МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы управления предприятием по производству гранулированных удобрений

Студент группы 14ЭМ31 _____ Белякова Любовь Олеговна
(номер группы) (подпись, дата) (фио полностью)

Руководитель к.э.н., доцент
(должность)
ФГБОУ ВО « ПГУ» _____ Пронина Ю.Ю.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер ст.преподаватель
(должность)
ФГБОУ ВО « ПГУ» _____ Шурупова Т.Я.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

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

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

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

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

Пенза___2018___

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА 5

1.1Анализ рынка 5

1.2 Анализ конкурентов 13

1.3 Изучение потребителей и сегментация рынка 17

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА 24

2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности 24

2.2 Технология производства продукции 26

2.3 Логистика закупочных, производственных и распределительных процессов 29

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ 34

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом 34

3.2 Формирование стратегий организации 44

3.3 Товарная политика и система распределения 65

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий 78

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 90

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 91

ПРИЛОЖЕНИЯ 95

Приложение А 96

Приложение Б 97

Приложение В 100

Приложение Г 103

ВВЕДЕНИЕ

Все больше людей сейчас понимают, что продукты питания должны быть экологически чистыми. В развитых странах количество людей покупающих только экологически чистые продукты за последнее десятилетие выросло с 35% до 60%.

В последние десятилетия интенсификация земледелия привела к некоторым негативным последствиям. Из-за чрезмерного применения в развитых странах синтетических средств химизации (пестицидов для подавления вредных организмов, минеральных удобрений, регуляторов роста растений) все более стало ощущаться опасное загрязнение окружающей среды. Эта проблема встает и в нашей стране. Из 134 млн. га пашни России более 100 млн. га нуждаются в мероприятиях по поддержанию и повышению плодородия почв. Во всех этих системах необходимо наиболее полно использовать биологизацию земледелия с учетом конкретных условий на переходном периоде. Одним из таких направлений является использование биологических удобрений. В связи с вышесказанным целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта организации предприятия по производству гранулированных органических удобрений на территории Спасского района Пензенской области.

В марте 2018 года планируется зарегистрировать малое предприятие ООО «Эколайн».

Целью создания предприятия является предоставление, как частным лицам, так и сельскохозяйственным предприятиям, занимающимся выращиванием овощей закрытого грунта, цветов и других сельскохозяйственных культур, высококачественных гранулированных органических удобрений, обеспечивающих рост урожайности сельскохозяйственных растений и экологически чистое производство сельскохозяйственной растениеводческой продукции.

Возможность высокоэффективной реализации разрабатываемого проекта обусловлена возрастанием коммерческого интереса потенциальных ин-

весторов к аграрному бизнесу как в России в целом, так и в Пензенской области в частности. Эта тенденция подкрепляется привлекательными финансовыми результатами, которые можно получить с использованием современных технологий выращивания растений, как в открытом, так и в защищенном грунте, селекционных видов сельскохозяйственных культур, и инновационных разработок в АПК. Кроме того, наблюдается серьезная поддержка аграрного бизнеса со стороны местных органов власти и в частности со стороны Министерства сельского хозяйства региона и Губернатора Пензенской области И.А. Белозерцева.

Кроме того, наблюдается тенденция роста численности городского населения, желающего заниматься приусадебным (дачным) хозяйством. При этом в последние годы наметилась тенденция роста спроса на экологически чистую продукцию.

Целью ВКР является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, производящего и реализующего гранулированные органические удобрения. В ходе преддипломной практики разработаны мероприятия, являющиеся основой выпускной квалификационной работе по теме «Разработка системы управления предприятием по производству гранулированных удобрений».

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка гранулированных органических удобрений

В настоящее время российский рынок органических удобрений является несколько разрозненным. На рынке присутствует множество мелких компаний по производству органических удобрений, преимущественно в непереработанной форме.

Уровень конкуренции на рынке можно оценивать как достаточно низкий, что связано, в первую очередь, с предельно низкими объемами производства переработанных органических удобрений в России в целом. По оценкам специалистов, доля производства переработанных органических удобрений составляет лишь около 3% от общего объема производства удобрений (рисунок 1.1).

