетоформовочная машина МФК- 2240	Это устройство нужно для придания изделиям определенной формы и размеров. Вес котлет или тефтелей также всегда будет одинаковым. Машина комплектуется разными по конфигурации отверстиями (матрицами). Они позволяют производить продукты большого ассортимента.
Машина для нарезки мяса TAN-300	Помогает нарезать полуфабрикаты на одинаковые ломтики. Мясо можно резать свежее или замороженное.
Просеиватель (МПВ-150)	Машина для просеивания муки предназначена для механизации процесса отделения муки от посторонних предметов, а также для рыхления и аэрации муки (оснащена металлоуловителем).
Тестомес (Павловский ОМЗ Я-16 ЦХ-3)	Предназначен для замеса различных видов теста, а также перемешивания мясного фарша, творожной массы, салатов за счет возвратно-поступательного вертикального движения месильного органа
Пельменный аппарат (JGL-135)	Используется для приготовления пельменей с мясной начинкой, со смешанной начинкой из мяса и овощей, с овощной начинкой и пельменей с другими начинками. После смены соответствующих головок автомат способен готовить такие изделия как жареные пирожки и жареные пельмени.
Газовая плита TECNOINOX PC70G7A	Применяется для поджарки блинов
Автомат для упаковки (У-03-01 («МАКИЗ»))	Обычно для упаковки полуфабрикатов покупают запайщики лотков. Они одновременно могут комплектовать от 1 до 4 упаковок. Стоимость такого автомата колеблется от 150 до 1000 тыс. рублей. Малые и средние предприятия с успехом используют на производствах отечественное оборудование CAS.
Холодильники и морозильные камеры	Используют низкотемпературные холодильные шкафы и морозильные камеры.

Кроме перечисленного в таблице 2.11 оборудования, на предприятии имеются:

- ванна, необходимая для размораживания и мойки мяса;
- разделочная колода;
- специальные металлические разделочные столы, оснащенные кровостоками;
- разделочный гильотинный нож, обеспечивающий фиксацию и разрезание туши на необходимые части;
- специальный агрегат для отделения мяса от костей.

В организации соблюдается принцип пропорциональности, непрерывности и ритмичности. Соблюдение этих принципов позволяет изготавливать конкурентоспособную продукцию при минимальных издержках. Предприятию соответствует серийный тип производства.

За год предприятие производит большой объём продукции, это связано с высоким уровнем технологической и функциональной специализации, изделия выпускаются на специальном оборудовании.

Применяется пооперационная технология. Движение предметов труда по операциям организовано по последовательному способу.

В производственном цехе оборудование размещено по ходу технологического процесса. Каждое рабочее место рационально организовано и оснащено необходимым оборудованием и инструментом.

Рациональная планировка обеспечивает экономию рабочих движений в зоне деятельности рабочего, в том пространстве, в границах которого рабочий выполняет работу, не перемещаясь в горизонтальной или вертикальной плоскости.

В организации, занимающейся изготовлением продуктов питания, имеется ряд требований, прежде всего в области санитарии, техники безопасности, правил эксплуатации оборудования и т.п.

Обеспечение производства сырьем и материалами осуществляет менеджер по снабжению. Так же с помощью специальной программы

разрабатывается сводная таблица по обеспечению сырьем. В соответствии с этим определяется, какое сырье понадобится в ближайшее время для целей производства, и какое количество сырья находится на складе и в цеху.

Предприятие закупает тушки мяса в крестьянско-фермерских хозяйствах и частных подворьях, затем какое-то время сырьё хранится в холодильных шкафах на предприятии, прежде чем подвергнется разделке.

В оперативное управление производством входит определение объема партии единовременно изготавливаемой продукции, размещение заказов на сырьё, контроль сроков исполнения и завершения работ.

Основное производство невозможно без вспомогательного и обслуживающего производства. Поэтому на предприятии реализуется функция ремонта оборудования, обеспечения инструментом, энергией всех видов, есть складское помещение, транспортные средства. Все эти службы необходимы для нормального, непрерывного хода производства.

Качественный уровень техники и совершенство технологии, состояние организации производства, труда и управления оказывает непосредственное влияние на издержки и себестоимость продукции.

Качество - это характеристики объекта, способные удовлетворить потребности клиентов. На предприятии качество зависит от: качества сырья и материалов, совершенства технологии, организации труда и производства, квалификации работников.

Предприятие сотрудничает только с проверенными поставщиками, которые всегда поставляют высококачественное сырьё. Применяемое оборудование регулярно подвергается техническому осмотру, в ходе которого выполняются необходимые работы. Рабочие периодически проходят профессиональную аттестацию, повышая разряд.

Управление качеством осуществляют путем планирования качества, контроля качества и совершенствования качества.

За качеством поступающего сырья и готовой продукции следит технолог. Перед упаковкой продукции он тщательно осматривает готовый

продукт, чтобы не допустить брак. Обнаруженный брак, а именно его наименование, количество и изделие, фиксируются в специальном журнале. Кроме того, на каждом рабочем месте хорошо развит самоконтроль. Поскольку рабочие работают сдельно, они заинтересованы, чтобы было выпущено как можно больше качественной продукции.

Предприятие гарантирует качество продукции при соблюдении правил хранения, транспортировки и реализации. Управление качеством продукции осуществляется на основе технических условий. Технические условия (ТУ) - это стандарт, который входит в набор нормативно-технической документации, устанавливающий самостоятельные требования к качественным показателям продукции. Технические условия разрабатываются на предприятии на каждый вид выпускаемой продукции.

Предприятие реализует свою продукцию в 14 фирменных отделах в продуктовых магазинах, в торговых сетях «Магазин моего района» г. Пензы и области, г. Заречный и в Республике Мордовия (г. Саранск). В общей численности продукция предприятия представлена в 160 торговых точках.

Продукция поставляется в торговые точки через установленные промежутки времени в установленном объеме по каждой ассортиментной позиции.

Товародвижение организовано следующим образом - ИП Дяркин осуществляет транзитную поставку замороженных полуфабрикатов в розничные магазины, то есть напрямую с производства.

При такой форме ускоряется обращение товаров, сокращаются издержки обращения, снижаются товарные потери. Вместе с тем эта форма товароснабжения имеет ограниченное применение из-за измельченности и рассредоточенности розничной торговой сети.

В качестве средств стимулирования сбыта используется реклама продукции в СМИ. В местах продажи проводятся презентации, дегустации, комплектом с продукцией идут небольшие сувениры с символикой фирмы (календарики, салфетки, блокноты и т.д.).

По результатам изучения особенностей деятельности ИП Дяркин Р.А. можно сделать вывод, что предприятие находится в развитии, наращивает объёмы выпускаемой продукции, осваивает новые рынки сбыта, а также строит новые мощности. Продукция сертифицирована, пользуется спросом у покупателей, конкурентоспособна по качеству и цене.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИП ДЯРКИН Р.А.

3.1 Совершенствование системы производственного менеджмента

Все решения, принимаемые в системе производственного управления, должны быть направлены на повышение экономичности производства — превращения исходных ресурсов в конечный продукт.

Ресурсы могут находиться в форме запасов, что вызывает «блокировка» средств, делает предприятие менее ликвидным, позволяет покрывать отрицательные отклонения, возникающие в ходе производственного процесса.

Кроме того, финансовый анализ деятельности ИП Дяркин Р.А. выявил неэффективное управление запасами: постепенное увеличение их размеров при снижении коэффициента оборачиваемости, что вызывает дополнительные расходы на их содержание.

По этим причинам совершенствование системы производственного менеджмента в ИП Дяркин Р.А. будет осуществляться в направлении оптимизации управления запасами.

