

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА.....	9
1.1 Анализ рынка общественного питания	9
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ	19
1.3 Анализ потребителей	26
2. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ И ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ	30
2.1 Характеристика оказываемых услуг и производимой продукции	30
2.2 Технология производства продукции и оказания услуг	35
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов	39
3. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	44
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управления персоналом	44
3.2 Формирование стратегий организации	53
3.3 Управление качеством в организации	58
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71
Приложение А	75
Приложение Б	78
Приложение В.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Развитие экономики в условиях рыночного хозяйствования и ее возможные успехи всецело зависят от достижений в области формирования многообразных форм предпринимательской деятельности, способности предпринимательских структур быстро адаптироваться к динамично меняющейся конъюнктуре рынка, учитывать неопределенность будущей рыночной ситуации и возможности ее использования во благо своей фирмы.

Рыночная экономика — сложнейшая экономическая система с присущим ей множеством степеней свободы. Самостоятельность конкретных предприятий приводит к тому, что определенный результат может быть достигнут путем оптимального выбора из альтернативных вариантов планово-управленческих решений.[10]

Найти лучшее решение — достаточно сложная задача, справиться с которой, как показал накопленный опыт работы в условиях рынка, большинству работающих менеджеров предприятий оказалось не под силу. И дело здесь в том, что для получения такого решения надо располагать обширной разнообразной информацией, уметь на ее основе спрогнозировать будущую рыночную ситуацию, и лишь потом, взвесив и оценив последствия принимаемого решения, принять его за основу плана на конкретный предстоящий период.[5]

Человеческий мозг не в состоянии плодотворно воспринять огромный массив информации, с тем чтобы достоверно уяснить: сколько и каких ресурсов надо использовать при производстве продукции; какую продукцию надо выпускать и какого качества; как отразятся на затратах темпы инфляции национальной валюты; какие параметры рынка следует учесть и в каких рыночных нишах предпочтительно продавать производимую продукцию; какая конкурентная среда будет действовать в будущем периоде; какое количество продукции производить, и по каким ценам следует ее продавать; наконец, каков риск производства и какие конечные результаты производства будут получены после реализации запланированной

программы деятельности. Разумеется, традиционными методами, к которым привыкли отечественные управленцы, работающие в условиях плановой экономики, поставленные задачи решить невозможно. Современные менеджеры должны четко владеть принципами оптимального рыночного управления на новой методологической основе. Как показывает практика, только правильно организованный, высокотехнологичный менеджмент приводит к благоприятным финансовым результатам. Принцип системного подхода к рыночной экономике позволяет понять, что будущие достижения в деятельности предприятия формируются не только на нем самом, но и за его пределами, под влиянием внешней среды.[3]

Вот почему совершенствование производственного менеджмента – есть актуальная управленческая задача.

Самая основная цель и главная задача производственного менеджмента стоит перед сотрудниками производства, которая характеризует повышение производительности труда на производстве.

Актуальность работы объясняется тем, что производственный менеджмент есть управление при совокупности методов и подходов на производстве, характеризующее формы управления предприятием, которое направленно на улучшение и повышение объемов производительности всего предприятия в целом, которое повлечет увеличение прибыльности производственного предприятия.

Целью дипломной работы является изучение организации управления предприятием, а также разработка мероприятий по совершенствованию технологии управления.

Для достижения указанной цели требуется решить следующие задачи:

- провести маркетинговые исследования рынка;
- провести анализ состояния рынка, основных конкурентов, потребителей;

- изучить характеристику предоставляемых услуг, производимой продукции, технологию производства, а также логистику производственных и распределительных процессов;
- определить формирование стратегий организации, ее миссии;
- предложить методы управления качеством организации;
- провести расчет и экономически обосновать предлагаемые мероприятия.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является деятельность индивидуального предпринимателя Патрина Николая Константиновича, который занимается производством молочной и кисломолочной продукции.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка молочной продукции

Последние годы были тяжелыми для российской молочной отрасли. Кризис, удешевление национальной валюты, запрет на ввоз иностранного сырья (из Литвы и Финляндии, например) и готовой продукции (из Украины) плохо повлияли на отрасль. Отрицательными внутренними факторами российского рынка молока стали дорогие кредиты, низкая рентабельность и недостаточная поддержка государства для ферм и индивидуальных хозяйств.

Отрасль молочной продукции представлена на рынке большим количеством производителей. В зависимости от климатической характеристики регионов, можно выделить лидеров, обеспечивающих поставку около 60% всех товаров (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Производство молока в России – статистика по регионам (по результатам фактически надоенного молока)

Регион	Объемы, тыс. тонн.
Центральный Федеральный округ	5424,6
Северо-Западный ФО	1819,7
Южный Федеральный округ	3568,2
Северо-Кавказский ФО	2783,4
Приволжский Федеральный округ	9411,8
Уральский ФО	1899,8
Сибирский Федеральный округ	5285,2
Дальневосточный ФО	531,6

По оценкам аналитических центров лидерами в производстве цельномолочной продукции (в понятие цельномолочной продукции входит молоко сырое обработанное, кефир, ряженка, творог и т.д.) на территории

Российской Федерации являются (по итогам 2016 года в зависимости от объемов изготавливаемых продуктов в тыс. тонн):

1. Краснодарский Край (824,1).
2. Москва (472,5).
3. Санкт-Петербург (453,2).
4. Свердловская область (439,9).
5. Республика Татарстан (432,8).

Для наглядности распределения объемов данные по регионам можно представить в виде графика (рисунок 1.1).

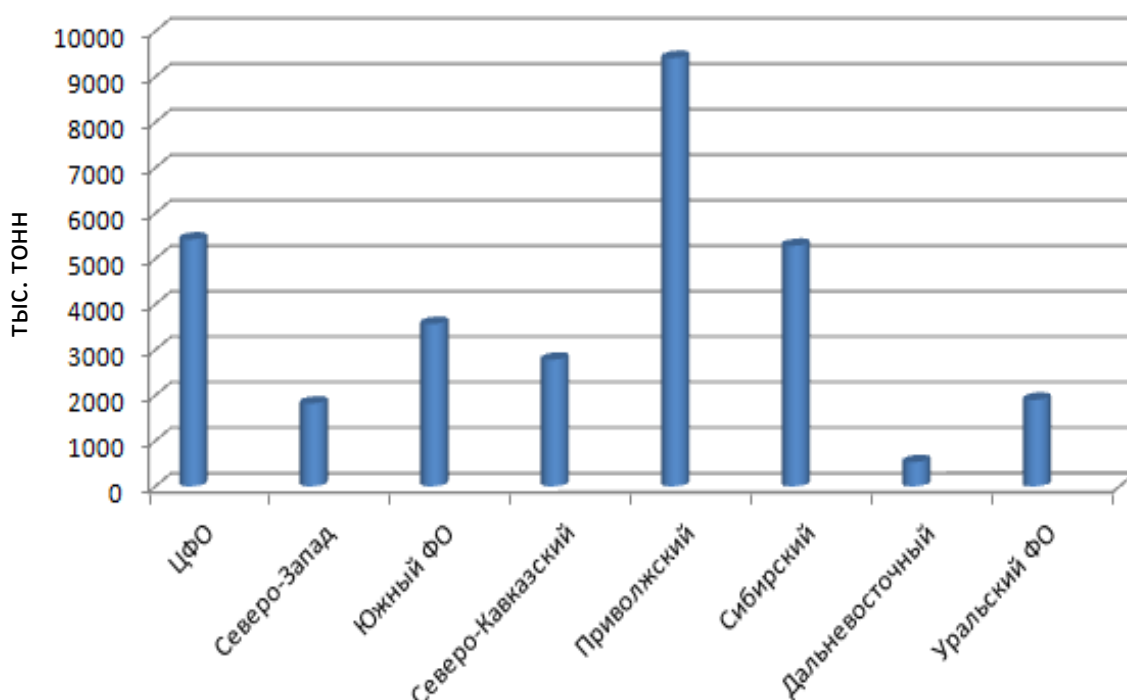


Рисунок 1.1 – Объемы производства цельномолочной продукции по регионам

Лидером по данному показателю является Приволжский Федеральный округ (данные Росстата).

Согласно мониторингу отмечается динамика роста объемов производственного процесса создания обработанного жидкого молока. Однако существует спад на производство иной продукции (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Производство молока в России

Вид продукции	Ед. измерения	2014г.	2015г.	2016г.
Молоко жидкое обработанное	тонны	5317465,86	5377867,16	5490475,27
Молоко и сливки в твердых формах	тонны	147707,52	127298,4	117818,67
Молоко питьевое для детей раннего возраста	тонны	76792,68	51992,27	46450,18

Структура производителей молочной продукции по категориям хозяйств за 2014-2015гг. представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Доля различных категорий хозяйств в объеме производства молочной продукции

Организации	Ед. измерения	Объемы		
		2014	2015	2016
Крестьянские (фермерские) хозяйства и ИП	тыс. тонн	1918,3	2034,8	2159
Сельскохозяйственные организации	тыс. тонн	14364,9	14717,9	15040,5
Сельскохозяйственные предприятия крупные, средние и малые	тыс. тонн	14320,7	14669,7	14999,4
Хозяйства всех категорий	тыс. тонн	30790,9	30796,9	30754,2
Хозяйства населения	тыс. тонн	14507,7	14044,2	13524,7

В целом, наблюдается увеличение долей хозяйств всех категорий за исключением производительности населения.

Рассмотрим обзор индекса цен по группам молочных продуктов в 2016г. (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Обзор индекса цен по группам молочных продуктов за 2016 г.

Вид продукции	Рынок	Месяц				
		январь	март	июнь	сентябрь	декабрь
Молоко питьевое	внутренний	100,6	101,37	102,01	103,93	107,49
	экспорт	100	100,92	156,35	156,35	156,35
Молоко сухое жирностью более 1,5%	внутренний	101,65	104,49	103,91	107,37	123,18
Молоко сухое жирности не более 15%	внутренний	100,08	102,73	103,78	105,19	111,51

При неизменных параметрах производственного процесса цены на молочную продукцию в течение 2016 года увеличивались. Цена на экспорт питьевого молока до конца 2016 года оставалась неизменной с апреля (156.35).

С 2008 года интересы производителей переработчиков в органах государственной власти и перед международными организациями представляет НКО СОЮЗМОЛОКО. В данное объединение включено около 200 предприятий, покрывающих производство Российской Федерации на 70%.

Повышение спроса на молочные товары, а также усовершенствование технологий, приводят к необходимости постоянно увеличивать объемы производства.

Мировыми лидерами по экспорту являются:

1. Аргентина.
2. Австралия.
3. Новая Зеландия.
4. США.
5. 28 стран Евросоюза.

Основным импортером для России является Республика Беларусь, обеспечивающая около 93 % поставляемых продуктов в 2016 году (до введения санкций 15% импортировалось из стран Евросоюза).

Наращивание производственных мощностей в Российской Федерации позволило сократить импортные поставки. В 2017 году также наблюдается снижение.

В качестве экспортера Российская Федерация выступает для стран СНГ (основной потребитель – Республика Казахстан). Также осуществляются поставки в Китай, Абхазию, Монголию и др. страны. Несмотря на увеличение доли экспортируемой продукции (увеличение около 28% по сравнению с 2015 годом), доля экспорта по-прежнему не велика и не позволяет РФ выходить в лидеры.

Основные продукты российского рынка можно представить в виде диаграммы (рисунок 1.2).

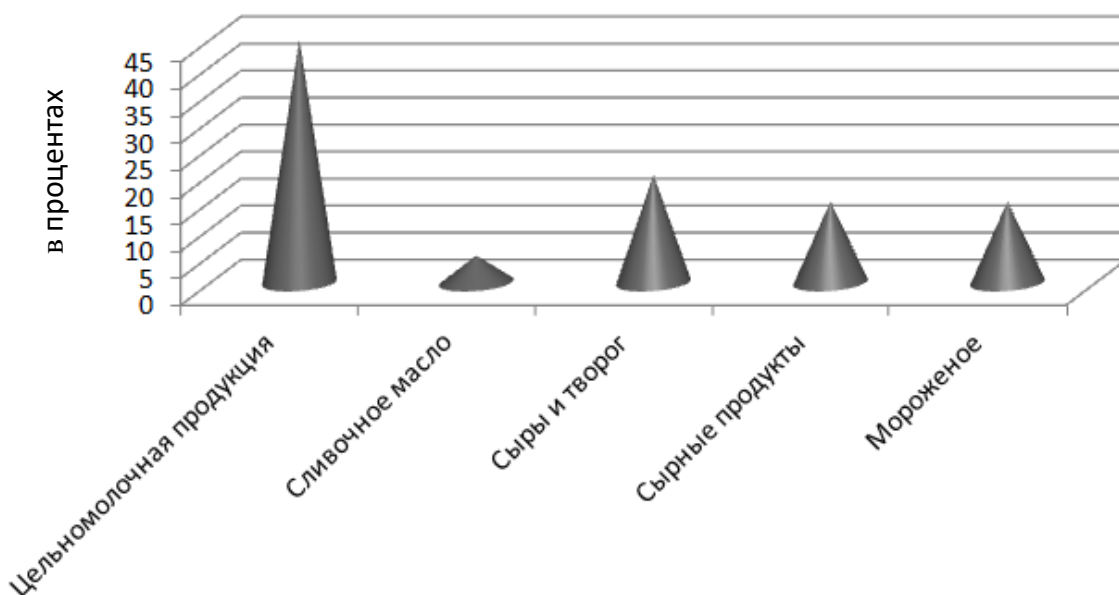


Рисунок 1.2 – Виды экспортируемой молочной продукции

Проведя анализ рынка молочной промышленности можно сделать следующие выводы:

1. Происходит увеличение мощностей внутри страны, что позволяет сокращать импорт продукции;

2. Недостаточное количество производимых продуктов, чтобы обеспечивать лидерство по экспорту.[35]

По данным исследовательской кампании TNS, в России 35% семей покупают молоко в разлив, 44% - в полиэтиленовых пакетах, в асептической упаковке - 48%. Молоко из бутылок (стеклянных и пластиковых) потребляют 3% домохозяйств.

Следует отметить, что всего несколько лет тому назад из 8 млрд. литров молока, потребляемого в России ежегодно, около половины молока не имело вообще никакой упаковки.

Молочные продукты в пленочной упаковке рассчитаны на потребителей с низким и средним достатком, а это значительная часть. Как показывают проведенные экспертами фокус-группы, потребители покупают молоко в пленке исключительно потому, что оно дешевле. При этом никто из потребителей не сказал, что это удобно.