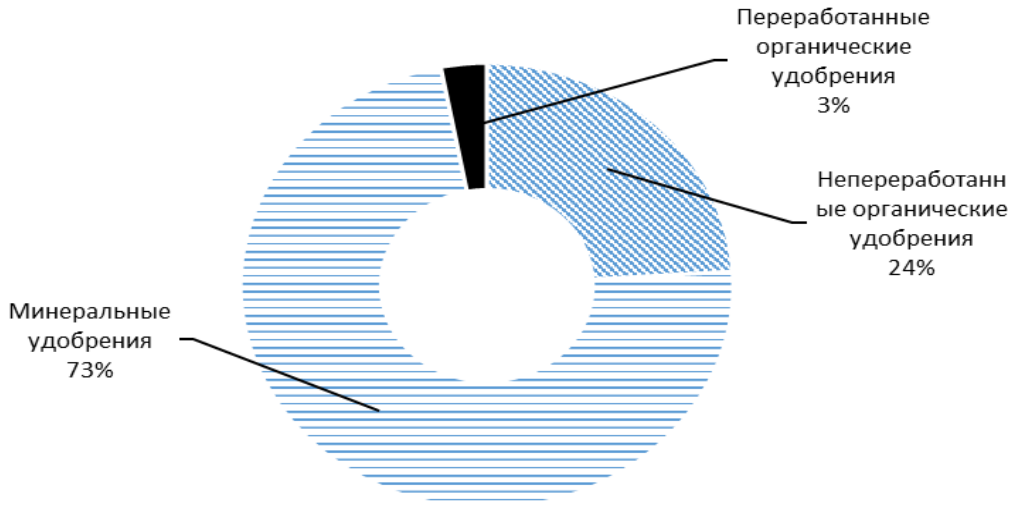


Рисунок 1.1 – Структура российского рынка удобрений

По данным ФСГС РФ за 2016 г., удельный вес удобренной органическими удобрениями и вермикомпостом площадь во всей территории России составляет 17,5% (рисунок 1.2). При этом следует отметить, что этот показатель вырос по сравнению с 2012 годом более чем в 2 раза, что свидетельствует о положительной динамике развития данной отрасли.

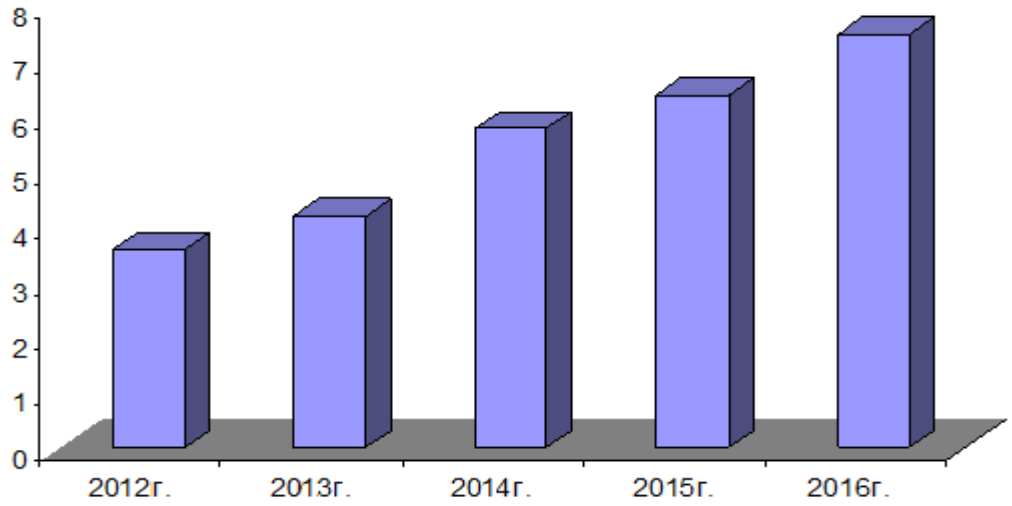


Рисунок 1.2 – Динамика удельного веса удобренной органическими удобрениями площади России

В первую очередь рост внесения органический удобрений и связан с тяжелым положением российского рынка минеральных удобрений. За последние четыре года Правительство Российской Федерации снизило размер государственной дотации на закупку удобрений сельхозпроизводителями до 25%. Все это привело к росту рынка переработанных органических удобрений в среднем на 10-12% в год (рисунок 1.3).

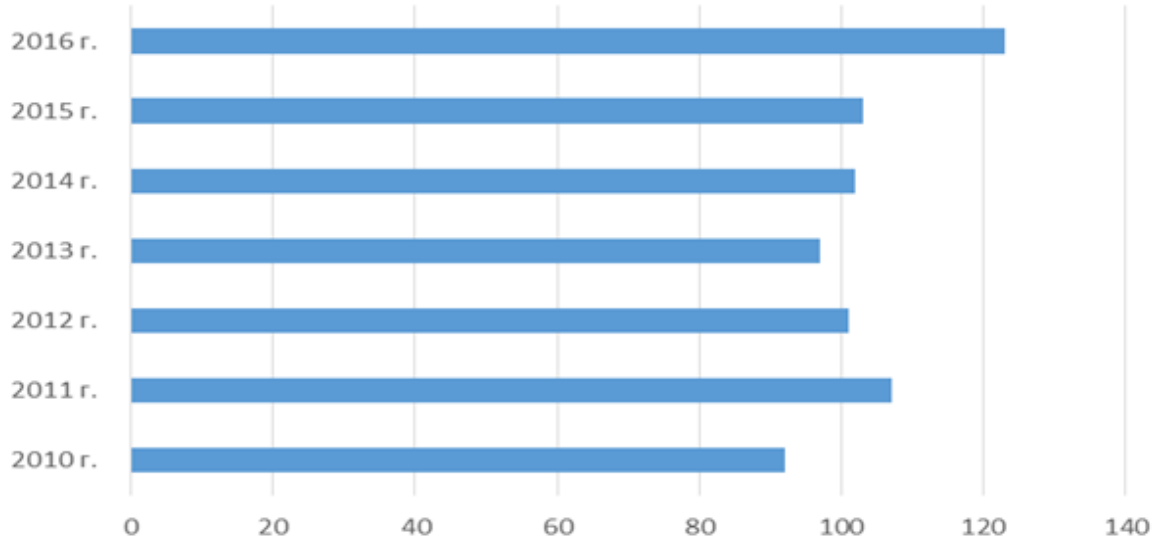


Рисунок 1.3 – Динамика производства переработанных органических удобрений в России

