

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Организация цеха по производству бараночных изделий в

ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат»

Студент группы 143ЭМ31

(номер группы)

(подпись, дата)

Евтеева Мария

Андреевна
(фио полностью)

Руководитель Д.Т.Н., профессор

(должность)

(подпись, дата)

Дорофеев В.Д.

(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Нормоконтролер _____

(должность)

(подпись, дата)

(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

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

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Дубина Г.И.

(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Руководитель _____

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Маркетинговые исследования рынка.....	8
1.1 Анализ рынка.....	8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	17
1.3 Анализ потребителей.....	25
2 Техничко-технологическое обоснование проекта.....	30
2.1 Характеристика производимой продукции.....	30
2.2 Технология производства продукции.....	35
2.3 Логистика производственных процессов.....	40
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	45
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	45
3.2 Формирование стратегий организации.....	55
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	66
Заключение.....	77
Список использованных источников.....	79
Приложение А.....	84
Приложение Б.....	85
Приложение В.....	86
Приложение Г.....	90
Приложение Д.....	94

ВВЕДЕНИЕ

Создание и производство продуктов питания функционального назначения является одной из основных тенденций в развитии пищевой промышленности и приоритетным направлением государственной политики в области сохранения и укрепления здоровья населения России.

В жизни современного человека хлеб и хлебобулочные изделия играют значительную роль и составляют 20-25% от общей массы потребляемой пищи. Доля ХБИ в рационе человека зависит от его привычек, а также от экономических и социальных возможностей.

Структура ассортимента потребляемого жителями России хлеба и хлебобулочных изделий за последние 10-15 лет значительно изменилась, поскольку увеличилась доля продуктов из муки высшего сорта. В результате уменьшилось поступление в организм человека витаминов группы В, железа, кальция, β -каротина, фолиевой кислоты и минеральных веществ.

В связи с этим актуальной задачей является разработка технологий, позволяющих эффективно использовать биопотенциал пищевого сырья и производить натуральные продукты, обладающие позитивным действием на здоровье человека.

Особую группу хлебобулочных изделий, отличающуюся составом, свойствами, технологией производства и условиями хранения, составляют бараночные изделия (баранки, сушки, бублики, а также соломка и хлебные палочки). Они отличаются низкой влажностью (до 19%) и способны длительно сохраняться (кроме бубликов), поэтому в некотором роде они являются хлебными консервами.

При этом по результатам исследований консалтинговых агентств «возродился» спрос на данные виды продукции, при этом в последние годы он только растет при общем снижении спроса на хлебобулочные изделия.

Исходя из вышесказанного, целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по

созданию цеха, осуществляющего производство бараночных изделий в ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат».

Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие задачи:

- провести маркетинговые исследования рынка бараночных изделий;
- разработать технико-технологическое обеспечение производства бараночных изделий;
- сформировать систему управления цехом, специализирующимся на производстве бараночных изделий;
- дать экономическое обоснование проектных решений.

Объектом исследования является ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат».

Предметом исследования – совокупность теоретических, методологических и практических вопросов организации цеха по производству бараночных изделий.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам организации производства, инновационного менеджмента, управления персоналом, бизнес-планирования, производственного менеджмента в современных экономических условиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области.

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: анализ, синтез, монографический, статистико-экономический, экономико-математический и др.

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

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Рынок хлебобулочных изделий относится к одним из самых емких в России. К началу экономического спада он уже полностью сформировался и приблизился к моменту, когда руководители начали задумываться о возможностях развития продаж за счет работы с брендами. Рынок сформировался на небрендовых продажах, минимальной марже производителей и привычке потребителей к местным маркам.

Медленное развитие данного рынка связано с рыночными препятствиями такими, как жесткое государственное регулирование отрасли, сформированное место хлеба как «традиционного» продукта в сознании потребителей, недифференцированность продукта. В последнее время на развитие рынка существенно влияет развитие розничных сетей, реализующих политику низких цен и открывающих собственные пекарни. Потребление хлебобулочных и мучных изделий, и в первую очередь, крупнейшего сегмента – хлеба - многие специалисты связывают с благосостоянием граждан, с ростом которого российский потребитель переходит от дешевой и калорийной пищи к дорогим продуктам с большим содержанием белка.

Хлеб и хлебобулочные изделия относятся к товарам стратегической значимости, а для потребителей являются продуктами первой необходимости и неотлагаемого спроса. Однако в 2011-2016 годах рынок демонстрировал стабильное падение.

По данным маркетингового исследования «Рынок хлеба и хлебобулочных изделий. Предварительные итоги 2016 года», проведенного компанией Intesco Research Group, объем российского рынка хлеба и хлебобулочных изделий в натуральном выражении с 2012 года медленно сокращался и в 2016 году, по предварительным оценкам, составил около 7 млн. тонн (рисунок 1.1) [35].

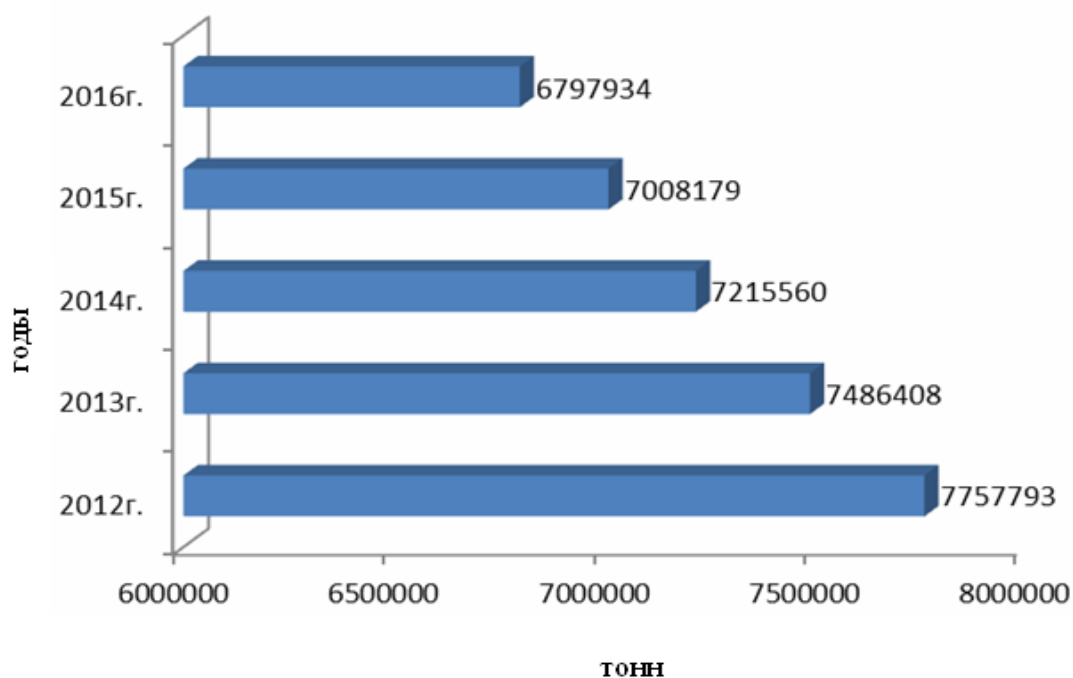


Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка хлеба и хлебобулочных изделий

Почти весь объем рынка хлеба и хлебобулочных изделий в натуральном выражении представлен продукцией отечественных производителей. Доля зарубежной продукции составляет чуть более 0,1% рынка. На протяжении 2012-2016 годов доля импорта колебалась от 0,11 до 0,14%. (рисунок 1.2) [34].

Наибольшая доля ввезенного в нашу страну хлебобулочных изделий в денежном выражении принадлежит Финляндии, которая в 2016 году ввезла хлебобулочных изделий на сумму \$6,9 млн., что составило 34,5% от общего объема импорта (рисунок 1.3). На втором месте находится Литва – \$3,3 млн. или 16,3%. Доли Германии, Франции и Украины в 2016 году составили 9,6%, 9,4% и 9,3% соответственно.

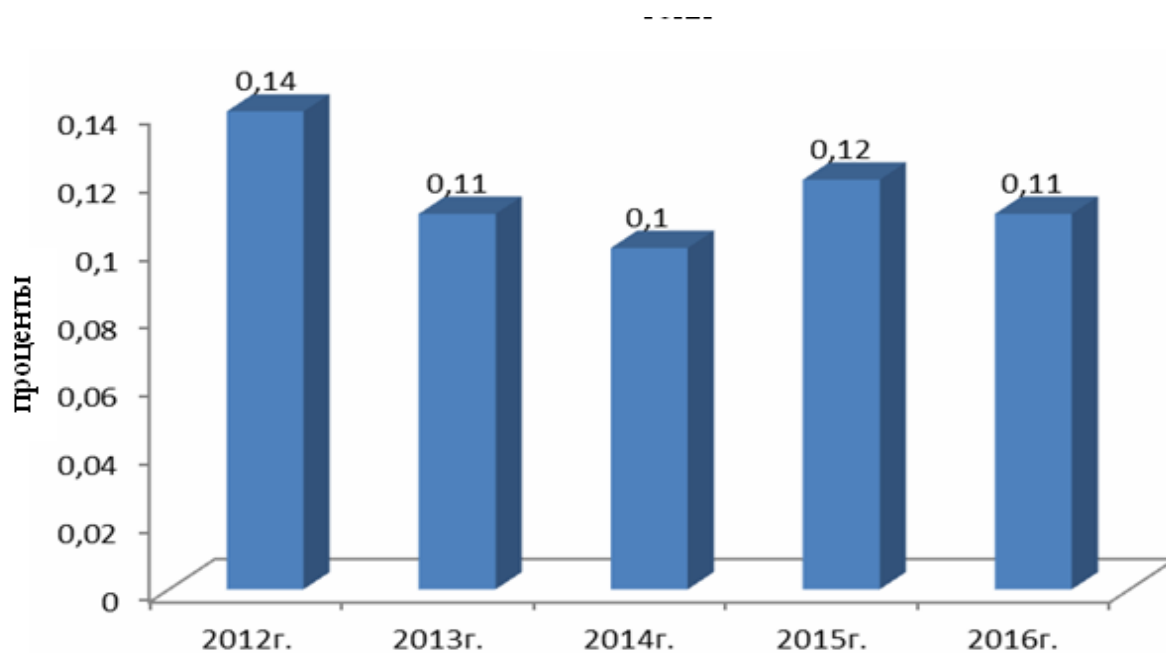


Рисунок 1.2 – Динамика доли импорта на российском рынке хлеба и хлебобулочных изделий

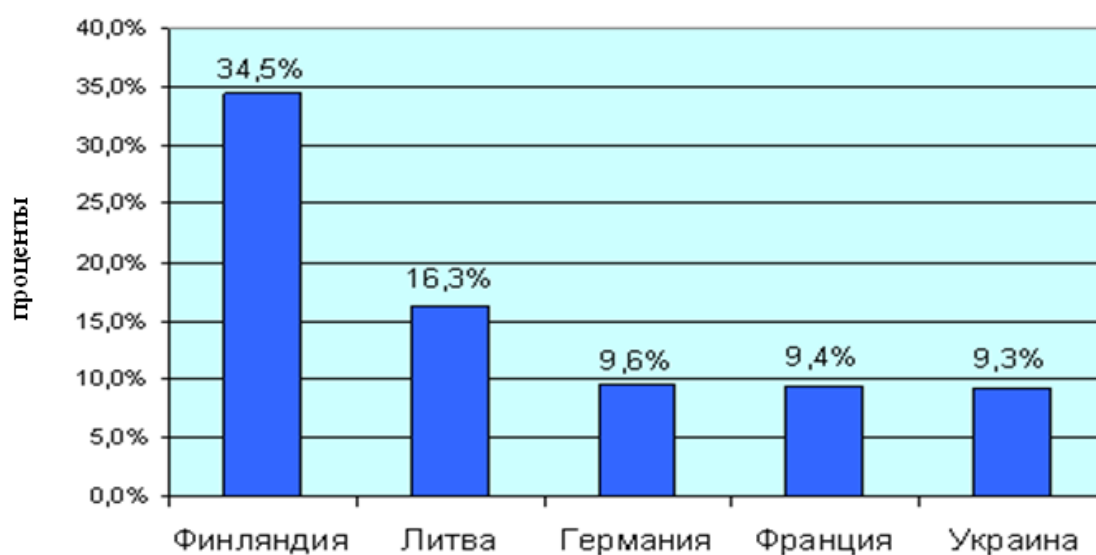


Рисунок 1.3 – Доли основных стран-импортеров хлеба и хлебобулочных изделий на российский рынок

По данным Euromonitor International, с точки зрения подушевого потребления Россия не входит в двадцатку стран-потребителей рассматриваемой продукции. Средний россиянин в 2016 году купил 55 килограммов выпечных/зерновых изделий, потратив на них 48 евро, при этом

те же показатели в Германии достигли соответственно 76 килограммов и 192 евро, а в Болгарии – соответственно 108 килограммов и 78 евро. По данным «Амико», потребление хлеба по России распределено также неравномерно - в Москве - 90 кг в год, а в некоторых российских регионах - до 260 кг в год.

Основными причинами отставания России от других европейских стран по уровню подушевого потребления хлеба и хлебобулочных изделий является неравномерное распределение уровня располагаемых доходов по регионам, а также слабое развитие розницы в малых и небогатых регионах. В крупных российских городах современные супермаркеты предлагают огромный выбор разных видов хлеба и хлебобулочной продукции. В то же время в сельской местности и в маленьких городках выбор хлеба зачастую сводится к традиционной буханке «кирпичик». Исходя из предположения, что на территории РФ проживает 142 млн. человек, эксперты считают, что годовое производство хлеба и хлебобулочных изделий должно составлять 19,6 млн. тонн [35].

В целом российский рынок хлеба и хлебобулочных изделий в натуральном выражении условно разделяется на два сегмента: сегмент, включающий в себя хлеб из пшеничной, ржаной муки, а также из смеси разных сортов муки, и сегмент хлебобулочных изделий. По состоянию на конец 2016 года доли вышеназванных рыночных сегментов по отношению к 2014 году практически не изменились: доля сегмента хлеба из пшеничной, ржаной муки и из смеси разных сортов составила чуть более 70%, а доля сегмента хлебобулочных изделий была на уровне 30% общего объема рынка.

Более детально рынок сегментирован по видам хлеба и хлебобулочных изделий. На российском рынке выделяют следующие сегменты: хлеб ржаной; хлеб из пшеничной муки первого сорта; булочные изделия из пшеничной муки высшего сорта; хлеб пшеничный из муки высшего сорта; хлеб ржано-пшеничный и пшенично-ржаной; сдобные хлебобулочные изделия; хлеб пшеничный из муки второго сорта; булочные изделия из пшеничной муки

первого сорта; бараночные изделия; сухари, гренки и хрустящие хлебцы; пирожки, пироги и пончики; диетический хлеб и хлебобулочные изделия.

В 2016 году наибольшая доля рынка в натуральном выражении – 27% – принадлежала сегменту ржаного хлеба (рисунок 1.4) [34].

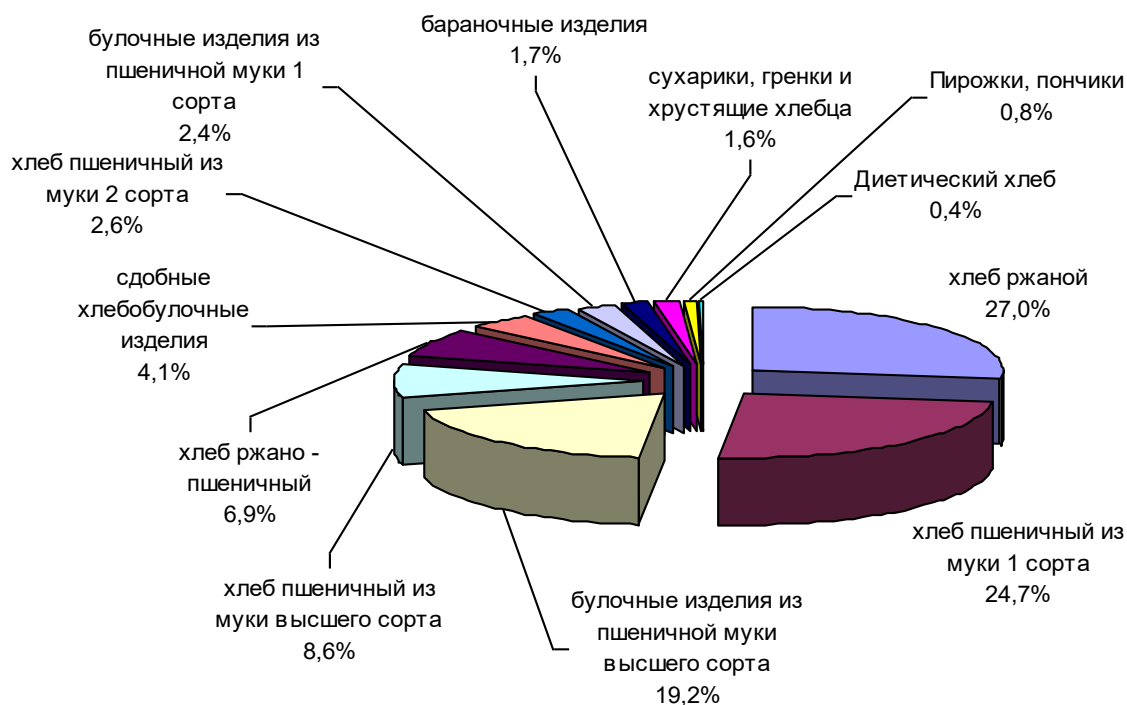


Рисунок 1.4 – Структура российского рынка хлеба и хлебобулочных изделий

Доля сегмента пшеничного хлеба из муки первого сорта почти приблизилась к доле лидера, заняв 24,7% общего объема рынка. Третье место с долей 19,2% рынка в натуральном выражении занимали булочные изделия из пшеничной муки высшего сорта. Также значительные доли приходились на сегмент пшеничного хлеба из муки высшего сорта и сегмент хлеба ржано-пшеничного и пшенично-ржаного – соответственно 8,6 и 6,9% рынка. Доля сегмента сдобных хлебобулочных изделий составила 4,1%. Хлеб пшеничный из муки второго сорта занял 2,6%, а булочные изделия из пшеничной муки первого сорта – 2,4% рынка.

На бараночные изделия в этот период приходилось 1,7%, а на сухари, гренки и хрустящие хлебцы – 1,6% рынка в натуральном выражении. Сегмент пирожков, пирогов и пончиков занял всего 0,8%. Сегмент диетического хлеба и хлебобулочных изделий заполняет 0,5% рынка.

Самыми популярными видами продукции на рынке хлеба и хлебобулочных изделий являются хлеб ржаной, хлеб из пшеничной муки первого сорта, булочные изделия из пшеничной муки высшего сорта и хлеб пшеничный из муки высшего сорта, на которые приходится около 80% совокупного объема рынка.

По данным Euromonitor International, рынок остался стабильным, благодаря особой популярности хлебобулочных изделий – продуктов первой необходимости для российских потребителей. Сегмент хлебобулочных и мучных изделий обеспечил 80% продаж рассматриваемого рынка, при этом в 2010 году рост этого сегмента в стоимостном выражении составил 8%. Наиболее динамично в исследуемый период развивался сегмент зерновых завтраков быстрого приготовления – в стоимостном выражении он вырос на 15% [35].

Четвертая часть всех розничных продаж хлеба и хлебобулочных изделий – 25,9% – приходится на Центральный федеральный округ, а пятая часть – 20,2% – на Приволжский ФО. Доли Южного и Сибирского округов в структуре розничных продаж составляют соответственно 19 и 11,1%. Самая низкая доля – 4,4% – принадлежит Дальневосточному федеральному округу.