Вместе с тем, специалисты считают, что доля молока, упакованного в пленку, будет постоянно уменьшаться, а асептической упаковки – расти.

Об этом уже говорят цифры статистики: впечатляющий рост демонстрирует рынок молока, где за последнее время удалось достичь значительных успехов в продвижении категории УНТ-молока. Если в 2016 году доля молока обработанного и упакованного по этой технологии, не превышала 70% от общего рынка молока в России, то к 2017 году доля рынка УНТ-молока выросла до 82%.

Дополнительным толчком роста объемов молока в асептической упаковке является и тот факт, что компания TetraPak традиционно принимает участие в развитии сферы детского питания. Самым ярким из них является программа «Школьное молоко», которую компания успешно реализует уже более 40 лет во многих странах и готовится запустить в России.

Тем не менее, пленочную упаковку рано сбрасывать со счетов: спрос на нее будет расти за счет снижения потребления разливного молока.

По данным Молочного союза России, рынок молочной продукции ежегодно растет на 4-5%. Однако по данным компании «Вимм-Билль-Данн», темпы роста молочного рынка в России замедляются. И основной рост в дальнейшем будет обеспечен за счет развития региональных рынков, активизации локальных производителей и роста потребления молочных продуктов. В связи с этим объединение в холдинги – экономически объективный процесс, поскольку крупные производители имеют возможность регулировать закупочную и продажную цены на сырье, и при этом рекламировать продукцию.

Самыми крупными конкурентами на Российском рынке являются:

1. ОАО "Вимм-Билль-Данн - Продукты Питания" было основано в 1992г., занимается производством соков и молочных продуктов в России. Сегодня в компанию входит 30 производственных предприятий в 24 городах России и СНГ, а торговые филиалы компании открыты в 26 крупнейших городах России и стран СНГ. ВБД владеет портфелем торговых марок, охватывающим более 1 тыс. 100 типов молочных продуктов ("Веселый молочник", "Домик в деревне", "Милая Мила", Neo, Bio-maх и др.).

2. Холдинг "Юнимилк" создан в 2002 году как молочное подразделение группы "Планета". Сейчас "Юнимилк" – второй производитель молочных продуктов в России с годовым оборотом около \$260 млн. В его состав входит 12 предприятий в России и 4 на Украине.

3. На сегодняшний день «Данон» в России представлен двумя заводами по производству молочной продукции, также он владеет контрольным пакетом акций фабрики "Большевик" В производстве продукции в общей сложности занято около 2,5 тысяч человек.

4. Основными конкурентами ИП Патрин Н.К., как говорилось ранее, являются Компания «Вим-Билль-Дан», Компания «Юнимилк», Компания «Данон».[35]

Проведем сравнение трех производителей молочной продукции, предлагающих свою продукцию на пензенском рынке (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Сравнение производителей молочной продукции

Наименование показателей	Компания «Вим-Билль- Дан»	Компания «Юнимилк»	Компания «Данон»
Качество продукта	8	7	9
Наличие высокотехнического оборудования	9	8	9
Применение инновационного производства	8	8	8
Широта ассортимента	8	9	9
Дизайн упаковки	9	9	7
Ценообразование	9	7	8

Как видно из таблицы по качественному показателю самую конкурентоспособную продукцию предлагает Компания «Данон», остальные производители предлагают менее качественную продукцию.

С учетом региональной экспансии данных компаний завоевание предприятием инорегиональных рынков будет идти медленно. Рост объемов продаж возможен за счет преимуществ продукции предприятия перед продукцией других производителей, грамотной маркетинговой политикой, наличием целевой аудитории покупателей.

В связи с ожидаемым ростом спроса на молоко, кисломолочные продукты ИП Патрин Н.К. начинает реализацию инновационного проекта, направленного на приобретение оборудования по переработке молока и производству молочных и кисломолочных продуктов, масла, творога, твердых и плавленых сыров.

В рамках реализации инновационного проекта предусматривается выделение денежных средств на проведение модернизации технической базы

с целью повышения качества выпускаемой продукции, минимизации производственных издержек, а именно производственная мощность оборудования на порядок выше мощности морально устаревшего оборудования. Производство молочной продукции на новом оборудовании позволит сократить количество обслуживающего персонала, т.к. линия полностью автоматизирована, увеличит производительность продукции, а, вследствие и прибыль организации.

Качество молочной и кисломолочной продукции гарантировано использованием высококачественного сырья - молока.

Сырьевой базой будет являться молоко, поставляемое как организациями, так и частными лицами Нижнеломовского и близлежащих районов Пензенской области (Башмаковского, Каменского, Мокшанского, Пачелмского, Пензенского).

Основные требования к сырью:

- жирность молока не менее 3,8%;
- свежесть;
- высокое качество;

Так же не мало важные показатели оказывающие влияние на качество выпускаемой продукции:

- кислотность;
- степень чистоты;
- вкус;
- бактериальная обсемененность;
- цвет.

Для стратегического анализа влияния внешней среды на развитие молочного производства целесообразно использовать метод PEST-анализа, позволяющий оценить политические, экономические, социальные и технологические факторы. Применительно к отрасли молочного производства необходимость использования данного инструмента обусловлена потребностью разноплановой диагностики макросреды,

понимания процессов развития рынков молочной продукции, перспектив развития отрасли и конкурентной позиции предприятия. В результате стратегического анализа развития молочного производства в Пензенской области можно отметить:

- политические факторы оказывают сильное влияние на развитие отрасли, их влияние в основном положительно, что обусловлено поддержкой отрасли со стороны государства;

- влияние экономических факторов на развитие отрасли двояко. Положительными моментами являются обеспеченность отрасли землями сельскохозяйственного назначения, устойчивая сырьевая база по молоку, рост доходов населения; к негативным факторам относятся неблагоприятный инвестиционный бизнес-климат, достаточно высокий уровень налогообложения товаропроизводителей, обострение конкуренции в связи с глобализацией рынка, нехватка высококвалифицированных специалистов;

- влияние социальных факторов на отрасль положительное, что связано с существующими традициями потребления молочной продукции населением, пропагандой здорового образа жизни, уровня образованности населения;

- влияние технологических факторов на развитие молочной отрасли имеет отрицательное значение в связи с низкой технологической оснащенностью отрасли, но их развитие и наращивание несет в себе огромный потенциал. Это свидетельствует о том, что инновационная направленность развития отрасли смогла бы повысить эффективность молочного производства. [36]

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Для проведения анализа конкурентов необходимо однозначно определить всех предпринимателей, которых можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов. Изучение последних имеет особенно большое значение в условиях роста рынка, высокой рентабельности или сравнительно легкого доступа на рынок.

По данным компании ACNielsen, в 2016 году лидерами по объему розничных продаж молочной продукции (не включая сливочное масло) в Москве являются компании «Вимм-Билль-Данн», Danone и Очаковский молочный завод. Совокупная доля перечисленных компаний за упомянутый период составляет 68% физического объема розничных продаж в Москве.

Конкурентами ИП Патрин Н.К. на региональном рынке являются следующие производители:

- Компания «Вим-Билль-Дан»;
- Компания «Очаковский молочный завод»;
- Компания «Данон»;
- ОАО «Молочный комбинат «Пензенский»;
- ЗАО «ПищекOMBинат» (г. Заречный);
- ОАО «Маслозавод «Наровчатский».

Структура предложения на региональном рынке молочной продукции представлена на рисунке 1.3.

Приходя в магазин за повседневными покупками, мы часто видим, что стоимость привычных продуктов питания может сильно разниться. Приглядываясь, мы понимаем в чем дело: масло оказывается вовсе не маслом, а растительным спредом, а сыр — сырным продуктом. Чем же отличаются дорогие и дешевые версии товаров, и не выльется ли подобная экономия в проблемы со здоровьем?



Рисунок 1.3 – Доли конкурентов ИП Патрин Н.К.

Молоко, сыры, йогурты, творог, сметану и мороженое объединяет то, что все они производятся из молока и не могут содержать ни грамма растительного жира. Продукт, который содержит и молочный жир (в количестве не менее 50%), и растительный — уже называется «молокосодержащим». Продукт, в составе которого менее 50% молочного жира — вообще не может относиться к молочным. По сути это аналог на растительном жире.

Сегодня технические регламенты на такую продукцию вообще отсутствуют, чем и пользуются недобросовестные производители, называя их "сыроподобными", "комбинированными", "рассольными". Потребитель обычно не обращает внимания на такие названия, поскольку они написаны мелким шрифтом, и, радуясь невысокой цене, считает продукт сыром, маслом или мороженым.

Пальмовое масло стоит в несколько раз дешевле сливочного, поэтому меняя одно на другое производители имеют возможность существенно сэкономить. Такие продукты дешевле молочных аналогов, вместе с тем, по

пищевой ценности они практически не уступают натуральным молочным, так что не слишком обеспеченные покупатели получают возможность сформировать полноценную по составу продовольственную корзину с наименьшими издержками.

Совсем другая история – кефирный продукт. В отличие от ранее упомянутых продуктов, он не содержит растительных жиров или белков. Все дело – в технологии. Кефир сквашивается живыми кефирными грибами, представляющими собой симбиоз молочнокислых микроорганизмов и дрожжей, а в кефирный продукт при сквашивании добавляют сухие закваски, состоящие из тех же самых молочнокислых микробов и дрожжей.

Качество молочной и кисломолочной продукции ИП Патрин Н.К. гарантировано использованием высококачественного сырья – молока. На этапе «приемка молока цельного» молоко проходит проверку на содержание необходимых элементов, а также соответствие качества поставленного сырья.

Цена – это одна из важнейших экономических категорий. Товары являются объектом операций купли-продажи, т.е. товары имеют общественную ценность. Общественная ценность, представленная в денежном эквиваленте, является ценой товара.[12]

Ценообразование – это процесс, посредством которого происходит формирование цены на товар или на услугу.

При анализе цен конкурентов были выявлены показатели, представленные в таблице 1.6.

При анализе цен конкурентов выявлено, что цены на продукцию ИП Патрин Н.К. ниже, чем у конкурентов, поэтому потребитель будет захочет попробовать продукцию ИП Патрин Н.К.

Основной стратегией маркетинга ИП Патрин Н.К. будет как ценовая конкуренция, так и преимущество в использовании только натурального сырья наилучшего качества, и, как следствие, получение более качественной продукции.

Таблица 1.6 – Сравнительная таблица цен на молочную продукцию, руб.

Производители	Ряженка	Сметана	Молоко	Сливочное масло	СОМ	Кефир
Компания «Вим-Билль-Дан»	42	101	80	658	100	42
Компания «Очаковский молочный завод»	44	102	79,5	700	98	44
Компания «Данон»	43,5	101	80	657	99	43,5
ОАО «Молочный комбинат «Пензенский»	44	100,5	80	656	95	44
ЗАО «Пищекомбинат» (г. Заречный)	45	101	81	660	96	45
ОАО «Маслозавод «Наровчатский»	44	102	80	659	-	44
ИП Патрин Н.К.	43	100	79	655	95	42

Рассмотрим систему ФОССТИС, используемой конкурентами. Формирование спроса (ФОС). Стимулирование сбыта (СТИС).

Система ФОССТИС – это система взаимодействия производителя и потребителя с целью получения прибыли одним и удовлетворения потребностей другим.

В деятельности субъекта хозяйствования по формированию спроса и стимулированию сбыта следует различать 2 эффекта:

- коммуникационный (информирующий);
- коммерческий.

Следствием коммуникационного эффекта является то, что покупатель легко принимает во время опроса название фирмы, товарную марку, брэнд, и выделяет эти атрибуты среди всего товарного предложения, ассоциируя с определённым уровнем качества и ценой.

Второй же эффект, коммерческий, ярко проявляется в возникающем у клиента намерении купить именно данный конкретный товар. Так, как

правило, «по горячим следам мероприятий ФОССТИС», данный эффект проявляется у 12-15% респондентов.

Чтобы можно было утвердительно отвечать на любые замечания, следует сперва разработать стратегию действий на каждом конкретном сегменте рынка, охватывающем индивидов, поведенческие характеристики которых хорошо известны, приняв во внимание фазу жизненного цикла товара и объём прогнозируемого спроса. Далее следует уделить внимание компании по продвижению товара, в частности, объёму и последовательности использования выбранных средств продвижения товара. Неплохо было бы, по возможности, разработать комплекс мероприятий, стоимость которого совершенно не обязательно должна быть очень высокой. [21]

Примерное соотношение статей расходов на мероприятия, позволяющие сформировать спрос на продукцию и обеспечить в определенном периоде постоянные возобновляемые продажи, может выглядеть следующим образом:

- расходы на разработку и «раскручивание» торгового знака – 18% от общей суммы затрат;
- расходы на презентации, выставки – 18%;
- прямая почтовая реклама – 14%;
- оказание различного рода услуг потенциальному покупателю (консалтинговые, инжиниринговые, аудиторские и др. услуги) – 11%;
- скидки, премии, поощрения – 12%, лотереи, сувениры, подарки – 11%;
- чистая стимулирующая видео-, аудио-, печатная реклама – 12%;
- встречи, совещания – 4%;

Планируя и осуществляя эти действия, следует помнить основное правило сбыта «Нужен не сиюминутный результат, а постоянные покупатели на долгие годы». Как этого добиться?

Система формирования спроса и стимулирования сбыта состоит из 2 блоков:

- мероприятий по формированию спроса (ФОС);
- мероприятий по стимулированию сбыта (СТИС).

Основная цель мероприятий по формированию спроса заключается в том, чтобы сообщить потенциальным покупателям о существовании товара, рассказать о потребностях, которые этот товар удовлетворяет, представить доказательства относительно качества товара и максимально повысит доверие по отношению к товару, марке, брэнду. [20]

В этой связи, внедрение на рынок товара «рыночной новизны», обеспечение начальных продаж и завоевание некоторой доли рынка является основной задачей мероприятий по формированию спроса. Так как решение о покупке, во многих случаях, подлежит обсуждению, то мероприятия по формированию спроса должны содержать в себе направленное воздействие на всех, кто каким-либо образом причастен к принятию решения о покупке.

Мероприятия по формированию спроса.

В качестве мероприятий по формированию спроса используют такие средства воздействия на целевую аудиторию как:

- рекламу;
- выставки;
- ярмарки;
- связи с общественностью (PR). [27]

Мероприятия по стимулированию сбыта.

Основной целью мероприятий по стимулированию сбыта является формирование у потребителя устойчивого предпочтения в отношении определенной товарной марки, брэнда, товара и, соответственно, совершение повторных покупок. Задача мероприятий по стимулированию сбыта — побуждение к последующим покупкам данного товара, приобретение больших партий, регулярные коммерческие связи с фирмой продавцом.