Как показывают данные рисунка 3, в 2011 году объем производства переработанных органических удобрений вырос к уровню 2010 года в натуральном выражении на 17,3%. В 2012 году объем производства сократился на 4,9%. Среднегодовой темп прироста объема производства за период с 2010 по 2016 гг. составил примерно 7,4%. Всего за 2016 год на территории Российской Федерации было произведено 123 тыс. тонн брикетированных, гранулированных, прессованных удобрений. При этом потенциальную емкость российского рынка переработанных органических удобрений эксперты оценивают в 1,5 млн. тонн в год.

Производство переработанных органических удобрений распределено по регионам России крайне неравномерно (рисунок 1.4). В двух федеральных округах – Центральном и Приволжском – производится 78,7% общероссийского производства.

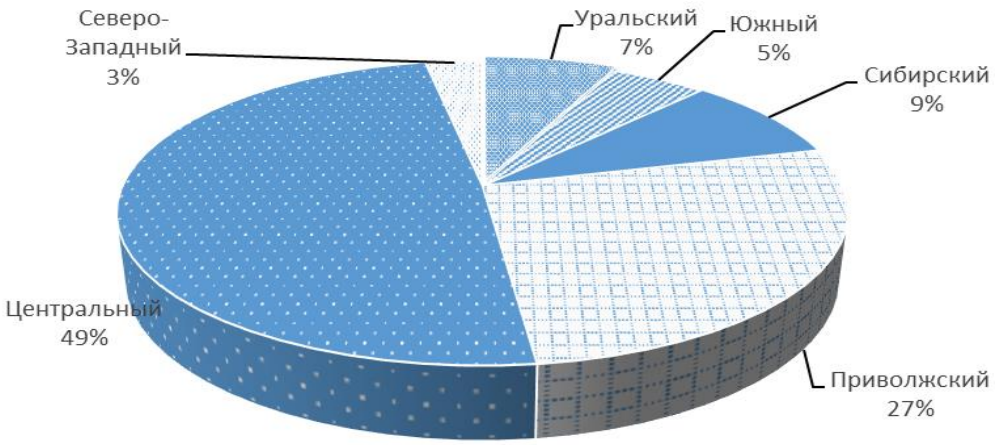


Рисунок 1.4 – Структура производства переработанных органических удобрений по федеральным округам в 2014-2016гг.

В рамках каждого федерального округа также отмечается достаточно высокая концентрация производства по отдельным регионам. В Центральном федеральном округе на долю Смоленской области в 2016 году приходилось порядка 59,7% произведенных в этом округе переработанных органических удобрений, Ярославской – 8,4%, Московской – 7,9%. В Приволжском федеральном округе лидирующую позицию (56,7%) в производстве переработан-

ных органических удобрений в 2016 году занимала Нижегородская область. Второе место за Татарстаном – 20,8%, третье за Башкортостаном (17,4%). В Сибирском федеральном округе первое место по объемам производства переработанных органических удобрений (45,8%) заняла Кемеровская область. Второе место за Иркутской областью –26,1%; третье место за Томской областью – 11,4%. В Уральском федеральном округе лидирующую позицию (83,5%) в производстве переработанных органических удобрений в 2016 году занимала Свердловская область. Второе место за Челябинской областью – 10,1%, третье место (1,4%) – Тюменская область. В Южном федеральном округе 43,2% производства переработанных органических удобрений в 2016 году приходилось на Краснодарский край; 26,9% - на Ставропольский край; 18,8% - на Волгоградскую область. В Северо-Западном федеральном округе всё производство было сосредоточено в Ленинградской области.

На основании отчетности Росстата России в региональной структуре общероссийского производства переработанных органических удобрений можно выделить восемь крупнейших регионов с объемами производства, превышающими 5 тыс. тонн (рисунок 1.5).