Основное развитие рынка сухих хлебобулочных изделий, как прогнозируют аналитики, будет происходить за счет увеличения потребления традиционных, вновь обрётших популярность среди российских потребителей бараночные изделия.

Рынок бараночных изделий в России относительно небольшой, но быстрорастущий, с динамикой 10-15% в год (рисунок 1.5). По оценкам специалистов, объем этого рынка – 120 тыс. т [34].

Данный активный рост рынка объясняется любопытной демографической тенденцией. Дело в том, что потребление недорогих кондитерских изделий, а особенно сушек и сухарей, резко возрастает при снижении уровня доходов населения.

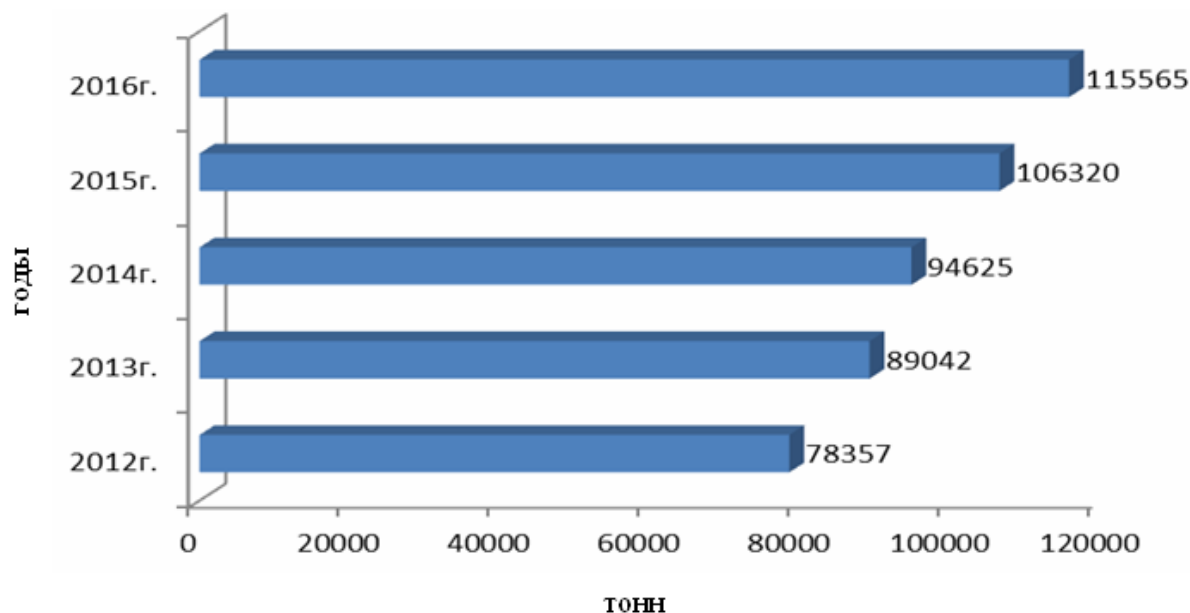


Рисунок 1.5 – Динамика российского рынка бараночных изделий

В структуре бараночных изделий наибольшую популярность среди потребителей получили сушки, треть рынка занимают баранки (рисунок 1.6).

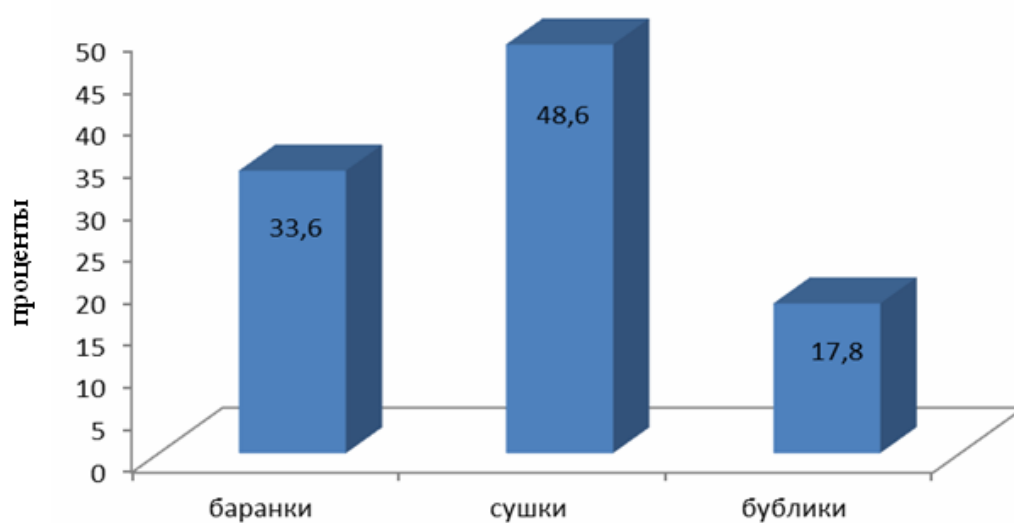


Рисунок 1.6 – Структура рынка бараночных изделий в России в 2016 году

При этом, как показывают результаты исследований компании Euromonitor International, две трети рынка занимают бараночные изделия с добавками (рисунок 1.7).

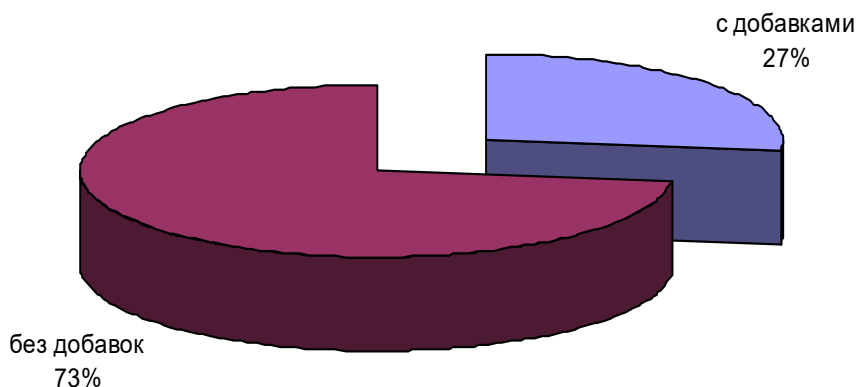


Рисунок 1.7 – Структура рынка бараночных изделий по наличию добавок

Как отмечают специалисты компании Euromonitor International наиболее популярными среди потребителей являются бараночные изделия с маком, немного уступают им ванильные изделия, все остальные виды добавок имеют меньшую популярность среди потребителей (рисунок 1.8).

Одна из заметных тенденций рынка бараночных изделий – увеличение упакованной продукции и уменьшение количества продукции по паке. Доля развесной продукции по-прежнему высока, но продолжает сокращаться. Если в период с февраля 2011 по январь 2015 года доля развесной продукции составляла 55% в натуральном выражении, то в аналогичный период годом позже она сократилась до 44%. В стоимостном выражении эти соотношения выглядели так: 42% и 34%.

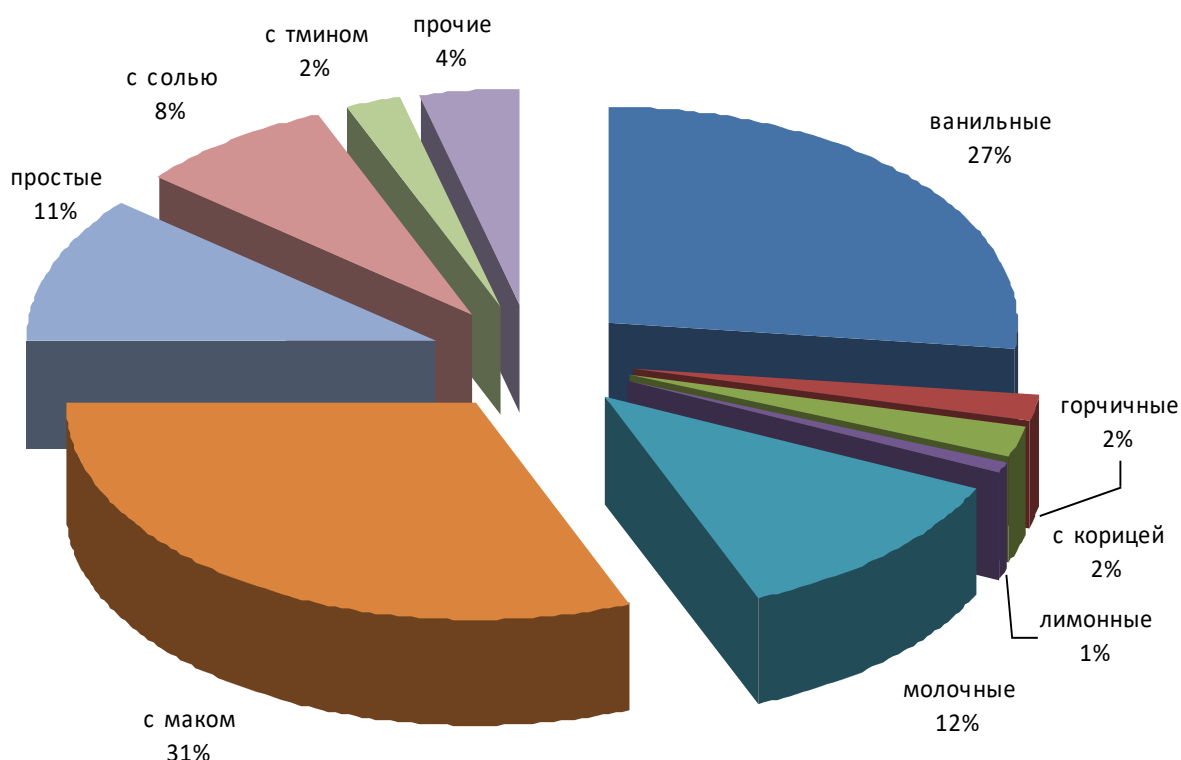


Рисунок 1.8 – Структура рынка вафельных изделий в зависимости от используемых добавок

Упаковка в любом сегменте кондитерского рынка играет очень большую роль. Особенно если производитель хочет, чтобы его продукция была представлена на полках супермаркетов. Здесь на первое место выходит фактор удобства и практичности. Прежде чем покупатель полюбит сам товар за его качество и вкус, основная работа ложится на упаковку. Упаковка должна сработать, и сработать правильно, в тот момент, когда потребитель встретится с товаром на полке торгового зала [35].

Катализатором тенденции улучшения качества упаковки явились требования крупнейших мировых ритейлеров. Для того чтобы продаваться в сетях, упаковка должна сохранять качество продукта при его транспортировке от производителя к продавцу, дизайн упаковки должен выделять ее из конкурентного ряда. Технически упаковка должна быть сконструирована так, чтобы продукт было удобно выставлять на полках в

магазине и поддерживать стройную выкладку. В настоящее время для упаковки бараночных изделий используется в основном полипропиленовая упаковка. При этом, как отмечают эксперты, в будущем доля натуральной, экологичной упаковки – бумажной с высококачественной цветной печатью – может значительно увеличиться на фоне общей тенденции экологичности бизнеса и социальной ответственности.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Проведенный компанией «I & A» анализ российского рынка бараночных изделий, что в настоящее время на рынке работает более 250 предприятий, производящих бараночные изделия. Условно все компании можно сегментировать по следующим критериям: специализация производства; технология изготовления и позиционирование продукции; торговые марки; вес, упаковка, цена; ассортиментная линейка.

По специализации все компании можно разделить на узкоспециализированные предприятия и хлебокомбинаты широкой специализации и производители снэковой продукции. Самую большую долю российского рынка бараночных изделий - 49% - занимают компании, хлебокомбинаты широкой специализации. Второе место занимают узкоспециализированные предприятия. В то же время все большую долю стали занимать производители снэковой продукции (рисунок 1.9) [34].

Как показал экспертный опрос, все компании, работающие на рынке бараночных изделий, имеют свои технологические особенности производства.

Ведущую роль в приготовлении бараночных изделий играет сырье, то есть мука. От используемого сырья зависит качество, вкус, а также цена предлагаемой на рынок готовой продукции.

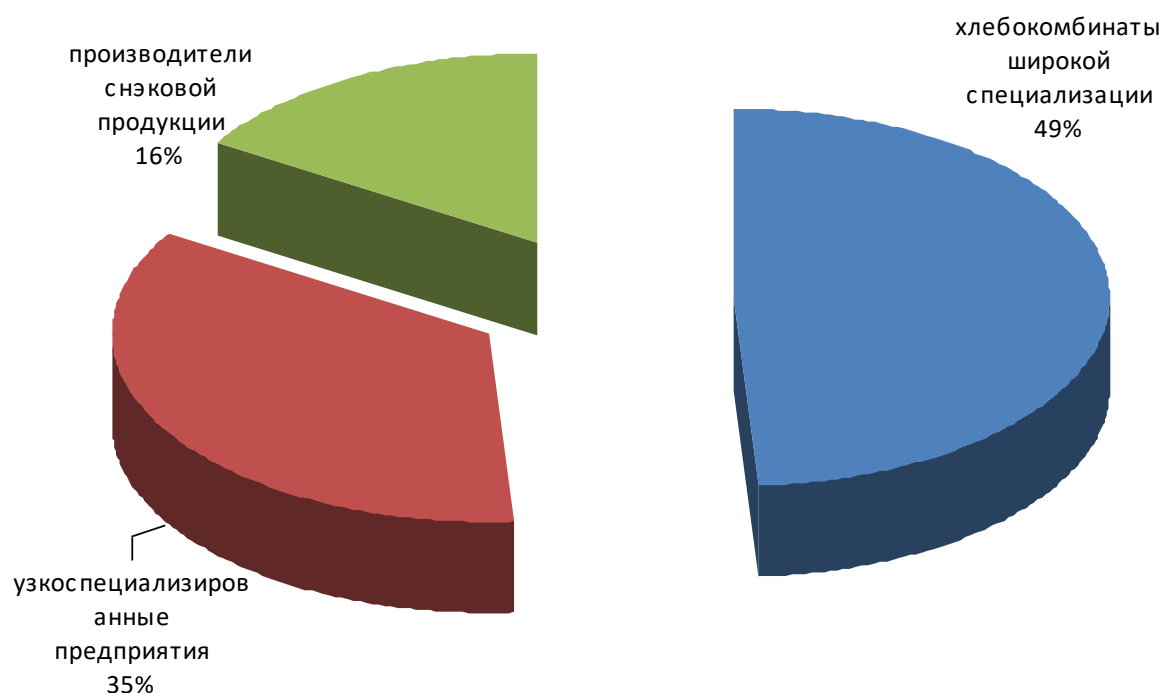


Рисунок 1.9 - Долевое распределение производителей бараночных изделий по виду основной выпускаемой продукции

Еще одной составляющей технологии производства являются особенности выпечки бараночных изделий. Традиционно бараночные изделия готовят с использованием растительного масла, иногда маргарина. Но появились и производители, которые используют особую безмасляную технологию выпечки. К ним можно отнести компанию «Финком», выпускающую продукцию под торговой маркой «Финнат». Достоинством технологии производства бараночных изделий без использования масла является отсутствие в продукте холестерина. Однако пока новые технологии применяют лишь около 10% производителей, работающих на российском рынке [35].

Для приготовления бараночных изделий используются либо натуральные, либо идентичные натуральным вкусо-ароматические добавки, которые могут применяться и в сочетании друг с другом. Пока большинство компаний производят бараночные изделия с добавлением натуральных продуктов, так как это повышает себестоимость продукции.

Нельзя не сказать и о соленых бараночных изделиях,, выпуск которых наладила компания «Емеля» совместно с хлебопекарной компанией «Консенсус». Первая соленая продукция появилась и у компании «Бриджтаун». Такая продукция только начала завоевывать своих потребителей, и естественно, что позиционирование ее направлено в первую очередь на детскую аудиторию.

Российский рынок является привлекательным для большинства российских производителей. Поэтому наличие в продаже тех или иных торговых марок во многом зависит от сбытовой политики компаний-производителей. Появятся ли эти брэнды в торговой сети вновь или нет - напрямую зависит от оптовых продавцов.

Большая часть торговых марок, постоянно представленных на рынке, приведена в таблице 1.1 [34].

Примерно четвертая часть названий бараночной продукции рассчитана на детскую аудиторию. К ним можно отнести торговые марки «Емеля» (К.П.Ф. «Емеля»), «Аладдин» («Эврика»), «Двое из ларца» («Колос-К») и многие другие. Около 15% российского рынка бараночной продукции занимают торговые марки с названиями, которые рассчитаны на молодежь. Это прежде всего «Компашки» («Сибирский Берег»), «Посиделки» («Фуд Плантс Продакшн»), «Компанейские» («ПТК Ника»), «Улетные» («Скай-Макс»).

Таблица 1.1 – Наиболее популярные торговые марки, представленные в торговых сетях на российском рынке

Производитель	Торговая марка	Количество позиций
1	2	3
ФК «Финком» (Москва)	«Финнат»	5
«Сибирский берег» (Новосибирск)	«Компашки»	5 10
Бриджтаун (Москва)	«Каравай»	10
КПФ «Емеля» (Москва)	«Емеля»	13
«Мередиан плюс» (Москва)	«Кроха»	6

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
«Нэшомэ» (Москва)	«Таганка»	4
РСК (Москва)	«Резерв»	5
«Мартин» (Москва)	«Мартин»	4
ПТК «НИКА» (Москва)	«Улетные»	5
«Сетриум» (Москва)	«Русский хит»	5
«Сытинский завод» (С. Петербург)	«Невская сушка»	8
	«Сытин»	6
«Эврика» (Москва)	«Алладин»	4
«Эльборд» (Московская область)	«Марка мира»	7
«Абаско» (Москва)	«Между делом»	5
«Унисервис» (С. Петербург)	«Александровские»	4
«Золотой век» (Москва)	«Золотой век»	6
«Колос-К» (Московская область)	«Двое из ларца»	5
АО «Мосхлеб»	«Хлебосольные»	4

Модный в настоящее время франчайзинг дал бараночной продукции названия известных брендов. Потребителям также известны торговые марки бараночных изделий, названия которых заимствованы у других групп продуктов питания, например «Русский Хит» («Сентрум»), «Марка Мира» («Элборд»), «Сытин» («Сытинские заводы») и уже упоминавшийся бренд «Трофи» («Хэппилэнд»).

Ряд торговых марок не носит позиционной направленности и рассчитан просто на любителей бараночной продукции, которых становится все больше.

Бараночные изделия выпускаются в пакетиках от 350 до 500 г. Производители считают оптимальной 500-граммовую упаковку, объясняя это тем, что вес напрямую зависит от заполняемости пакетика.

Применяемый упаковочный материал в большой степени влияет на сохранность вкусовых свойств, качества и товарного вида бараночной продукции. Как правило, максимальный срок хранения составляет порядка шести месяцев. Однако и здесь не обходится без исключений. Так, например, АО «Мосхлеб» выпускает бараночную продукцию в прозрачной пластиковой

упаковке под торговой маркой «Хлебосольные», срок хранения которых составляет 3 месяца, что, впрочем, не умаляет достоинств продукции.

Фольгированные изнутри пакетики обходятся производителям дороже, соответственно, и отпускная цена бараночной продукции в такой упаковке выше. Тем не менее, в розничной торговой сети бараночная продукция продается фактически по одной цене, независимо от производителя и упаковки. Объяснить это можно тем, что в одной торговой точке, как правило, представлены не более двух торговых марок. Исключение составляет продукция, которая распространяется в сети супермаркетов. Цены на «демократические» торговые марки существенно отличаются от продукции класса «премиум» [34].