Основные расходы ИП Дяркин Р.А. связаны с покупкой мяса. Для того, чтобы обеспечить высокое качество пельменей и значительно сократить издержки на хранение замороженного сырья.

В качестве метода управления запасами хорошо зарекомендовала себя система оперативного управления производством JIT (Just-in-time), также называемой «точно вовремя».

Сущность Just-in-time заключается в том, что во время производственного процесса необходимые ресурсы оказываются на производственной линии точно в тот момент, когда это нужно, и в строго необходимом количестве.

Система Just-in-time несет в себе значительные выгоды, и при успешной реализации, как показывает практика, ведет почти к двукратному

снижению трудоемкости производственного цикла. При этом освобождаются значительные площади и денежные средства.

Для внедрения Just-in-time на ИП Дяркин Р.А. необходимо перепроектировать производственную и организационную системы, чтобы они удовлетворяли условиям внедрения названной системы оперативного управления.

Основополагающим из них является минимизация перерывов в ходе производственного процесса, что обеспечивается за счёт отсутствия бракованных предметов труда на каждой технологической стадии, бесперебойной работы оборудования, поставок сырья от поставщиков и отгрузки готовой продукции в торговые точки. Такая важность связана с тем, что система Just-in-time очень уязвима, поскольку в отсутствие запаса любая задержка на любой стадии полностью остановит производство.

Таким образом, ИП Дяркин для внедрения системы Just-in-time необходимо выполнить следующие мероприятия.

1. Осуществить «выравнивание производства» или равномерное распределение загрузки.

2. Сократить время переналадки оборудования. Для этого продукцию нужно производить сериями, для которых выполняются аналогичные операции. Серии будут сформированы по видам продукции:

- 1) Пельмени, манты.
- 2) Рубленые полуфабрикаты.
- 3) Блинчики.
- 4) Голубцы, фаршированный перец.

3. Согласование ежедневного объема выпуска продукции с объёмом, заказанных на этот день полуфабрикатов торговыми точками.

4. Повысить продуктивность, загрузку оборудования, так как производственные мощности использовались не полностью. Например, ввести в ассортимент новый вид продукции.

5. Ввести контроль качества на каждом этапе производства для обеспечения межоперационной поставки исключительно качественных заготовок, начиная с выбора мяса и другого сырья у КФХ и на частных подворьях.

6. Сокращение сроков поставки и увеличение их количества. Внедрение системы частых поставок малыми партия.

7. Выстраивание долгосрочных, доверительных отношений с поставщиками. Поощрение поставщиков вводить JIT – производство за счёт обеспечения постоянного спроса на их продукцию, увеличения частоты поставок. Для ИП Дяркин Р.А. регулярные поставки сырья будут являться гарантией его качества, свежести, что очень важно для пищевой промышленности.

7. Оптимизировать оргструктуру управления убрав из неё должность кладовщика, так как склады будут упразднены.

8. Сформировать стабильную программу производства на основе анализа ежедневного спроса на замороженные полуфабрикаты в торговых точках, так как в системе Just-in-time поток работы определяется спросом.

9. Сокращение времени ожидания за счет размещения оборудования ближе друг к другу (обычно это достигается путем U-образного расположения линии, при котором расстояния между стадиями минимальны), заключения договоров с поставщиками, находящимися в большей территориальной близости.

11. Составление технологических карт с указанием в них времени на каждую операцию и переналадку.

10. Регулярное (раз в неделю) проведение профилактического обслуживания в нерабочее время (воскресенье планируется приглашать слесаря-наладчика).

11. Обеспечение поддержки внедрения системы Just-in-time на всех уровнях управления организации.

12. Формирование соответствующей корпоративной культуры организации.

13. Внедрение практики делегирования полномочий сверху вниз, то есть определяем каждому работнику и начальнику перечень проблем, решения по которым он должен согласовывать с вышестоящим руководством (не более 5%), и при каких обстоятельствах. По всем остальным вопросам он должен принимать решения самостоятельно и отвечать за них.

14. Обеспечение движения материального потока в соответствии принципа «вытягивания».

На рисунке 3.1 показана обычная схема организации производства, а на рисунке 3.2 - схема организации производства по системе «Точно вовремя».



Рисунок 3.1 - Схема традиционной организации производства



Рисунок 3.2 - Схема организации производства по схеме «Точно вовремя»

Принцип «вытягивания» заключается в том, чтобы производить и поставлять продукцию именно тогда, когда она должна быть поставлена потребителю, изготавливать структурные компоненты полуфабрикатов не впрок, а непосредственно для подачи на формирование готового изделия, и поставлять исходное сырье именно в тот момент, когда оно необходимо для изготовления из него продукции.

При успешном внедрении принципов Just-in-time в ИП Дяркин Р.А. появляется непрерывный поток материалов или покупателей через сбалансированные производственные мощности, без пауз и запасов. В этой связи процедура внедрения Just-in-time начинается с минимизации риска остановок. На рисунке 3.3 внедрение Just-in-time в ИП Дяркин Р.А. изображено в виде замкнутого круга, что говорит о непрерывности этого процесса.



Рисунок 3.3 - Последовательность внедрения принципов Just-in-time в ИП Дяркин Р.А.

Just-in-time –это бесконечный процесс, который нельзя внедрить и забыть. Большинство из описанных выше этапов на самом деле должны постоянно повторяться. Организация развивается постепенно, учится сокращать или вовсе обходиться без наладки, работать гибко, прогрессивно улучшать качество и надежность оборудования. Основная идеология системы – постоянное улучшение, а не случайное изменение.

Можно сделать вывод, что внедрение системы Just-in-time позволит ИП Дяркин Р.А. получить следующие преимущества.

1. Сокращение денежных средств, необходимых для управления запасами.
2. Повышении гибкости – способности быстро перейти на выпуск других видов замороженных полуфабрикатов при изменении потребительских предпочтений.
3. Устранение излишков дорогостоящего оборудования (морозильников) для хранения мяса и готовой продукции.
4. Возможность использовать для других нужд площади, ранее отводимые под склады запасов сырья и готовой продукции.
5. Сокращение объема нереализованного товара при сокращении спроса. Целью системы Точно в срок является производство такого количества продукции, которое необходимо потребителю. Поэтому, если резко снизится спрос на продукцию, то в системе JIT количество нереализованного товара будет минимальным.
6. Сокращение объема партий выпускаемой продукции. Это позволяет быстрее реагировать на изменение потребностей рынка. За счет малых партий в системе JIT есть возможность быстрее вводить изменения на основании потребностей клиентов.
7. Повышение качества продукции, снижение уровня брака и переработки.
8. Рост производительности и коэффициента загрузки оборудования.
9. Долгосрочное планирование для поставщиков и лучший сбыт товаров.

Однако, как любое нововведение система JIT обладает определёнными недостатками:

1. Снижение возможности исправить возникший и пропущенный на следующую операцию брак. Т.к. JIT не предусматривает запасы и резервы как материальные, так и временные (или они сведены к минимуму), то в процессе производства становится довольно трудно переделать или

исправить допущенный брак. Для исправления брака требуется останавливать все производство.

2. Сильная зависимость производства от качества работы поставщиков. Поставщики, как правило, находятся вне зоны управления компании, поэтому любые проблемы в цепочке поставок могут вызвать остановку производства.

3. Незначительные возможности удовлетворить внезапно повысившийся спрос. Т.к. система ЛТ не предусматривает запасов готовой продукции, то для удовлетворения возросшего спроса требуется дополнительное время.

4. Высокие затраты на транспорт и обустройство транспортного пути (высокая нагрузка на пути, возможность пробок, шум из-за транспорта).

5. Высокая зависимость от одного поставщика в отношении качества поставляемых ресурсов и соблюдения сроков поставок.