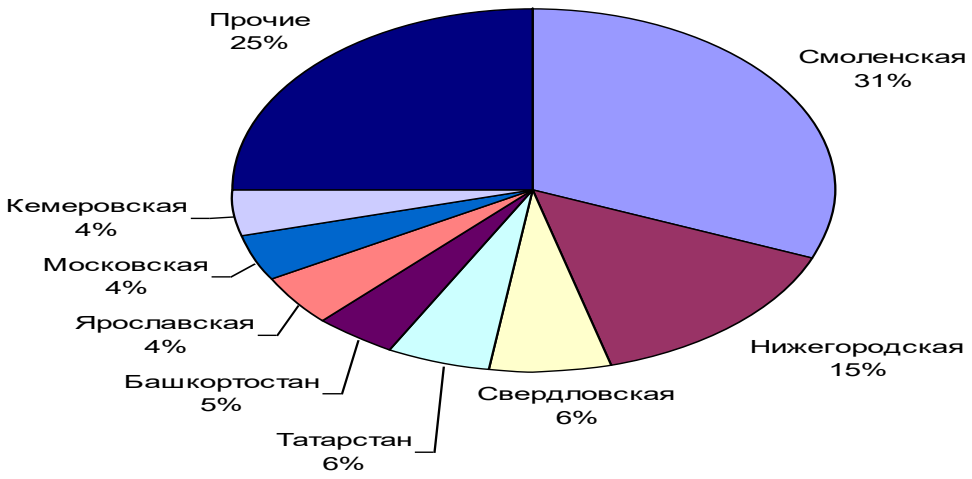


Рисунок 1.5 – Структура производства переработанных органических удобрений по областям в 2016 г.

Совокупная доля данных регионов составила в 2016 году порядка 75,4% всего произведенного объема переработанных органических удобрений.

Основной объем спроса удовлетворяется за счет отечественного предложения. Доля импорта в общем объеме потребления переработанных органических удобрений в 2016 году составляла 15% (рисунок 1.6).

Рисунок 1.6 – Структура предложения на российском рынке переработанных органических удобрений

При этом в период 2010-2016 гг. объем импорта переработанных органических удобрений сократился более чем на 94% (рисунок 1.7).

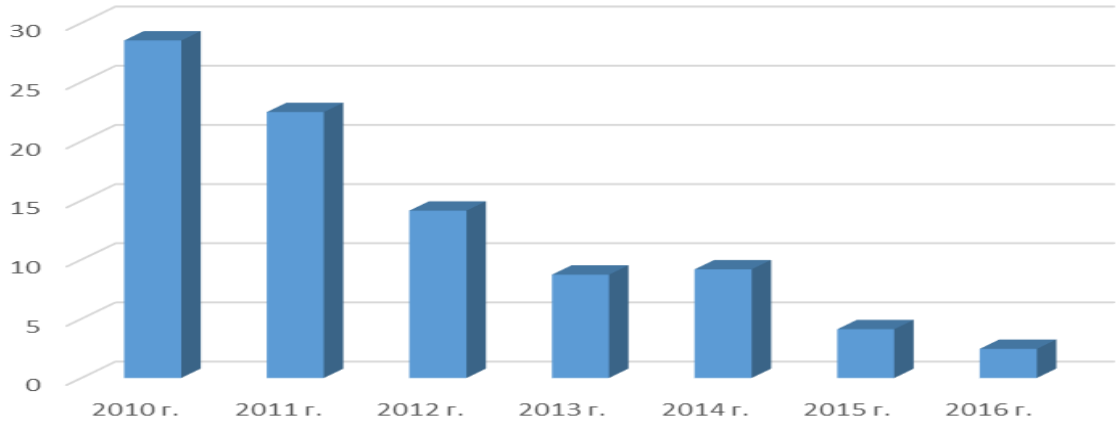


Рисунок 1.7 – Динамика импорта переработанных органических удобрений в Россию

Основным импортёром переработанных органических удобрений в Российскую Федерацию являлись Польша и Украина. Их доля за последние четыре года снизилась с 79% в 2010 году до 2% в 2016 году. Это связано и с конфликтом с Украиной, и с тем, что в Польшу были привнесены технологии производства переработанных органических удобрений из стран Западной Европы, эта причина влияет и на экспорт из Литвы, доля которой увеличилась с 4,6% в 2010 году до 12,6% в 2016 году. Китая и Финляндии остаётся примерно на одном уровне (7,3% - 14,2%).

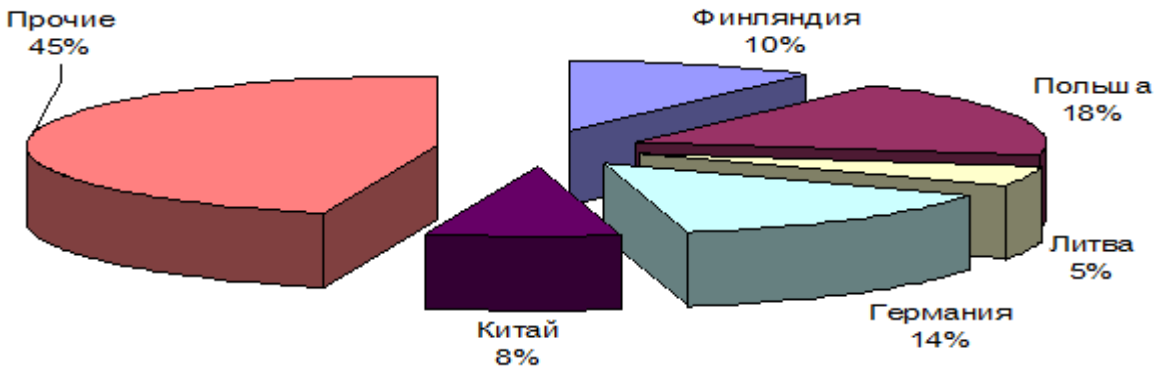


Рисунок 1.8 – Структура импорта переработанных органических удобрений в Россию в 2016 г.