На рынке Пензенской области преобладают следующие торговые марки «Сибирский Берег», «Сытинские заводы», «Бриджтаун», К.П.Ф. «Емеля», «Тролль», «Меридиан Плюс». Однако наряду с федеральными марками работают «местные» предприятия, занимающие существенную долю регионального рынка к ним относятся (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Основные региональные производители бараночной продукции

Наименование компании	Характеристики
1	2
Пекарский цех, ИП Авдониной В.Н.	Работает с 23 августа 2010 года, Юридический адрес: 432035, г. Пенза, ул. Пролетарская, 10. Основным видом деятельности является: "Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения"
ООО «Минипек»	Работает с 19 февраля 2004 года, Юридический адрес: 432012, г. Пенза, ул. ИТР, 16. Основным видом деятельности является: "Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения".

Продолжение таблицы 1.2

1	2
ООО «Бригантина»	Работает с 22 июля 1999 года, Юридический адрес: 432072, г. г. Пенза, пр. Победы, 18. Основным видом деятельности является: "Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения".
ООО «ОПК»	Работает с 9 октября 2008 года. Юридический адрес: 432071, г. г. Пенза, ул. Окружная, 9. Основным видом деятельности является: "Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения".
ООО «Цитрон»	Работает 27 октября 1997 года, Юридический адрес: 432035, г. Пенза, ул. Антонова, 3. Основным видом деятельности является: "Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения"
ОАО «Пензенский хлебозавод №2»	Работает 12 октября 1957 года, Юридический адрес: 440066, Россия, Пензенская область, г. Пенза, пр. Победы, 42. Основным видом деятельности является: "Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения"
ОАО «Пензенский хлебозавод № 4»	Работает 17 июня 1973 года, Юридический адрес: 440034, Россия, г. Пенза, ул. Металлистов, 4 Основным видом деятельности является: "Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения"
ООО «Аквапром»	Работает 27 октября 1997 года, Юридический адрес: г. Заречный, Комсомольская, 1Б. Основным видом деятельности является: "Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения"

Таким образом, структура предложения бараночной продукции на рынке Пензенской области выглядит следующим образом (рисунок 1.10).

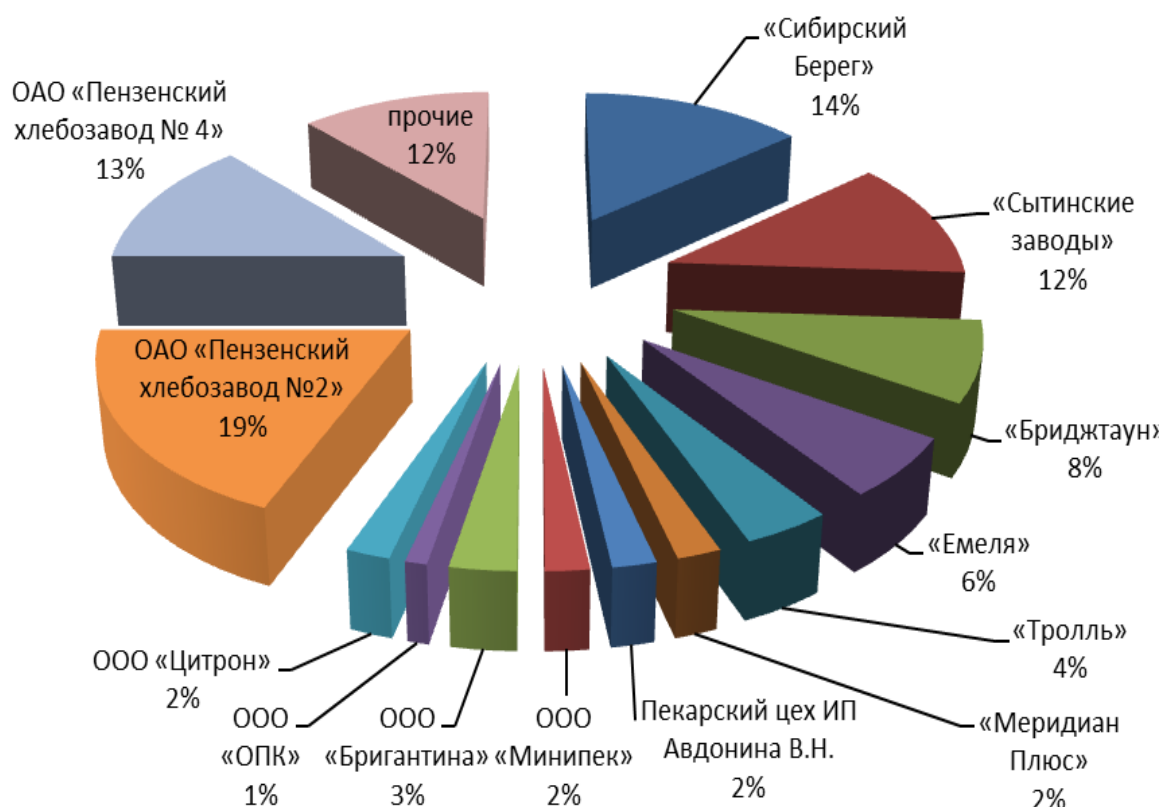


Рисунок 1.10 – Структура предложения на рынке бараночной продукции Пензенской области

Проведем сравнительную оценку ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» с основными конкурентами. При этом следует отметить, что компания на первоначальном этапе не сможет конкурировать с крупными производителями данной продукции, а только с местными производителями, поэтому оценку конкурентоспособности будем производить в сравнении с местными производителями бараночных изделий (таблица 1.3).

Данные таблицы свидетельствуют, что ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» может занять одно из лидирующих положений на региональном рынке бараночной продукции. Первоначально предполагается занять 1% рынка Пензенской области.

Таблица 1.3 – Качественное сравнение предприятий по конкурентным факторам

Конкурентные факторы	ЗАО «Нижеломовский хлебокомбинат»	ООО «Бригантина»	ООО «Цитрон»	ОАО «Пензенский хлебозавод №2»	ОАО «Пензенский хлебозавод № 4»
Качество бараночной продукции	9	7	8	10	10
Доступность цены	6	6	5	6	3
Репутация (имидж) предприятия	9	7	6	10	10
Эффективность рекламы	4	3	5	9	8
Широта ассортимента	6	4	6	9	9
Достаточность и качество производственной базы	10	5	7	10	10
Возможности снижения транспортных издержек	8	7	5	5	6
Организация работы по стимулированию сбыта	8	6	5	8	9
Уровень корпоративной культуры	7	8	6	8	7
Известность торговой марки	7	5	6	9	9
Общая сумма баллов	72	58	59	84	81
Место предприятия по конкурентной силе	3	5	4	1	2

Таким образом, структура рынка после выведения предприятия на данный сегмент будет выглядеть следующим образом (рисунок 1.11).

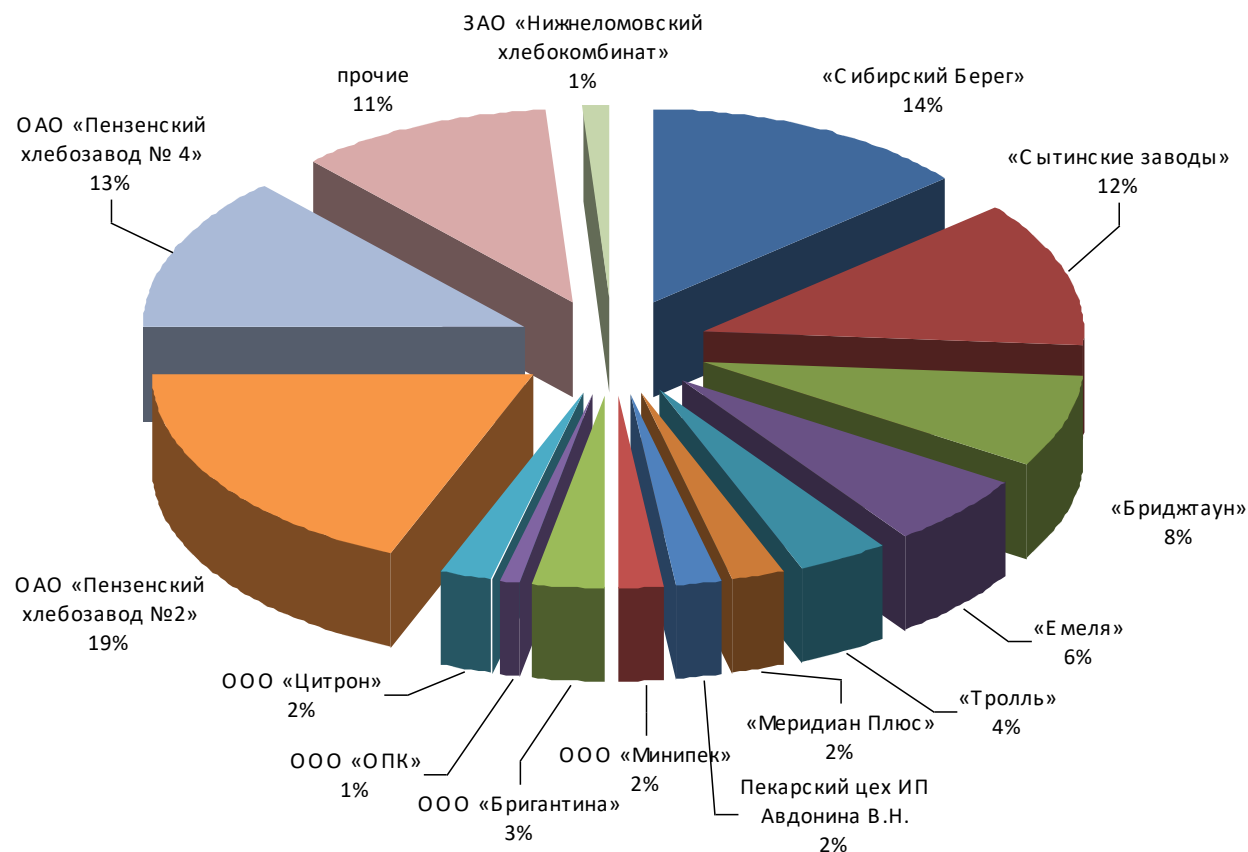


Рисунок 1.10 – Структура предложения на рынке бараночной продукции Пензенской области после выхода на рынок ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат»

1.3 Анализ потребителей

Согласно данным, полученным в ходе исследования, проведенного компанией «ТОЙ-Опинион», в 2016 году доля потребителей бараночной продукции старше 15 лет достигла 70%. Конечно же, постоянно бараночную продукцию едят существенно меньше, но сам факт, что почти половина опрошенных с той или иной степенью активности потребляет рассматриваемый продукт, показателен.

В настоящий момент доля активных потребителей бараночной продукции, т.е. тех, кто ест их хотя бы раз в неделю, составляет 8% от

общего числа опрошенных. Еще 17% потребляют бараночную продукцию не реже раза в месяц. Доля случайных потребителей, т.е. тех, кто ест бараночную продукцию реже раза в месяц, составляет 75% (рисунок 1.12).



Рисунок 1.12 – Частота потребления бараночных изделий, % опрошенных

Бараночная продукция пользуется большей популярностью у женщин, нежели у мужчин. Так, 46% женщин являются потребителями этого продукта, тогда как среди мужского населения этот показатель составляет только 33%. Непосредственно в структуре потребителей бараночной продукции женщины занимают 64%, мужчины, соответственно 36%.

Таким образом, можно утверждать, что женщины являются основной силой, определяющей развитие рынка бараночной продукции. И именно на них в первую очередь производители ориентируют свои рекламные кампании.

Что касается возрастной структуры потребителей, то наиболее высокую заинтересованность в отношении бараночной продукции проявляют респонденты 30-49 лет (рисунок 1.13).

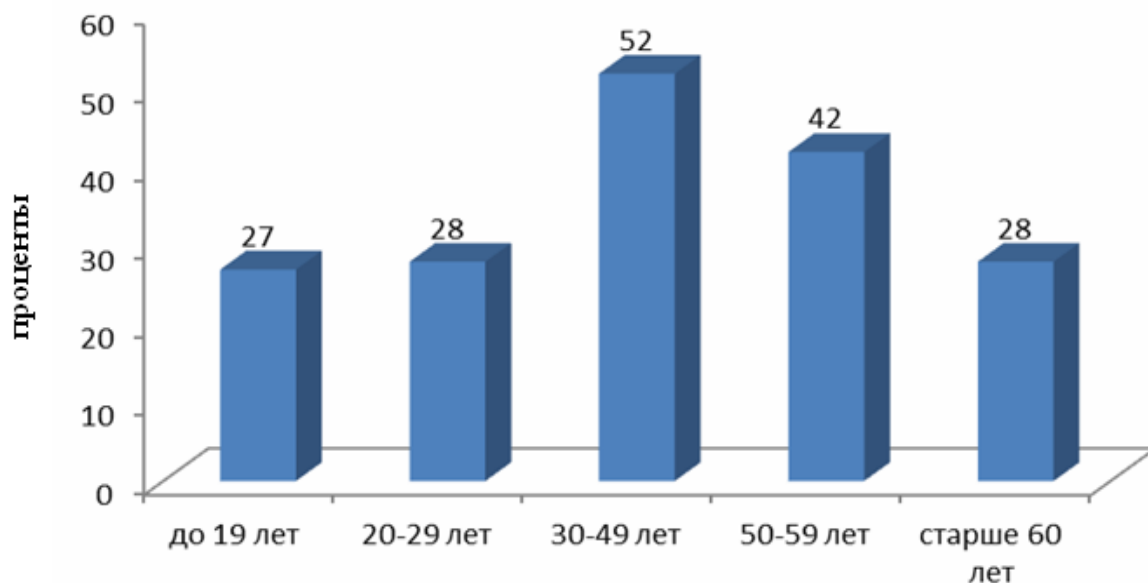


Рисунок 1.13 – Доля потребителей бараночной продукции среди респондентов различного возраста, % от числа респондентов

Анализ зависимостей между социальным положением и потреблением бараночной продукции позволяет определить, что более всего к потреблению бараночной продукции склонны домохозяйки, люди, занимающие позиции рабочих и служащих.

Доля потребителей бараночной продукции в каждой из обозначенных групп составляет 52, 50 и 45% соответственно. Меньше всего потребителей бараночных изделий среди руководителей и пенсионеров (рисунок 1.14).

В общей структуре потребления главным фактором высокой популярности бараночной продукции является их разнообразие, благодаря которой этот продукт едят 21% опрошенных (рисунок 1.15).

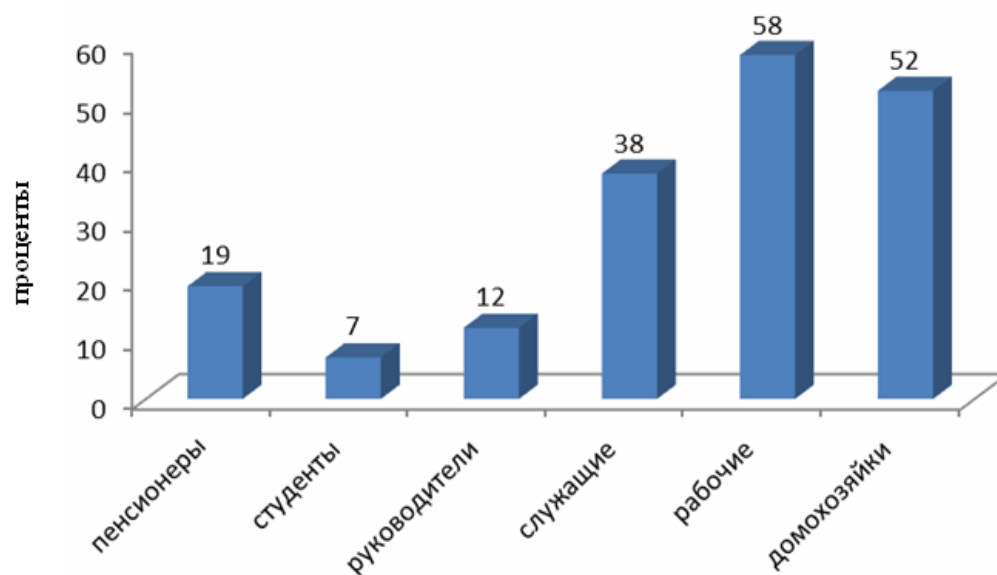


Рисунок 1.14 – Зависимость между социальным положением и потреблением баночной продукции

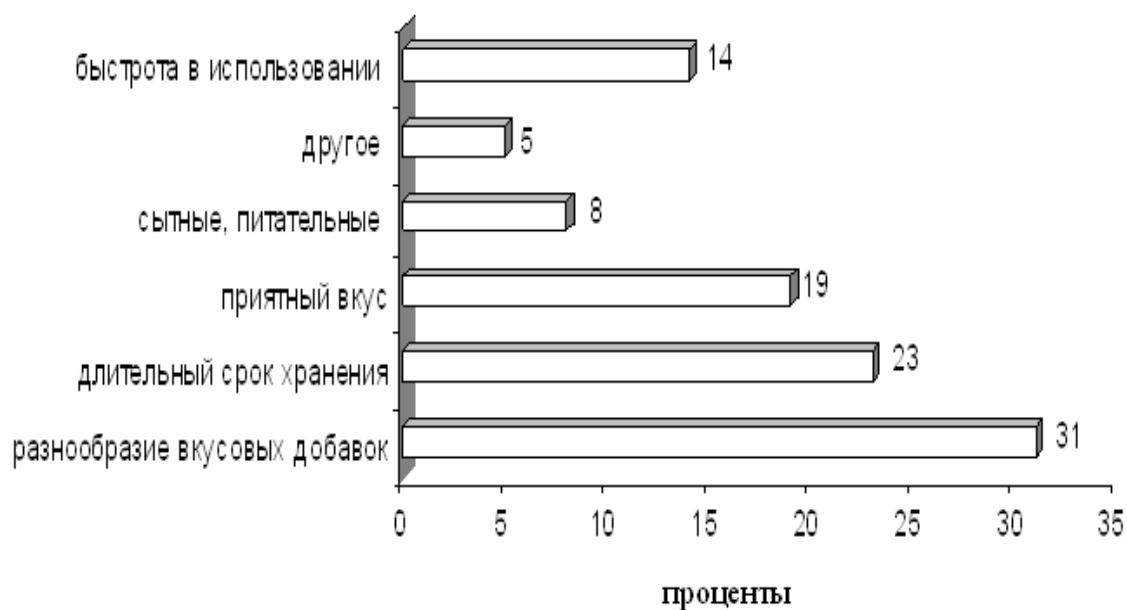


Рисунок 1.15 – Причины потребления баночной продукции

На сегодняшний день осведомленность респондентов о марках, присутствующих на российском рынке баночной продукции, находится на достаточно низком уровне – лишь около 15% потребителей сразу же

называют марку, продукцию которой они приобретают чаще всего. Таким образом, в настоящий момент на рынке бараночной продукции отсутствует четко выстроенная система сильных брендов.

Исходя из проведенного исследования потребителей в качестве целевой аудитории были выбраны женщины в возрасте 29-50 лет, потребляющие бараночную продукцию чаще одного раза в месяц, являющиеся домохозяйками или рабочими, проживающий в городе, и осуществляющая покупку с целью разнообразить рацион.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

К бараночным изделиям относят различные виды баранок, сушек и бубликов, которые имеют форму кольца или овала, образованного жгутом круглого сечения, имеющие плоскую поверхность на стороне, которая лежала на листе, сетке или поду.

Сушки и баранки являются хлебными изделиями длительного хранения; бублики - промежуточным по влажности продуктом между булочными изделиями и баранками. Бараночные изделия различаются толщиной жгута, размерами колец и массовой долей влаги.

В эту группу уходят бараночные изделия, вырабатываемые из пшеничной муки высшего и первого сортов.