Деятельность в сфере мероприятий по стимулированию сбыта приобретает особое значение в условиях высокой конкуренции и насыщенности рынков.

Что касается мероприятий по стимулированию сбыта, то их делят на две группы, в зависимости от объекта стимулирования.

Мероприятия по стимулированию сбыта по отношению к покупателям направлены на создание образа коммерческого предложения с ощутимой выгодой для тех, кто приобретает товар на оговоренных условиях:

- скидки;
- кредит;
- бесплатное распространение;
- приём поддержанных изделий;
- презентации;
- экскурсии на предприятие-производитель;
- пресс-конференции;
- PR.

Об этих мероприятиях широко объявляют в средствах массовой информации. [22]

В целом продвижение продукции на рынке будет происходить в рамках разрабатываемых и реализуемых следующих видов стратегий:

1. Маркетинговой стратегии (первоначальный выход на рынок с существенно более низкими, чем у конкурентов, ценами на продукцию).
2. Товарной стратегии (анализ спроса потребителей с целью выпуска новых видов продукции, модернизации уже выпускаемой и т.п.).
3. Ценовой стратегии (регулирование отпускных цен с учетом сезонного характера колебаний цен на сырье).
4. Сбытовой стратегии (прямой сбыт на первоначальном этапе реализации проекта с возможностью дополнения дистрибьюторской системой по мере завоевания рынка).
5. Коммуникативной стратегии (реклама продукции и комментарии специалистов в СМИ, участие в ярмарках-выставках и т. п.).

1.3 Анализ потребителей

Молоко и молочные продукты традиционно являются жизненно важным звеном в рационе россиян. В стоимости потребительской корзины их доля составляет 16%. Для сравнения: 11% от общей потребительской корзины приходится на хлеб и хлебобулочные изделия. Потребителями молока и молочной продукции является подавляющее большинство жителей России. При этом Россия существенно отстает от развитых стран в потреблении молока и молочных продуктов. Так, по данным Молочного союза России, на сегодняшний день на среднестатистического жителя нашей страны приходится примерно 240 кг этой продукции ежегодно, что почти в два раза ниже норм, рекомендованных специалистами по питанию.

Потребительский спрос все больше индивидуализируется, многие предпочитают выбирать продукты, соответствующие их образу жизни, где немаловажную роль играет система питания, акцентируется внимание на калорийности и полезности пищи.

В настоящее время для существенной части покупателей не столь важна стоимость продукта, сколько вопрос качества и состава молока. При этом бесспорное большинство респондентов (42%) отдают предпочтение продукции отечественного производства. Увеличивается спрос на брендовые продукты. Покупателю важен бренд, которому он доверяет, к которому он привык. 40% потребителей при покупке обращают внимание, прежде всего, на срок хранения и дату производства.

По потреблению в прошлом году лидировали традиционные молочные продукты – молоко, кефир, ряженка, сметана и т. д. На их долю в объемном выражении приходилось около 83% продаж, из них 49% занимало питьевое (стерилизованное и пастеризованное) молоко. Оставшиеся 17% – за йогуртно-десертной группой.

Абсолютным лидером потребления в России является питьевое молоко (23 кг на человека в год), на втором месте - кисломолочные продукты (8,6 кг), на третьем - сыры (3,3 кг), четвертую строчку занимает сливочное масло

(2,4 кг). При этом самый продаваемый продукт - кефир. Ежегодно на 40-50% растёт спрос на йогурты с кусочками фруктов, так же активно завоевывают позиции молочно-соковые коктейли. Из традиционных сегментов хороший рост показывают сыры (твёрдые и плавленые) - на 15% в год, творожные продукты - на 10-12% в год.

Кисломолочные продукты пользуются стабильным потребительским спросом. Наиболее популярными являются йогурт, кефир и творог – эти продукты выбирают соответственно 38, 29 и 21% потребителей, ежедневно потребляющих кисломолочные продукты.

По данным социального опроса основным критериям, по которым выбирают молочную продукцию, можно отнести следующие:

- натуральность и полезность продукта;
- свежесть и срок годности (меньший срок хранения служит подтверждением свежести продукта);
- состав продукта (отсутствие консервантов и красителей);
- вкусовые качества продукта (разнообразие вкусов и наполнителей);
- упаковка продукта (удобство, наличие крышки и дизайн);
- производитель и марка товара.

Кроме того, отвечающие при выборе и покупке молочных продуктов обращают внимание на такие характеристики, как наличие полезных бактерий, жирность и цена.

Рыночная сегментация представляет собой, с одной стороны, метод для нахождения частей рынка и определения объектов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятия. С другой стороны, – это управленческий подход к процессу принятия предприятием решений на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов маркетинга.

Демографическая сегментация – деление рынка на группы в зависимости от таких характеристик потребителей, как: возраст, пол, семейное положение, жизненный цикл семьи, религия, национальность и раса.

Сегмент женщин от 20-50 лет – (женщины желающие похудеть или

заботящиеся о калорийности своей пищи) наладить выпуск диетической продукции низкокалорийного содержания – это низкокалорийные молочные продукты.

Сегмент дети. В области товарной политики предприятие может выпускать разнообразные йогурты, сырки, сгущенное молоко. По исследованиям российских учёных именно эта продукция пользуется наибольшим спросом у детей.

Социально-экономическая сегментация предполагает деление потребителей по уровню доходов, роду занятия, уровню образования.

Выделяется сегмент богатых людей предприятие должно направить свои усилия на производство дорогих молочных продуктов.

Сегмент людей среднего класса - необходимо наладить выпуск молока и кисломолочной продукции по доступным ценам при обеспечении высокого качества.

Географическая сегментация заключается в том, что предприятие выбирает для своей деятельности один или несколько регионов, областей, где для нее складываются наиболее благоприятные условия. На выбор региона влияют ряд факторов: наличие развитой торговой инфраструктуры, расстояние от места производства и складирование товаров, объем и структура спроса, уровень цен и инфляции, плотность населения, природно-климатические условия, а также наличие и мощность конкурентов.

Позиционирование товара – это соотнесение наиболее важных его параметров с нуждами и запросами потребителей, с аналогичными параметрами продукции конкурентов и с изменениями во внешней среде. [4]

От того, насколько правильно осуществлено позиционирование конкретного товара на определенном сегменте рынка, во многом зависит его конкурентоспособность.

В сущности, позиционирование товара – определение тех его параметров, которые обеспечивают данному изделию или услуге успех на рынке.

Позиционирование – включает сегментацию и поиск целевого рынка, анализ конкурентов и другие элементы. С исследования рынка обычно начинается анализ продукта.

При позиционировании:

- выявляют неудовлетворенную потребность в данном товаре;
- оценивают его потребительские свойства и сравнивают их с аналогичными свойствами продукции конкурирующих фирм;
- определяют влияние на товар изменений во внешней среде.

При более детальном исследовании товара на рынке продовольственных товаров необходимо:

- определить ключевую компетентность предприятия;
- выявить ценные параметры продукта (сравнительные конкурентные преимущества);
- разработать стратегию его позиционирования.

Планируемые покупатели продукции ИП Патрин Н.К.:

1. Крупные сетевые магазины города и области: "Магнит", "Караван", "Пятерочка".
2. ООО ТК Прод-Лидер, Пенза.
3. ООО " Аллегра Трейд", Москва.
4. ООО "ТСБ", Москва.
5. ИП Кланцаков М.П., Саранск.
6. Оптово-розничная фирма ИП Кастерин Д.В., г. Саратов.

2 ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ

2.1 Характеристика производимой продукции

Цельное молоко, выпускаемое заводами для непосредственного потребления, должно удовлетворять следующим требованиям: по вкусу и запаху - чистое, без посторонних, несвойственных свежему молоку привкусов и запахов, по внешнему виду - однородная жидкость без осадка, белого цвета со слегка желтоватым оттенком.

Молоко, принимаемое на государственные заводы, должно быть натуральным и получено от здоровых коров. Не принимается молоко, полученное от коров в течение первых семи дней после отела (молозиво), и молоко, полученное в течение 15 дней, предшествующих отелу (стародойное).

Из цельного и обезжиренного молока вырабатывается большое количество кисломолочных продуктов: простокваша, кефир, ацидофилин, кумыс и др. Производство этих продуктов основано на способности молока сквашиваться молочнокислыми бактериями.

Закваска для этой цели готовится в лабораторных условиях из чистых культур различных рас молочнокислых бактерий. На местах лабораторная культура оживляется и активизируется путем 2-3 пересадок (приготовление так называемой рабочей закваски). Молоко, предназначенное в переработку, предварительно пастеризуют. Кисломолочные продукты относятся к диетическим продуктам.

Маслоделие основано на выделении молочного жира из сливок при помощи механической силы – сотрясения или удара. Процесс маслоделия имеет три основные ступени; подготовка сливок (нормализация,

пастеризация, созревание, сквашивание), сбивание – превращение жира сливок в масляные зерна и, наконец, обработка полученного масла.

Различные технологические приемы, предшествующие или сопутствующие процессу маслоделия (пастеризация, сквашивание сливок, посолка масла и т. д.), создают разнообразие видов масла.

Сухое молоко получают двумя способами: распылительным (камерный) и пленочным (барабанный). В первом случае при помощи быстровращающегося (до 15 000 об/мин) стального диска молоко распыляется в камере с током нагретого воздуха (60-70°). Молоко моментально высыхает и падает на дно камеры в виде порошка. По второму способу молоко высыхает в виде пленки на поверхности вращающегося, нагретого паром барабана. В последующем пленка размалывается.

В настоящее время под брендом «Алёнушка» выпускается до полусотни разных видов продукции. Это – различные йогурты, сметана, ряженка, молоко, крем на основе творога, сливочное масло и т. д. Всё изготавливается из натурального сырья. Например, при выработке йогуртов, видов которых насчитывается более двух десятков, добавками являются фрукты и ягоды: яблоки, чернослив, клубника, вишня, слива, а также бананы и др. Молочную продукцию с изображением на упаковке образа красивой девочки Алёнушки из русских сказок по-прежнему любят и покупают жители Пензы. [33]

В настоящее время молочная продукция упаковывается в пластиковые стаканчики.

Среди большого перечня схожих по составу молочных продуктов упаковка может оказаться определяющим фактором при выборе товара. Конечный потребитель в среднем по статистике тратит на выбор товара около 7 с, поэтому его основное внимание сконцентрировано в этот момент на оценке внешнего вида, а не состава продукта. Таким образом, рынок производства молочных продуктов неразрывно связан с развитием рынка

упаковки этих продуктов, и в последние годы именно развитие последнего является залогом создания успешного конкурентного преимущества.

В настоящее время упаковочная индустрия предложила множество альтернативных вариантов традиционной упаковки йогурта в пластиковые стаканчики, в их числе: ПЭТ, РЕ, бутылка, упаковка типа «ПюрПак», термосвариваемые пакеты. Каждый вид упаковки имеет свои преимущества как для потребителей, так и для розничных продавцов и торговых организаций

При приобретении новой линии продукция будет упаковываться в поставляемую производителем оборудования высококачественную картонную упаковку. Кроме того, фирмы-производители упаковки окажут содействие в печати требуемого дизайна упаковочных материалов. Это будет выгодно отличать молочные продукты ИП Патрин Н.К. от остальной продукции молочного производства.

Упаковка «Тетра-пак» также является популярной среди молочной продукции. Упаковка «Тетра-пак» соединяет в себе картонное основание с пластиковой крышкой или отверстием для трубочки, сочетая лучшее из разных видов упаковок. Упаковка доступна в широком диапазоне форм и размеров – от 100 до 1000 мл. Эти упаковки позволяют эффективно использовать пространство, легко складываются и просто утилизируются - достаточно сплющить их и отправить в переработку. Вся картонная поверхность может быть использована для печати информации, адресованной потребителю. Преимущества: универсальность, удобство для потребителя, яркий образ продукта, привлекательность на магазинной полке, расширенные возможности дизайна.

Производство упаковки типа «Пюр-Пак» на сегодняшний день одно из наиболее экономичных. Данная упаковка, имеющая прямоугольную форму, удобна как при хранении в холодильнике, так и в случае размещения блока продукции на паллете. Кроме того, ее небольшая масса позволяет сэкономить

значительные средства при перевозке грузовым транспортом. Преимущества упаковки типа «Пюр-Пак», особенно для молочной отрасли, очевидны - свойства упаковки обеспечивают увеличение срока хранения и уберегают продукцию от потери важных для здоровья микронутриентов. К тому же, «Пюр-Пак», в отличие от стеклянной тары, практически исключает механические повреждения упаковки. Значительная доля продукции, присутствующая на прилавках магазинов, упаковывается в «Пюр-Пак», что вполне устраивает и производителей, и покупателей.

Полиэтиленовые термосвариваемые пакеты, являются наиболее экономичной упаковкой. Продукт в них имеет более низкую стоимость и чаще встречается на прилавках магазинов в регионах . Полиэтиленовые пленки с нанесенным термосвариваемым слоем с одной или двух сторон обладают уникальной комбинацией свойств: жесткостью и гибкостью, высокой ударной прочностью, средней прозрачностью. Такой вид упаковки также наиболее характерен для питьевой молочной продукции.

Кроме асептической упаковки («Тетра-Пак») планируется выпуск молока и кисломолочной продукции в ПЭТ-упаковке, «Пюр-Пак».

Так как продукция ИП Патрин Н.К. под маркой «Аленушка» уже зарекомендовала себя на рынке, марочное название новой продукции останется тем же.

При реализации инвестиционного проекта планируется произвести ремонт основного цеха по производству молочной и кисломолочной продукции, закупить новое оборудование. При приобретении новой линии по производству молочной и кисломолочной продукции увеличатся производственные мощности ИП Патрин Н.К. На рисунке 2.1 показаны производственные мощности при приобретении нового оборудования.