Следует отметить постепенное увеличение доли китайских переработанных органических удобрений в общем объёме импорта (8% в 2016 году). Это связано с тем, что производство данного вида продукции получило очень сильное развитие в Китае в середине 2000-х. Доля китайских переработанных органических удобрений возросла с 2,8% в 2010 году до 7,8% в 2016 году. Совокупная доля первой пятёрки стран составила 54,5%.

В то же время следует отметить, что в период 2010-2016 год более чем в 2 раза увеличился объем экспорта переработанных органических удобрений (рисунок 1.9).

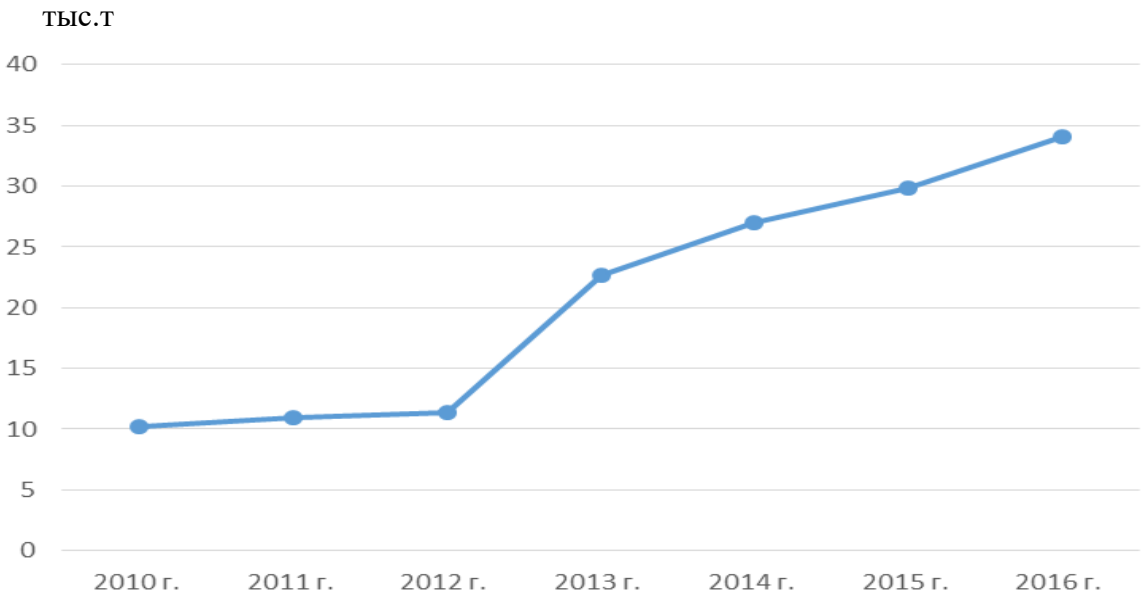


Рисунок 1.9 – Динамика экспорта переработанных органических удобрений из России

Основными странами-экспортерами являются страны Азербайджан, Армения, Казахстан, Япония, Греция, и другие (рисунок 1.10).

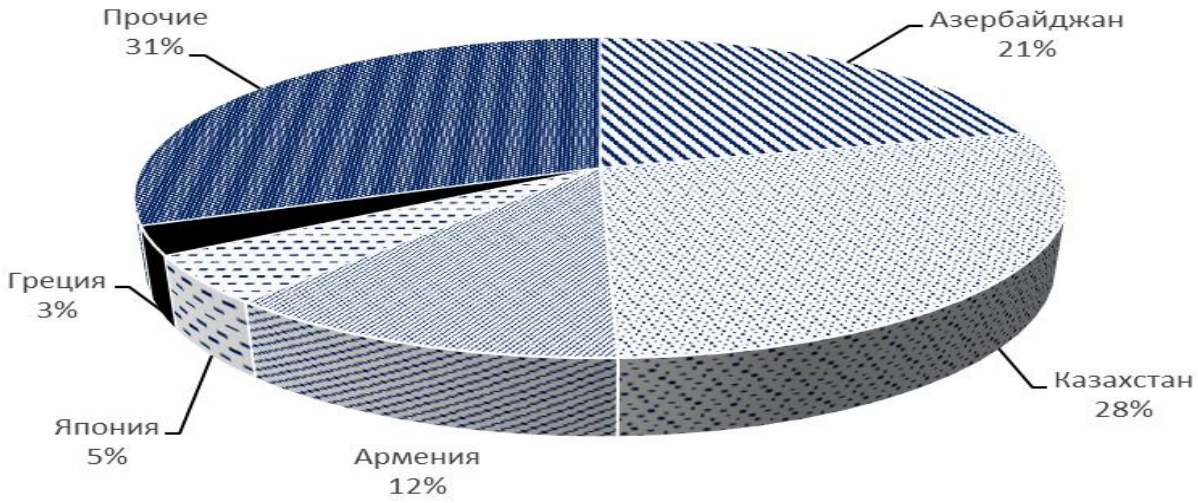


Рисунок 1.10 – Структура экспорта переработанных органических удобрений

Анализируя показатели экспорта, импорта и производства переработанных органических удобрений в Российской Федерации, можно с уверенностью сказать о том, что российский рынок переработанных органических удобрений очень тесно связан с состоянием российской экономики в целом.