По органолептическим показателям бараночные хлебобулочные изделия должны соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Органолептические показатели бараночных хлебобулочных изделий

Наименование показателя	Характеристика
1	2
Внешний вид: форма	В виде овального или округлого кольца. В изделиях ручной разделки допускается заметное место соединения концов жгута и изменение толщины изделий в местах соединения концов жгута. Допускается не более двух небольших притисков, наличие плоской поверхности на стороне, лежавшей на листе, сетке или поду
поверхность	Глянцевитая, без вздутий и загрязнений. Без отделки или с отделкой отделочным полуфабрикатом или дополнительным сырьем в соответствии с рецептурой. На одной стороне допускаются отпечатки сетки, наличие небольших трещин длиной не более 1/3 поверхности кольца. Для упакованных бубликов допускается незначительная морщинистость

Продолжение таблицы 2.1

1	2
цвет	От светло-желтого до темно-коричневого, без подгорелости. Допускается более темный цвет на стороне, лежавшей на листе, сетке или поду
Внутреннее состояние	Разрыхленные, пропеченные, без признаков непромеса. Для бараночных хлебобулочных изделий, в рецептуру теста которых входят зерновые продукты, мак, орехи и т.п., - с включениями зерновых продуктов, мака, орехов и т.п.
Вкус, запах	Свойственный данному виду бараночного хлебобулочного изделия, без постороннего привкуса и запаха
Хрупкость	Баранки должны быть хрупкими или ломкими, сушки - хрупкими

По физико-химическим показателям бараночные хлебобулочные изделия должны соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – физико-химическим показателям бараночные хлебобулочные изделия

Наименование показателя	Норма для		
	сушек	баранок	бубликов
Влажность, %, не более	13,0	19,0	27,0
Кислотность, град., не более	3,0	3,0	3,5
Массовая доля сахара в пересчете на сухое вещество, %	В соответствии с рецептурами с учетом допускаемых отклонений		
Массовая доля жира в пересчете на сухое вещество, %	В соответствии с рецептурами с учетом допускаемых отклонений		
Массовая доля витаминов, мг/100 г, не менее	Нормируется в изделиях, в рецептуру которых включен витаминный или витаминно-минеральный комплекс		
Массовая доля минеральных веществ, мг/100 г, не менее	Нормируется в изделиях, в рецептуру которых включен витаминный или витаминно-минеральный комплекс		

Допускается увеличение кислотности на 0,5 град для бараночных хлебобулочных изделий, в рецептуру которых включены зерновые продукты.

Допускаемые отклонения по массовой доле сахара - $\pm 1,0\%$, по массовой доле жира - $\pm 0,5\%$.

Массовая доля сахара и жира нормируется при содержании каждого из них по рецептуре более 2 кг на 100 кг муки или на 100 кг смеси муки и зерновых продуктов. Допускается превышение верхнего предела по массовой доле сахара и жира.

Масса одного бублика должна быть 0,1 и 0,05 кг, для сушек и баранок регламентируется количество изделий в одном килограмме.

Коэффициенты набухаемости баранок и сушек приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Коэффициенты набухаемости баранок и сушек

Наименование изделия	Рекомендуемый коэффициент набухаемости, не менее
Баранки	2,5
Сушки	3,0

Сроки годности бараночных хлебобулочных изделий приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Сроки годности бараночных хлебобулочных изделий

Наименование изделия	Рекомендуемый срок годности
Баранки, не упакованные в потребительскую тару	25 сут
Сушки, не упакованные в потребительскую тару	45 сут
Баранки и сушки, фасованные в полиэтиленовые или целлофановые пакеты	15 сут
Бублики, не упакованные в потребительскую тару	36 ч
Бублики, упакованные в потребительскую тару	96 ч

Рецептура предлагаемых к производству бараночных изделий приведена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 –Рецептура предлагаемых к производству бараночных изделий

Бараночные изделия	Кол-во в 1 кг, шт.	Мука, кг	Дрожжи прессованные, кг	Соль кг	Сахар-песок, кг	Маргарин, кг	Масло животное, кг	Масло растительное, кг	Молоко, кг	Ванилин, кг	Мак, кг	Патока на обварку, кг
Баранки из пшеничной муки I сорта												
простые	35 - 40	100	0,5	1,5	1,0	—	—	0,15	—	—	—	—
сахарные	35 - 40	100	0,5	1,0	15,0	3	—	0.15	—	—	—	—
молочные	30 - 35	100	0,5	1,5	8,0	—	—	0,15	20.0	—	—	—
Баранки из муки высшего сорта												
сдобные	25 - 30	100	1,0	1.5	8,0	—	—	8.15	—	—	—	1.0
сахарные с маком	35 -40	100	0,5	1,0	15,0	4.0	—	0.15	—	—	1,0	—
ванильные	40 - 45	100	0,5	1,0	15,0	—	2.0	0.15	—	0,03	—	—
Сушки из муки I сорта												
простые	100	100	0,5	1,5	1.0	—	—	0,15	—	—	—	—
малютка	220	100	1.0	1,0	12.0	8,0	—	3.15	—	—	—	—
чайные	110	100	1.0	1,0	12.0	—	4.0	4,15	—			—
Сушки из муки высшего сорта												
с маком	125	100	0,5	1,5	1,0	—	—	0 15	—	—	1.5	1.5
ванильные	130	100	1,5	0,8	20,0	—	2.0	4.15	—	0.05	—	—
Бублики из муки I сорта												
молочные с маком	10 - 12	100	0,5	1,5	3,0	—	—	2,15	15.0	—	—	—

Хорошо разработанная упаковка способствует эффективному продвижению товара на рынки, поскольку обладает определенной ценностью с точки зрения удобства в глазах потребителей.

Упаковка выполняет следующие функции:

- предохраняет товар от повреждения;
- обеспечивает создание рациональных единиц груза для транспортировки, погрузки и выгрузки товара, а также для его хранения;
- обеспечивает создание оптимальных по весу и объему единиц для продажи товара;
- является важным носителем рекламы.

Упаковка, её проектирование – это разработка и производство оболочки для товаров.

Внешняя упаковка товара, продаваемого через торговую сеть, должна выполнять многие функции продавца, она должна описать свойства товара, внушить потребителю уверенность в товаре, т.е. в целом произвести благоприятное впечатление и содержать следующую информацию:

- наименование продукта;
- наименование и местонахождение (юридический адрес, включая страну) изготовителя;
- масса нетто при стандартной влажности;
- состав продукта;
- пищевая ценность;
- дата изготовления;
- срок хранения;
- обозначение стандарта или ТУ, в соответствии с которым изготовлен и может быть идентифицирован продукт;
- информация о сертификации.

При принятии решения об объёме упаковки, необходимо учитывать маркетинговые исследования, которые показывают, что упаковка в 500

граммов является безусловным лидером по сравнению с остальными упаковками.

Бараночные изделия будут упаковываться в полиэтилен. На лицевой стороне упаковки в правом углу помещается торговая марка. В центре располагается готовый продукт. На обратной стороне упаковки будет содержаться также описание других изделий этой продуктовой линейки. На торцевых сторонах упаковки описываются качественные характеристики изделия (состав, калорийность, содержание витаминов), а также дата изготовления, условия хранения и юридический адрес организации.

2.2 Технология производства продукции

Технология приготовления бараночных изделий имеет специфические особенности и состоит из следующих операций (рисунок 2.1) [37].



Рисунок 2.1 – Технология приготовления бараночных изделий

Бараночные изделия рекомендуется готовить из муки с достаточно упругой и эластичной клейковиной с растяжимостью 16-19 см. Содержание клейковины в муке высшего сорта должно быть 34 - 38, а I сорта 30 - 32%.

Тесто для бараночных изделий будет готовиться на опаре.

Густая опара влажностью 38-40% состоит из муки (13-60%), прессованных дрожжей (0,5-1,0%) и воды. Если в рецептуру входит молоко, то его также добавляют в опару. Опара для ванильных сушек должна быть особенно сильной, так как в тесто добавляют 20% сахара, угнетающего дрожжи. В связи с этим дрожжи для ванильной сушки обычно активируют, а при замесе опары иногда добавляют амилоризин. Начальная температура опары составляет 28-32°C, продолжительность брожения 3,5-4,5 ч, кислотность к началу расходования 2,5-3,5°Н.

Готовую опару обычно расходуют на несколько порций теста, продолжительность расходования готовой опары не более 2 ч (иначе она перекистет). Подъемная сила опары составляет 13-15 мин. Рецептура и режим приготовления теста на густой опаре приведены в таблице 2.

Таблица 2.6 – Рецептура и режим приготовления теста на густой опаре

Рецептура и режим приготовления	Сушки из муки I и высшего сортов	Баранки из муки I и высшего сортов	Бублики из муки I сорта
Мука на замес теста, кг	87 - 80	80 - 61	60 - 41
Опара, кг	20 - 31	30 - 58	60 - 90
Соль, сахар и другое сырье, кг	По рецептуре		
Начальная температура, °C	29 - 36	30 - 35	30 - 36
Продолжительность отлежки	0 - 10	10 - 20	10 - 20
Влажность теста, %	27 - 37	31 - 37	31 - 36
Кислотность теста (конечная), °Н	2 - 2,5	2,5 - 3,5	2 - 3

При приготовлении теста отвешивают (на сотенных весах) необходимую порцию опары, загружают в месильную машину и

перемешивают с растопленным жиром, раствором сахара, соли, водой и прочим сырьем, затем добавляют муку. После этого тесто замешивают в течение 5-8 мин.

Температуру теста регулируют, изменяя температуру раствора сахара, жира и воды. Продолжительность замеса увеличивают при переработке сильной муки, а также при ускоренном способе приготовления теста (см. далее). При приготовлении теста используют крошку (2% к массе муки) и сахарную муку (1-1,5%), полученную от переработки брака. Тесто в конце замеса должно быть сухим и однородным.

Натирка теста заключается в его механической обработке (вальцовке), которая делает тесто более пластичным и однородным, улучшает набухание клейковины, способствует равномерному распределению дополнительного сырья в массе теста, облегчает формование заготовок. Тесто после замеса режут на куски массой около 10 кг, которые пропускают поочередно через вальцы натирочной машины.

Тесто для бубликов и баранок прокатывают 2-3 раза, а для сушек 3-4 раза. После каждой прокатки пласт теста складывают вдвое. При ускоренном способе приготовления теста при натирке тесто пропускают через вальцы 7-8 раз. Некоторые предприятия готовят тесто без стадии натирки, увеличивая продолжительность его замеса до 15-20 мин. Иногда для натирки теста вместо вальцовой машины применяют шнековую, которая позволяет осуществлять натирку теста в потоке.

Куски теста после натирки свертывают в рулоны (оковалки), покрывают полотном, чтобы предупредить заветривание, и оставляют в покое на 10-40 мин. Продолжительность отлежки теста, в процессе которой происходит брожение, зависит от вида изделия, качества клейковины, температуры теста, а также принятого технологического режима. Некоторые предприятия дают тесту отлежку до и после натирки. В теплое время года, а также при относительно слабой муке отлежку теста сокращают или

отменяют. Тесто в конце отлежки должно быть пластичным с редкими порами, следов от рифленых валков натирочной машины быть не должно.

Тестовые заготовки получают форму колец на универсальной делительно-формующей машине. При формовании куски теста массой 8-10 кг загружают в приемную воронку, которая должна быть постоянно заполнена тестом. Тесто с помощью питающих валков подают в поршневую камеру, откуда оно поршнями нагнетается в кольцевые щели между концами формующих гильз и скалок. Тесто выходит в виде кольцевой спирали. После выпрессовывания кольцевых заготовок из щели цилиндрические ножи, перемещаясь под действием пружин влево, отрезают заготовки от общей массы и сдвигают их по скалке. Затем закатывающие втулки, совершив 3 раза возвратно-поступательное движение вдоль скалок, окончательно формируют заготовку и сглаживают неровности на ее поверхности. После этого заготовки сбрасываются на ленточный транспортер и укладываются на листы или фанерные доски.

Сформованные заготовки укладывают на металлические листы. Для расстойки применяют шкафы с трехполочными люльками.

Расстоявшиеся тестовые заготовки ошпаривают паром низкого давления (3,0-5,0 кПа) в специальных паровых камерах при температуре среды 96-98°C. Продолжительность ошпарки составляет 1-3 мин: чем больше масса заготовки, тем продолжительнее ошпарка. При ошпарке изделия значительно увеличиваются в объеме, незначительно повышается масса изделий (на 6-7%).

Температура тестовой заготовки после ошпарки должна составлять 50-60°C в центре и 60-70°C на поверхности.

Выпекать бараночные изделия рекомендуется на сетчатых листах, что улучшает окраску и состояние поверхности, а также хрупкость и набухаемость изделия. Продолжительность выпечки бубликов составляет 16-19 мин, баранок 13-15 мин, сушек 14-15 мин.

Конвейер ошпарочно-печного агрегата движется непрерывно” что обеспечивает более равномерную ошпарку заготовок. В ленточных тоннельных печах изделия выпекают на поду. Перед печью устанавливают сквозную ошпарочную камеру с ленточным конвейером из металлической сетки, откуда заготовки автоматически пересекаются на под печи. Выпечка бараночных изделий на поду происходит при более высокой температуре и за более короткое время, чем выпечка на листах (на 2-4 мин).

Независимо от конструкции печи бараночные изделия выпекают без пара и при достаточной вентиляции пекарной камеры, так как в процессе ошпарки заготовки уже получили необходимое увлажнение. Присутствие пара в печи лишает изделия глянца.

Изделия, вышедшие из печи, поступают по транспортерам на стол, попутно горячие изделия охлаждают с помощью вентиляторов. При упаковке с дефектами отбраковывают. Баранки и сушки упаковывают в пакеты.

Для производства продукции будет приобретен следующий состав оборудования (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Состав и структура оборудования для производства бараночных изделий

Наименование оборудования	Количество
дозировочная станция	1
тестомесильная машина для крутого теста	1
натилочная машина	1
стол для отлежки теста	4
делительно-формующие машины	1
расстойный шкаф	2
ошпарочный шкаф	1
тоннельная печь с ошпарочным агрегатом	1
вертикальная упаковочная машина	1

2.3 Логистика производственных процессов

Формирование логистической системы на предприятии является важнейшим условием обеспечения эффективности предприятия и его конкурентоспособности на рынке. Основными элементами логистической системы являются подсистемы материально-технического снабжения, складирования, транспортирования материально-технических ресурсов и системы распределения продукции [11].

Процесс материально-технического обеспечения производства направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов. Основным элементом данной подсистемы является выбор оптимальных поставщиков.

Поставщики – это важное звено любой компании. Именно они представляют организациям сырье и материальные ресурсы, необходимые для производства продукции [7].

Для поиска информации о поставщиках были использованы следующие источники: торговые справочники, поиск в сети Интернет, наведение справок в других организациях.

На основе этих источников был составлен список возможных поставщиков, из которого затем выбраны наиболее подходящие по определенному набору критериев:

- соответствие цен предлагаемых поставщиком с финансовыми возможностями предприятия,
- соответствие поставляемого сырья необходимым требованиям качества, предъявляемым нашей организацией,
- жесткое соблюдение сроков поставки, необходимое для избегания простоя оборудования, которое ведет к уменьшению плановых объемов выпуска и как следствие снижение прибыли нашей организации,

- удобное (близкое) местонахождение фирмы поставщика, что позволит снизить затраты на транспортировку [29].

В Результате проведенного анализа были установлены основные поставщики сырья (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Основные поставщики сырья

Наименование продукции	Поставщик
Мука	ОАО «Мукомол»
Дрожжи прессованные	Дрожжевой завод «Пензенский»
Соль	ООО «Объединённая продовольственная компания»
Сахар-песок	АО «Атмис-сахар»
Маргарин	ООО «Объединённая продовольственная компания»
Масло животное	ООО «Нижнеломовский маслодельный завод»
Масло растительное	ООО «Престиж»
Молоко	СПК «Луч»
Ванилин	ООО «Объединённая продовольственная компания»
Патока	

Договоры с этими поставщиками заключаются на год. Кроме этого, в течение года возникают краткосрочные связи с различными поставщиками-посредниками, с которыми заключаются договора поставки на небольшой срок, или на разовую поставку товаров.

Канал распределения – это совокупность независимых организаций, участвующих в процессе продвижения товара от производителя к потребителю [41].

Продукцию можно реализовывать как через собственную торговую сеть, так и через розничных торговцев, например, через супермаркет, который рассчитан на полное удовлетворение нужд потребителей в продуктах питания. Посетив данный магазин с целью закупки различных продовольственных товаров, можно попутно купить бараночные изделия. В последнее время прогрессирующими темпами растет число сетевых

магазинов «у дома» или магазинов повседневного спроса. Эти магазины расположены везде, поэтому покупатели могут совершать покупку продовольственных товаров, а в частности бараночной продукции вблизи своего дома без необходимости специального похода по магазинам. Такое продвижение товара, предполагающее использование торгово-посреднического звена, называется одноуровневым каналом товародвижения. [27].

Также предполагается использовать несколько каналов товародвижения, для того чтобы обслуживать сегменты с разными покупательскими привычками. Поэтому на предприятии используется двухуровневый канал. Таким образом, на предприятии сложится следующая система распределения продукции (рисунок 2.2).

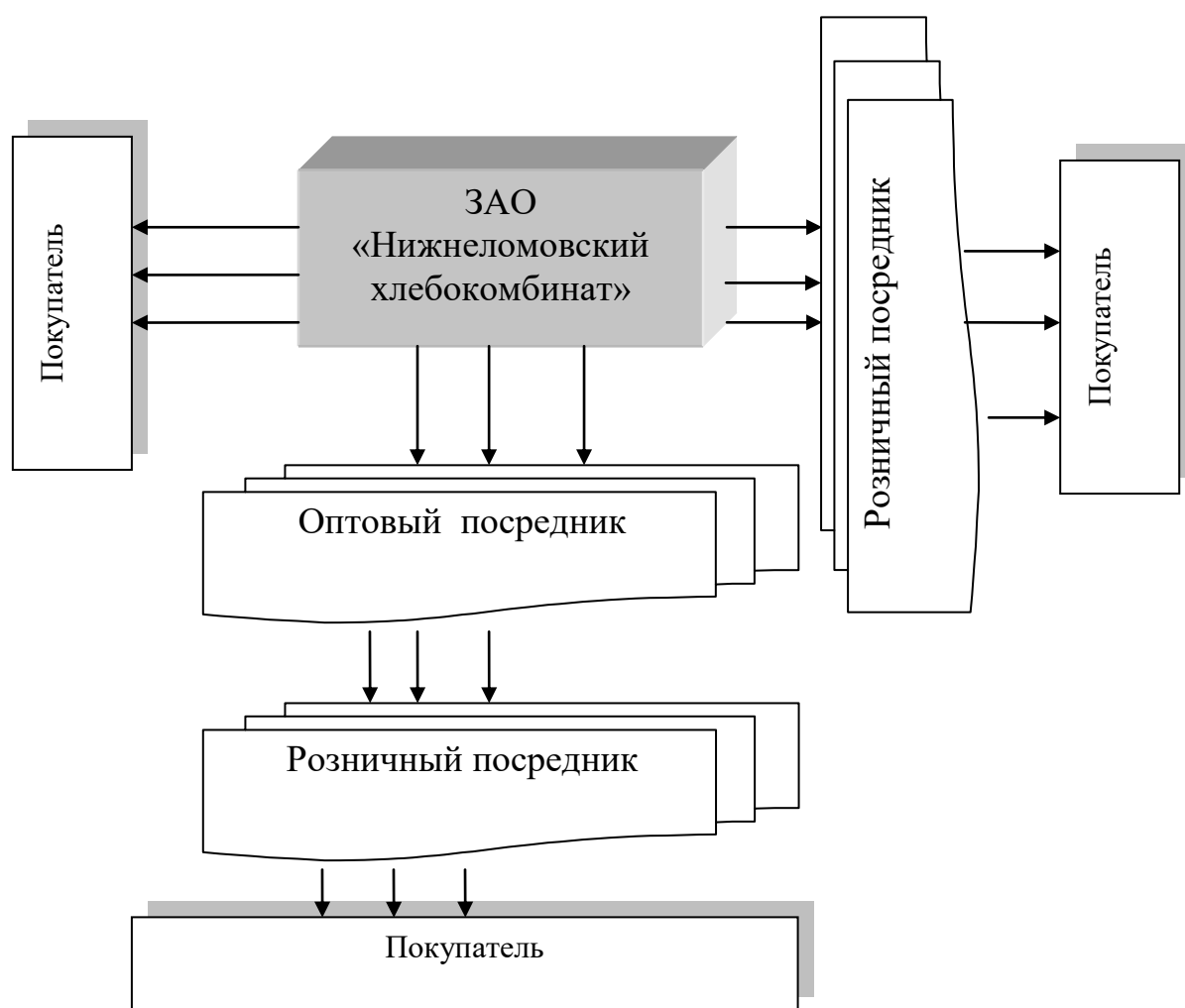


Рисунок 2.2– Основные каналы распределения бараночной продукции ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат»»

Для того, чтобы доставить товар своим посредникам и потребителям, предприятие пользуется автомобильным видом транспорта собственного транспортного цеха. Это относительно не дорого, и товар может достигнуть конкретного места назначения без дополнительных сложностей.