Следует отметить, что система «Точно вовремя» предполагает длительный подготовительный период (5 – 7 лет), что связано с решением различных проблем культурного и организационного характера. Проблемы культурного характера – это проблемы, связанные с общим изменением идеологии всех сотрудников компании, включая и ее руководителей, при переходе на работу в условиях всеобщего контроля качества.

Проблемы организационного характера связаны с пересмотром организации работы на всех участках компании, что в итоге влияет на изменение их планировки (например, расстановки оборудования) и видов работы некоторых сотрудников компании.

Как было отмечено выше, ИП Дяркин Р.А. при внедрении системы ЛТ холодильные установки не потребуются. Погрузка готовой продукции будет сразу осуществляться в MAN TGL 12.180.

Таким образом, внедрение системы ЛТ позволит ИП Дяркин исключить запасы и незавершенное производство и обеспечить большую

гибкость производства, возможность лучшего приспособления к изменяющимся требованиям рынка.

В рамках системы Just-in-time план производства определенного количества готовых продуктов и полуфабрикатов на каждой предшествующей технологической стадии определяется заданием производственного участка, выполняющего последующую стадию при данной производственной программе предприятия. Поэтому важным условием становится совершенствование системы торгового менеджмента с целью регулярного получения информации о необходимом объеме поставок по каждому виду продукции.

3.2 Совершенствование системы торгового менеджмента

Совершенствование системы торгового менеджмента в ИП Дяркин Р.А. будет касаться функции управления технологическими процессами, в частности организационных основ товароснабжения. Так для внедрения системы оперативного управления производством Just-in-time необходим постоянный обмен информацией и налаженный процесс поставки продукции торговым точкам.

Под товароснабжением розничной торговой сети понимается система мероприятий, представляющая собой сложный комплекс коммерческих и технологических операций по доведению товаров до предприятий розничной торговли.

Организация товароснабжения розничной торговли включает в себя:

- определение потребности в определенных товарах;
- поиск и выбор наиболее выгодного с экономической точки зрения поставщика (поставщиков) этих товаров;
- заключение договоров (сделок) с выбранными поставщиками;
- выбор метода доставки товаров в магазины;
- контроль за ходом выполнения договоров;
- приемку и размещение товаров в торговом зале.

ИП Дяркин рекомендуется осуществлять поставку продукции в розничные магазины централизованным способом, при котором доставка товаров осуществляется силами и средствами поставщика на основе заявок розничных торговых предприятий в согласованные сроки. Применение этого метода позволяет организовать более четкое снабжение магазинов товарами, не отрывает работников розничных торговых предприятий от выполнения их основных функциональных обязанностей.

Преимущества централизованной доставки:

- освобождение торговых работников от частых поездок за товарами;
- устраняются лишние звенья в товародвижении, равномерно завозятся товары и выполняется план товарооборота;
- экономично используется автотранспорт;
- позволяет осуществлять бесперебойную торговлю с минимальными затратами;
- экономия трудовых затрат, за счёт механизации труда;
- сохранность товарных запасов;
- ускорение оборачиваемости товаров;
- лучшая сохранность товаров в процессе перевозки;
- появляется возможность совмещения профессий водителя и экспедитора.

Подготовка к централизованному завозу включает следующие этапы.

- заключение договора на поставку продукции;
- составление характеристики (адрес, подъездные пути, ассортимент, штатное расписание, режим работы, торговая площадь, тип, состав, помещения и т. д.);
- определение порядка и сроков предоставления и выполнения заявок на завоз;
- разработка схемы завоза;

- составление графиков поставки, в которых указывают номера маршрутов, дни завоза, наименования торговых предприятий и их адреса, вид транспорта и часы доставки;

- определение рациональных размеров поставки и частоты завоза;

- установление порядка оформления документов;

- разработка маршрута доставки товара.

В ИП Дяркин Р.А. будет применяться кольцевой маршрут: с производства в несколько розничных торговых точек за 1 рейс при полной загрузке транспортного средства. Причём разгрузка товара будет осуществляться по мере удалённости магазинов, начиная с самого близкого. Это объясняется тем, что при снижении массы грузов, уменьшается расход топлива.

Чтобы использовать систему Just-in-time необходимо чётко согласовать с магазинами сроки и объёмы поставки замороженных полуфабрикатов по каждой ассортиментной позиции.

При определении частоты завоза замороженных полуфабрикатов ИП Дяркин в торговые точки необходимо учитывать:

- физико-химические свойства товаров, предельные сроки их реализации, среднедневной объем продажи, размеры установленных неснижаемых товарных запасов и другие факторы; так как замороженная продукция имеет достаточно длительный срок хранения (реализации), то поставлять ежедневно её не требуется;

- объём среднедневной их реализации продукции, не снижаемые запасы и остатки товаров на день завоза, что зависит от типа, размера торговых площадей, расположения, оснащения холодильным и морозильным оборудованием, конкретного магазина;

- время отборки и доставки товаров в магазины;

- необходимость обеспечения минимальных издержек на транспортировку и хранение товара в магазинах;

- состояние дорог, виды транспортных средств, их техническое состояние и т.п;

- социальный состав и расселение населения, уровень доходов и др.;

Для расчёта частоты поставок в конкретные торговые точки были использованы следующие способы:

1. частота завоза скоропортящихся продуктов:

$$r = \frac{T_{\text{мес}}}{T_{\text{дн}} * t_p} \quad (1)$$

Где, $T_{\text{мес}}$ – объём месячного товарооборота (тыс. руб.), $T_{\text{дн}}$ – однодневный товарооборот (тыс. руб.), t_p – срок реализации (дни)

Количество заказанных товаров должно полностью обеспечивать устойчивость ассортимента, бесперебойную продажу и исключать образование излишних запасов.

При определении количества учитывают следующую формулу:

$$V = \sqrt{\frac{2 * I_3 * O_r}{I_{\text{кр}}}} \quad (2)$$

Где, I_3 – издержки по завозу 1 партии товара, $I_{\text{хр}}$ – издержки по хранению 1 тонны груза (тыс. руб), O_r – годовые поступления централизованным завозом.

С учётом всех выше обозначенных обстоятельств и расчётов определена схема поставок продукции в различные магазины (таблица 3.1)

Таблица 3.1 - Схема поставок продукции ИП Дяркин Р.А. в различные магазины

Торговые точки	Замороженные мясные полуфабрикаты в тесте		Рубленые полуфабрикаты		Фаршированные овощи		Блинчики	
	Объём, кг	Периодичность, дн	Объём, кг	Периодичность, дн	Объём, кг	Периодичность, дн	Объём, кг	Периодичность, дн
Сеть «Магазин моего района»	120	3	200	3	70	5	80	5
Фирменные отделы в магазинах г. Пензы	150	3	210	3	80	5	100	5
Фирменные отделы в магазинах г. Заречный	180	5	200	5	70	5	90	5
Фирменные отделы в магазинах г. Саранск	600	10	1000	5	200	10	200	10

Все задачи торгового менеджмента теснейшим образом взаимосвязаны. Поэтому управление товароснабжением необходимо дополнить рассмотрением вопросов о мерчендайзинге, качестве обслуживания покупателей, компетентности продавцов, стимулирования сбыта.

Важнейшим инструментом торгового менеджмента является планирование и анализ продаж в динамике. Все это придает деятельности осмысленность, упорядоченность и прогнозируемость.

На предприятии ИП Дяркин рекомендуется внедрить планы и отчеты по продажам.

В торговых точках необходимо больше внимания уделять повышению профессионального уровня торгового персонала. В случае отсутствия возможности оплачивать внешнее обучение сотрудников, можно организовать обучение внутри фирмы, внедрять наставничество и обмен опытом.

Можно ввести в практику руководителей магазинов еженедельные обсуждения со своими сотрудниками итогов прошедшей недели. На этих встречах выбирался самый сложный случай недели и разбирался совместными усилиями.