Кроме того, по оценкам специалистов российских рынок переработанных органических удобрений имеет следующие особенности:

- Отсутствие конкуренции и как результат дискредитация переработанных органических удобрений. Небольшие компании, заимевшие тем или иным путем собственные производственные фонды, а таких было совсем немного, оказались вне конкуренции и завалили, в буквальном смысле слова, рынок скороспелыми, некачественными удобрениями, которые ничем практически не отличались от удобрений на основе низкопитательного торфа. В результате это привело к снижению спроса со стороны покупателей и как следствие – снижение цены.

- На рынке большое количество различных удобрений и препаратов на основе торфа. И хотя все они сдобрены минеральными удобрениями и микродобавками, далеко уступающих по качеству гранулированных органических удобрений и эффективности применения, но зато дешевые. А российский покупатель на данном рынке очень чувствителен к цене.

- Низкий уровень доходов потенциальных потребителей и практически полное у них отсутствие информации о свойствах и основных характеристиках переработанных органических удобрений.

- Неурегулированность цен. Торгующие организации берут на реализацию отечественные удобрения неохотно, а иностранными – магазины переполнены. Причем иностранная продукция значительно дороже, что ведет к оттоку потребителей с данного сегмента рынка в сторону потребления либо торфа, либо минеральных удобрений.

- Отсутствие инвестиций. Отечественные инвесторы вкладывают средства в бизнес с быстрой оборачиваемостью, в пределах 3-х месяцев. А в производстве органики только технологический цикл производства гранулированных или брикетированных органических удобрений занимает до трех месяцев. Иностранные инвесторы требуют гарантий государства.

- Абсолютная инертность государственных работников, связанных с

сельским хозяйством, к возможностям технологий переработки органики. Каждый их них в отдельности отлично понимает значение органических удобрений для сельского хозяйства, значение и возможности технологий брикетирования и гранулирования, что дальнейшая химизация уже «перекормленных» и порой «задушенных» химией полей ведет в тупик, но дело дальше не двигается.

- Незаинтересованность государства и чрезмерное увлечение минеральными удобрениями. И сегодня Минсельхоз делает ставку на минеральные удобрения, и заниматься альтернативными технологиями, не желает. Так проще всем: Министерству, аппарату пониже, руководителям агрохозяйств. Первые дали команду, вторые – взяли под «козырек», тем более дают в кредит, внесли, а что получили в результате – никого не интересует.

1.2 Анализ конкурентов

Рынок органических удобрений и переработанных органических удобрений в Пензенской области развивается по той же траектории, что и российский рынок в целом. Однако он имеет некоторые специфические особенности. Во-первых, практически вся представленная продукция в магазинах области является привезенной из других регионов или из-за рубежа. Это обусловлено тем, что в Пензенской области нет ни одного предприятия, занимающегося производством гранулированных органических удобрений. Таким образом, структура предложения на Пензенском рынке переработанных органических удобрений выглядит следующим образом (рисунок 1.11).

Как показывают приведенные данные на рынке нет четко выраженного лидера, однако наибольший удельный вес в структуре предложения занимает ООО «ГМПК», немного отстает компания ЗАО «Ягодное», г. Киров, занимая 11% рынка Пензенской области. Остальные производитель занимают боле скромные позиции.

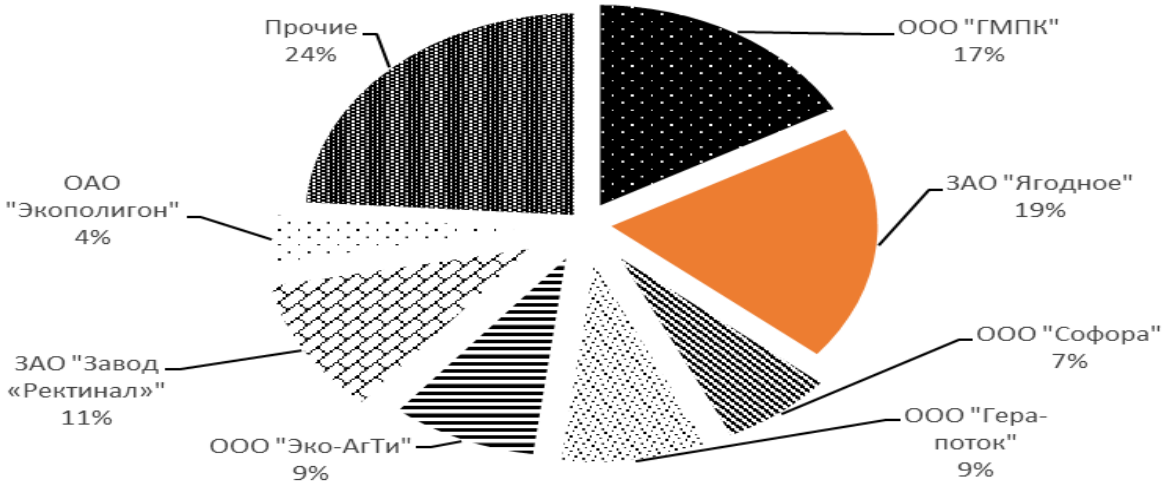


Рисунок 1.11 – Структура предложения на Пензенском рынке переработанных органических удобрений