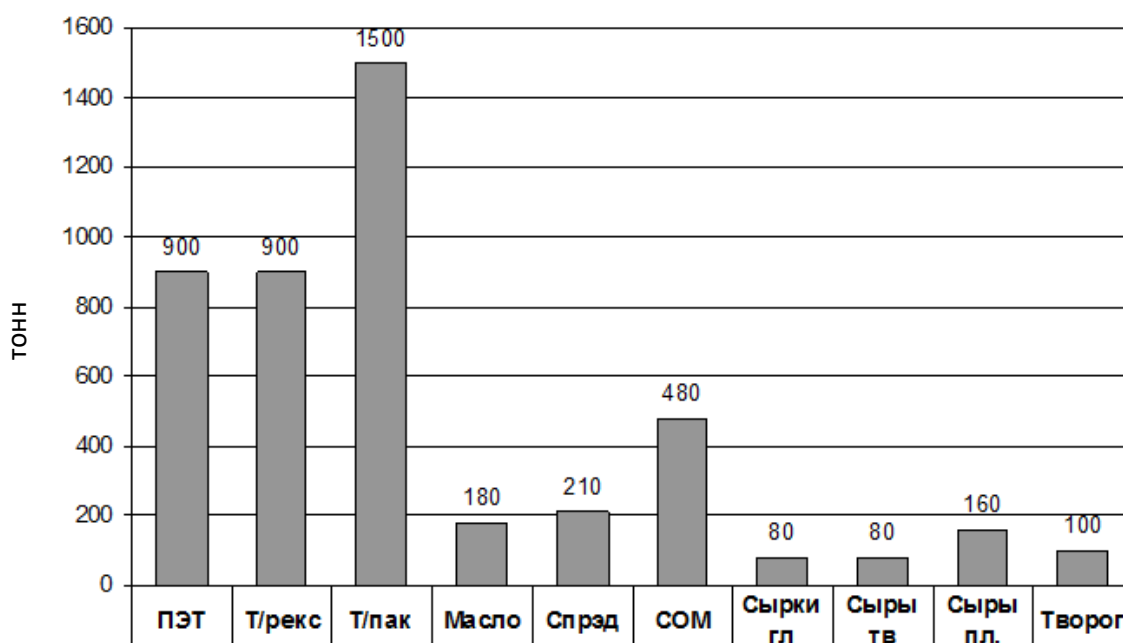


Рисунок 2.1 – Максимальная производственная мощность оборудования по видам продукции

Следовательно, новая молочная и кисломолочная продукция будет разливаться в новые виды упаковки: «Тетра-Пак», ПЭТ-упаковку, «Пюр-Пак».

Расширится ассортимент выпускаемой продукции. Предлагается производить следующие виды продукции, указанные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Список новых видов выпускаемой молочной продукции

Наименование	Ед. измерения
Ряженка "Пюр пак"	0,5 л
Сметана "Пюр пак"	0,5 л
Молоко "Тетра пак"	1 л
Сливочное масло	1 кг
СОМ	0,3 кг
Кефир пюр пак	0,5 л

2.2 Технология производства продукции

Рассмотрим технологические процессы производства каждого вида молочной и кисломолочной продукции.

Технологический процесс производства сметаны резервуарным способом включает следующие этапы:

1. Приём молока, очистка, охлаждение, резервирование сырья.
2. Подогрев и сепарирование молока.
3. Нормализация сливок.
4. Гомогенизация, пастеризация, охлаждение сливок до температуры заквашивания.
5. Заквашивание сливок.
6. Сквашивание сливок.
7. Перемешивание, охлаждение.
8. Розлив, упаковка ("Пюр-Пак", полиэтилен).
9. Охлаждение.

Технологический процесс производства пастеризованного молока:

1. Приём молока.
2. Сепарирование.
3. Нормализация молока.
4. Пастеризация молока.
5. Охлаждение молока.
6. Упаковка (полиэтилен), маркировка.
7. Доохлаждение.

Технологический процесс производства ряженки резервуарным способом:

1. Приёмка молока.
2. Нормализация молока по жиру.
3. Очистка, гомогенизация смеси.
4. Сквашивание смеси.

5. Перемешивание, охлаждение.
6. Розлив, упаковка ("Пюр-Пак", полиэтилен), маркировка.
7. Доохлаждение готового продукта.

Технологический процесс производства сливочного масла:

1. Приёмка молока.
2. Сепарирование молока (получение сливок и обрат).
3. Пастеризация сливок.
4. Охлаждение, созревание сливок.
5. Упаковка (фольга), маркировка масла.
6. Охлаждение масла в камере.

Технологический процесс производства кефира резервуарным способом:

1. Приём молока.
2. Нормализация молока по жиру.
3. Очистка, гомогенизация смеси.
4. Пастеризация.
5. Охлаждение до температуры заквашивания.
6. Заквашивание смеси.
7. Перемешивание, охлаждение.
8. Розлив, упаковка ("Пюр-Пак", полиэтилен), маркировка.
9. Доохлаждение готового продукта.

Технологический процесс производства сыра сычужного "Пошехонского" 45% жирности:

1. Приёмка молока, очистка, сортировка, охлаждение, резервирование.
2. Созревание, нормализация и пастеризация.
3. Подготовка молока к свёртыванию.
4. Свёртывание молока и обработка сгустка.
5. Формование и прессование.
6. Посолка прессованных головок.
7. Созревание.

8. Парафинирование или упаковка в полимерную плёнку

Производственная программа выпуска продукции указана в п. 3.4 «Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий».

Для освоения современных технологий переработки молока и производства молочной продукции необходимо дальнейшее развитие производственной инфраструктуры, а часть основных фондов предприятия требует реконструкции.

Для размещения нового оборудования необходимы производственные площади - цеха, которые имеются у ИП Патрин Н.К. (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Перечень зданий и сооружений ИП Патрин Н.К.

№ п/п	Наименование объекта	Площадь, кв. м
1	Главный производственный корпус	2 539,4
2	Цех по выработке сухого обезжиренного молока	1 127,4
3	Цех розлива кисломолочной продукции и твердых сыров	492,1
4	Цех плавленых сырков	31,8
5	Творожный цех	141,6

Размещение оборудования в цехах

1) Приемно-аппаратный цех: приемка и сепарация сырья, оборудование РФ, мощность до 4000 т/мес.

2) Цех розлива кисломолочной продукции (КМП):

- 11 наименований в полиэтиленовой упаковке (ПЭТ), оборудование РФ, мощность 900 т/мес.;

- 13 наименований в упаковке тетра-рекс (Т/рекс), шведское оборудование TetraBrickAseptik, мощность 900 т/мес.

3) Цех по производству масла и спрэдов:

- 8 наименований в мелко фасованной упаковке (180,200 г) и картонной таре (монокит 20 кг), оборудование РФ, мощность 600 кг/час;

- оборудование Германия «Nagema», мощность 5000 кг/час.

4) Цех стерилизованных продуктов: 6 наименований в упаковке тетра пак со сроком хранения 6 мес. (Т/ пак), оборудование Швеция «TetraBrickAseptik», мощность 1500 т/мес.

5) Цех твердых сыров: 5 наименований, смешанное оборудование РФ – Венгрия, мощность 80 т/мес.

6) Цех творожных изделий и сырков:

- 9 наименований творога, оборудование РФ, мощность 100 т/мес.;
- 8 наименований глазированных сырков, оборудование РАКМА, Латвия, мощность 80 т/мес.

7) Цех плавленых сыров: 8 наименований плавленых сыров, оборудование шприц «Robot 2000» Германия, клипсатор универсальный «Policlip» Германия, мощность 160 т/мес.

8) Цех сухого обезжиренного молока (COM): 3 наименования продукции, оборудование: 2 башни – Германия, «Wiegand», суммарная мощность 480 т/мес.

За время осуществления проекта планируется направить на модернизацию оборудования 2 000 млн. руб., а на обновление подвижного состава предприятия – 300 тыс. руб.

Необходимое сырье и материалы - молоко, закваска, упаковка.

Основными поставщиками сырья и оборудования выступают:

- ООО ГК "РосМолСнаб" г. Москва- оборудование;
- ООО РАО "Наровчатское", с. Наровчат (молоко);
- СПК "Рассвет", Наровчатский район;
- ООО "Упак", г. Москва (упаковка);

Для производства молочных продуктов планируется дополнительно нанять персонал численностью 15 человек. Итого, численность ИП составит 45 человек. Для основного и вспомогательного производственного персонала устанавливается сдельно-повременная система оплаты труда.

Может выплачиваться премия. Для остального персонала - повременная оплата труда.

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

В молочной промышленности удельный вес сырья и материалов в себестоимости продукции составляет примерно 85, в том числе сырье 63. Это значит, что нормальное обеспечение предприятий сырьем и материалами, а также рациональное их использование являются одной из важнейших задач, обеспечивающих ритмичную работу предприятий и повышение их экономической эффективности.

В целях нормального функционирования производства при недостаточности финансовых средств от структурного подразделения, отвечающего за снабжение, требуется обеспечение минимизации стоимости закупаемого сырья и комплектующих, а также взаимодействия работы структурных подразделений, отвечающих за работу внутризаводского транспорта и доставку грузов.

Достижение этих условий возможно при:

- достаточном информационном обеспечении структурных подразделений, отвечающих за снабжение;
- качественном и жестком нормировании расхода сырья, материалов, топлива и энергии;
- внедрении гибкой системы расчетов за сырье;
- стимулировании работников снабжения.

Эффективная деятельность структурных подразделений предприятия, отвечающих за снабжение, должна основываться на максимальном владении оперативной информацией о реальных поставках предприятию сырья, материалов, комплектующих изделий и т.д. и существующих потребностях предприятия в них. В связи с этим в распоряжении этих подразделений должна находиться следующая оперативная информация:

- текущая потребность в отдельных видах сырья, материалов, комплектующих изделий и т.д.;

- объемом запасов сырья и материалов на складе;
- объемом производственного задела (незавершенного строительства);
- уровень загрузки производственных мощностей;
- сроки выполнения текущих заказов.

Кроме того, независимо от размера и сферы деятельности предприятия структурные подразделения, отвечающие за снабжение, должны иметь необходимую оперативную информацию о рынке, то есть:

- о производителях сырья и материалов и их заменителей;
- оптовые цены на основные виды сырья и материалов;
- условия отгрузки сырья и материалов;
- требования к формам оплаты поставщиков.

Для организации работы структурных подразделений предприятия, отвечающих за снабжение, целесообразно провести следующие мероприятия:

- установление связей как с существующими, так и с перспективными, включая зарубежных, поставщиками, в первую очередь по вопросам цен и качества сырья, материалов и комплектующих изделий;

- покупка массовых видов сырья и материалов в крупной упаковке (железнодорожные и автоцистерны; контейнеры, мешки на поддонах и т.д.);

- приобретение мелких партий сырья, материалов и комплектующих изделий не у производителей, поставляющих крупными партиями, а у предприятий, продающих мелкими партиями, что позволяет не замораживать оборотные средства;

- введение практики предпочтительной закупки сырья у предприятий, осуществляющих продажу на условиях частичной предоплаты, что позволяет вовлечь в оборот средства от реализации полученной из сырья продукции;

- использование более гибкой системы поощрений и наказаний в соответствии с действующим законодательством работников структурного подразделения, отвечающего за снабжение;
- выделение средств на поддержание и улучшение работы складского хозяйства с целью снижения транспортно-заготовительных расходов;
- организация единого транспортно-складского хозяйства для структурных подразделений, отвечающих за снабжение и сбыт, в целях использования транспорта для продаваемых и покупаемых товаров.

Рекомендуется иметь по любому виду сырья и материалов не менее двух поставщиков. В этих целях целесообразно проведение конкурсного отбора поставщиков. Такой подход позволяет минимизировать потери от неизбежных срывов поставок сырья, материалов, комплектующих изделий, что позволяет добиваться понижения цен на эту продукцию. В то же время покупка сырья, материалов и комплектующих изделий у одних и тех же поставщиков позволяет при необходимости получить у них отсрочку платежей из-за боязни потерять покупателя.

Инициатива в организации нормирования сырья и материалов должна исходить от структурных подразделений, отвечающих за снабжение.

Недостаток информации о производителях сырья и материалов рекомендуется восполнять рекламно-информационными материалами, широко издающимися различными организациями.

Особое значение имеет оптимальное сочетание наличных, безналичных и бартерных расчетов. Использование наличных расчетов должно ограничиваться особыми условиями закупки сырья, основных и вспомогательных материалов и т.д. (пробные, разовые закупки). Рекомендуется максимально ограничивать использование бартерных расчетов при снабжении. Эта рекомендация относится и к такому виду снабжения, как "давальческое сырье". Когда предприятие вынуждено идти на использование давальческого сырья, рекомендуется также по возможности привлекать не менее двух поставщиков. [37]

Транспортное и складское хозяйство предприятия создаются для доставки, складирования и перемещения потребителю различных грузов в соответствии с условиями договоров, в установленные сроки и по оптимальным маршрутам.

Основными критериями функционирования транспортного и складского хозяйства являются качественное и своевременное предоставление услуг по минимально возможной цене.

Транспортное хозяйство является артерией предприятия, связующей материальные потоки. Ритмичность и качество предоставляемых транспортных услуг определяют стабильность и эффективность функционирования предприятия в целом. Транспортные операции являются важной составной частью производственного процесса, причем транспортные средства нередко используются в целях регулирования его хода и обеспечения заданного ритма производства (например, при помощи конвейера). Рациональная организация внутризаводского транспорта, оптимизация грузопотоков и грузооборота способствуют сокращению длительности производственных циклов изготовления продукции, ускорению оборачиваемости оборотных средств, снижению себестоимости продукции, росту производительности труда. [32]

Складское хозяйство предприятия выполняет функции по хранению, учету и контролю движения материально-технических ресурсов, поступающих на предприятие и готовой продукции. Эти функции складское хозяйство должно выполнять качественно, в установленные сроки и с минимальными затратами. Эти три показателя и являются собственно критериями функционирования складского хозяйства. Расположение складов зависит от характера материальных ценностей и их значения. Так, материальные и производственные склады необходимо размещать ближе к цехам-потребителям, с тем, чтобы обеспечить наименьший путь прохождения грузов. Склад готовой продукции ИП Патрин Н.К. размещается рядом с цехом розлива молочной продукции. Для хранения

продукции достаточно имеющегося склада. Срок годности молочной продукции мал, поэтому большие объемы на складе хранить не целесообразно, будет принято решение выпуск продукции корректировать согласно заявкам на продукцию. Сбытовая логистика, или логистика распределения - неотъемлемая часть общей логистической системы, обеспечивающей наиболее эффективную организацию распределения производимой продукции.

Продвигать новый товар на рынок планируется посредством активной маркетинговой компании, которая будет включать в себя широкую рекламную компанию новых продуктов, развитие дистрибьюторской сети.

Поскольку предприятие начинает работать на Пензенском рынке со своей продукцией, появятся наработки в построении сбытовой сети.

В отношении крупных дистрибьюторов планируется осуществлять рекламу продукции прежде всего средствами прямого маркетинга (личные контакты посредством телефонных переговоров и деловых встреч). В качестве мер по стимулированию сбыта предполагается введение системы скидок крупным покупателям от 5 до 10 % в зависимости от объёма закупки, скидку покупателям за наличный расчёт и 100%-ю предоплату продукции в размере 17%, отсрочка платежей до 14 дней.