ИП Дяркин Р.А. необходимо контролировать порядок размещения его продукции в торговых точках, проверяя:

- обеспечивается ли необходимый доступ покупателей, все ли товары хорошо обозреваются;
- выделено ли товарам постоянное место;
- расположены ли в наиболее видных местах торгового зала товары, требующие быстрой реализации.

Для стимулирования сбыта продукции ИП Дяркин Р.А. рекомендуется проводить различные мероприятия.

Под конец срока реализации продавать продукцию со скидкой, чтобы обеспечить свободные места для новой партии товара.

Так как продукция ИП Дяркин – это продукты питания повседневного спроса, целесообразно предлагать покупателям карты с накопительной скидкой. При накоплении суммы в размере 1000 руб. – скидка 1%, 5000 руб. – 5% и т.д.

Проводить дегустации продукции с объяснением её полезных свойств, состава, способов приготовления и т.д.

Размещать в торговых залах рекламные материалы: вывески, макеты и т.д.

Периодически можно устраивать акции «3 по цене 2-х». Так, приобретая две пачки блинчиков, третья предоставляется бесплатно.

Вручение сувениров за покупку: прикрепление к пачкам продукции календарей, рецептов, салфеток и т.д.

Можно сделать вывод, что важным условием рациональной организации товароснабжения является максимальная оперативность в выполнении требований магазинов по ассортименту поставок, количеству и срокам завоза. Внедрение системы Just-in-time в ИП Дяркин Р.А. позволит обеспечить выполнение этого условия.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Расчеты экономических показателей ИП Дяркин Р.А. были выполнены при помощи программы Project Expert.

В таблице 3.2 приведена расшифровка основных этапов инвестирования.

Таблица 3.2 – Расшифровка основных этапов инвестирования

№ п/п	Наименование этапа	Длительность, дн.	Дата начала	Дата окончания	Стоимость
1	Разработка бизнес-плана	14	01.09.2018	14.09.2018	43 000,00
2	Поиск и заключение договора аренды помещения	20	15.09.2018	03.10.2018	40 000,00
3	Приобретение, доставка и установка оборудования	23	19.09.2018	11.11.2018	2 010 680,64
4	Ремонт помещения	15	04.10.2018	18.10.2018	100 534,03
5	Оснащение склада	5	12.11.2018	16.11.2018	232 463,11
6	Формирование штата	21	12.11.2018	01.12.2018	15 160,64
7	Пуско-наладочные работы, инструктаж	14	02.12.2018	15.12.2018	50 805,33
8	Производство [Пельмени]	...	16.12.2018	...	...
9	Производство [Рубленые полуфабрикаты]	...	16.12.2018	...	...
10	Производство [Голубцы]	...	16.12.2018	...	...
11	Производство [Фаршированные блины]	...	16.12.2018	...	...

Начало выполнения проекта назначено на 01.09.2018 г. Реализация этапов инвестирования начинается с разработки бизнес-плана. На это отводится 14 дней и 43000 руб.

Следующим шагом идёт поиск и заключение договора аренды помещения продолжительностью 20 дней с 15.09.2018 по 03.10.2018.

Затем необходимо осуществить ремонт помещения и благоустройство прилегающей территории, при этом на материалы и оплату труда ремонтников планируется потратить 100 534,03 руб. Продолжительность данного этапа составит 15 дней.

На оснащение склада заложена сумма 232 463,11 руб., продлится данный этап с 12 по 16 ноября 2018 г.

Параллельно с данным этапом будет производиться формирование штата сотрудников, который продлится 21 день.

Заключительным этапом перед началом выпуска продукции необходимо провести пуско-наладочные работы и инструктаж в течении 14 дней. Затраты на этом этапе составят 50 805,33 руб.

Изготовление продукции начнётся с 16.12.2018 г.

В таблице 3.3 представлена информация о ценах на продукцию деятельности ИП Дяркин Р.А.

Таблица 3.3 – Цены на продукцию ИП Дяркин Р.А.

Продукт	Цена, руб./кг
Пельмени	100
Рубленные полуфабрикаты	120
Голубцы	90
Фаршированные блины	80

В таблицах 3.4 -3.7 отражена информация о прямых затратах на каждый из видов продукции ИП Дяркин Р.А.

Таблица 3.4 – Прямые затраты на изготовление 1 кг пельменей

Ингредиент	% от веса готовой продукции	Цена, руб. за кг	Стоимость, руб.
Говядина	24,2%	148	35,8
Птица	18,9%	156	29,5
Соль	1%	5	0,05
Перец молотый	0,7%	91,2	0,64
Лук	5,4%	21	1,13
Мука	43,5%	12	5,22
Яичный порошок	3%	20	0,6
Вода	17,0%	0	
Всего на 1 кг			72,92

Таблица 3.5 – Прямые затраты на изготовление 1 кг рубленых полуфабрикатов

Ингредиент	% от веса готовой продукции	Цена, руб. за кг	Стоимость, руб.
Мясо котлетное говяжье	54%	152	82,08
Жир-сырец	5%	20	1
Хлеб пшеничный	13%	20	2,6
Панировочные сухари	2%	30	0,6
Лук	5%	21	1,05
Перец молотый	0,7%	91,2	0,64
Соль	1%	5	0,05
Вода	17,0%	0	
Всего на 1 кг			88,02

Таблица 3.6 – Прямые затраты на изготовление 1 кг голубцов

Ингредиент	% от веса готовой продукции	Цена, руб. за кг	Стоимость, руб.
Капуста свежая	50%	10	5
Мясо котлетное говяжье	34%	152	51,68
Крупа рисовая	8%	15	1,2
Маргарин	1,5%	50	0,75
Лук	5%	21	1,05
Перец молотый	0,7%	91,2	0,64
Соль	1%	5	0,05
Вода	17,0%	0	
Всего на 1 кг			60,37

Таблица 3.7 – Прямые затраты на изготовление 1 кг фаршированных блинов

Ингредиент	% от веса готовой продукции	Цена, руб. за кг (шт)	Стоимость, руб.
Мука	33,5%	12	4,02
Сливочное масло	5%	20	1
Яйца	3 шт.	3	9
Сахар	3%	30	0,9
Ветчина	20%	200	40
Сыр	5%	180	9
Соль	1%	5	0,05
Молоко	17,0%	28	4,76
Всего на 1 кг			68,73

Перечень и размер общих издержек ИП Дяркин Р.А. представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Общие издержки ИП Дяркин Р.А.

Название	Сумма, руб.	Платежи
Производство	156 335,00	
Аренда	50000	Ежемесячно, весь период производства
Канализация	360,00	Ежемесячно, весь период производства
Отопление	6210,00	Ежемесячно, весь период производства
Промышленная вода	30,00	Ежемесячно, весь период производства
Вентиляция электроэнергетическая	2670,00	Ежемесячно, весь период производства
Транспортно-заготовительные расходы	2475,00	Ежемесячно, весь период производства
Ремонт зданий, сооружений	4095,00	Ежемесячно, весь период производства
Сжатый воздух	420,00	Ежемесячно, весь период производства
Содержание технологического оборудования	10905,00	Ежемесячно, весь период производства
Спецодежда	75,00	Ежемесячно, весь период производства
Тепловая вентиляция	3090,00	Ежемесячно, весь период производства
Холодная вода (питьевая)	450,00	Ежемесячно, весь период производства
Электроэнергия на технологические нужды	2745,00	Ежемесячно, весь период производства
Электроэнергия на освещение	810,00	Ежемесячно, весь период производства
Прочие расходы	29000,00	Ежемесячно, весь период производства
Маркетинг		
Затраты на рекламу	3000,00	Ежемесячно, весь проект
Управление		
Общехозяйственные расходы	49000,00	Ежемесячно, весь период производства

ИП Дяркин Р.А. для развития бизнеса вкладывает как собственные средства, так и привлекает заёмный капитал в ПАО «БИНБАНК». Источники финансирования представлены в таблицах 3.9 и 3.10.