Заказы могут быть сделаны самыми различными способами: по почте, по телефону, через торговых агентов, с помощью компьютерного или электронного обмена данными. Полученный заказ должен быть выполнен быстро и точно. Система обработки заказов оформляет счета-фактуры, и после этого информация, содержащаяся в заказе, передается тем, кто должен выполнить заказ. Соответствующий отдел получают задание упаковать и погрузить заказанное количество товара. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочными и платежными документами. Копии этих документов передаются различным отделам предприятия. Каждая партия бараночной продукции, отправляемая потребителю, сопровождается удостоверением о качестве, которое выдается на основании лабораторных испытаний лабораторией завода.

Два складских помещения расположены на территории предприятия рядом с производственными цехами. Такое расположение позволяет оперативно отслеживать количество товаров на складах и координировать работу бухгалтерии и кладовщиков, отпускающих товары.

Среди клиентов ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» можно выделить 350 торговых точек в городе Пензе (Магнит, Перекресток, Пятёрочка, Гроздь и др.) и 500 торговых точек по области. Также имеются клиенты на территории РФ в г. Москва, Казань, Рязань, Воронеж, Липецк, Кашира, Тверь, Тверь, Чита, Санкт-Петербург, Иваново, Сургут, Магадан, Углич, Уфа, Иркутск, Екатеринбург, Новосибирск, Пермь, Краснодар, Ростов-на-Дону, Тюмень, Обнинск, в ближнем зарубежье – в Эстонии, Беларуси, Грузии, Казахстане.

Для каждого отдельного клиента ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» применяет различные формы предоставления услуг.

В дальнейшем будет организована служба, которая будет работать с жалобами и замечаниями клиентов, заниматься вопросами кредитования, материально-технического обеспечения и т.д. Для этого будет также выделена специальная телефонная линия для оперативного принятия мер по жалобам клиентов. Собрав данные о типах претензий и жалоб, отдел сервисного обслуживания клиентов может настоять на внесении необходимых изменений в систему качества товара, в практику его продажи и т. п. Поэтому на любом товаре, предлагаемом нашим предприятием, будет указан номер телефона, по которому потребитель может позвонить бесплатно и получить необходимую ему информацию или совет.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Закрытое акционерное общество «Нижнеломовский хлебокомбинат» создано по решению учредителей от 11.01.1993 года, в соответствии с Федеральным законом об акционерных обществах и Гражданским кодексом. Общество руководствуется в своей деятельности действующим законодательством, Уставом учредительным договором и иными внутренними документами Общества.

Предприятие зарегистрировано по адресу: 442150, Пензенская область, Нижнеломовский район, г Нижний Ломов, ул. Октябрьская, 36 а.

Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД): 10.71 - Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Дополнительные виды деятельности ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат»

Код ОКВЭД	Содержание деятельности
1	2
10.72	Производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий, тортов, пирожных, пирогов и бисквитов, предназначенных для длительного хранения
10.82	Производство какао, шоколада и сахаристых кондитерских изделий
46.1	Торговля оптовая за вознаграждение или на договорной основе
46.36.3	Торговля оптовая мучными кондитерскими изделиями

Продолжение таблицы 3.1

1	2
46.36.4	Торговля оптовая хлебобулочными изделиями
46.90	Торговля оптовая неспециализированная
47.11	Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах

Вся производимая продукция имеет сертификаты соответствия государственным стандартам на всю поставляемую продукцию.

В своей деятельности предприятие опирается Федеральный закон Российской Федерации «Об акционерных обществах», который определяет порядок создания, реорганизации, ликвидации, правовое положение обществ с ограниченной ответственностью [3].

Для обеспечения полной и всесторонней информации о состоянии дела на предприятии законодательством РФ предусмотрено «Положение в бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации». Основными целями законодательства Российской Федерации о бухгалтерском учете являются: обеспечение единообразного ведения учета имущества, обязательств и хозяйственных операций, осуществляемых организациями; представление сопоставимой информации об имущественном положении организаций и их доходах и расходах, необходимой пользователям бухгалтерской отчетности».

Деятельность ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» в условиях рыночной экономики связана с налоговым законодательством Российской Федерации. Регулирование деятельности в области налогов предусмотрены в Главе 8 налогового кодекса «Об исполнении обязательств по уплате налогов, сборов и других обязательных платежей».

Законом «Об основах налоговой системы в Российской Федерации» предусмотрены следующие обязанности налогоплательщика: своевременно и полном размере уплачивать налоги; вести бухгалтерский учет, составлять

отчеты о финансово-хозяйственной деятельности; в законодательстве установлены для всех налогов предельные сроки их уплаты в бюджет, в случае нарушения которых наступают штрафные санкции, в виде пени [2].

Основополагающим нормативным актом, регламентирующим взаимоотношения между государством и фирмой в России, является Гражданский кодекс (ГК) РФ. В ГК РФ закреплены основные права, свободы и ответственность всех участников рыночных отношений [1]. Однако наиболее важные аспекты финансовой деятельности фирм регулируются государством с налоговых правоотношений.

ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» формирует свои финансовые результаты в соответствии с постановлением правительства РФ «Об утверждении положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования прибыли».

Согласно данному постановлению конечный финансовый результат (прибыль или убыток) складывается от финансового результата от реализации продукции (работ, услуг), основных средств и иного имущества предприятия и доходов от внереализационных операций, уменьшенных на сумму расходов по этим операциям.

Необходимым условием успешной деятельности любой организации является рациональное построение его производственной и организационной структуры.

Организационная структура характеризуется разделением труда между отделами организации и их кооперацию. Она оказывает существенное влияние на важнейшие экономические показатели организации: качество предоставляемых услуг, рост производительности труда, величину издержек, эффективность использования ресурсов. В ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» сложилась линейно-функциональная структура управления (приложение А) [9].

Управление технологическим процессом в ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат», как и на большинстве предприятий, организовано наиболее эффективным - смешанным способом, при котором вопросы, которые могут более оперативно и лучше решить цех или хозяйственное подразделение передаются в их ведение, а методическое руководство функциональными подразделениями и контроль за качеством продукции выполняют функциональные отделы аппарата управления предприятием.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров. Для повседневного руководства деятельностью общества собрание учредителей назначает директора (единоличный исполнительный орган) общества, с которым заключается трудовой контракт.

Основные функции директора:

- без доверенности действует от имени организации, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;
- выдает доверенности на право представительства от имени организации, в том числе доверенности с правом передоверия;
- обеспечивает выполнение текущих и перспективных планов организации;
- издает приказы о назначении на должности работников, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- принимает решения и издает приказы по оперативным вопросам деятельности организации, обязательные для исполнения работниками;
- обеспечивает необходимые условия труда работникам, отвечающие требованиям безопасности и гигиены в соответствии с кодексом законов о труде Российской Федерации.

Важнейшим звеном производственной структуры предприятия является производственный цех, во главе которого стоит технолог. Технолог – непосредственный организатор процесса производства в своём подразделении. Он имеет право: принимать на работу и производить

расстановку рабочих на участке, по согласованию с директором освобождать лишних рабочих; присваивать тарифные разряды рабочим; премировать и штрафовать рабочих. Пользуясь этими правами, технолог обязан: обеспечивать выполнение работ и заданий, стоящих перед цехом; предупреждать брак в производстве; обеспечивать экономное использование сырья и материалов; обеспечить строгое выполнение техники безопасности и охраны труда [25].

Планируемая организационная структура цеха по производству бараночной продукции (рисунок 3.1) также является линейно-функциональной.

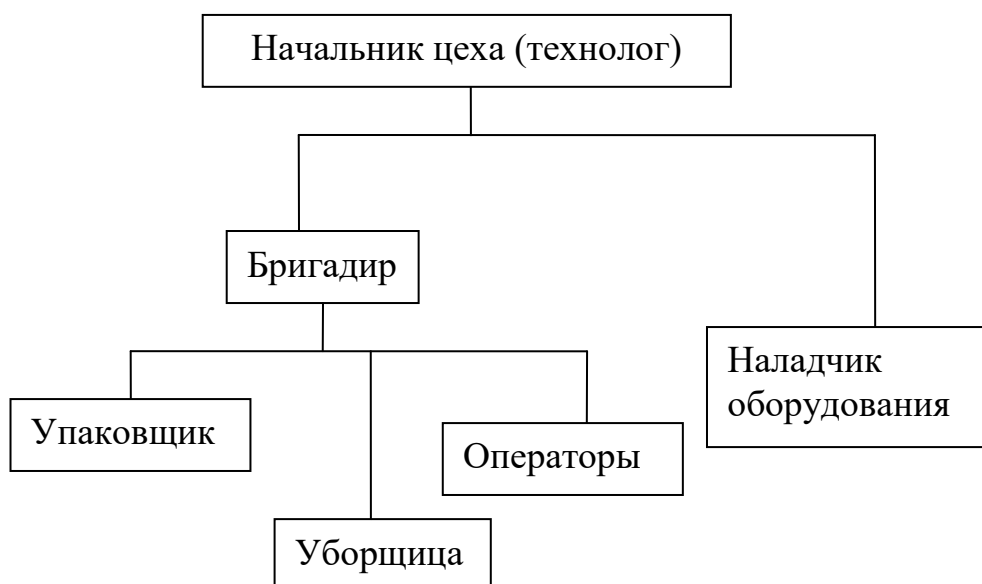


Рисунок 3.1 – Организационная структура цеха

Политика и стратегия формирования ресурсов в современном менеджменте исходит из того, что персонал организации является важнейшим ее ресурсом, который надо развивать, вкладывать в него средства.

Опыт последних десятилетий показывает, что одним из важнейших преимуществ, позволяющим предприятиям занимать лидирующие позиции на рынке, является максимально полное использование человеческих ресурсов.

Стратегия управления персоналом ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» основывается на развитии у персонала приверженности к своей организации и ее целям, что предполагает высокую степень принятия работниками целей организации. В этом случае от работника ожидается высокий уровень производительности, ориентированной на постоянное улучшение в работе и отражающей требования рынка. Соответственно, и политика стимулирования труда персонала включает широкий набор средств, призванных повысить вовлеченность работников в дела организации. Успех организационных изменений, призванных дать компании решающие конкурентные преимущества, достигим лишь в случае эффективного использования человеческих ресурсов и повышения уровня приверженности персонала своей организации и стоящим перед ней целям.

Работа по подбору руководителей и специалистов на вакантные должности начинается с поиска подходящих кандидатур в собственной базе данных. Кроме того, процесс подбора кадров обязательно включает публикации объявлений о вакансии в специализированных газетах и журналах [14].

С целью нахождения максимально большего количества профессионалов, отвечающих запросам предприятия, в процесс подбора кадров включается также активное использование интернет-ресурсов. Это наиболее недорогой метод поиска, однако Интернет-ресурс ограничивает аудитории лишь теми соискателями, которые активно ищут работу. Также распространены другие пути поиска: ярмарки вакансий, работа с учебными заведениями, рекомендации коллег.

С вакансиями руководителей и эксклюзивных специалистов предприятие работает по принципу прямого поиска. В этом случае предприятие сотрудничает с кадровыми агентствами г. Пензы, а также других городов.

Сам процесс подбора кадров происходит поэтапно:

- первичный отбор проводится по резюме, отдел кадров хлебозавода

оценивает, насколько оно соответствует основным требованиям;

- второй этап отбора - это собеседование по телефону.

Основной этап - собеседование с кандидатом в отделе кадров хлебозавода. На этом этапе проводится комплексная оценка соискателя: анализируется его опыт работы, личностные качества, выясняется его мотивация. На этом этапе используются различные методы оценки, от структурированного интервью до психологического тестирования. Заключительный этап - проверка рекомендаций.

Система материального и морального поощрения труда работников предполагает правильное соотношение уровня заработной платы и доплат сотрудников с их квалификацией, количеством и качеством труда, учитывает личный вклад каждого сотрудника при повышении должностного оклада, установлении доплат, выделении денежной премии, награждении ценным и памятным подарком, чтобы величина поощрения соответствовала достигнутым успехам отдела, сотрудника. Материальное стимулирование, несомненно, содействует качественному улучшению деятельности предприятия. Этот принцип предполагает и материальную ответственность за результаты работы, выполнение планов отдельных участков, так и каждого сотрудника. Однако, говоря о материальном поощрении сотрудников, учитывается также роль моральных стимулов. Каждый сотрудник является хозяином завода, участвуя в управлении им, стремится получить признание своего труда, одобрение его со стороны коллектива завода. Моральное стимулирование служит средством воспитания сотрудников. Поэтому материальные стимулы рационально сочетаются с системой моральных стимулов. На предприятии используются такие формы морального стимулирования: присвоение почетных званий «Заслуженный работник предприятия», награждение орденами и медалями, вручение почетных дипломов, знаков, вывешивание портретов на Доске почета, занесение в Книгу почета, благодарность, высказанная руководителем в присутствии всего коллектива, благодарность в приказе, выпуск листка-молнии о

достижениях данного сотрудника, письменные поздравления конкретному лицу от руководства по случаю какого-то юбилея. Использование моральных стимулов базируется на воспитании у сотрудников идейности и инициативности, чувства трудовой гордости, ответственности за судьбу своего коллектива. При этом должен обязательно соблюдаться принцип гласности поощрения. Каждый сотрудник должен иметь уверенность, что его достижения будут отмечены [38].

Комплекс социальных льгот (социальный пакет) играет достаточно важную роль в системе стимулирования труда. После кризиса многие компании свернули свои программы социальных льгот для сотрудников, объясняя это финансовыми затруднениями и неопределенностью с дальнейшим существованием. Но, тем не менее, значимость социального пакета от этого только усилилась, в настоящее время многие руководители стимулируют персонал не только системой заработной платы, но и некоторыми негосударственными социальными льготами.

Например, на рассматриваемом предприятии организовано питание сотрудников и оплата проезда на работу. Специалист, работая в компании с дополнительными социальными льготами, как правило, подсознательно чувствует заботу со стороны руководства компании и более ответственно относится к результатам своего труда. Говоря о дополнительных социальных льготах, мы имеем в виду льготы, предоставляемые компанией-работодателем помимо льгот, оговоренных в Трудовом кодексе.

Список дополнительных льгот, предоставляемых сотрудникам хлебозавода, достаточно обширен:

- страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей;
- оплата обучения сотрудника и предоставление ему возможности повышать профессиональные навыки (через проведение тренингов и семинаров);
- оплата проезда к месту работы и обратно;

- организация бесплатного или льготного питания;
- помощь в переезде на новое место жительства;
- скидки на продукцию хлебозавода;
- оплата отдыха детей сотрудников;
- компенсация за ненормированный рабочий день (это требования Трудового кодекса, но, как правило, оно редко соблюдается работодателем, и на сегодняшний день его смело можно отнести к дополнительным льготам);
- компенсация за использование личного автомобиля и средств связи [24].

Немаловажным условием для повышения эффективности стимулирования труда являются ясно видимые перспективы карьерного роста сотрудника. В компаниях, дорожающих своими кадрами и стремящихся идти в ногу со временем, существует такое понятие, как планирование карьеры, – сотрудники периодически составляют план личной карьеры. При этом каждый сотрудник планирует для себя желаемые результаты на определенный период и пути их достижения.

Изменения в статусе сотрудника не обязательно должны быть значимыми в должностной иерархии компании, это может быть повышение статуса (разряда) в рамках одной должности, что само по себе является признанием заслуг сотрудника и не влечет за собой заметного повышения в заработной плате.

Ротация кадров не обязательно должна проходить по вертикали, достаточно эффективна и горизонтальная ротация персонала.

Осознание значимости своего труда занимает не последнее место в общей системе мотивации труда.

Предоставляя работнику более содержательную работу, необходимо положительно оценивать его труд. Также распространен вариант перемещения сотрудника с предварительным обучением.

Работникам предприятия будет оказываться материальная помощь на восстановление здоровья. Работникам, уходящим на заслуженный отдых

непосредственно с производства, будет выплачиваться единовременное пособие в размере трёх месячных окладов. Выплачивается вознаграждение по случаю юбилейной даты работника в размере, зависящем от его стажа работы на предприятии.

Все работники предприятия будут обеспечены спецодеждой и спецобувью.

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет. Аттестация представляет собой форму комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника [18].

Исходными данными для аттестации работников ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» являются документы: личные дела сотрудников фирмы, результаты оценки персонала, философия предприятия, правила внутреннего трудового распорядка, контракты сотрудников, штатное расписание, положение об оплате труда, должностные инструкции, результаты работы подразделения и предприятия в целом.

В основе аттестации сотрудников лежат методы анализа анкетных данных аттестуемого и проведение с ним собеседования.

Для аттестации на хлебозаводе учреждается комиссия в составе председателя, секретаря (для ведения протокола аттестации) и членов комиссии. Аттестуемыми являются работники предприятия, проработавшие на нем на занимаемой должности свыше 3 лет.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, который в последующем хранится в личном деле сотрудника.

3.2 Формирование стратегий организации

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменения позиций потребителей, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным быстрое распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического менеджмента [2].

Преимуществами стратегического мышления, имеющего первостепенное значение, и осознанного стратегического управления являются: обеспечение направленности всей организации на ключевой аспект стратегии: «что мы стараемся делать и чего добиваемся?»; необходимость менеджеров более чётко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции; возможность для менеджеров оценивать альтернативные варианты капитальных вложений и расширения персонала, т.е. разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты; возможность объединить решения руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией; создание среды, благоприятствующей активному руководству и противодействующим тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации [12].

Для того чтобы компания приобрела максимальный потенциал, менеджеры должны совмещать хорошую разработку стратегии с удачным ее осуществлением. Чем лучше продумана стратегия и чем более умело она выполнена, тем больше у компании шансов на сильную позицию. Блестящее выполнение стратегии — это не только проверенный рецепт успеха в бизнесе, но и лучшая проверка на совершенное управление [38].

Первоначальным этапом стратегического планирования является формулировка миссии предприятия.

Миссия ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» — предлагать покупателю вкусные и полезные хлебобулочные изделия, сохраняющие здоровье, помогающие в работе и создающие хорошее настроение.