Поставка товара будет осуществляться автотранспортом ИП Патрин, а также на арендованных машинах, в сроки, предусмотренными договором поставки.

Наряду с прямым маркетингом, планируется реклама средствами массовой информации: радио, местное телевидение ("бегущая строка", рекламные ролики) рекламные газеты и т.д. Данные мероприятия будут направлены на формирование устойчивого позитивного имиджа продукции в среде потребителей.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управления персоналом

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления. Организационная структура предприятия — это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Организационную структуру предприятия можно отразить в виде следующей схемы (рисунок 3.1). Такая схема является линейно-функциональной.

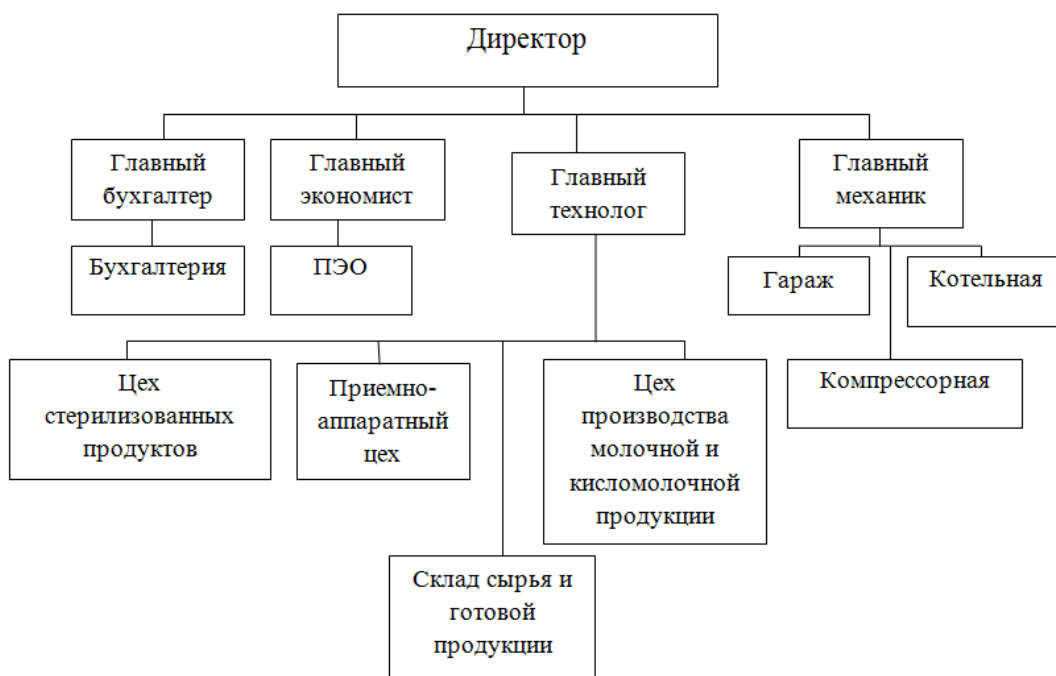


Рисунок 3.1 – Организационная структура управления ИП Патрин Н.К.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному

каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Главным на предприятии является директор. Ему подчиняются все структурные подразделения. В его обязанности входит управление фирмой, контроль за деятельностью и взаимодействием структурных подразделений, ведение переговоров с крупными поставщиками и клиентами.

На главного бухгалтера предприятия возлагаются следующие функции:

1. Разработка комплекса мероприятий, направленного на формирование организационной учетной политики и стабилизацию или улучшение деятельности всего предприятия в целом.
2. Выявление скрытых или явных резервов предприятия, использование их для оптимизации производственной деятельности.
3. Предоставление консультационной помощи обратившимся к нему работникам предприятия.
4. Правильность оформления всей текущей бухгалтерской документации.

5. Выполнение требований законодательных актов, действующих в области охраны труда, контроль за соблюдением оптимальных условий труда работников собственного подчинения.

На экономиста возложены функции: работа, направленная на улучшение эффективности производства, увеличение рентабельности, повышение качества выпускаемой продукции, освоение новых технологий и видов продукции, поиск мер по наиболее оптимальному и экономичному использованию ресурсов предприятия, как материальных, так и трудовых, и финансовых. Также проводит анализ экономической и хозяйственной деятельности своего предприятия и его структурных подразделений, рассчитывает уровень экономической эффективности организации труда на предприятии, определяет экономические преимущества внедрения новой техники и технологии, внедрения рационализаторских инновационных изобретений.

Основная функция отдела кадров на предприятии – подбор персонала. К основным функциям отдела кадров на предприятии относятся:

- определение потребности организации в кадрах и подбор персонала совместно с руководителями подразделений;
- анализ текучести кадров, поиск методов борьбы с высоким уровнем текучести;
- внедрение систем мотивации труда;
- подготовка штатного расписания предприятия;
- оформление личных дел сотрудников, выдача по требованию работников справок и копий документов;
- проведение операций с трудовыми книжками (прием, выдача, заполнение и хранение документов);
- ведение учета отпусков, составление графиков и оформление отпусков в соответствии с действующим трудовым законодательством;
- организация аттестаций сотрудников;
- подготовка планов повышения квалификации сотрудников.

Отдел снабжения и сбыта занимается изучением конъюнктуры рынка, разработкой плана реализации продукции, разработкой плана ценовой стратегии, подготовкой и заключением договоров, ищет поставщиков.

На главного инженера предприятия возлагаются следующие функции:

1. Обеспечение технической подготовки предприятия.
2. Руководство проведением научно-исследовательской работы на предприятии.
3. Организация обучения и повышения квалификации рабочих и инженерно-технических работников.
4. Контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда и технике безопасности.
5. Обеспечивать эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства.
6. Обеспечивать необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост.

Ему подчиняются такие структурные подразделения, как приемно-аппаратный цех, цех розлива молочной и кисломолочной продукции, цех производства пастеризованных и стерилизованных продуктов.

В круг основных обязанностей главного механика входят:

1. Обеспечение работы системы и оборудования, транспорта.
2. Пуск и проверка нового оборудования.
3. Контроль над проведением испытаний и других профильных работ, направленных на обеспечение постоянной работы оборудования.
4. Ведение технической документации и учета систем и оборудования.
5. Контроль и решение задач, связанных с транспортной деятельностью предприятия.

В подчинение главного механика входят: гараж, котельная, компрессорная.

Отделом прохождения практики является бухгалтерия. В ИП Патрин отсутствует должность менеджера, его функции осуществляет руководитель предприятия, частично – главный бухгалтер.

Все работающие на производстве делятся на 2 группы:

- промышленно-производственный персонал (это люди, непосредственно занятые в производстве);
- непромышленный персонал. В эту группу входят работники, обслуживающие непромышленные хозяйства.

В зависимости от выполняемых функций промышленно-производственный персонал делится на следующие категории: рабочие; руководители и специалисты; служащие; МОП; охрана, ученики.

Структура персонала и оплата труда в ИП Патрин Н.К. представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Численность работников и расходы на оплату труда

Должность	Кол-во	Зарплата, руб.
Административно-управленческий персонал	5	30
Основной производственный персонал	20	16
Вспомогательный производственный персонал	10	16
Сбытовой персонал	3	19
Вспомогательный персонал	3	9
Водители	4	23
Всего:	45	783 000

Исходя из определённой трудоёмкости, рассчитывается численность работающих на основе планируемых объёмов выпуска товаров и услуг и действительного фонда рабочего времени.

Главными элементами производственной структуры предприятия считаются рабочие места, участки, цеха.

Рассмотрим производственную структуру предприятия (рисунок 3.2).

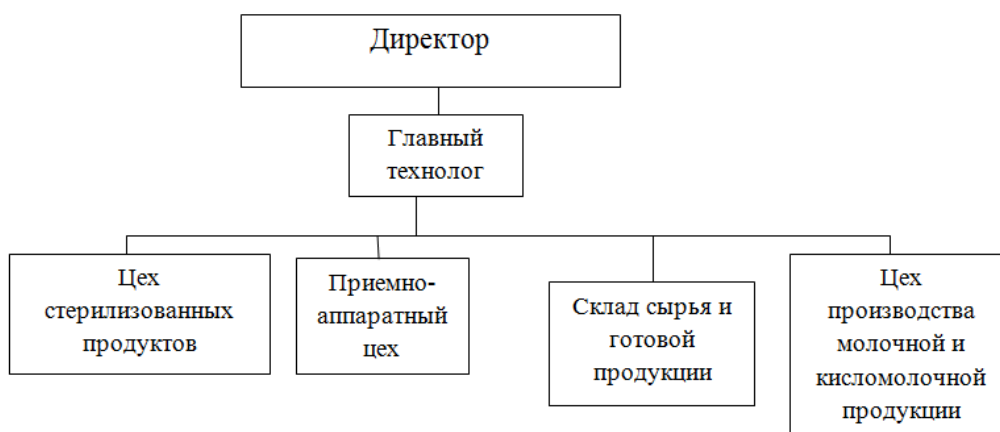


Рисунок 3.2 – Производственная структура предприятия

У ИП Патрин Н.К. процесс производства представлен тремя цехами: приемно-аппаратный цех, цех розлива молочной и кисломолочной продукции, цех производства пастеризованных и стерилизованных продуктов и складом сырья и готовой продукции. Работники цехов, кладовщики, а также мастера, начальники цеха подчиняются главному инженеру и директору ИП Патрину Н.К.

Успех работы в ИП Патрин обеспечивают работники, занятые на заводе. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

Рассмотрим существующую систему управления кадрами в ИП Патрин Н.К.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел кадров определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и собственно приема на работу.

Основные принципы, которых придерживается ИП Патрин при подборе персонала на вакантные должности:

1. Компетентность - основное требование, которое предъявляется к кандидатам. Изучаются биографические данные, профессиональная карьера и рекомендации, определяется уровень профессиональных знаний и умений, деловых и личностных качеств, состояния здоровья, прогнозируется успешность адаптации в коллективе. Ориентация идет на то, чтобы вырастить специалистов и руководителей структурных подразделений внутри предприятия.

2. Объективность - стремление свести к минимуму влияние субъективного мнения лиц, принимающих решение о приеме кандидата.

3. Непрерывность - проводится постоянная работа по отбору лучших специалистов, формированию кадрового резерва из внешних кандидатов и сотрудников предприятия;.

4. Научность - в процессе подбора персонала используются самые современные методики. [19]

Процедура отбора и подбора персонала.

1. Определение потребности в персонале:

- 1 этап - Заявка на открытие вакансии. В заявке обосновывается необходимость открытия вакансии, потребность оборудования рабочего места, должностные обязанности нового сотрудника.

- 2 этап - Экспертиза вакансии. На основе заявки на открытие вакансии проводится экспертиза вакансии (выявление объективной потребности

отдела в новом сотруднике). При положительном результате экспертизы вакансии заявка на открытие вакансии направляется на утверждение директору.

3 этап - Описание требований к кандидату в виде спецификации как дополнение к заявке на открытие вакансии. Спецификация составляется специалистом отдела кадров совместно с линейным менеджером на основании подписанной директором заявки на открытие вакансии.[28]

2. Технология поиска персонала:

Специалистом отдела кадров определяется перечень вакансий, разрабатывается стратегия и тактика поиска кандидатов (в зависимости от вакансии, времени, необходимого для закрытия вакансии, требований к кандидатам и финансовых ресурсов), а также выбор методов отбора кандидатов.

3. Технология отбора кандидатов. При отборе кандидатов используются следующие методы:

1. Первичное собеседование. Отдел кадров информирует о количестве претендентов руководителя, затем согласовывает дату и место проведения собеседований с руководителем предприятия. Ответственный за организацию первичных собеседований – специалист отдела кадров.

2. Стажировка на рабочем месте. По итогам собеседования и тестирования руководитель совместно со специалистом отдела кадров принимают решение о выходе кандидата на стажировку и определяют наставника. Информировать наставника о дате выхода стажера - руководитель подразделения (в обязательном порядке).

Документы, сопровождающие стажировку: памятка стажера (выдается стажеру), программа стажировки и оценочный лист (выдается и заполняется наставником). Ответственный за ведение указанной документации и представление её на итоговом собеседовании - начальник подразделения.

Официальное приглашение на работу делает руководитель.

Документы, наличие которых на итоговом собеседовании является обязательным: анкета кандидата, результаты психологического тестирования, программа стажировки. Ответственный за организацию и контроль процедуры стажировки и проведения итогового собеседования – специалист отдела кадров.

4. Проверка рекомендаций с прежних мест работы. (Обязательная процедура).

На этапе стажировки кандидата, специалистом отдела кадров проводится проверка рекомендаций кандидата. Бланк рекомендаций крепится к анкете. [3]

Эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций.

Задача мотивации труда в практике управления – побуждение людей наиболее эффективно выполнять работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями.

Формами мотивации в ИП Патрин являются:

- дополнительная оплата труда (с учетом сложности и квалификации труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы, социальных гарантий предприятия);
- вознаграждение (определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды);
- премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации и работника с главным критерием успешной деятельности предприятия – прибылью).

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда.

Также в ИП Патрин используется нематериальная форма мотивации работников:

- предоставление в пользование служебного автомобиля;
- приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной;
- мотивацию участием в делах фирмы (предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, вовлечение их в процесс коллективного творчества, реальное делегирование им прав и ответственности).
- морально-психологические методы стимулирования, например, особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников. Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами.

3.2 Формирование стратегий организации

Основная цель SWOT-анализа – исследование сильных и уязвимых сторон предприятия. Должен быть проведен анализ потенциальных угроз от факторов извне, поиск и определение предположительных путей развития фирмы. Кроме того, анализ помогает установить связи между данными составляющими. [38]

При проведении SWOT-анализа выявлены наиболее слабые и сильные стороны. Условно выделились 2 основные слабые стороны: малое количество постоянных клиентов и отсутствие рекламной поддержки, что плохо влияет на имидж компании, растущее усиление конкуренции на рынке, уровень давления конкурентов. Самой сильной стороной является развитие доставки в розницу: магазины, рынки, супермаркеты, предприятия, возможность отгрузки мелким и средним оптом, постоянное наличие полного ассортимента продукции на складе. При приобретении нового оборудования появится возможность увеличения объемов производства, уменьшения

брака, а также улучшения качества продукции, что в значительной степени улучшит работу и финансовое положение предприятия.