Таблица 3.9 – Необходимый объем инвестиций

Объем инвестиций	Сумма, руб.
Объем инвестиций, всего	5151000
в том числе:	
Собственные средства	3851000
Заемные средства	1 300 000

Таблица 3.10 – Заёмный капитал

Название	Дата	Сумма, руб.	Срок	Ставка, %
Инвестиционный кредит	01.09.2018	1 300 000,00	40 мес.	15

Поступления: разовые по кредитной линии: 01.09.2018 – 1 300 000 руб.
Выплата процентов ежемесячно. Возврат основного долга разовыми платежами по согласованному графику.

График поступления собственных средств приведён в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – График поступления собственных средств

Дата	Сумма, руб.
01.09.2018	2 000 000,00
01.09.2018	150 000,00
10.01.2019	241 000,00
01.09.2018	1 460 000,00

Расчет выручки и выполнен на основе данных об объемах реализации и в ценах, приведенных в операционном плане. Рассчитаны совокупные прямые издержки по выпускаемым видам печенья по годам, исходя из данных операционного плана, касающихся прямых затрат, также рассчитаны косвенные издержки, налоги и отчисления, чистая прибыль и прибыль остающаяся в распоряжении предприятия.

На рисунке 3.4 представлен график безубыточности для пельменей «Дюймовочка» на 2019 год.

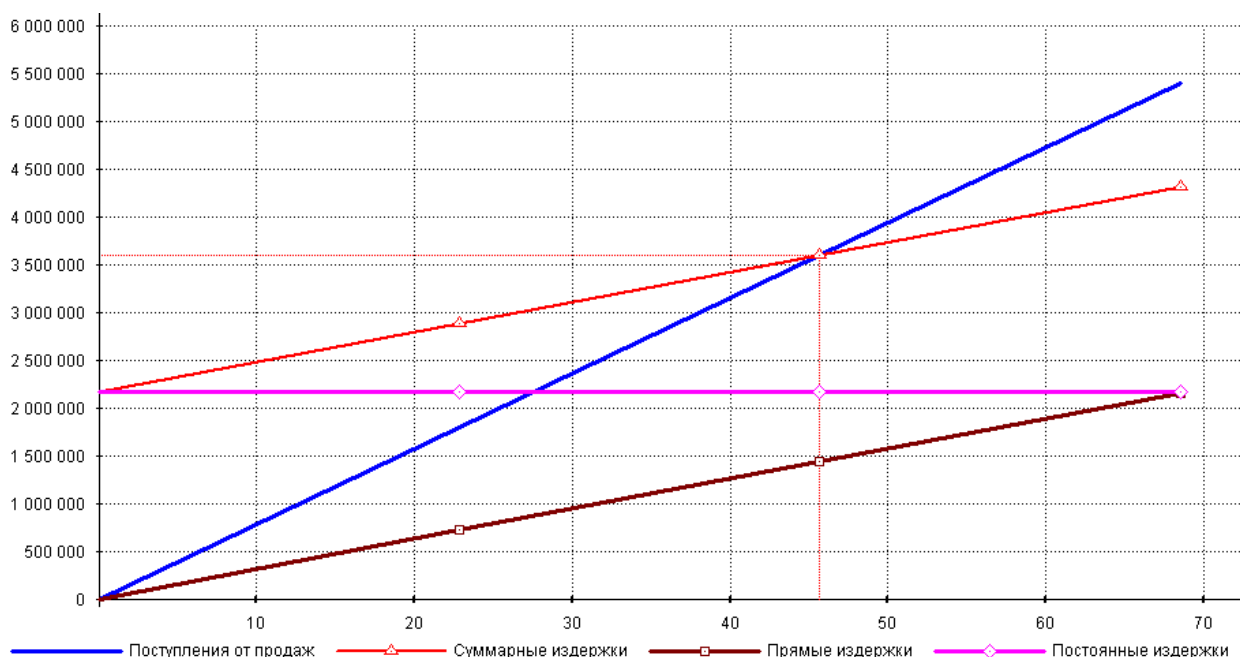


Рисунок 3.4 – График безубыточности для пельменей «Дюймовочка» (2019 г.)

Отчет о финансовых результатах ИП Дяркин Р.А. представлен в приложении Б.

Анализ чистой прибыли показывает, что на начало деятельности в первом квартале 2018 года показатель был равен -2 798 246,75 рублей, а к концу анализируемого периода (2022 году) – 3 630 341,77 рублей. Положительное значение чистая прибыль принимает в 2020 г. и равняется в этот период 1 506 002,99 руб.

Для построения плана движения денежных средств необходимо провести расчет:

- поступлений денежных средств от операционной деятельности;
- результаты инвестиционной и финансовой деятельности по кварталам;
- проценты от издержек;
- влияния различных факторов на колебания наличности.

План привлечения и использования денежных средств ИП Дяркин Р.А. представлен в приложении В.

Основным условием финансовой реализуемости проекта является положительное значение накопленного денежного потока проекта в каждом следующем периоде реализации проекта. Анализ результатов деятельности ИП Дяркин Р.А. показал, что данное условие соблюдается. Баланс наличности возрастает с 2 983,66 руб. до 7 947 939,56 руб.

Сумма поступлений от продаж за время реализации проекта возрастает с 8 830 414,25 руб. до 38 271 027,98 руб. в год.

Показатели эффективности инвестиций представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Интегральные показатели ИП Дяркин Р.А.

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	10
Период окупаемости, РВ, мес.	46
Дисконтированный период окупаемости, DPB, мес.	51
Средняя норма рентабельности, ARR, %	33,5
Чистый приведенный доход, NPV, руб.	1 879 294
Индекс прибыльности, PI	1,32
Внутренняя норма рентабельности, IRR, %	23,24
Модифицированная внутренняя норма рентабельности, MIRR, %	14,09

Как видно по данным таблицы 3.12, период окупаемости проекта составляет 46 месяцев, с учётом ставки дисконтирования - 51 мес. Средняя норма рентабельности ИП Дяркин Р.А. равна 33,5%, индекс доходности - 1,32, внутренняя норма рентабельности - 23,24%.

Модифицированная внутренняя норма доходности позволяет более точно оценить прибыльность ИП Дяркин Р.А., и в данном случае равен 14,09%.

Данный проект можно признать эффективным и рекомендовать к финансированию, так как NPV имеет положительное значение 1 879 294 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения бакалаврской были разработаны рекомендации по совершенствованию системы производственного и торгового менеджмента предприятия на примере ИП Дяркин Р.А.

В первой главе ВКР рассмотрены теоретические аспекты производственного и торгового менеджмента.

Во второй главе произведён анализ деятельности ИП Дяркин Р.А.

ИП Дяркин выпускает продукцию под торговым названием «Кондольские продукты». На рынке замороженных мясных полуфабрикатов более 15 лет.

По итогам анализа можно сделать вывод, что ИП Дяркин Р.А. достаточно сильное, конкурентоспособное предприятие, производящее широкий ассортимент качественной продукции и успешно её реализующую через развитую сбытовую сеть. Закуп сырья у населения стимулирует его на увеличение объёмов производства с/х продукции. Это обеспечивает продовольственную безопасность региона, занятость населения, вследствие чего снимается социальная напряженность в обществе.

Слабыми сторонами предприятия выступают низкая оборачиваемость запасов, отсутствие возможности снижения издержек, зависимость от поставщиков мяса, малый срок годности продукции, что вызывает потери.