Покупатели. Нашей задачей является удовлетворение потребностей покупателей в высококачественной продукции из натуральных продуктов без добавления консервантов по приемлемой цене.

Учредители. Для владельцев предприятия нашей целью является достижение постоянного роста дохода.

Сотрудники. Для сотрудников наша задача - повышение степени удовлетворённости трудом, удовлетворение материальных и других потребностей членов коллектива, улучшение условий труда, быта и отдыха.

Деловые партнёры. Наши задачи — ритмичное выполнение договоров и обязательств по производству и поставкам продукции по объёму, качеству, номенклатуре и ассортименту в установленные сроки и с оптимальным производственным циклом. Наши взаимоотношения строятся на принципах честности, нравственных нормах, профессиональной этике.

Общество. Выполнение норм и требований к воздействию процессов производства и выпускаемой продукции на окружающую среду, рациональное использование природных ресурсов их восстановление и воспроизводство.

В своей деятельности предприятие опирается на следующие принципы:

- честность и открытость в партнерских отношениях;
- натуральные компоненты при производстве продукции;
- пунктуальность в выполнении своих обязательств;
- создание и поддержание хороших отношений с сотрудниками предприятия;
- стремление к совершенству.

Цели – состояния отдельных характеристик организации, которые являются для неё желательными и на достижение которых направлена её деятельность. Цели должны быть согласованы с миссией организации и являются основанием для последующего проектирования стратегий [41].

Главной целью предприятия является получение прибыли. Для достижения поставленной цели необходимо обеспечивать конкурентоспособность своей продукции за счет увеличения клиентов и стабильного качества производимой продукции.

Расширение географии деятельности компании предусматривает привлечение дилеров, успешно работающих на рынке продуктов питания.

Использование современных технологий и оборудования, жесткие критерии, предъявляемые к качеству продукции и услуг, требуют от персонала компании высокого профессионального уровня подготовки. ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» считает необходимыми инвестиции в поиск сотрудников, их обучение, повышение квалификации и аттестация. Это приоритетное направление внутренней деятельности компании, которому и впредь будет уделяться должное внимание.

Одной из целей наших маркетинговых усилий является постоянный мониторинг рынка хлебобулочных изделий России, анализ тенденций его развития и создание конкурентоспособных предложений. В рамках этого проекта мы постоянно не только развиваем существующую инфраструктуру, но и выходим на рынок с новыми, инновационными проектами.

Следует обратить внимание на то, что поставленные стратегические цели не остаются неизменными, они будут подвергаться корректировке и пересмотру каждый год, как и предполагается в процессе стратегического планирования. Они будут корректироваться в зависимости от условий как внутренней, так и внешней среды предприятия. В корректировке стратегических целей предприятия ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» будут принимать участие следующие референтные группы: учредители, директор предприятия, работники. Ответственность за внедрение и последствия стратегических целей несет директор предприятия.

Разработаем систему целей на период до 5 лет (таблица 3.2, приложение Б).

Таблица 3.2 – Система целей предприятия

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
С 0	Миссия	
С 1	Экономические	
С 1.1	Прибыльность	Увеличить доход на инвестированный капитал на 10 – 20% за 5 лет
С 1.2	Объемы сбыта	Увеличивать объемы сбыта продукции на 10 - 30% ежегодно
С 1.3	Производительность	Увеличить производительность в 1,3 – 1,5 раза к 2021г.
С 1.4	Развитие деятельности	Расширить к 2022г. ассортимент изделий за счет освоения производства новых видов продукции (хлебца, кукурузные палочки)
С 2	Научно-технические	
С 2.1	Новые производственные технологии	Внедрить к 2022 г. новые рецептуры.
С 2.2	Новые проектные технологии	Усовершенствовать к 2023г. логистическую систему проектирования материальных потоков

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
С 2.3	Новый продукт	Модификация существующей продукции (различные видов добавок, в том числе экзотических)
С 3	Кадровые	
С 3.1	Обучение	Сформировать концепцию самообучающейся организации
С3.2	Мотивация	Создать систему мотивации основанную на этапах жизненного цикла нахождения сотрудника в организации
С3.3		Направление на обучение, курсы повышения квалификации, семинары, конференции и т. д.
С3.4		Создание современного и постоянно обновляемого информационно-библиотечного фонда.
С3.5		Мотивация персонала к труду, создания системы премирования.
С3.6		Создание широкого набора льгот для сотрудников предприятия.
С 4	Социально-культурные	Создание системы культурного развития персонала в организации к 2022 г .
С 5	Положение на рынке	Укрепить свои позиции на рынке, вытеснить конкурентов с рынка г. Пензенской области
С 5.1		В 1-й год работы предприятия завоевать 7% реальной емкости регионального рынка бараночной продукции.
С 5.2		Во 2-ой год – завоевать более 10% емкости регионального рынка бараночной продукции.
С 5.3		В 3-й год занять до 15% регионального рынка бараночной продукции
С 5.4		К концу 3-го года подготовиться к захвату 25% рынка

Окончание таблицы 3.2

1	2	3
С 6	Объемы продаж	Постепенное повышение объема продаж выпускаемой продукции.
С 6.1		К 2020 году увеличить объем реализации продукции в 2,5 раза.
С 7	Финансы	Обеспечение платежеспособности предприятия
С 7.1		Снижение издержек производства к 2022г. на 5% за счет повышения производительности труда
С 7.2		За счет чистой прибыли осуществлять инвестирование инновационных проектов.
С 7.3		Обеспечение финансовой устойчивости предприятия
С 8	Ресурсы	Усовершенствовать имеющиеся ресурсы на предприятии.
С 8.1		К началу 2-го года расширить производственные мощности предприятия в 2 раза
С 8.2		В этот же период, то есть в начале 3 года модернизировать существующее оборудование
С 8.3		Усовершенствовать процесс компьютеризации за счет внедрения новых информационных технологий.
С 9	Ассортимент	Увеличить ассортимент предлагаемого товара.
С 9.1		К концу 3 года подготовить производство трех дополнительных видов сушек

Следующим этапом стратегического планирования является анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Анализ ключевых факторов бизнеса осуществляется по методу SWOT. SWOT-анализ представляет собой оценку и выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его возможностей и вероятных угроз со стороны рынка и участников рыночных отношений.

Итоги оценки внешних возможностей и опасностей выражаются через силу воздействия групп факторов: экономических, политических, рыночных, конкурентных, международных, социальных и производственно-технологических. Далее определяют, в какой мере предприятие обладает внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявляют внутренние слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Здесь рассматриваются структура и организационный потенциал предприятия, использование имеющегося производственного потенциала, состояние каналов сбыта и сети послепродажных услуг.

Результаты анализа внутренней и внешней среды предприятия представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – SWOT-анализ ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<p>Производство продукции из натурального экологически чистого сырья.</p> <p>Высокая квалификация рабочих, занятых на выполнении ключевых процессов производства продукции.</p> <p>Близкое расположение сырьевой базы</p> <p>Высокий уровень специализации работников управления, распределение обязанностей согласно должностной инструкции</p> <p>Эффективная система контроля качества продукции</p>	<p>Неустойчивое финансовое положение</p> <p>Отсутствие разработок и исследований</p> <p>Низкий уровень управленческой подготовки руководителей</p> <p>Слабая собственная сбытовая сеть.</p> <p>Неполное использование производственных мощностей</p> <p>Отсутствие инвестиционных возможностей</p>

Продолжение таблицы 3.3

1	2
Возможности	Угрозы
Расширение ассортимента выпускаемой продукции за счет появления новых технологий производства хлебобулочных изделий Увеличение продаж продукции за счет изменения потребительских предпочтений.	Удорожание сырья. Снижение производства зерна в результате засухи. Рост транспортных расходов, в результате увеличения стоимости топливно-смазочных материалов.
Внедрение новой техники за счет роста предложения на рынке со стороны как отечественных, так и зарубежных производителей техники для пищевой промышленности. Возможность увеличения производства за счет доступных кредитных ресурсов.	Низкая инвестиционная привлекательность российской экономики снижает возможность привлечения инвестиций в развитие бизнеса. негативные политические и экономические изменения

На основании проведенного SWOT-анализа разрабатываются стратегии развития и функционирования предприятия.

Стратегии функционирования направлены на поддержание конкурентных преимуществ организации. М. Портер выделял 3 основных стратегий функционирования в зависимости от степени охвата рынка и типа конкурентного преимущества (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Характеристики стратегий функционирования

Характеристики	Лидерство по издержкам	Дифференциация	Фокусирование
1	2	3	4
Стратегическая цель	Стремление стать поставщиком самых дешевых товаров, привлекательных для широкого круга потребителей.	Обеспечение уникальных свойств товара, привлекательных для широкого круга потребителей.	Сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте, в котором потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка.
Основа конкурентного преимущества	Более низкие по сравнению с конкурентами издержки.	Способность предложить покупателям нечто отличное от конкурента с надбавкой к цене только за осознанную ценность.	Низкие издержки или товар, соответствующий требованиям и вкусам целевого сегмента.
Номенклатура продукции	Хороший базовый продукт, соответствие средним стандартам.	Разнообразие вариантов продукции, подчеркивание отличительных качеств.	Продукт, соответствующий особым нуждам целевого сегмента.
Особенности производства	Непрерывный поиск путей снижения издержек без того, чтобы жертвовать приемлемым качеством.	Изобретения путей создания ценности для покупателя.	Изготовление по заказу сегмента.

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4
Поддержка стратегии	Оптимальные показатели цена/качество.	Доведение до заинтересованных потребителей информации об отличительных чертах продукции, использование их для завоевания особой репутации.	Полное сосредоточение деятельности на обслуживании целевого(ых) сегмента(ов) лучше, чем это делают конкуренты.

Исходя из предложенных в таблице стратегий, наиболее приемлемой для организации является стратегия фокусирования. Это объясняется тем, что компания может устанавливать самостоятельно цены на продукцию, если того потребует рыночная ситуация либо запросы группы клиентов. Благодаря этому предприятие может предоставлять своим клиентам уникальную по параметрам (свойствам) продукцию.

А в качестве стратегии развития предприятия предлагается использовать стратегию концентрированного роста (рисунок 3.2).

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом увеличить объемы сбыта на данном рынке,
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже производимого продукта (например, реализация продукта в новом географическом районе),
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового дифференцированного продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке [13].

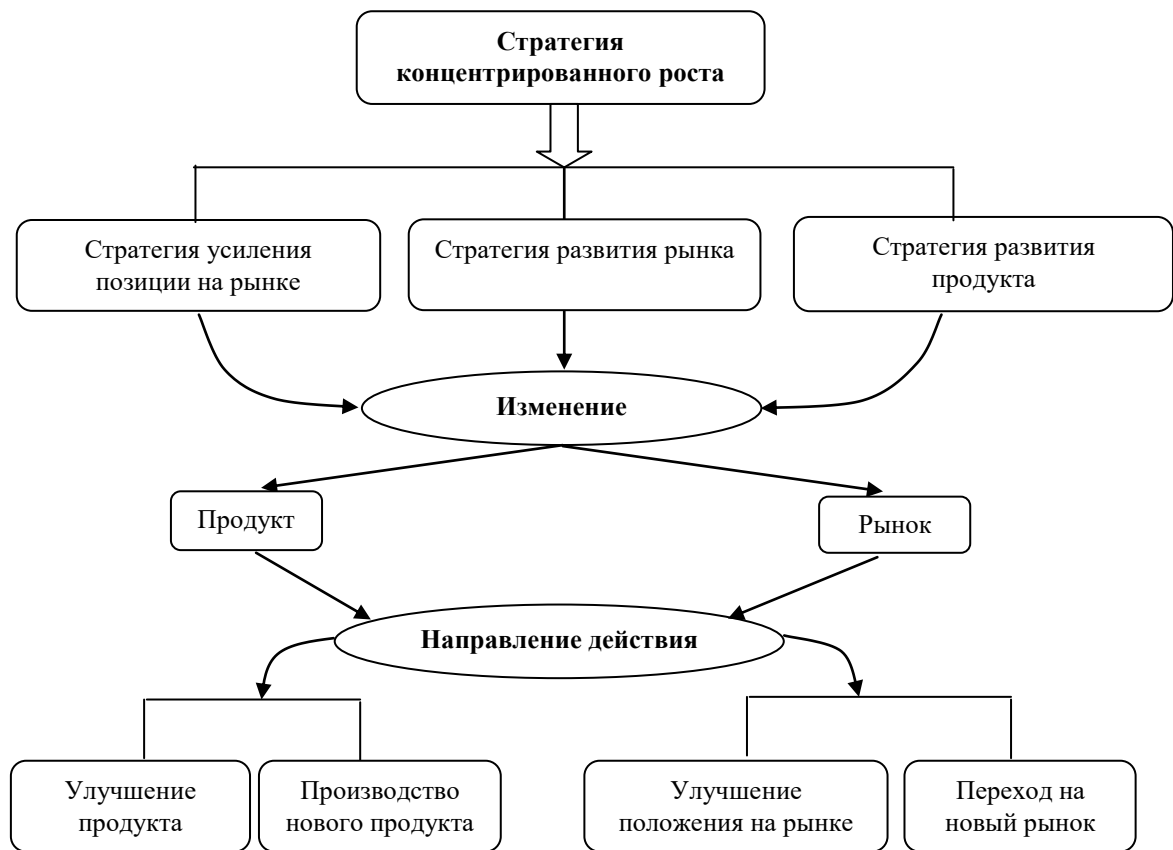


Рисунок 3.2 –Стратегии концентрированного роста

Для нашего предприятия целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста.

Стратегия маркетинга выбирается исходя из стадии жизненного цикла продукта. Бараночные изделия – новый продукт в ассортименте хлебозавода, поэтому он находится на стадии внедрения. Это период медленного увеличения объема продаж в момент, когда товар только начинает поступать на рынок и завоевывает предпочтение покупателей. В связи с большими затратами на вывод товара, прибыль на этом этапе отсутствует.

Медленный рост объема продаж объясняется следующими проблемами, с которыми сталкивается предприятие:

- задержки, связанные с расширением производственных мощностей;
- технические проблемы, связанные с отладкой технологий;

- задержки с доведением товара до потребителей через предприятия розничной торговли.

Главное внимание ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» должно быть направлено на:

- информирование потенциальных потребителей о новом, еще не известном товаре;
- убеждение их опробовать данный товар;
- обеспечение этому товару распространение через предприятия розничной торговли.

Для такого продукта, как бараночные изделия разумно применить стратегия быстрого проникновения (прочного внедрения) на рынок. При этом на товар устанавливается сравнительно низкая цена (цена проникновения), он усиленно рекламируется во всех СМИ в расчете на скорейшее привлечение большого числа покупателей и завоевание большой доли рынка. Быстрый рост прибыли позволяет сокращать издержки производства, а по мере их сокращения производится постепенное снижение цены.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Стоимость проекта организации цеха по производству бараночных изделий на базе ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» составит 3 млн. 185 тыс. рублей.

Из этой суммы планируется 1 млн. 685 тыс. руб. получить в виде собственных средств, 1 млн. 500 тыс. руб. в виде кредитов. Структура финансирования проекта составит: 53% собственные и 47% заемные средства.

Инвестиционный кредит предполагается привлечь в одном из пензенских банков на общую сумму 1 млн. 500 тыс. руб. для покупки

оборудования, приобретение транспорта на пять лет под 15,5% годовых с ежемесячным возвратом оговоренных сумм.

Операционный план проекта предприятия по производству бараночных изделий представляет отражает деятельность по производству продукции.

Планируемый объем производства составит в среднем 83 тыс. уп. в месяц (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – План производства продукции цеха, уп.

Вид продукции	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018 и далее
Баранки из пшеничной муки I сорта					
простые	1734	2006	2674	4229	4445
сахарные	743	860	1146	1813	1905
молочные	1238	1433	1910	3021	3175
Баранки из муки высшего сорта					
сдобные	2724	3152	4202	6646	6985
сахарные с маком	1981	2292	3056	4833	5080
ванильные	3963	4584	6112	9667	10160
Сушки из муки I сорта					
простые	1981	2292	3056	4833	5080
малютка	2477	2865	3820	6042	6350
чайные	3220	3725	4966	7854	8255
Сушки из муки высшего сорта					
с маком	1238	1433	1910	3021	3175
ванильные	2972	3438	4584	7250	7620
Бублики из муки I сорта					
молочные с маком	495	573	764	1208	1270

Издержки производства – это расходы, денежные траты, которые необходимо осуществить для создания товара. Для предприятия они выступают как оплата приобретенных факторов производства.

Наиболее важной и используемой для целей планирования и контроля является классификация издержек по типу «поведения» затрат в зависимости

от изменения объема производства или от уровня деловой активности предприятия. Рост или снижение объема производства вызывает соответствующий рост или снижение уровня определенных затрат. При этом другие затраты остаются неизменными.

Переменными называются затраты, которые варьируют с изменением объемов деятельности. К ним относят расход сырья и материалов, энергия на технологические цели, заработную плату производственных рабочих и др.

Таблица 3.6 - Суммарные переменные издержки на единицу продукции

Наименование	Стоимость, руб.
Баранки из пшеничной муки I сорта	
простые	23,57
сахарные	25,22
молочные	35,03
Баранки из муки высшего сорта	
сдобные	26,74
сахарные с маком	31,06
ванильные	29,51
Сушки из муки I сорта	
простые	22,67
малютка	24,31
чайные	28,33
Сушки из муки высшего сорта	
с маком	24,12
ванильные	27,31
Бублики из муки I сорта	
молочные с маком	22,18

Постоянные затраты - это расходы, относительно стабильные (изменяются незначительно) при колебаниях объемов производства, услуг (например, амортизационные отчисления, арендная плата и т. п.).

Постоянные издержки – это вид затрат, который несет предприятие в рамках одного производственного цикла. Эти затраты являются дополнительными к основным затратам расходами для обеспечения

процессов производства и обращения (издержки предприятий, хозяйственных организаций, строек, связанные с их управлением и обслуживанием, содержанием и эксплуатацией оборудования). Они определяются предприятием самостоятельно. Все эти затраты будут характерны для всех циклов производства товара. К ним относятся:

- затраты по содержанию производственных и офисных помещений;
- амортизация;
- заработная плата управленческого персонала;
- оплата процентов по банковским кредитам.

Постоянные затраты цеха представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Постоянные затраты

Название	Сумма, руб.	График платежей
Управление		
Общехозяйственные	12%	От прямых материальных затрат
Производство		
Транспортные расходы	25 000,00	Ежемесячно, весь проект
Водоснабжение	6 000,00	Ежемесячно, весь проект
Отопление	7 000,00	Ежемесячно, весь проект
Расходы на текущий ремонт здания	80 000,00	Раз в полгода, весь проект
Расходы на ремонт оборудования	20 000,00	Ежемесячно, весь проект
Прочие общепроизводственные расходы	30 000,00	Ежемесячно, весь проект
Маркетинг		
Коммерческие расходы	4%	От валового объема продаж

Персонал цеха составляет 17 человек (таблица 3.8). Ежемесячный фонд оплаты труда составляет 208 300 рублей, страховые отчисления во внебюджетные фонды – 62 907 рублей.

Таблица 3.8 - План по персоналу

Должность	Количество человек	Зарплата, руб.	График платежей
Начальник цеха (технолог)	1	18 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Бригадир	2	13 250,00	Ежемесячно, весь период производства
Операторы	8	12 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Упаковщик	4	11 500,00	Ежемесячно, весь период производства
Уборщица	1	9 500,00	Ежемесячно, весь период производства
Наладчик оборудования	1	12 300,00	Ежемесячно, весь период производства

Себестоимость отражает величину текущих затрат, имеющих производственный, некапитальный характер, обеспечивающих процесс простого воспроизводства на предприятии. Затраты, образующие себестоимость, по экономическому содержанию группируются по следующим элементам: материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных фондов, прочие затраты.