Для оценки степени конкурентной борьбы был использован индекс Херфендала:

$$0{,}13^2 + 0{,}11^2 + 0{,}09^2 + 0{,}08^2 + 0{,}05^2 + 0{,}07^2 + 0{,}36^2 = 0{,}19$$

Данные рынок представляет собой рынок монополистической конкуренции, где существует множество фирм, производящих схожую продукцию.

Таким образом, в настоящее время на рынке имеется несколько сильных производителей переработанных органических удобрений. Несмотря на наличие конкурентов, предприятие имеет все шансы закрепиться на рынке переработанных органических удобрений. Используемая технология позволит предприятию иметь преимущество перед производителями аналогичной продукции. Далее проведем экспертную оценку факторов конкурентоспособности по 5-бальной шкале для всех компаний, представленных на рынке переработанных органических удобрений. Учитывая особенности маркетинга продукции и специфику данного вида бизнеса, были выбраны следующие параметры для сравнения организаций (факторы конкурентоспособности): известность на рынке; репутация, имидж организации; доступность цены за продукцию; эффективность рекламы; широта ассортимента. Для каждой кон-

курентной позиции необходимо указать ранг нашей организации и ранг конкурента от 1 до 5 (1 - наихудший, 5 - наилучший). Выставляемая оценка целиком зависит от личного восприятия позиции автором исследования. Таблица по результатам исследования представлена ниже.

Таблица 1.1 – Оценка сравнительных преимуществ конкурентов

Факторы конкурентоспособности	ООО «Эколайн»	Главные конкуренты		
		ООО «ГМПК»	ЗАО «Ягодное»	ООО «Завод «РЕКТИНАЛ»
1	2	3	4	5
1. ТОВАР				
1.1 Качество	5	4	5	4
1.2 Физико-химические свойства	5	4	5	5
1.3 Потребительские показатели	5	5	4	4
1.4 Престиж торговой марки	3	5	4	4
1.5 Уникальность	5	5	4	4
1.6 Надежность	5	5	4	4
1.7 Защищенность патентами	4	5	4	3
1.8 Упаковка	5	4	5	4
2. ЦЕНА				
2.1 Продажная цена	5	4	3	4
2.2 Процент скидки с цены	5	4	3	4
2.3 Рассрочка платежа (сроки)	5	4	5	3
2.4 Условия финансирования покупки	3	3	4	3
3. КАНАЛЫ СБЫТА				
3.1 Формы сбыта:				
- прямая доставка	0	3	4	3
- торговые предприятия	4	3	4	3
- торговые агенты	4	3	4	3
- оптовые посредники	4	4	5	3
- дилеры	3	4	5	4
3.2 Система транспортировки	0	5	4	3

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4	5
3.3 Размещение складских помещений	5	4	4	3
3.4 Система контроля запасов	5	3	5	4
4. ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ НА РЫНКАХ				
4.1 Степень охвата рынка	3	4	5	3
4.2 Реклама:				
- для покупателей	5	3	4	4
- для торговых посредников	4	4	4	3
4.3 Индивидуальная продажа:				
- стимулирование покупателей	5	4	5	3
- показ образцов товаров	5	5	4	3
- подготовка персонала сбытовых служб	4	4	5	3
4.4 Продвижение товаров по каналам сбыта				
- продажа на конкурсной основе	4	3	4	3
- премии торговым посредникам	3	3	5	4
4.5 Продажа товаров через средства массовой информации	5	3	4	3
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	118	114	125	101
Место организации по конкурентной силе	3	1	2	4

Как показывают данные таблицы 1.1, вновь создаваемое предприятие имеет невысокие конкурентные позиции, что обусловлено, прежде всего, неизвестностью торговой марки, а также отсутствием какого-либо имиджа. Однако благодаря современной технологии и невысокой цене при высоком качестве у предприятия есть перспективы занять лидирующее положение на данном рынке.

Таким образом, на первоначальном этапе (в течение 2-3 лет) предприятие предполагает занять 7% рынка Пензенской области (рисунок 1.12).