Возможности рынка для предприятия связаны с ростом спроса на полуфабрикаты, так как они не трудоёмки в приготовлении, развитием сельского хозяйства, что вызывает увеличение числа потенциальных поставщиков сырья и даёт возможность выбора наиболее оптимальных условий поставки, а также низкий уровень инфляции.

Угрозами на рынке являются увеличение цен на топливно-энергетически ресурсы, на рынок новых конкурентов, увеличение активности настоящих конкурентов, изменение предпочтений потребителей, мода на вегетарианство.

Финансовый анализ деятельности ИП Дяркин Р.А. выявил неэффективное управление запасами: постепенное увеличение их размеров при снижении коэффициента оборачиваемости, что вызывает дополнительные расходы на их содержание.

По этим причинам совершенствование системы производственного менеджмента в ИП Дяркин Р.А. будет осуществляться в направлении оптимизации управления запасами.

Основные расходы ИП Дяркин Р.А. связаны с покупкой мяса. Для того, чтобы обеспечить высокое качество пельменей и значительно сократить издержки на хранение замороженного сырья.

В качестве метода управления запасами предлагается внедрить хорошо зарекомендовавшую себя систему оперативного управления производством JIT (Just-in-time).

Внедрение системы JIT позволит ИП Дяркин исключить запасы и незавершенное производство и обеспечить большую гибкость производства, возможность лучшего приспособления к изменяющимся требованиям рынка.

Совершенствование системы торгового менеджмента в ИП Дяркин будет касаться функции управления технологическими процессами, в частности организационных основ товароснабжения. Поэтому были рассчитаны и четко согласованы с магазинами сроки и объёмы поставки замороженных полуфабрикатов по каждой ассортиментной позиции.

Все задачи торгового менеджмента теснейшим образом взаимосвязаны. Поэтому управление товароснабжением необходимо дополнить рассмотрением вопросов о мерчендайзинге, качестве обслуживания покупателей, компетентности продавцов, стимулирования сбыта.

Рассчитанные при помощи программы интегральные показатели ИП Дяркин Р.А. подтвердили целесообразность финансирования его деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.
2. Налоговый Кодекс Российской Федерации (с изменениями и дополнениями, вступившими с силу с 27.11.2017).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001).
4. Аванесов Ю.А. Организация торговли: учебник для торговых вузов/ Ю. А. Аванесов, Т. К. Идрисов, Г. Н. Сапрохин. - М.: Экономика, 2013. - 616 с.
5. Агарков А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
6. Беляев А.М. Производственный менеджмент: Учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А.М. Беляев, В.В. Лобачев; Под ред. И.Н. Иванов. - М.: Юрайт, 2013. - 574 с.
7. Бланк И.А. Управление торговым предприятием/ И. А. Бланк. - М.: Ассоциация авторов и издателей. Тамдем. Издательство ЭКМОС, 2014. - 387 с.
8. Воронин В. П. Повышение комфортности торговых услуг/ В. П. Воронин. - Воронеж: Издательство Воронежского университета, 2013. - 98 с.
9. Воронцова А.Н. Управление контролем в системе менеджмента качества / А.Н. Воронцова, Ю.Н. Полянчиков, А.Г. Схиртладзе. - М.: ТНТ, 2016. - 300 с.
10. Голиков Е.А. Розничная торговля: менеджмент, маркетинг, логистика, финансы, безопасность: учебное пособие для вузов/ Е. А. Голиков. - М.: Экзамен, 2014. - 352 с.
11. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 663 с.

12. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов Учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 336 с.
13. Гусарова О.М. Вероятностно-статистический подход в оценке эффективности бизнеса [Текст] / О.М. Гусарова // Научный альманах. — 2016. 116 - 118 с.
14. Захаренкова И.А. Производственный менеджмент. Основы организации и управления производством: учебное пособие/ И.А. Захаренкова, И.Н. Игotti, В.В. Беспалова. — СПб. : СПбГЛТУ, 2016. — 24 с.
15. Иванов Г.Г. Экономика организации (торговля) / Г.Г. Иванов. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2012. – 304 с.
16. Леви М. Основы розничной торговли/ М. Леви, Г. Вейнц, А. Бартон. - М.: Экономика, 2013. - 483 с.
17. Марчук Ф.Л. Как повысить эффективность управления торговлей/ Ф. Л. Марчук. - М.: Экономика , 2014. - 364 с.
18. Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях: Учеб. пособие для вузов. М.: Финансы и статистика, 2014. 392 с.
19. Юрайт М. Оплата труда персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата/под общ. ред. О.А. Лапшовой, 2016.
20. Организация производства на промышленных предприятиях: учебное пособие / М. П. Переверзев, С. И. Логвинов, С. С. Логвинов. – Москва: Инфра-М, 2015. – 330 с.
21. Новицкий Н.И., Пашуто В.П.. Организация, планирование и управление производством: учебно–методическое пособие /– Москва: Финансы и статистика, 2013. – 574 с.
22. Осташков А.В. Менеджмент: учебное пособие для вузов/ А. В. Осташков. - Пенза: Пенз. гос. университет, 2014. - 294 с.
23. Романенковой О.Н., Поведение потребителей [Текст]: учебник / под общ. ред.. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. — 150 с.
24. Потехина Е.Н. совершенствование и развитие системы

управленческого учета торговых сетей с целью обеспечения их конкурентоспособности. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/>__ (дата обращения: 15.05.2018)

25. Производственный менеджмент как система. – URL: <http://fb.ru/article/4513/proizvodstvennyiy-menedjment-kak-sistema> (дата обращения: 15.05.2018)

26. Производственный менеджмент. Учебник. - М.: Проспект, 2016. - 400 с.

27. Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: учебное пособие / — Москва : КноРус, 2015. — 269 с.

28. Производство пельменей как бизнес. – URL: <http://megaidei.ru/idei-dlya-biznesa/proizvodstvo-pelmenej-v-domashnix-usloviyax> (дата обращения: 15.05.2018)

29. Самойлович В. Г. Организация производства и менеджмент / В.Г. Самойлович. - М.: Академия, 2015. - 336 с.

30. Смолкин А.М - Менеджмент: основы организации М.: ЮНИТИ, 2014. - 308 с.

31. Стерлигова А. Н. Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 187 с.

32. Теоретические основы производственного менеджмента: учебное пособие / Ф. И. Парамонов, Ю. М. Солдак. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2016. – 279 с.

33. Терехин В.И. и др. Финансовое управление фирмой. Настольная книга менеджера. М.: Экономика, 2015. – 350 с.

34. Терехин В.И. Экономическое обоснование управленческих решений: учеб. пособие по обоснованию и реализации проектов развития бизнеса / В.И. Терехин. – Рязань: РГРТУ, 2013. – 252 с.

35. Управленческий учет: Учеб. пособие/ М.М. Есаков, И.В. Константинова; Рязан. госуд. радиотехн. акад. Рязань, 2015. – 312 с.
36. Стоянова С.Е., Финансовый менеджмент: теория и практика; Учебник / М.: Изд-во Перспектива, 2016. – 656 с.
37. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. В.С.Золотарева– М.: Изд-во Перспектива, 2017. – 223 с.
38. Финансовый менеджмент: учебник/ кол. Авторы: под ред. проф. Е.И. Шохина.- 2-е изд. Стер.-М.: КНОРУС, 2014. – 480с.
39. Фридман А.М. Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества [Текст] / А.М. Фридман. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. — С. 549.
40. Цахаев Р. К. Маркетинг: учебник для вузов/ Р. К. Цахаев. - М.: Дашков и Ко, 2013 - 552 с.
41. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 600 с.
42. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51074-2003> (ГОСТ Р 51074-2003 Продукты пищевые. Информация для потребителя. Общие требования)
43. URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=828097> (Анализ производственного управления предприятием).