Используем графический и аналитический способы. С помощью этого метода можно обеспечить целевую прибыль, если установить соответствующую цену и объем продаж. Расчет критического объема производства основывается на учете затрат по системе «директ-костинг», которая предусматривает классификацию расходов на постоянные и переменные. Себестоимость продукции по этой системе учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости продукции, а как расходы данного периода, списываются с полученного дохода в течение того периода, в котором они имели место. Финансовые результаты по системе «директ-

костинг» оцениваются двумя показателями: маржинальным доходом и прибылью. Маржинальный доход представляет сумму прибыли и постоянных расходов. Деление расходов на переменные и постоянные, а также порядок формирования маржинального дохода позволяет установить функциональную зависимость между прибылью, объемом и себестоимостью произведенного продукта. Эта зависимость изображена на графике безубыточности на рисунке 3.3.

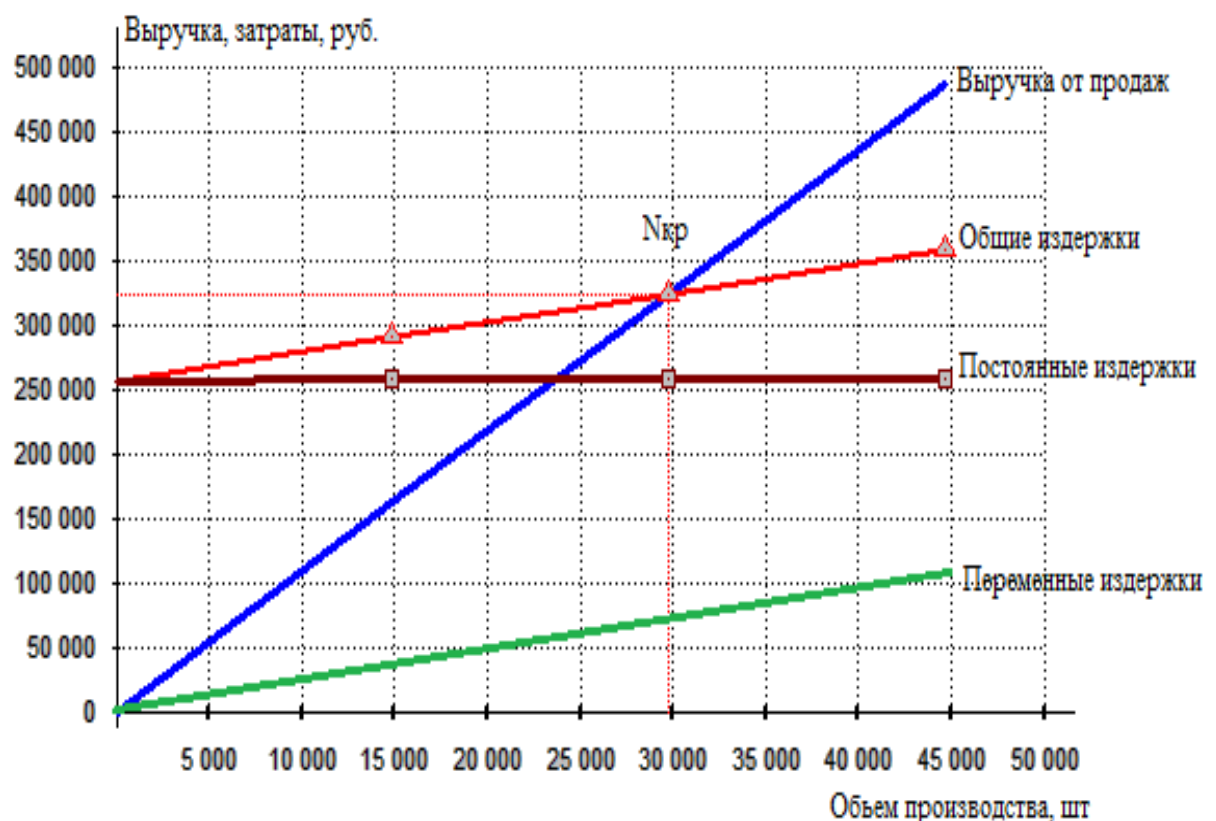


Рисунок 3.3 - Расчет точки безубыточности для сушек чайных за 2019г.

На этом графике отражаются валовые издержки и кривая валовых поступлений, которая начинается с нулевой отметки и поднимается вверх по мере увеличения числа проданных единиц товара. Точка Q_{кр} называется точкой критического объема производства, при котором выручка от реализации равна полной себестоимости, прибыль равна нулю, а финансовый результат соответствует безубыточной деятельности

Важнейшим условием безубыточности является то, что выручка от реализации продукции должна покрывать постоянные и переменные издержки. В данном случае это количество выпускаемой продукции (30 тыс. упаковок), при которой выручка покрывает постоянные и переменные затраты. Если предприятие произведет количество изделий меньше оно потерпит убытки. Цех по производству бараночных изделий производит в среднем ежемесячно по 50 тыс. упаковок продукции разного вида.

Важнейшей формой выражения деловой активности предприятий является величина текущего финансового результата за определенный период - прибыли, получаемой от их производственно-эксплуатационной, инвестиционной и финансовой деятельности. Во всём деловом мире сведения о формировании прибыли рассматриваются как наиболее значимая часть бухгалтерского отчёта предприятия, дополняющая и развивающая информацию, представленную в балансе лишь в виде окончательного оформленного результата.

Прибыль - важнейший показатель эффективности работы предприятия, источник её жизнедеятельности. Рост прибыли создает финансовую основу для самофинансирования деятельности предприятия, осуществление расширенного воспроизводства и удовлетворения растущих социальных и материальных потребностей трудовых коллективов.

За счет прибыли выполняются также обязательства предприятия перед бюджетом, банками и другими организациями. Поэтому информация, содержащаяся в отчете о прибылях и убытках, представляет интерес для широкого круга пользователей. Данные, отраженные в отчете о прибылях и убытках, позволяют достаточно объективно оценить финансовые результаты деятельности организации.

Отчет о финансовых результатах является основной теоретической базой для анализа финансовых результатов деятельности предприятия.

Именно в данном отчете отражается присущие всем организациям, функционирующим в условиях рынка как независимые

товаропроизводители, единство показателей финансовых результатов деятельности, единство процессов формирования прибыли, единство системы налогообложения.

Отчет о финансовых результатах (форма №2) относится к числу основных форм бухгалтерской отчетности коммерческих организаций. Он дает представление о финансовых результатах хозяйственной деятельности организации за отчетный период. Годовой отчет о финансовых результатах обобщает информацию о финансовых результатах отчетности года и входит в состав годовой отчетности; отчет, формируемый нарастающим итогом за каждый месяц (квартал), входит в состав промежуточной отчетности.

В отчете о финансовых результатах представлены показатели доходов и расходов (приложение В):

1. Валовой объем продаж представляет собой все доходы, полученные от реализации продукции. Валовой объем продаж с 2018 года увеличился с 10,5 млн. руб. до 34 млн. руб. на конец периода расчетов по проекту.

2. Чистый объем продаж – это валовая выручка от реализации за вычетом потерь. Чистый объем продаж меньше валового в среднем на 2,5%. Именно в таком количестве предусмотрены потери на предприятии при реализации продукции.

3. Валовая прибыль (или валовая маржа) - это чистая выручка от реализации за вычетом прямых издержек на производство продукции. Этот показатель позволяет анализировать эффективность производственной деятельности. Валовая прибыль за период (2018-2023гг.) деятельности предприятия выросла от 4 млн. рублей до 15 млн. рублей.

4. Налогооблагаемая прибыль – величина прибыли за период, определяемая в соответствии с правилами налогообложения, на основе которой рассчитывается налог на прибыль, подлежащий уплате. Прибыль предприятие начинает получать с февраля 2019 года и к августу 2023 года ее среднемесячное значение достигает 322 тыс. руб.

5. Чистая прибыль – это прибыль после уплаты налога на прибыль. Если в начале проекта фирма несет убытки в сумме: -1 113 362,64 рублей, то уже с 2019 года ее деятельность становится положительной (998 925,40 руб.) и за период с 2018 по 2023 года чистая прибыль возрастает до 3,9 млн. рублей.

Отчёт о движении денежных средств – отчёт предприятия об источниках денежных средств и их использовании в данном временном периоде. Этот отчёт прямо или косвенно отражает денежные поступления предприятия с классификацией по основным источникам и его денежные выплаты с классификацией по основным направлениям использования в течение периода. Отчёт даёт общую картину производственных результатов, краткосрочной ликвидности, долгосрочной кредитоспособности и позволяет с большей лёгкостью провести финансовый анализ цеха.

Информация о движении денежных средств предприятия полезна тем, что она предоставляет пользователям финансовой отчетности базу для оценки способности предприятия привлекать и использовать денежные средства и их эквиваленты.

При составлении отчёта разделяют приток и отток наличных по производственной (операционной или текущей), финансовой и инвестиционной деятельности предприятия (приложение Г):

а) операционная деятельность – основной вид деятельности, а также прочая деятельность, создающая поступление и расходование денежных средств предприятия (за исключением финансовой и инвестиционной деятельности);

б) инвестиционная деятельность – вид деятельности, связанной с приобретением, созданием и продажей внеоборотных активов (основных средств, нематериальных активов) и прочих инвестиций, не включённых в определение денежных средств и их эквивалентов;

в) финансовая деятельность – вид деятельности, который приводит к изменениям в размере и составе капитала и заёмных средств предприятия.

Как правило, такая деятельность связана с привлечением и возвратом кредитов и займов, необходимых для финансирования операционной и инвестиционной деятельности.

Основным источником выбытия денежных средств в первых месяцах является инвестиционная и операционной деятельность - затраты на приобретение активов, расчеты с поставщиками, а также финансовая деятельность - погашение кредитов и процентов по ним.

В последующих периодах проекта основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет производственно-хозяйственной деятельности.

Поток наличности по операционной деятельности зависит от объема продаж и затрат цеха. Уже с августа 2018 года проекта он имеет положительное значение (24 877,38руб.).

Баланс наличности на протяжении всего периода является положительной величиной и изменяется в сторону увеличения, начиная с 2017 года реализации проекта, что говорит о наращивании производства. Минимальное значение баланса приходится на 2 кв. 2018 года.

Интегральные показатели проекта представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	30 мес.
Дисконтированный период окупаемости	32 мес.
Средняя норма рентабельности	52,34 %
Чистый приведенный доход	6 198 240
Индекс прибыльности	2,20
Внутренняя норма рентабельности	63,70 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	31,19 %

Как видно из таблицы ставка дисконтирования составляет 10 %. Дисконтированный период окупаемости инвестиционных вложений составляет 30 месяцев. Чистый приведенный доход за пять лет составит более 6 млн. руб., а средняя норма рентабельности цеха составит 52,34%. Индекс прибыльности в течение инвестиционного периода по расчетам составляет 2,2.

Таким образом, показатели эффективности говорят о возможности реализации проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние годы возродился спрос на бараночную продукцию со стороны потребителей, что обусловлено разными социально-демографическими и экономическими факторами.

Рынок бараночных изделий в России относительно небольшой, но быстрорастущий, с динамикой 10-15% в год. По оценкам специалистов, объем этого рынка – 120 тыс. т. В структуре бараночных изделий наибольшую популярность среди потребителей получили сушки, треть рынка занимают баранки.

В этих условиях предприятию, функционирующему на рынке хлебобулочных изделий и имеющем свободные производственные мощности, обеспечить рост производства возможно за счет расширения производственной линейки посредством выпуска бараночной продукции.

К бараночным изделиям относят различные виды баранок, сушек и бубликов, которые имеют форму кольца или овала, образованного жгутом круглого сечения, имеющие плоскую поверхность на стороне, которая лежала на листе, сетке или поду. Предполагается производить все три ассортиментные группы продукции, при этом большую долю в структуре производства будут занимать различные виды сушек.

В процессе анализа рынка было выявлено, что основная категория потребителей это женщины в возрасте 29-50 лет, потребляющие бараночную продукцию чаще одного раза в месяц, являющиеся домохозяйками или рабочими, проживающий в городе, и осуществляющая покупку с целью разнообразить рацион

На рынке Пензенской области преобладают следующие торговые марки «Сибирский Берег», «Сытинские заводы», «Бриджтаун», «Емеля», «Тролль», «Меридиан Плюс». Однако наряду с федеральными марками работают «местные» предприятия, занимающие существенную долю регионального рынка. В результате проведенной оценки конкурентов было

установлено, что на первоначальном этапе ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» может занять 1% рынка Пензенской области.

Опираясь на результаты маркетинговых исследований, был определен план производства продукции, предполагающий выпуск порядка 50 тыс. упаковок бараночных изделий.

С целью долгосрочного эффективного функционирования компании на рынке был разработан стратегический план, первоначальным этапом которого является определение миссии компании, Затем на основе SWOT-анализа были разработаны базовые стратегии организации.

ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» на первоначальном этапе своей деятельности выбирает сфокусированную стратегию низких издержек. При дальнейшем успешном развитии деятельности планируется переход к стратегии широкой дифференциации.

Технология приготовления бараночных изделий имеет специфические особенности и состоит ряда последующих операций.

Для производства продукции будет организован обособленный цех, занимающийся выпуском только данной продукции.

Для эффективного функционирования цеха была разработана организационная структура управления.

Для реализации своего товара предприятие будет использовать на преимущественно одноуровневый и двухуровневый каналы сбыта.

Расчет точки безубыточности показал, что планируемый объем производства значительно больше критического, и у предприятия имеется серьезный запас финансовой прочности.

Интегральные показатели проекта свидетельствуют, что срок окупаемости капиталовложений - 32 месяца, при средней норме рентабельности 52,34%. Все вышесказанное свидетельствует о целесообразности реализации проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2014. – 416 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2014. – 1312 с.
3. Аккофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Аккофф. – М.: Прогресс, 2016. – 246 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2014. – 536 с.
5. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя / Т. Бойдел. - М.: «Ассиана», 2014. – 418 с.
6. Большаков А.С. Менеджмент / А.С. Большаков Спб.: Питер, 2015. – 634 с.
7. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. К. Боумен . – М.: ЮНИТИ, 2014. – 486 с.
8. Васильев В.Н. Организация производства в условиях рынка / В.Н. Васильев. - М.: Машиностроение, 2013. – 318 с.
9. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2015 – 256 с.
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р.Веснин - М.: Триада ЛТД, 2014. – 384 с.
11. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2015 – 528 с.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 2015 – 512 с.
13. Галькович Р.С., Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 519 с.
14. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд. / Герчикова И.Н. – М.: Банки и биржи, 2014 - 480 с.

15. Дункан Д.У. Основопологающие идеи в менеджменте / Д.У. Дункан. - М.: Дело, 2013. – 537 с.
16. Джеймс Л. Организации: поведение, структура, процессы / Л. Гибсон Джеймс, Д. Иванцевич, Х. Доннелли Джеймс. – М.: Инфра – М, 2014. – 532 с.
17. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты / П.Ф. Драккер. – М., 2013. – 324 с.
18. Зотов В.В. Задачи и организационные основы менеджмента. В.В. Зотов, Е.В. Ленский. – М.: ТОО «Корона принт», 2015. – 456 с.
19. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: «Новое знание», 2014. – 586 с.
20. Козлов В.Д. Управление организационной культурой / В.Д. Козлов - М.: Изд-во МГУ, 2014. – 319 с.
21. Кохно П.А. Менеджмент / П.А. Кохно. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 713 с.
22. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент / И.Ю. Ладанов. - М.: «Ника», 2012. – 318 с.
23. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять / П.Э. Лэнд. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 621 с.
24. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие - / Е.В. Маслов М.: Изд-во МГУ, 2015. - 312 с.
25. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 429 с.
26. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2015. - 800 с.
27. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 336 с.
28. Основы менеджмента / Под, ред. А.А. Радугина - М.: Центр, 2012. – 518 с.

29. Основы управления персоналом / Под, ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2015. – 497 с.
30. Порншев А.Г. Управление организацией / А.Г. Порншев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин - М.: ИНФРА-М, 2015. – 643 с.
31. Потрубаг Н.Н. Формирование и развитие механизма управления производством в условиях перехода к рынку / Н.Н. Потрубаг. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 643 с.
32. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №5.- С. 54-59.
33. Рогожин С.В. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В. Рогожина. - М.: изд. Экзамен, 2011. – 320 с.
34. Рынок хлебобулочных изделий - 2015. Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.newchemistry.ru/letter.php?n_id=626
35. Развитие российского рынка бараночной продукции. Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.megaresearch.u/work/goods_map?research=21461
36. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н.Я. Сацкову - Донецк: Сталкер, 2013. - 448 с.
37. Технология производства бараночной продукции. Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.asia-business.ru/torg/>
- 38.Томсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 670 с.
- 39.Томсон А.А.Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник для вузов / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: ЮНИТИ, 2015. – 418 с.
40. Таусенд Р. Секреты управления или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижени прибыли / Р. Таусенд. – М., 2013. – 436 с.

41. Шонесси О.Дж. Принципы организации управления фирмой / О.Дж. Шонесси. - М.: Прогресс 2015. - 378 с.
42. Уотерман Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 2015. – 248 с.
43. Управление персоналом организации. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2013. - 512 с.
44. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 2015. - 480 с.
45. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин. - М.: Зерцало, 2015. - 448 с.
46. Уткин Э.А. Профессия - менеджер / Э.А. Уткин. - М.: Экономика, 2015. - 174 с.
47. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2013. - 600 с.
48. Фостер Р. Обновление производства / Р. Фостер. – М.: Прогресс, 2015 – 424 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ



Рисунок А.1 - Организационная структура ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат»

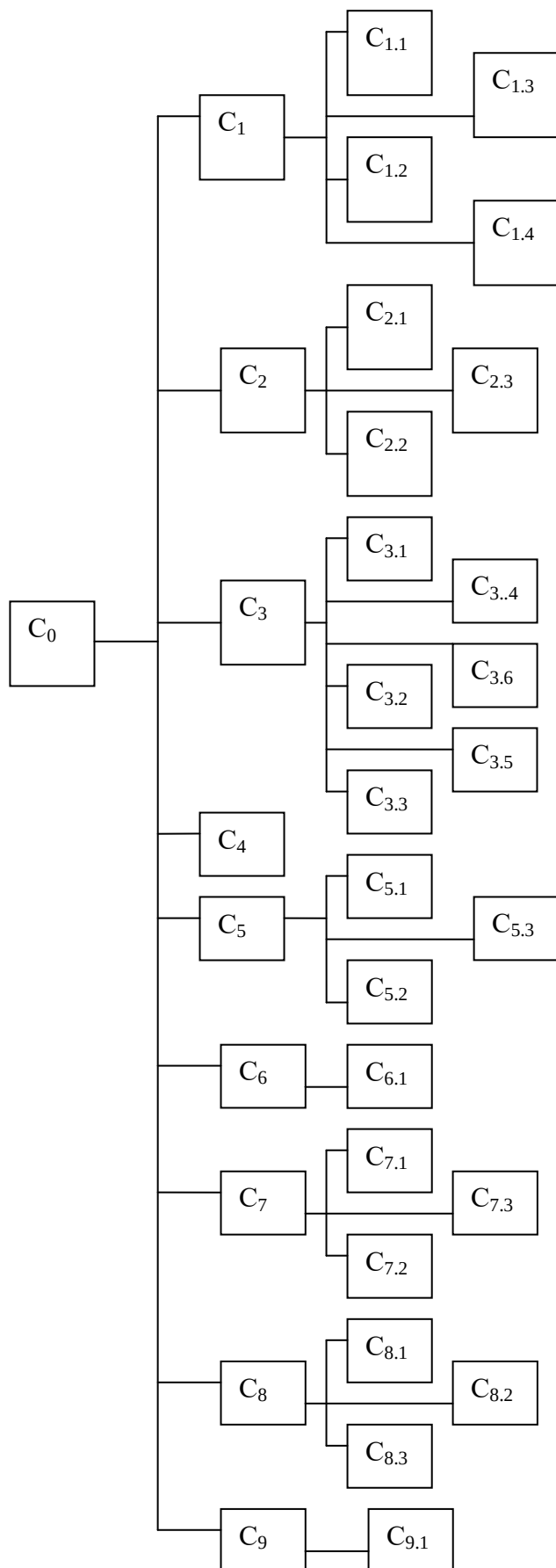


Рисунок Б.1 - Дерево целей

Приложение В

Таблица В.1 – оОтчет о финансовых результатах, руб.