Таблица 3.2 – Матрица SWOT- анализа

Сильные стороны развитие доставки в розницу: магазины, рынки, супермаркеты, предприятия и т.д.; возможность отгрузки мелким и средним оптом (вплоть до формата cash&carry); постоянное наличие полного ассортимента продукции на складе; возможность создания единого распределительного центра молочной продукции предприятия в каждом городе присутствия.	Слабые стороны неразвитость рынка сбыта; малое количество постоянных клиентов; отсутствие рекламной поддержки.
Возможности значительное увеличение объема продаж молочной продукции; расширение рынка сбыта за счет мелкого и среднего опта; доставка в розничные магазины, школьные и дошкольные учреждения, предприятия и т.д.; возможность использования складов распределительных центров для работы с сетевыми магазинами («Пятерочка», «Магнит», «Караван» и т.д.); реклама молочной продукции предприятия в СМИ, Интернете и т.д.; участие в продовольственных выставках.	Угрозы -медленное увеличение клиентской базы без активной рекламной поддержки; слабый спрос в розничных магазинах, обусловленный малой представленностью; увеличение доли сетевых магазинов до 80 % (в настоящий момент, по оценкам экспертов, - 45 %) может привести через год-два к отсутствию рынка сбыта в среднем и мелком опте.

Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании.

Миссия ИП Патрин Н.К. состоит в том, чтобы стать лучшей молочной компанией за счет непревзойденного качества продукции, объемов производства и эффективной логистики, которая позволит обеспечить своей продукцией все важнейшие рынки сбыта не только в Пензенской области, но и близлежащих областях.

Стратегия ИП Патрин Н.К. нацелена на долгосрочный рост бизнеса, развитие инновационных технологий в производстве, расширение и укрепление партнерской сети, удовлетворение самых высоких требований потребителей к молочной продукции.

Для достижения этой цели жизненно необходимы - дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление и дисциплинированные действия. Все подразделения завода разговаривают на одном языке и живут по единым корпоративным законам. Все должно быть просто, понятно и последовательно.

ИП Патрин Н.К. ставит себе задачу научиться лучше и быстрее всех в отрасли внедрять новые инновационные продукты и технологии, которые смогут повысить эффективность бизнеса.

Развитие завода направлено на упрочнение отношений с поставщиками молока, повышение эффективности производств. Сотрудники ИП Патрин Н.К. стремятся, чтобы каждая семья ежедневно потребляла продукцию завода, укрепляя свое здоровье и получая удовольствие от вкусной, современной и качественной продукции.

Для дальнейшей деятельности ИП Патрин Н.К. выбраны стратегии, реализация которых позволит повысить его конкурентоспособность. Назовём эти стратегии:

- инновационная стратегия;
- выбор стратегии конкурентоспособности.

В рамках реализации инновационного проекта предусматривается выделение денежных средств на проведение модернизации технической базы с целью повышения качества выпускаемой продукции, минимизации производственных издержек, а именно производственная мощность оборудования на порядок выше мощности морально устаревшего оборудования. Производство молочной продукции на новом оборудовании позволит сократить количество обслуживающего персонала, т.к. линия полностью автоматизирована, увеличит производительность продукции, а вследствие и прибыль организации.

В связи с реализацией инновационного проекта планируется предусмотреть изменение следующих показателей: (оценка технологичности проекта):

- себестоимость - уменьшится;
- трудоёмкость - уменьшится;
- рентабельность - увеличится;
- объём продаж - увеличится;
- доход акционеров - увеличится;
- рыночная цена снизится или останется на прежнем уровне.

Продукция, выпускаемая предприятием, будет обладать следующими свойствами, выгодно отличающими ее от продукции остальных производителей и продавцов молочных продуктов в Пензенской области и других регионах страны и ближнего зарубежья.

1. Высокий уровень вкусовых качеств. Закупаемая ИП Патрин Н.К. технологическая линия является современным высокопроизводительным оборудованием, что предполагает строгий контроль за качеством исходного

сырья, гарантирует использование прогрессивной технологии производства, только правильно сбалансированных рецептур. Таким образом, качество планируемой ИП Патрин Н.К. к выпуску продукции будет соответствовать мировым стандартам, причем вкус будет адаптирован в том числе и к запросам местного рынка. Кроме того, дополнительным преимуществом является применение только натурального сырья, в отличие от конкурентов, многие из которых вследствие роста цен на молоко все чаще начинают заменять его другими, в том числе, искусственными, компонентами, при этом, зачастую, в ущерб качеству выпускаемой продукции.

2. Качество и привлекательность упаковки. Продукция будет упаковываться в поставляемую производителем оборудования высококачественную картонную упаковку. Кроме того, фирмы-производители упаковки окажут содействие в печати требуемого дизайна упаковочных материалов. Это будет выгодно отличать молочные продукты ИП Патрин Н.К. от остальной продукции молочного производства. Кроме асептической упаковки («Тетра-Пак») планируется выпуск молока и кисломолочной продукции в ПЭТ-упаковке.

3. Доступная цена. В последнее время наметилась строгая тенденция к постоянному увеличению стоимости молокопродуктов, из-за которой страдает, прежде всего, рядовой потребитель. Исходя из этого практически все производители молока и молочных продуктов стараются снизить себестоимость выпускаемой продукции. В результате применения оптимальной структуры выпускаемой продукции и жесткого контроля производственных расходов себестоимость производимой ИП Патрин Н.К. продукции будет на 10-15% ниже, чем в среднем по отрасли. Поэтому предприятие имеет возможность установить отпускные цены своей продукции на 10-15% ниже среднерыночных – при том, что ее качество будет неизменно высоким. Предполагаемое техническое перевооружение (модернизация) ряда объектов производства в течение ближайших 2 лет даст дальнейшее сокращение внутрипроизводственных издержек, благодаря

которым отпускная цена продукции, произведенной предприятием, будет еще ниже, тем самым, добавив заводу преимуществ в борьбе с конкурентами.

Соответственно, основной стратегией маркетинга будет как ценовая конкуренция, так и преимущество в использовании только натурального сырья наилучшего качества, и, как следствие, получение более качественной продукции.

Именно эти три основополагающих фактора (из которых первый и последний являются решающими) будут являться залогом высокой конкурентоспособности молочной продукции ИП Патрин Н.К. под маркой «Аленушка».

3.3 Управление качеством в организации

Качество молочной и кисломолочной продукции гарантировано использованием высококачественного сырья - молока.

Сырьевой базой в ИП Патрин Н.К. является молоко, поставляемое как организациями, так и частными лицами Вадинского и близлежащих районов Пензенской области (Земетчинского, Нижнеломовского, Пачелмского).

Основные требования к сырью:

- жирность молока не менее 3,8%;
- свежесть;
- высокое качество.

Так же не мало важные показатели оказывающие влияние на качество выпускаемой продукции:

- кислотность;
- степень чистоты;
- вкус;
- бактериальная обсемененность;
- цвет.

Проведём поэтапный анализ качества продукции ИП Патрин Н.К. Первой задачей анализа является изучение динамики обобщающих показателей качества продукции, предоставленных в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Анализ обобщающих показателей качества продукции

Показатель	Прошлый год	Отчетный год	
		план	Факт
Средневзвешенный балл качества продукции	0,9	0,95	0,95
Удельный вес, %			
Новой продукции в общем объеме выпуска	40	40	45
Продукции высшей категории качества	75	80	75
Забракованной продукции	30	25	20
Сертифицированной продукции	100	100	100
Продукции соответствующей мировым стандартам	-	-	-
Экспортируемой продукции	-	-	-
Средний коэффициент сортности	-	-	-

Как видно из таблицы за отчётный год на предприятии проделана определённая работа по улучшению качества продукции и повышению её конкурентоспособности. Средневзвешенный балл продукции поднялся на уровень плана в отчётном году, причиной этого могло послужить освоение и выпуск новой продукции, как мы видим из таблицы, по удельному весу новой продукции в общем объёме выпуска произошёл скачок на 5%. Несмотря на это удельный вес продукции высшей категории качества

остался на уровне прошлого года, хотя и планировалось его увеличение на 5%.

Для соблюдения заданных параметров качества выпускаемой продукции необходима система управляющих воздействий на технологический процесс. Данная система призвана обеспечить контроль за соблюдением необходимых параметров и характеристик оборудования, участвующих в производственном процессе, а также корректировку неправильной работы в процессе его выполнения.

На рисунке представлена схема контроля и управления за ходом технологического процесса производства молока.

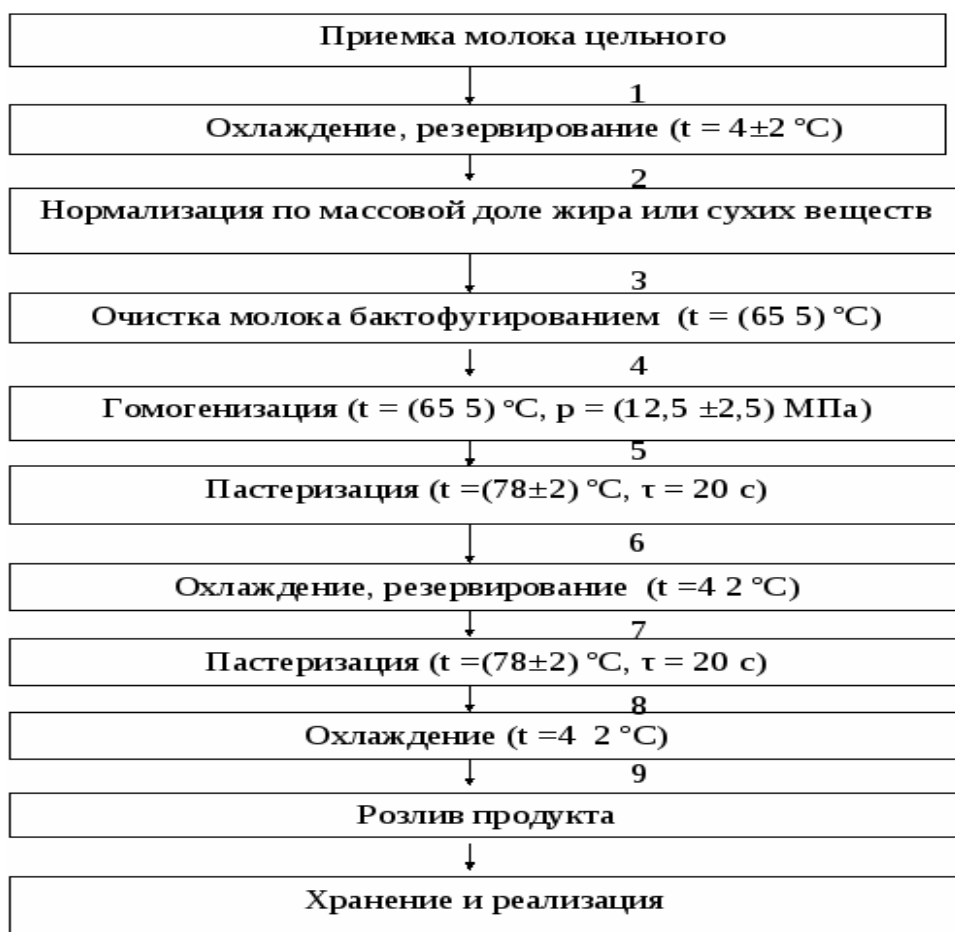


Рисунок 3.3 – Схема контроля и управления за ходом технологического процесса производства молока

На этапе «приемка молока цельного» молоко проходит проверку на содержание необходимых элементов, а также соответствие качества поставленного сырья.

На этапе «нормализация по массовой доле жира и сухих веществ» молоко доводится до нужной единицы доли жира (например, добавляется обрат при производстве молока с массовой долей жира 3,4 и 2,5%). В качестве дополнительного сервиса реализован алгоритм расчета требуемых характеристик для нормализации с целью доведения до заданной доли жирности.

Операция пастеризация позволяет довести молоко до температуры:

1-ый режим - длительная пастеризация, когда молоко нагревают до температуры 63-65°C и выдерживают при этом температуре 30 мин.

2-ой режим - кратковременная пастеризация - проводится при температуре 72-75 °C с выдержкой в течение 15-20 сек.

3-й режим - мгновенная пастеризация - это нагревание молока до температуры 85-90 °C без выдержки.

Система контролирует температуру и время пастеризации

На этапе охлаждения - система производит охлаждение молока до температуры 2 градуса.

На этапе розлива система контролирует установленный объем розлива продукции в упаковку.

На каждом этапе к элементам цепочки техпроцесса "присоединяются" показатели анализов выполняемых в лаборатории предприятия.

Система ведет учет как физико-химических показателей производства продукции, так анализы микробиологической среды.

Для каждого этапа производства, сырья полуфабрикатов в системе предусмотрена система ведения справочников граничных показателей качества. И вся система отчетности напрямую использует эти показатели для отображения результатов и их отклонения от целевых значений, т.е. одним

взглядом можно выделить в отчете или на графиках резкие колебания или отклонения фактических показателей от целевых.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

При реализации инвестиционного проекта планируется произвести ремонт основного цеха по производству молочной и кисломолочной продукции, закупить новое оборудование.

За время осуществления проекта планируется направить на модернизацию оборудования (приобретение и монтаж) 6 000 тыс. руб., а на обновление подвижного состава предприятия – 300 тыс. руб., затраты на изменение упаковки на начальном этапе составят 515 тыс. руб.

Размещение оборудования в цехах

- Приемно-аппаратный цех:

приемка и сепарация сырья, оборудование РФ, мощность до 4000 т/мес.

- Цех розлива кисломолочной продукции (КМП):

11 наименований в полиэтиленовой упаковке (ПЭТ), оборудование РФ, мощность 900 т/мес.;

13 наименований в упаковке тетра-рекс (Т/рекс), шведское оборудование Tetra Brick Aseptik, мощность 900 т/мес.

- Цех по производству масла и спрэдов:

8 наименований в мелко фасованной упаковке (180,200 г) и картонной таре (монолит 20 кг), оборудование РФ, мощность 600 кг/час;

оборудование Германия «Nagema», мощность 5000 кг/час

- Цех стерилизованных продуктов:

6 наименований в упаковке тетра пак со сроком хранения 6 мес. (Т/пак), оборудование Швеция «Tetra Brick Aseptik», мощность 1500 т/мес.

- Цех сухого обезжиренного молока (СОМ):

3 наименования продукции, оборудование: 2 башни - Германия, «Wiegand», суммарная мощность 480 т/мес.

Следовательно, новая молочная и кисломолочная продукция будет разливаться в новые виды упаковки: «Тетра-Пак», ПЭТ-упаковку, «Пюр-Пак».