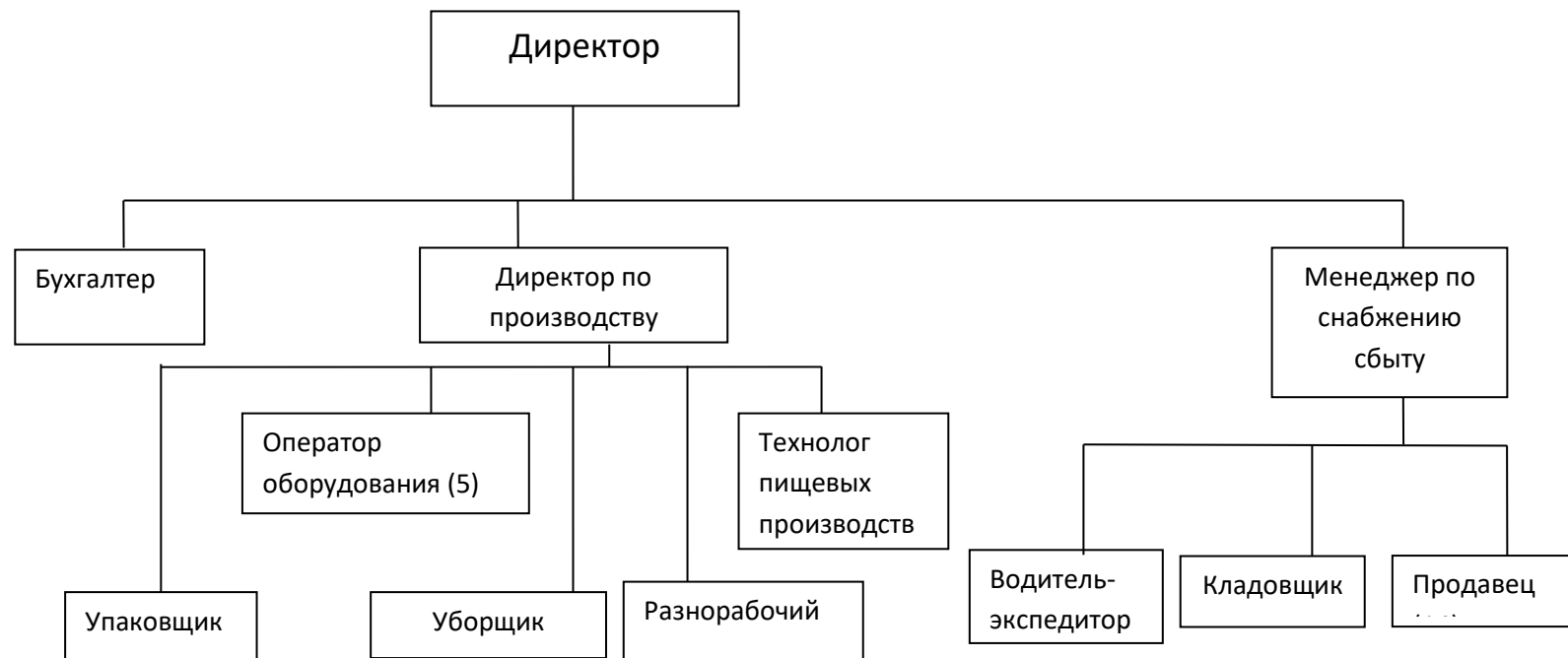


Рисунок А.1 - Организационная структура управления ИП Дяркин Р.А.

Таблица Б.1 - План формирования финансовых результатов ИП Дяркин Р.А., руб.

Показатели	9-12.2018	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Валовой объем продаж	7 877 265,17	18 057 386,95	24 548 192,76	28 986 473,82	34 140 078,48
Потери	393 863,26	902 869,35	1 227 409,64	1 449 323,69	1 707 003,92
Чистый объем продаж	7 483 401,91	17 154 517,61	23 320 783,12	27 537 150,13	32 433 074,56
Материалы и комплектующие	4 621 899,77	10 329 991,90	14 242 843,30	16 838 692,85	19 878 086,18
Суммарные прямые издержки	4 621 899,77	10 329 991,90	14 242 843,30	16 838 692,85	19 878 086,18
Валовая прибыль	2 861 502,14	6 824 525,71	9 077 939,82	10 698 457,28	12 554 988,38
Налог на имущество	29 009,34	39 866,62	35 879,96	32 291,96	29 062,76
Административные издержки	425 376,84	541 279,75	577 004,21	615 086,49	655 682,20
Производственные издержки	489 053,15	622 306,01	663 378,21	707 161,17	753 833,81
Маркетинговые издержки	86 811,60	110 465,25	117 755,96	125 527,85	133 812,69
Зарплата административного персонала	1 291 739,25	1 643 700,90	1 752 185,15	1 867 829,38	1 991 106,11
Зарплата производственного персонала	2 157 337,72	2 745 149,95	2 926 329,85	3 119 467,62	3 325 352,48
Зарплата маркетингового персонала	679 161,87	864 213,87	921 251,99	982 054,62	1 046 870,22
Суммарные постоянные издержки	5 129 480,44	6 527 115,73	6 957 905,37	7 417 127,13	7 906 657,52
Амортизация	133 713,18	210 943,06	189 848,75	170 863,88	153 777,49
Проценты по кредитам	113 497,74	145 817,56	84 238,61	19 027,20	
Суммарные непроизводственные издержки	247 210,92	356 760,62	274 087,36	189 891,08	153 777,49
Другие издержки	254 048,19				
Убытки предыдущих периодов		279 824,67	289 746,40	289 746,40	289 746,40
Налогооблагаемая прибыль	-2 798 246,75	-99 217,25	1 810 067,14	3 059 147,12	4 465 490,61
Налог на прибыль			304 064,15	553 880,14	835 148,84
Чистая прибыль	-2 798 246,75	-99 217,25	1 506 002,99	2 505 266,98	3 630 341,77

Таблица В.1 - План привлечения и использования денежных средств ИП Дяркин Р.А., руб.

Показатели	9-12.2018	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Поступления от продаж	8 830 414,25	20 242 330,78	27 518 524,08	32 493 837,15	38 271 027,98
Затраты на материалы и комплектующие	5 453 841,73	12 189 390,44	16 806 555,09	19 869 657,56	23 456 141,69
Суммарные прямые издержки	5 453 841,73	12 189 390,44	16 806 555,09	19 869 657,56	23 456 141,69
Общие издержки	1 181 465,08	1 503 380,20	1 602 603,29	1 708 375,11	1 821 127,86
Затраты на персонал	3 175 568,34	4 040 819,01	4 307 513,07	4 591 808,93	4 894 868,32
Суммарные постоянные издержки	4 357 033,42	5 544 199,21	5 910 116,36	6 300 184,04	6 715 996,18
Налоги	1 080 940,27	2 195 676,55	2 898 744,93	3 540 657,27	4 213 067,62
Кэш-фло от операционной деятельности	-2 061 401,17	313 064,57	1 903 107,70	2 783 338,29	3 885 822,48
Затраты на приобретение активов	2 243 143,75				
Другие издержки подготовительного периода	249 500,00				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-2 492 643,75				
Собственный капитал	3 610 000,00	241 000,00			
Кредиты	1 300 000,00				
Выплаты в погашение кредитов	239 473,68	410 526,32	410 526,32	239 473,68	
Выплаты процентов по кредитам	113 497,74	145 817,56	84 238,61	19 027,20	
Кэш-фло от финансовой деятельности	4 557 028,57	-315 343,87	-494 764,93	-258 500,88	
Баланс наличности на начало периода		2 983,66	704,36	1 409 047,13	3 933 884,53
Баланс наличности на конец периода	2 983,66	704,36	1 409 047,13	3 933 884,53	7 819 707,02

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Тема «Совершенствование системы производственного и торгового менеджмента предприятия на примере ИП Дяркин Р.А.»