Строка	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018
Валовый объем продаж					825 639,09	1 216 889,12
Потери					19 198,43	27 584,22
Чистый объем продаж					806 440,65	1 189 304,90
Материалы и комплектующие					494 018,85	702 575,69
Суммарные прямые издержки					494 018,85	702 575,69
Валовая прибыль					312 421,80	486 729,21
Налог на имущество	1 925,00	2 371,97	3 183,69	3 850,57	4 287,23	4 215,12
Административные издержки					50 239,21	71 448,38
Производственные издержки	142 372,88	71 757,67	68 927,15	69 069,13	69 331,02	69 353,96
Маркетинговые издержки					27 987,77	41 250,48
Зарплата производственного персонала					291 146,55	292 099,69
Зарплата маркетингового персонала					31 610,57	31 714,06
Суммарные постоянные издержки	142 372,88	71 757,67	68 927,15	69 069,13	470 315,12	505 866,57
Амортизация		12 197,92	15 248,58	19 065,27	24 850,46	24 850,46
Проценты по кредитам		15 254,24	15 254,24	15 254,24	15 254,24	19 072,42
Суммарные непроизводственные издержки		27 452,15	30 502,82	34 319,51	40 104,69	43 922,88
Другие издержки	147 457,63					
Убытки предыдущих периодов		291 755,51	393 337,31	495 950,97	603 190,18	805 475,43
Прибыль до выплаты налога	-291 755,51	-393 337,31	-495 950,97	-603 190,18	-805 475,43	-872 750,77
Прибыль от курсовой разницы						
Налогооблагаемая прибыль	-291 755,51	-393 337,31	-495 950,97	-603 190,18	-805 475,43	-872 750,77
Налог на прибыль						
Чистая прибыль	-291 755,51	-393 337,31	-495 950,97	-603 190,18	-805 475,43	-872 750,77

Продолжение таблицы В.1

Строка	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.
Валовый объем продаж	1 747 496,97	2 147 276,24	2 277 949,56	2 312 641,45	6 894 621,91	6 872 496,39
Потери	42 847,19	51 477,47	57 783,45	59 289,43	174 322,15	170 851,44
Чистый объем продаж	1 704 649,78	2 095 798,76	2 220 166,11	2 253 352,02	6 720 299,76	6 701 644,95
Материалы и комплектующие	1 031 723,80	1 279 553,32	1 354 192,94	1 373 260,55	4 077 887,64	4 093 290,43
Суммарные прямые издержки	1 031 723,80	1 279 553,32	1 354 192,94	1 373 260,55	4 077 887,64	4 093 290,43
Валовая прибыль	672 925,98	816 245,44	865 973,17	880 091,47	2 642 412,12	2 608 354,53
Налог на имущество	4 133,03	4 042,34	3 949,77	3 857,00	11 015,57	10 186,80
Административные издержки	104 921,06	130 124,07	137 714,54	139 653,61	414 700,44	416 266,82
Производственные издержки	138 135,66	72 649,11	75 814,09	75 970,25	298 342,49	215 171,14
Маркетинговые издержки	59 237,19	72 789,03	77 218,63	78 394,63	233 716,00	232 965,98
Зарплата производственного персонала	293 055,95	294 015,34	294 977,87	295 943,55	893 656,39	903 904,21
Зарплата маркетингового персонала	31 817,88	31 922,05	32 026,55	32 131,40	97 026,71	98 139,34
Суммарные постоянные издержки	627 167,74	601 499,58	617 751,67	622 093,44	1 937 442,02	1 866 447,49
Амортизация	24 850,46	24 850,46	24 850,46	24 850,46	74 551,37	74 544,26
Проценты по кредитам	19 072,42	18 444,64	17 816,86	17 189,09	47 800,59	42 150,59
Суммарные непроизводственные издержки	43 922,88	43 295,10	42 667,32	42 039,54	122 351,96	116 694,85
Другие издержки						
Убытки предыдущих периодов	872 750,77	875 048,44	707 640,01	506 035,60	293 934,11	
Прибыль до выплаты налога	-875 048,44	-707 640,01	-506 035,60	-293 934,11	277 668,46	615 025,39
Прибыль от курсовой разницы						
Налогооблагаемая прибыль	-875 048,44	-707 640,01	-506 035,60	-293 934,11	277 668,46	615 025,39
Налог на прибыль					55 533,69	123 005,08
Чистая прибыль	-875 048,44	-707 640,01	-506 035,60	-293 934,11	222 134,77	492 020,31

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Строка	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.	1кв. 2020г.	2кв. 2020г.	3кв. 2020г.
Валовый объем продаж	6 652 293,09	7 197 962,38	7 302 507,55	7 296 262,24	7 079 190,31
Потери	157 306,02	182 017,03	184 634,09	181 385,99	167 403,40
Чистый объем продаж	6 494 987,07	7 015 945,34	7 117 873,46	7 114 876,24	6 911 786,91
Материалы и комплектующие	3 816 205,55	4 169 946,33	4 200 224,27	4 222 738,74	3 946 534,85
Суммарные прямые издержки	3 816 205,55	4 169 946,33	4 200 224,27	4 222 738,74	3 946 534,85
Валовая прибыль	2 678 781,51	2 845 999,01	2 917 649,19	2 892 137,51	2 965 252,06
Налог на имущество	11 080,59	10 238,58	9 392,43	8 551,17	9 488,87
Административные издержки	388 088,70	424 062,34	427 141,45	429 431,06	401 342,53
Производственные издержки	284 345,73	230 793,19	307 197,34	221 626,27	292 876,10
Маркетинговые издержки	225 501,46	243 998,72	247 542,63	247 330,92	239 972,55
Зарплата производственного персонала	914 997,13	926 226,19	937 593,06	950 602,22	964 551,21
Зарплата маркетингового персонала	99 343,73	100 562,90	101 797,03	103 209,47	104 723,95
Суммарные постоянные издержки	1 912 276,75	1 925 643,34	2 021 271,51	1 952 199,94	2 003 466,34
Амортизация	74 535,48	74 535,48	74 535,48	74 535,48	74 535,48
Проценты по кредитам	36 596,05	34 096,05	31 596,05	29 096,05	26 596,05
Суммарные непроизводственные издержки	111 131,53	108 631,53	106 131,53	103 631,53	101 131,53
Другие издержки					2 334 000,00
Убытки предыдущих периодов					
Прибыль до выплаты налога	644 292,64	801 485,56	780 853,72	827 754,87	-1 482 834,67
Прибыль от курсовой разницы					
Налогооблагаемая прибыль	644 292,64	801 485,56	780 853,72	827 754,87	-1 482 834,67
Налог на прибыль	128 858,53	160 297,11	156 170,74	165 550,97	
Чистая прибыль	515 434,12	641 188,45	624 682,97	662 203,90	-1 482 834,67

Окончание таблицы В.1

Строка	4кв. 2020г.	2021 год	2022 год	1-8.2023
Валовый объем продаж	7 677 836,63	31 497 440,55	34 110 551,42	24 271 608,27
Потери	194 153,35	780 650,07	845 407,56	596 798,95
Чистый объем продаж	7 483 683,29	30 716 790,47	33 265 143,85	23 674 809,32
Материалы и комплектующие	4 322 581,23	17 355 245,52	18 049 455,34	12 372 595,94
Суммарные прямые издержки	4 322 581,23	17 355 245,52	18 049 455,34	12 372 595,94
Валовая прибыль	3 161 102,06	13 361 544,95	15 215 688,51	11 302 213,38
Налог на имущество	8 632,46	29 631,06	23 327,29	10 692,97
Административные издержки	439 584,53	1 764 940,22	1 835 537,83	1 258 230,10
Производственные издержки	237 716,98	1 094 427,73	1 141 344,65	762 335,28
Маркетинговые издержки	260 265,65	1 067 709,85	1 156 289,88	822 766,38
Зарплата производственного персонала	978 704,88	4 072 665,07	4 369 823,27	3 109 705,91
Зарплата маркетингового персонала	106 260,65	442 180,33	474 443,60	337 629,23
Суммарные постоянные издержки	2 022 532,70	8 441 923,19	8 977 439,24	6 290 666,90
Амортизация	74 535,48	298 141,93	285 016,93	171 427,28
Проценты по кредитам	24 096,05	71 384,18	31 384,18	1 341,81
Суммарные непроизводственные издержки	98 631,53	369 526,11	316 401,11	172 769,09
Другие издержки				
Убытки предыдущих периодов	1 482 834,67	451 529,29		
Прибыль до выплаты налога	-451 529,29	4 068 935,29	5 898 520,87	4 828 084,42
Прибыль от курсовой разницы				0,00
Налогооблагаемая прибыль	-451 529,29	4 068 935,29	5 898 520,87	4 828 084,42
Налог на прибыль		813 787,06	1 179 704,17	965 616,88
Чистая прибыль	-451 529,29	3 255 148,24	4 718 816,70	3 862 467,54

Приложение Г

Таблица Г. 1 - Отчет о движении денежных средств, руб.

Строка	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018
Поступления от продаж					887 084,72	1 308 235,39
Затраты на материалы и комплектующие					853 579,44	787 170,03
Суммарные прямые издержки					853 579,44	787 170,03
Общие издержки	168 000,00	84 674,06	81 334,04	81 501,57	174 118,43	214 822,32
Затраты на персонал					248 274,71	249 087,50
Суммарные постоянные издержки	168 000,00	84 674,06	81 334,04	81 501,57	422 393,15	463 909,82
Другие выплаты						
Налоги		-50 244,49	-12 916,38	-12 406,89	71 456,20	32 278,16
Кэш-фло от операционной деятельности	-168 000,00	-34 429,56	-68 417,66	-69 094,68	-460 344,07	24 877,38
Затраты на приобретение активов	1 591 745,05	286 449,78	268 630,03			
Другие издержки подготовительного периода	174 000,00					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-1 765 745,05	-286 449,78	-268 630,03			
Собственный (акционерный) капитал	85 000,00	335 000,00	355 000,00	80 000,00	180 000,00	
Займы	1 200 000,00				300 000,00	
Выплаты в погашение займов						
Выплаты процентов по займам		15 254,24	15 254,24	15 254,24	15 254,24	19 072,42
Кэш-фло от финансовой деятельности	1 285 000,00	319 745,76	339 745,76	64 745,76	464 745,76	-19 072,42
Баланс наличности на начало периода	651 000,00	2 254,95	1 121,36	3 819,44	-529,48	3 872,21
Баланс наличности на конец периода	2 254,95	1 121,36	3 819,44	-529,48	3 872,21	9 677,17

Продолжение таблицы Г.1

Строка	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1 кв. 2019г.
Поступления от продаж	1 875 114,76	2 305 378,64	2 442 182,72	2 478 687,22	7 392 329,74
Затраты на материалы и комплектующие	1 157 191,17	1 434 843,81	1 518 717,34	1 540 594,99	4 573 591,19
Суммарные прямые издержки	1 157 191,17	1 434 843,81	1 518 717,34	1 540 594,99	4 573 591,19
Общие издержки	356 706,81	325 163,40	343 081,76	346 941,82	1 117 175,53
Затраты на персонал	249 902,95	250 721,06	251 541,86	252 365,34	762 063,92
Суммарные постоянные издержки	606 609,76	575 884,46	594 623,62	599 307,16	1 879 239,45
Другие выплаты					
Налоги	62 051,32	58 514,05	55 530,50	55 225,58	206 705,79
Кэш-фло от операционной деятельности	49 262,52	236 136,32	273 311,25	283 559,49	732 793,30
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Собственный (акционерный) капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов		52 222,22	52 222,22	52 222,22	156 666,67
Выплаты процентов по займам	19 072,42	18 444,64	17 816,86	17 189,09	47 800,59
Кэш-фло от финансовой деятельности	-19 072,42	-70 666,86	-70 039,09	-69 411,31	-204 467,26
Баланс наличности на начало периода	9 677,17	39 867,27	205 336,72	408 608,89	622 757,07
Баланс наличности на конец периода	39 867,27	205 336,72	408 608,89	622 757,07	1 151 083,12

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Строка	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.	1кв. 2020г.	2кв. 2020г.
Поступления от продаж	7 371 809,45	7 144 485,77	7 717 539,88	7 829 660,80	7 826 363,87
Затраты на материалы и комплектующие	4 591 419,02	4 619 192,91	4 675 936,55	4 710 798,93	4 736 762,38
Суммарные прямые издержки	4 591 419,02	4 619 192,91	4 675 936,55	4 710 798,93	4 736 762,38
Общие издержки	1 019 996,65	1 059 564,35	1 060 648,01	1 158 620,07	1 060 098,14
Затраты на персонал	770 802,73	780 262,20	789 837,76	799 530,84	810 624,37
Суммарные постоянные издержки	1 790 799,38	1 839 826,55	1 850 485,78	1 958 150,91	1 870 722,51
Другие выплаты					
Налоги	276 185,53	308 222,57	335 896,49	375 326,12	345 365,76
Кэш-фло от операционной деятельности	713 405,52	377 243,74	855 221,06	785 384,84	873 513,22
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Собственный (акционерный) капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов	156 666,67	96 666,67	66 666,67	66 666,67	66 666,67
Выплаты процентов по займам	42 150,59	36 596,05	34 096,05	31 596,05	29 096,05
Кэш-фло от финансовой деятельности	-198 817,26	-133 262,71	-100 762,71	-98 262,71	-95 762,71
Баланс наличности на начало периода	1 151 083,12	1 665 671,38	1 909 652,40	2 664 110,75	3 351 232,88
Баланс наличности на конец периода	1 665 671,38	1 909 652,40	2 664 110,75	3 351 232,88	4 128 983,39

Окончание таблицы Г.1

Строка	3кв. 2020г.	4кв. 2020г.	2021 год	2022 год	1-8.2023
Поступления от продаж	7 602 965,60	8 232 051,61	33 788 469,52	36 591 658,24	26 042 290,26
Затраты на материалы и комплектующие	4 776 733,36	4 847 390,10	19 830 588,59	20 623 812,13	13 938 572,08
Суммарные прямые издержки	4 776 733,36	4 847 390,10	19 830 588,59	20 623 812,13	13 938 572,08
Общие издержки	1 102 345,59	1 106 329,25	4 633 951,80	4 877 143,38	3 355 131,48
Затраты на персонал	822 519,35	834 588,87	3 472 958,00	3 726 359,14	2 651 796,27
Суммарные постоянные издержки	1 924 864,94	1 940 918,12	8 106 909,80	8 603 502,52	6 006 927,74
Другие выплаты	2 334 000,00				
Налоги	259 315,45	222 552,11	1 682 006,11	2 298 255,29	1 862 444,42
Кэш-фло от операционной деятельности	-1 691 948,15	1 221 191,28	4 168 965,02	5 066 088,30	4 234 346,01
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Собственный (акционерный) капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов	66 666,67	66 666,67	266 666,67	266 666,67	66 666,67
Выплаты процентов по займам	26 596,05	24 096,05	71 384,18	31 384,18	1 341,81
Кэш-фло от финансовой деятельности	-93 262,71	-90 762,71	-338 050,85	-298 050,85	-68 008,47
Баланс наличности на начало периода	4 128 983,39	2 343 772,53	3 474 201,10	7 305 115,27	12 073 152,72
Баланс наличности на конец периода	2 343 772,53	3 474 201,10	7 305 115,27	12 073 152,72	16 239 490,26

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Организация цеха по производству бараночных изделий в ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат»

Студент Евтеева Мария Андреевна

Руководитель д.э.н., профессор Дорофеев В.Д.

В последние годы возродился спрос на бараночную продукцию со стороны потребителей, что обусловлено разными социально-демографическими и экономическими факторами.

Рынок бараночных изделий в России относительно небольшой, но быстрорастущий, с динамикой 10-15% в год. По оценкам специалистов, объем этого рынка – 120 тыс. т. В структуре бараночных изделий наибольшую популярность среди потребителей получили сушки, треть рынка занимают баранки.

В этих условиях предприятию, функционирующему на рынке хлебобулочных изделий и имеющем свободные производственные мощности, обеспечить рост производства возможно за счет расширения производственной линейки посредством выпуска бараночной продукции.

К бараночным изделиям относят различные виды баранок, сушек и бубликов, которые имеют форму кольца или овала, образованного жгутом круглого сечения, имеющие плоскую поверхность на стороне, которая лежала на листе, сетке или поду. Предполагается производить все три ассортиментные группы продукции, при этом большую долю в структуре производства будут занимать различные виды сушек.

В процессе анализа рынка было выявлено, что основная категория потребителей это женщины в возрасте 29-50 лет, потребляющие бараночную продукцию чаще одного раза в месяц, являющиеся домохозяйками или

рабочими, проживающий в городе, и осуществляющая покупку с целью разнообразить рацион

На рынке Пензенской области преобладают следующие торговые марки «Сибирский Берег», «Сытинские заводы», «Бриджтаун», «Емеля», «Тролль», «Меридиан Плюс». Однако наряду с федеральными марками работают «местные» предприятия, занимающие существенную долю регионального рынка. В результате проведенной оценки конкурентов было установлено, что на первоначальном этапе ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» может занять 1% рынка Пензенской области.

Опираясь на результаты маркетинговых исследований, был определен план производства продукции, предполагающий выпуск порядка 50 тыс. упаковок бараночных изделий.

С целью долгосрочного эффективного функционирования компании на рынке был разработан стратегический план, первоначальным этапом которого является определение миссии компании, Затем на основе SWOT-анализа были разработаны базовые стратегии организации.

ЗАО «Нижнеломовский хлебокомбинат» на первоначальном этапе своей деятельности выбирает сфокусированную стратегию низких издержек. При дальнейшем успешном развитии деятельности планируется переход к стратегии широкой дифференциации.

Технология приготовления бараночных изделий имеет специфические особенности и состоит ряда последующих операций.

Для производства продукции будет организован обособленный цех, занимающийся выпуском только данной продукции.

Для эффективного функционирования цеха была разработана организационная структура управления (рисунок 1)

Для реализации своего товара предприятие будет использовать преимущественно одноуровневый и двухуровневый каналы сбыта.

Расчет точки безубыточности показал, что планируемый объем производства значительно больше критического, и у предприятия имеется

серьезный запас финансовой прочности.



Рисунок 1 – Организационная структура цеха

Интегральные показатели проекта свидетельствуют, что срок окупаемости капиталовложений - 32 месяца, при средней норме рентабельности 52,34%.(таблица 1)

Таблица 1 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	30 мес.
Дисконтированный период окупаемости	32 мес.
Средняя норма рентабельности	52,34 %
Чистый приведенный доход	6 198 240
Индекс прибыльности	2,20
Внутренняя норма рентабельности	63,70 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	31,19 %

Все вышесказанное свидетельствует о целесообразности реализации проекта.