Расширится ассортимент выпускаемой продукции (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Список новых видов выпускаемой молочной продукции

Наименование	Ед. изм.
Ряженка пюр пак	0,5 л
Сметана пюр пак	0,5 л
Молоко Тетра пак	л
Сливочное масло	кг
СОМ	0,3 кг
Кефир пюр пак	0,5 л

План производства продукции представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Планируемый объем продаж, кг/л

Строка	3-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	1-2.2021
Ряженка пюр пак	911 848	2 271 615	2 339 763	2 409 956	919 419
Сметана пюр пак	4 566 675	8 804 711	10 882 622	11 209 101	2 537 311
Молоко пюр пак	2 126 928	3 477 860	3 582 196	4 427 595	1 276 258
масло	8 227 086.43	14 417 714.	14 850 245	16 519 413	4 170 409
СОМ	10 878 662.36	16 728 951.	18 953 901	19 522 518	5 868 127
Кефир пюр пак	687 541	1 812 009	1 866 369	1 922 360	439 040

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. Переменные издержки на производство продукции представлены в таблице 3.5. Таблица 3.5 – Суммарные переменные издержки на единицу продукции

Наименование	Ед. измерения	Сумма, руб.
Ряженка пюр пак	0,5 л	18.43
Сметана пюр пак	0,5 л	59.95
Молоко пюр пак	л	31.27
Сливочное масло	кг	428.45
СОМ	0,3 кг	69.08
Кефир пюр пак	0,5 л	18.29

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 3.6.

Таблица 3.6 – Постоянные затраты

Название	Сумма, руб.	Платежи
Управление		
командировочные расходы	10 000.00	Ежемесячно, весь проект
прочие	9 000.00	Ежемесячно, весь проект
телефон, интернет	3 000.00	Ежемесячно, весь проект
Производство		
производственные расходы	30 000.00	Ежемесячно, весь проект
Маркетинг		
затраты на рекламу	10 000.00	Ежемесячно, весь проект
телефон, интернет	2 000.00	Ежемесячно, весь проект

Для производства молочных продуктов планируется дополнительно нанять персонал численностью 15 человек. Итого, численность ИП составит 42 человека, фонд оплаты труда составит 717 тыс. руб. (таблица 3.7).

Таблица 3.7 - План по персоналу

Должность	Кол-во	Зарплата, руб.	Платежи
директор	1	40 000.00	Ежемесячно, весь проект
главный бухгалтер	1	36 000.00	Ежемесячно, весь проект
мастер	2	22 000.00	Ежемесячно, весь проект
грузчик	4	11 000.00	Ежемесячно, весь проект
начальник цеха	1	25 000.00	Ежемесячно, весь проект
слесарь	3	18 000.00	Ежемесячно, весь проект
рабочие	15	16 000.00	Ежемесячно, весь проект
лаборант, инспектор ОТК	2	16 000.00	Ежемесячно, весь проект
кладовщик	3	12 000.00	Ежемесячно, весь проект
уборщица, разнорабочий	4	9 000.00	Ежемесячно, весь проект
снабженец	1	19 000.00	Ежемесячно, весь проект
маркетолог	1	19 000.00	Ежемесячно, весь проект
водитель-экспедитор	4	23 000.00	Ежемесячно, весь проект

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.

Отчет о финансовых результатах (Приложение А) 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.

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.

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

Таблица 3.8 - Эффективность инвестиций

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	15.00
Период окупаемости - РВ, мес.	29
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	34
Средняя норма рентабельности - ARR, %	58.47
Чистый приведенный доход - NPV	4 561 673
Индекс прибыльности – PI	1.70
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	49.61
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	30.92

Из таблицы видно, что дисконтированный срок окупаемости составит 34 месяца. Это хороший показатель развития деятельности от вложенных инвестиций. Чистая приведенная стоимость проекта составит 4 561 673 руб. Проведя расчет показателей эффективности проекта можно смело сказать, что предлагаемый проект отличается хорошими финансово-экономическими показателями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главной целью производственного предприятия в современных условиях является максимизация прибыли, что невозможно без эффективного управления финансами. Поэтому поиски резервов для повышения прибыли становятся основной задачей менеджеров. От эффективности управления финансовыми ресурсами зависит результат деятельности предприятия в целом. Планирование процесса производства начинается с выработки целей, формулируемых на уровне высшего руководства фирмы.

Молоко и молочные продукты традиционно являются жизненно важным звеном в рационе россиян. В стоимости потребительской корзины их доля составляет 16%. Для сравнения: 11% от общей потребительской корзины приходится на хлеб и хлебобулочные изделия. Потребителями молока и молочной продукции является подавляющее большинство жителей России.

Специалисты считают, что доля молока, упакованного в пленку, будет постоянно уменьшаться, а асептической упаковки – расти. Дополнительным толчком роста объемов молока в асептической упаковке является и тот факт, что компания TetraPak традиционно принимает участие в развитии сферы детского питания. Самым ярким из них является программа «Школьное молоко», которую компания успешно реализует уже более 40 лет во многих странах и готовится запустить в России.

Тем не менее, пленочную упаковку рано сбрасывать со счетов: спрос на нее будет расти за счет снижения потребления разлитого молока.

В связи с ожидаемым ростом спроса на молоко, кисломолочные продукты ИП Патрин Н.К. начинает реализацию инновационного проекта, направленного на приобретение оборудования по переработке молока и производству молочных и кисломолочных продуктов, масла, творога, твердых и плавленых сыров.

В рамках реализации инновационного проекта предусматривается выделение денежных средств на проведение модернизации технической базы с целью повышения качества выпускаемой продукции, минимизации производственных издержек, а именно производственная мощность оборудования на порядок выше мощности морально устаревшего оборудования. Производство молочной продукции на новом оборудовании позволит сократить количество обслуживающего персонала, т.к. линия полностью автоматизирована, увеличит производительность продукции, а, вследствие, и прибыль организации.

Качество молочной и кисломолочной продукции гарантировано использованием высококачественного сырья - молока.

Сырьевой базой будет являться молоко, поставляемое как организациями, так и частными лицами Нижнеломовского и близлежащих районов Пензенской области (Башмаковского, Каменского, Мокшанского, Пачелмского, Пензенского).

У ИП Патрин Н.К. процесс производства представлен тремя цехами: приемно-аппаратный цех, цех розлива молочной и кисломолочной продукции, цех производства пастеризованных и стерилизованных продуктов. Работники цехов, а также мастера, начальники цеха подчиняются главному инженеру и директору ИП Патрину Н.К.

Успех работы в ИП Патрин обеспечивают работники, занятые на заводе. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

При проведении SWOT-анализа выявлены наиболее слабые и сильные стороны. Условно выделились 2 основные слабые стороны: малое количество постоянных клиентов и отсутствие рекламной поддержки, что плохо влияет на имидж компании, растущее усиление конкуренции на рынке, уровень давления конкурентов. Самой сильной стороной является развитие доставки

в розницу: магазины, рынки, супермаркеты, предприятия, возможность отгрузки мелким и средним оптом, постоянное наличие полного ассортимента продукции на складе. При приобретении нового оборудования появится возможность увеличения объемов производства, уменьшения брака, а также улучшения качества продукции, что в значительной степени улучшит работу и финансовое положение предприятия.

Срок реализации проекта рассчитан на 4 года. При расчете технико-экономических показателей выявлено, что дисконтированный срок окупаемости составит 34 месяца. Это хороший показатель развития деятельности от вложенных инвестиций. Чистая приведенная стоимость проекта составит 4 561 673 руб. Проведя расчет показателей эффективности проекта можно смело сказать, что предлагаемый проект отличается хорошими финансово-экономическими показателями.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс (ред. от 07.02.2017 № 12-ФЗ)
2. Налоговый Кодекс Российской Федерации (с изменениями и дополнениями, вступившими с силу с 27.11.2017г)
3. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: - Экономика, 2000. – 678 с.
4. Арутюнов В.В., Волинский И.В. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону, 2015. – 448 с.
5. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016. – 122 с.
6. Болт Д. Руководство по управлению сбытом. – М.: Экономика, 2014. – 378 с.
7. Бородина В.В. Бухгалтерский учет: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2015. - 518 с.
8. Гальчина О.Н., Пожидаева Т.А. Теория экономического анализа: Учебное пособие. – М.: Ай Пи Эр Медиа, ИТК «Дашков и К°», 2016. - 327 с.
9. Налоги и сборы в схемах и таблицах / Под ред. А.А. Ялбулганова. – М., 2014. - 227 с.
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2014. – 480 с.
11. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. - М.: БИНОМ, 2015. – 625 с.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Нифра-М, 2015. – 365 с.
13. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 345 с.
14. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности. – М.: Дело и сервис, 2014. – 336 с.

15. Забелина О.В., Толкаченко Г.Л. Финансовый менеджмент. – М.: Экзамен, 2013. – 224с.
16. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 2016. – 462 с.
17. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: 2016. – 424 с.
18. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. – М.: Дело и сервис, 2014. – 304 с.
19. Колб Р.В., Родригес Р. Дж. Финансовый менеджмент: Учебник. – М.: Финпресс, 2015. – 496 с.
20. Кулиш С.М. Детерминированный факторный анализ ресурсного потенциала субъекта предпринимательства // Казанский педагогический журнал. – 2015. – № 3 (110). – С. 176-179.
21. Лукачева Л.И. Управление организацией. – М.: Инфра-М, 2016. – 324 с.
22. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. — М.: Инфра-М, 2016. – 347с.
23. Попов С.А. Стратегическое управление. – М: Инфра-М, 2015. – 369 с.
24. Разумов-Раздолов К.Л., Крепп А., СМК в России и за рубежом, [Электронный ресурс]. – [2014]. – Режим доступа:<http://quality.eur.ru/MATERIALY14/smk-rus.htm>
25. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 344 с.
26. Сорокин М.Н. Стандарт ISO 9001:2008: проблемы и перспективы. [Электронный ресурс]. – [2017]. – Режим доступа:<http://skatr.ru/standart-iso-90012000-problemy-i-perspektivy>
27. Титов В.И. Экономика предприятия: учебник / — М. :Эксмо, 2017. – 328 с.

28. Тимофеев Р.А., Абрамова А.В. Управление качеством и развитие бизнес-процессов в рыночной организации на основе проектной деятельности // *StredoevropskyVestnikproVedu a Vyzkum.* – 2015. – Т. 61. – С. 40-44.
29. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева. М.: ИНФРА-М, 2015. – 620 с.
30. Уткин Э.А. Финансовое управление. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 307 с.
31. Финансовое управление фирмой / Под ред. В.И. Терехина. - М.: Экономика, 2015. - 98 с.
32. «Алёнушка» завоёвывает Москву газета Вадинские вести/17.11.2014
33. <http://moneymakerfactory.ru/biznes-plan/issledovanie-proizvodstvo-moloka-v-rossii/>
34. Шлычков В.В. стандарт 9001:2008 Стратегический анализ внешней среды [Электронный ресурс] [2017]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-vliyaniya-vneshney-sredy>
35. Пути повышения продаж на предприятиях производящих молочную продукцию [Электронный ресурс] [2017]. – Режим доступа:<http://helpiks.org/5-110863.html>
36. SWOT-анализ: правила и примеры составления [Электронный ресурс] [2017]. – Режим доступа:<https://www.gd.ru/articles/8078-swot-analiz>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица А.1 – Прибыли-убытки (руб.)

Строка	1.2018	2.2018	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018
Валовый объем продаж				2 868 662.80	3 102 024.13	3 330 341.77
Потери				28 148.77	30 373.22	32 582.73
Налоги с продаж						
Чистый объем продаж				2 840 514.03	3 071 650.91	3 297 759.03
Материалы и комплектующие			2 648.53	1 803 092.12	1 931 375.64	2 062 428.54
Сдельная зарплата				110 429.03	120 858.20	131 191.28
Суммарные прямые издержки			2 648.53	1 913 521.15	2 052 233.84	2 193 619.82
Валовая прибыль			-2 648.53	926 992.88	1 019 417.07	1 104 139.22
Налог на имущество	9 652.59	9 551.85	12 563.30	12 458.66	12 354.03	12 249.39
Административные издержки	18 644.07	18 690.05	18 736.14	18 782.35	18 828.67	18 875.11
Производственные издержки	25 423.73	25 486.43	25 549.29	25 612.30	25 675.47	25 738.79
Маркетинговые издержки	10 169.49	10 194.57	10 219.71	10 244.92	10 270.19	10 295.52
Зарплата административного персонала	184 600.00	185 055.27	185 511.67	185 969.19	186 427.84	186 887.62
Зарплата производственного персонала	664 300.00	665 938.34	667 580.73	669 227.16	670 877.66	672 532.22
Зарплата маркетингового персонала	169 000.00	169 416.80	169 834.63	170 253.49	170 673.38	171 094.30
Суммарные постоянные издержки	1 072 137.29	1 074 781.47	1 077 432.17	1 080 089.41	1 082 753.20	1 085 423.56
Амортизация	54 950.98	54 950.98	54 950.98	54 950.98	54 950.98	54 950.98
Проценты по кредитам		8 765.22	8 765.22	10 852.17	10 365.22	9 878.26
Суммарные непроизводственные издержки	54 950.98	63 716.20	63 716.20	65 803.15	65 316.20	64 829.24
Другие доходы						
Другие издержки			102 197.15			
Убытки предыдущих периодов						
Прибыль до выплаты налога	-1 136 740.86	-1 148 049.51	-1 258 557.34	-231 358.34	-141 006.35	-58 362.98
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль						
Прибыль от курсовой разницы						
Налогооблагаемая прибыль						
Налог на прибыль						
Чистая прибыль	-1 136 740.86	-1 148 049.51	-1 258 557.34	-231 358.34	-141 006.35	-58 362.98