Автор: Пузарица Н.Р.

Руководитель: Бахтеев Ю.Д.

В результате выполнения ВКР были разработаны рекомендации по совершенствованию системы производственного и торгового менеджмента предприятия на примере ИП Дяркин Р.А.

В первой главе ВКР рассмотрены теоретические аспекты производственного и торгового менеджмента.

Во второй главе произведён анализ деятельности ИП Дяркин Р.А.

ИП Дяркин выпускает продукцию под торговым названием «Кондольские продукты». На рынке замороженных мясных полуфабрикатов более 15 лет.

Выпускаемая продукция: пельмени, манты, котлеты, зразы, фрикадельки, голубцы, перец фаршированный, блинчики с разными начинками и др. Всего 18 наименований.

Сырьё закупается в сезон у населения с. Кондоль и района (овощи), в несезон – на овощных базах г. Пензы. Мясо закупается у населения и поставляется мясо птицы по договору поставки с Васильевской птицефабрики. Мука покупается на мукомольных предприятиях Пензенской области.

Основными конкурентами ИП Дяркин являются ИП Бунькова А.Л. (г. Пенза), ОАО «Пензахолод» (г. Пенза), компания «ЛеКок» (г. Пенза), франшиза «Пельменная лавка», ИП Кармеева А.А. (с. Богословка), ИП Ушенин В.Г. (г. Нижний Ломов), ИП Котелева (г. Каменка), ИП Вилкова Л.

Ю. (г. Кузнецк), МОРДОВИН В.И. (г. Пенза), ООО «Насл» (г. Кузнецк) и др.

Доля рынка, занимаемая ИП Дяркин составляет 9%

Организационная структура управления ИП Дяркин Р.А. имеет линейно-функциональный вид (рисунок 1). Численность персонала составляет 28 человек.

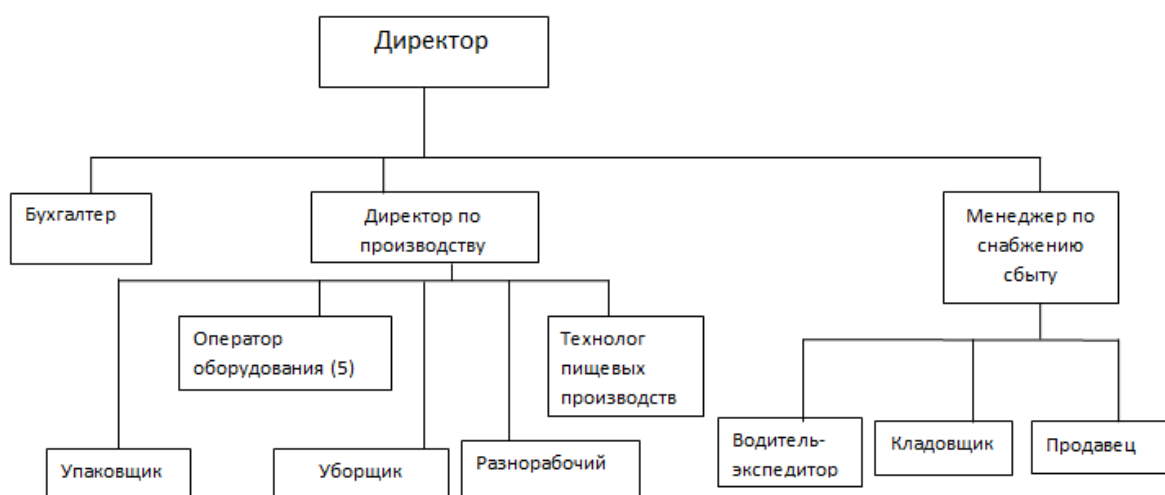


Рисунок Г.1 - Организационная структура управления ИП Дяркин Р.А.

По результатам SWOT-анализа можно сделать вывод, что ИП Дяркин Р.А. достаточно сильное, конкурентоспособное предприятие, производящее широкий ассортимент качественной продукции и успешно её реализующую через развитую сбытовую сеть. Закуп сырья у населения стимулирует его на увеличение объёмов производства с/х продукции. Это обеспечивает продовольственную безопасность региона, занятость населения, вследствие чего снимается социальная напряженность в обществе.

Слабыми сторонами предприятия выступают низкая оборачиваемость запасов, отсутствие возможности снижения издержек, зависимость от поставщиков мяса, малый срок годности продукции, что вызывает потери.

Финансовый анализ ИП Дяркин показал, что происходит увеличение объёмов запасов и коэффициента оборачиваемости запасов. Основной удельный вес в запасах составляют сырье и материалы.

Избыточное накопление запасов ведет к привлечению дополнительных заемных средств.

Увеличение запасов говорит о нерациональности выбранной хозяйственной стратегии, вследствие которой значительная часть текущих активов иммобилизована в запасах, чья ликвидность может быть невысокой.

Возможности рынка для предприятия связаны с ростом спроса на полуфабрикаты, так как они не трудоёмки в приготовлении, развитием сельского хозяйства, что вызывает увеличение числа потенциальных поставщиков сырья и даёт возможность выбора наиболее оптимальных условий поставки, а также низкий уровень инфляции.

Угрозами на рынке являются увеличение цен на топливно-энергетически ресурсы, на рынок новых конкурентов, увеличение активности настоящих конкурентов, изменение предпочтений потребителей, мода на вегетарианство

В планах ИП – расширение производства мясосодержащих полуфабрикатов, а в перспективе – организация колбасного цеха.

Совершенствование системы производственного менеджмента в ИП Дяркин Р.А. будет осуществляться в направлении оптимизации управления запасами.

Основные расходы ИП Дяркин Р.А. связаны с покупкой мяса. Для того, чтобы обеспечить высокое качество пельменей и значительно сократить издержки на хранение замороженного сырья.

В качестве метода управления запасами предлагается внедрить хорошо зарекомендовавшую себя систему оперативного управления производством JIT (Just-in-time).

Внедрение системы JIT позволит ИП Дяркин исключить запасы и незавершенное производство и обеспечить большую гибкость производства, возможность лучшего приспособления к изменяющимся требованиям рынка.

Совершенствование системы торгового менеджмента в ИП Дяркин будет касаться функции управления технологическими процессами, в

частности организационных основ товароснабжения. Так для внедрения системы оперативного управления производством Just-in-time необходим постоянный обмен информацией и налаженный процесс поставки продукции торговым точкам.

Чтобы использовать систему Just-in-time необходимо рассчитать и чётко согласовать с магазинами сроки и объёмы поставки замороженных полуфабрикатов по каждой ассортиментной позиции.

Все задачи торгового менеджмента теснейшим образом взаимосвязаны. Поэтому управление товароснабжением необходимо дополнить рассмотрением вопросов о мерчендайзинге, качестве обслуживания покупателей, компетентности продавцов, стимулирования сбыта.

Рассчитанные при помощи программы интегральные показатели ИП Дяркин Р.А. подтвердили целесообразность финансирования его деятельности (таблица 1).

Таблица Г.1 – Интегральные показатели ИП Дяркин Р.А.

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	10
Период окупаемости, РВ, мес.	46
Дисконтированный период окупаемости, DPB, мес.	51
Средняя норма рентабельности, ARR, %	33,5
Чистый приведенный доход, NPV, руб.	1 879 294
Индекс прибыльности, PI	1,32
Внутренняя норма рентабельности, IRR, %	23,24
Модифицированная внутренняя норма рентабельности, MIRR, %	14,09