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Строка	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018
Валовый объем продаж	3 706 495.61	4 264 425.05	5 057 160.77	5 069 633.09	3 903 305.80	3 912 932.40
Потери	36 161.88	41 557.88	49 083.24	49 204.30	37 543.54	37 636.14
Налоги с продаж						
Чистый объем продаж	3 670 333.73	4 222 867.17	5 008 077.53	5 020 428.80	3 865 762.25	3 875 296.27
Материалы и комплектующие	2 281 579.61	2 599 166.76	3 090 174.92	3 097 693.64	2 369 645.05	2 375 564.31
Сдельная зарплата	149 067.60	172 783.75	210 632.43	211 149.22	152 483.77	152 862.24
Суммарные прямые издержки	2 430 647.21	2 771 950.51	3 300 807.35	3 308 842.86	2 522 128.82	2 528 426.56
Валовая прибыль	1 239 686.52	1 450 916.65	1 707 270.18	1 711 585.93	1 343 633.44	1 346 869.71
Налог на имущество	12 144.76	12 040.13	11 935.49	11 830.86	11 726.23	11 621.59
Административные издержки	18 921.66	18 968.33	19 015.11	19 062.01	19 109.02	19 156.15
Производственные издержки	25 802.27	25 865.90	25 929.69	25 993.64	26 057.75	26 122.02
Маркетинговые издержки	10 320.91	10 346.36	10 371.88	10 397.46	10 423.10	10 448.81
Зарплата административного персонала	187 348.54	187 810.59	188 273.78	188 738.12	189 203.59	189 670.22
Зарплата производственного персонала	674 190.87	675 853.60	677 520.44	679 191.39	680 866.46	682 545.66
Зарплата маркетингового персонала	171 516.27	171 939.27	172 363.32	172 788.42	173 214.56	173 641.75
Суммарные постоянные издержки	1 088 100.51	1 090 784.06	1 093 474.23	1 096 171.03	1 098 874.48	1 101 584.60
Амортизация	54 950.98	54 950.98	54 950.98	54 950.98	54 950.98	54 950.98
Проценты по кредитам	9 391.30	8 904.35	8 417.39	7 930.43	7 443.48	6 956.52
Суммарные непроизводственные издержки	64 342.28	63 855.33	63 368.37	62 881.42	62 394.46	61 907.50
Другие доходы						
Другие издержки						
Убытки предыдущих периодов						
Прибыль до выплаты налога	75 098.97	284 237.14	538 492.09	540 702.63	170 638.27	171 756.01
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль						
Прибыль от курсовой разницы						
Налогооблагаемая прибыль						
Налог на прибыль						
Чистая прибыль	75 098.97	284 237.14	538 492.09	540 702.63	170 638.27	171 756.01

Окончание таблицы А.1

Строка	2019 год	2020 год	2021 год
Валовый объем продаж	48 314 307.60	53 175 657.28	61 998 254.98
Потери	464 933.49	513 000.70	599 560.09
Налоги с продаж			
Чистый объем продаж	47 849 374.11	52 662 656.58	61 398 694.89
Материалы и комплектующие	29 505 594.95	32 535 115.73	37 790 797.63
Сдельная зарплата	1 891 096.14	2 095 749.64	2 439 005.97
Суммарные прямые издержки	31 396 691.09	34 630 865.36	40 229 803.59
Валовая прибыль	16 452 683.02	18 031 791.22	21 168 891.30
Налог на имущество	129 830.50	110 166.09	90 403.87
Административные издержки	233 592.33	240 600.10	247 818.10
Производственные издержки	318 534.99	328 091.04	337 933.77
Маркетинговые издержки	127 414.00	131 236.42	135 173.51
Зарплата административного персонала	2 312 861.34	2 382 247.18	2 453 714.59
Зарплата производственного персонала	8 323 043.26	8 572 734.56	8 829 916.59
Зарплата маркетингового персонала	2 117 408.27	2 180 930.51	2 246 358.43
Суммарные постоянные издержки	13 432 854.17	13 835 839.80	14 250 914.99
Амортизация	659 411.76	659 411.76	659 411.76
Проценты по кредитам	45 495.65	434.78	
Суммарные непроизводственные издержки	704 907.42	659 846.55	659 411.76
Другие доходы			
Другие издержки			
Убытки предыдущих периодов	219 315.03	219 315.03	219 315.03
Прибыль до выплаты налога	2 185 090.93	3 425 938.78	6 168 160.67
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль			
Прибыль от курсовой разницы		0.00	
Налогооблагаемая прибыль	1 965 775.90	3 206 623.75	5 948 845.64
Налог на прибыль	393 155.18	641 324.75	1 189 769.13
Чистая прибыль	1 791 935.75	2 784 614.03	4 978 391.54

Приложение Б

Таблица Б.1 – Кэш-фло, руб.

Строка	1.2018	2.2018	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018
Поступления от продаж				2 968 166.97	3 594 231.05	3 861 242.22
Затраты на материалы и комплектующие				2 629 763.17	2 282 392.29	2 479 238.13
Затраты на сдельную заработную плату				103 727.80	94 362.11	103 439.24
Суммарные прямые издержки				2 733 490.97	2 376 754.40	2 582 677.37
Общие издержки	64 000.00	64 157.84	64 316.07	64 474.69	64 633.70	64 793.11
Затраты на персонал	783 000.00	784 931.09	786 866.94	788 807.57	790 752.98	792 703.19
Суммарные постоянные издержки	847 000.00	849 088.93	851 183.01	853 282.26	855 386.68	857 496.30
Вложения в краткосрочные ценные бумаги						
Доходы по краткосрочным ценным бумагам						
Другие поступления	35 416.67	35 416.67	35 416.67	35 416.67	35 416.67	35 416.67
Другие выплаты	31 250.00	31 250.00	31 250.00	31 250.00	31 250.00	31 250.00
Налоги	234 900.00	235 479.33	236 060.08	293 893.62	265 116.25	268 085.87
Кэш-фло от операционной деятельности	-1 077 733.33	-1 080 401.59	-1 083 076.43	-908 333.22	101 140.38	157 149.35
Затраты на приобретение активов	1 201 419.88	924 383.70	177 342.11			
Другие издержки подготовительного периода			120 592.63			
Поступления от реализации активов						
Приобретение прав собственности (акций)						
Продажа прав собственности						
Доходы от инвестиционной деятельности						
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-1 201 419.88	-924 383.70	-297 934.74			
Собственный (акционерный) капитал	1 389 154.00	1 363 550.00	1 189 777.00	919 185.00		
Займы	840 000.00	650 000.00	200 000.00			
Выплаты в погашение займов					78 241.11	78 241.11
Выплаты процентов по займам		8 765.22	8 765.22	10 852.17	10 365.22	9 878.26
Лизинговые платежи						
Выплаты дивидендов						
Кэш-фло от финансовой деятельности	2 229 154.00	2 004 784.78	1 381 011.78	908 332.83	-88 606.32	-88 119.37
Баланс наличности на начало периода	50 000.00	0.79	0.28	0.89	0.50	12 534.55
Баланс наличности на конец периода	0.79	0.28	0.89	0.50	12 534.55	81 564.54

Продолжение таблицы Б.1

Строка	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018
Поступления от продаж	4 282 213.64	4 909 441.09	5 806 968.34	5 922 456.15	4 720 523.83	4 571 587.65
Затраты на материалы и комплектующие	2 752 570.85	3 186 867.45	3 677 505.81	3 483 884.90	2 736 675.52	2 801 007.19
Затраты на сдельную заработную плату	117 575.69	138 872.56	162 487.71	153 111.61	116 705.05	117 671.72
Суммарные прямые издержки	2 870 146.54	3 325 740.02	3 839 993.52	3 636 996.52	2 853 380.57	2 918 678.91
Общие издержки	64 952.91	65 113.10	65 273.68	65 434.67	65 596.05	65 757.82
Затраты на персонал	794 658.21	796 618.05	798 582.73	800 552.25	802 526.62	804 505.87
Суммарные постоянные издержки	859 611.12	861 731.15	863 856.41	865 986.91	868 122.67	870 263.69
Вложения в краткосрочные ценные бумаги						
Доходы по краткосрочным ценным бумагам						
Другие поступления	35 416.67	35 416.67	35 416.67	35 416.67	35 416.67	35 416.67
Другие выплаты	31 250.00	31 250.00	31 250.00	31 250.00	31 250.00	31 250.00
Налоги	343 744.44	502 285.86	541 015.27	639 889.06	637 950.43	569 242.42
Кэш-фло от операционной деятельности	212 878.21	223 850.74	566 269.81	783 750.33	365 236.83	217 569.30
Затраты на приобретение активов						
Другие издержки подготовительного периода						
Поступления от реализации активов						
Приобретение прав собственности (акций)						
Продажа прав собственности						
Доходы от инвестиционной деятельности						
Кэш-фло от инвестиционной деятельности						
Собственный (акционерный) капитал						
Займы						
Выплаты в погашение займов	78 241.11	78 241.11	78 241.11	78 241.11	78 241.11	78 241.11
Выплаты процентов по займам	9 391.30	8 904.35	8 417.39	7 930.43	7 443.48	6 956.52
Лизинговые платежи						
Выплаты дивидендов						
Кэш-фло от финансовой деятельности	-87 632.41	-87 145.45	-86 658.50	-86 171.54	-85 684.58	-85 197.63
Баланс наличности на начало периода	81 564.54	206 810.34	343 515.62	823 126.94	1 520 705.73	1 800 257.97
Баланс наличности на конец периода	206 810.34	343 515.62	823 126.94	1 520 705.73	1 800 257.97	1 932 629.64

Окончание таблицы Б.1

Строка	2019 год	2020 год	2021 год
Поступления от продаж	56 423 884.89	62 091 262.79	72 044 606.05
Затраты на материалы и комплектующие	34 623 212.89	38 106 704.56	43 905 063.23
Затраты на сдельную заработную плату	1 457 486.30	1 613 050.12	1 854 106.77
Суммарные прямые издержки	36 080 699.19	39 719 754.68	45 759 170.01
Общие издержки	801 858.75	825 914.51	850 691.95
Затраты на персонал	9 810 240.66	10 104 547.88	10 407 684.32
Суммарные постоянные издержки	10 612 099.41	10 930 462.39	11 258 376.27
Вложения в краткосрочные ценные бумаги			
Доходы по краткосрочным ценным бумагам			
Другие поступления	425 000.00	425 000.00	425 000.00
Другие выплаты	375 000.00	375 000.00	375 000.00
Налоги	7 054 333.16	7 755 880.95	8 595 318.91
Кэш-фло от операционной деятельности	2 726 753.13	3 735 164.76	6 481 740.86
Затраты на приобретение активов			
Другие издержки подготовительного периода			
Поступления от реализации активов			
Приобретение прав собственности (акций)			
Продажа прав собственности			
Доходы от инвестиционной деятельности			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности			
Собственный (акционерный) капитал			
Займы			
Выплаты в погашение займов	938 893.28	125 177.87	
Выплаты процентов по займам	45 495.65	434.78	
Лизинговые платежи			
Выплаты дивидендов			
Кэш-фло от финансовой деятельности	-984 388.93	-125 612.65	
Баланс наличности на начало периода	1 932 629.64	3 674 993.84	7 284 545.95
Баланс наличности на конец периода	3 674 993.84	7 284 545.95	13 766 286.82

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Совершенствование системы производственного менеджмента ИП

Патрин Н.К.

Студент Перемышлина Алина Михайловна

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

Главной целью производственного предприятия в современных условиях является максимизация прибыли, что невозможно без эффективного управления финансами. Поэтому поиски резервов для повышения прибыли становятся основной задачей менеджеров. От эффективности управления финансовыми ресурсами зависит результат деятельности предприятия в целом. Планирование процесса производства начинается с выработки целей, формулируемых на уровне высшего руководства фирмы.

Молоко и молочные продукты традиционно являются жизненно важным звеном в рационе россиян. В стоимости потребительской корзины их доля составляет 16%. Для сравнения: 11% от общей потребительской корзины приходится на хлеб и хлебобродукты. Потребителями молока и молочной продукции является подавляющее большинство жителей России.

Специалисты считают, что доля молока, упакованного в пленку, будет постоянно уменьшаться, а асептической упаковки – расти. Дополнительным толчком роста объемов молока в асептической упаковке является и тот факт, что компания TetraPak традиционно принимает участие в развитии сферы детского питания. Самым ярким из них является программа «Школьное молоко», которую компания успешно реализует уже более 40 лет во многих странах и готовится запустить в России.

Тем не менее, пленочную упаковку рано сбрасывать со счетов: спрос на нее будет расти за счет снижения потребления разливного молока.

В связи с ожидаемым ростом спроса на молоко, кисломолочные продукты ИП Патрин Н.К. начинает реализацию инновационного проекта, направленного на приобретение оборудования по переработке молока и производству молочных и кисломолочных продуктов, масла, творога, твердых и плавленых сыров.

В рамках реализации инновационного проекта предусматривается выделение денежных средств на проведение модернизации технической базы с целью повышения качества выпускаемой продукции, минимизации производственных издержек, а именно производственная мощность оборудования на порядок выше мощности морально устаревшего оборудования. Производство молочной продукции на новом оборудовании позволит сократить количество обслуживающего персонала, т.к. линия полностью автоматизирована, увеличит производительность продукции, а, вследствие, и прибыль организации.

Качество молочной и кисломолочной продукции гарантировано использованием высококачественного сырья - молока.

Сырьевой базой будет являться молоко, поставляемое как организациями, так и частными лицами Нижнеломовского и близлежащих районов Пензенской области (Башмаковского, Каменского, Мокшанского, Пачелмского, Пензенского).

У ИП Патрин Н.К. процесс производства представлен тремя цехами: приемно-аппаратный цех, цех розлива молочной и кисломолочной продукции, цех производства пастеризованных и стерилизованных продуктов. Работники цехов, а также мастера, начальники цеха подчиняются главному инженеру и директору ИП Патрину Н.К.

При проведении SWOT-анализа выявлены наиболее слабые и сильные стороны. Условно выделились 2 основные слабые стороны: малое количество постоянных клиентов и отсутствие рекламной поддержки, что плохо влияет

на имидж компании, растущее усиление конкуренции на рынке, уровень давления конкурентов. Самой сильной стороной является развитие доставки в розницу: магазины, рынки, супермаркеты, предприятия, возможность отгрузки мелким и средним оптом, постоянное наличие полного ассортимента продукции на складе. При приобретении нового оборудования появится возможность увеличения объемов производства, уменьшения брака, а также улучшения качества продукции, что в значительной степени улучшит работу и финансовое положение предприятия.

Срок реализации проекта рассчитан на 4 года. При расчете технико-экономических показателей выявлено, что дисконтированный срок окупаемости составит 34 месяца (таблица 1). Это хороший показатель развития деятельности от вложенных инвестиций.

Таблица 1 - Эффективность инвестиций

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	15.00
Период окупаемости - РВ, мес.	29
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	34
Средняя норма рентабельности - ARR, %	58.47
Чистый приведенный доход - NPV	4 561 673
Индекс прибыльности – PI	1.70
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	49.61
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	30.92

Чистая приведенная стоимость проекта составит 4 561 673 руб. Проведя расчет показателей эффективности проекта можно смело сказать, что предлагаемый проект отличается хорошими финансово-экономическими показателями.