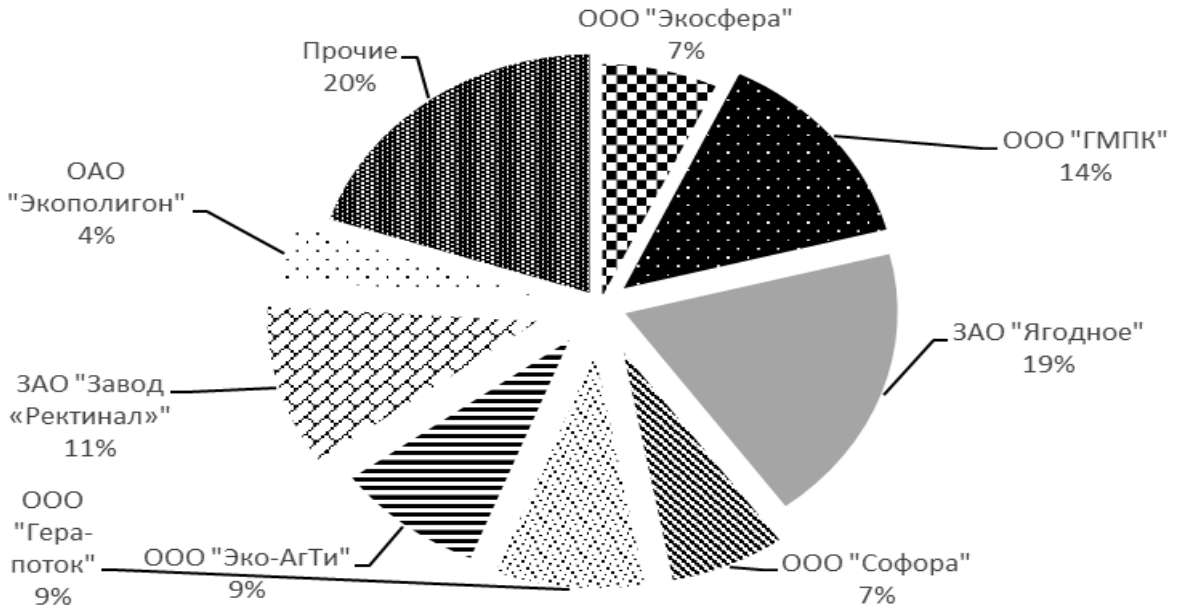


Рисунок 1.12 – Предполагаемая структура предложения на Пензенском рынке переработанных органических удобрений после выведения на рынок ООО «Эколайн»

1.3 Изучение потребителей и сегментация рынка

Сегментация рынка переработанных органических удобрений проводилась по типу потребителя: потребительский и корпоративный рынки.

В структуре потребления переработанных органических удобрений преобладает доля физических лиц. Это обусловлено, прежде всего, невозможностью для многих горожан самостоятельно заготовить компоненты и приготовить органическую смесь. Рост спроса на готовые грунты в последние годы во многом связан с появлением на российском рынке импортных комнатных растений, а также развитием ландшафтного дизайна частных территорий и экологической направленностью многих огородников и дачников. В то же время большинство юридических лиц вносит либо минеральные удобрения, либо использует собственное органическое. Однако, следует от-

метить, что доля юридических лиц на рынке Пензенской области увеличивается, хотя и очень незначительно.

В то же время в результате проведенного опроса граждан в специализированных магазинах города Пензы было установлено, что 77% респондентов не имеют представление о свойствах и содержании переработанных органических удобрений, 16% опрошенных имеют смутное представление о данном продукте и считают, что это своего рода торфосмесь и только 7% ответили, что постоянно используют данный продукт при выращивании сельскохозяйственных культур или домашних растений (рисунок 1.13).

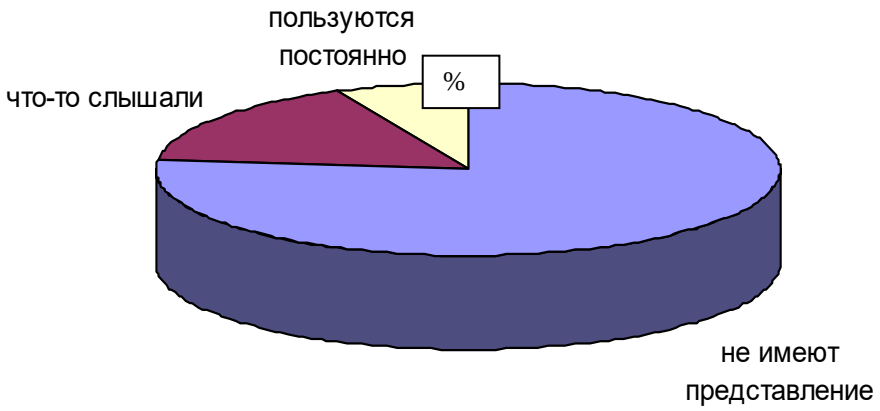


Рисунок 1.13 – Оценка знаний потребителей о характеристиках и свойствах переработанных органических удобрений

В результате опроса той группы респондентов, которая знает об основных характеристиках продукции и ее назначении, было установлено, что большинство из них узнало о данном продукте из сети Интернет – 50%, часть опрошенных из специализированных изданий – 28%, 12% респондентов получили информацию о продукте из телевизионных программ, и остальные 10% опрошенных узнали о продукте от знакомых или от продавцов-консультантов магазинов (рисунок 1.14).

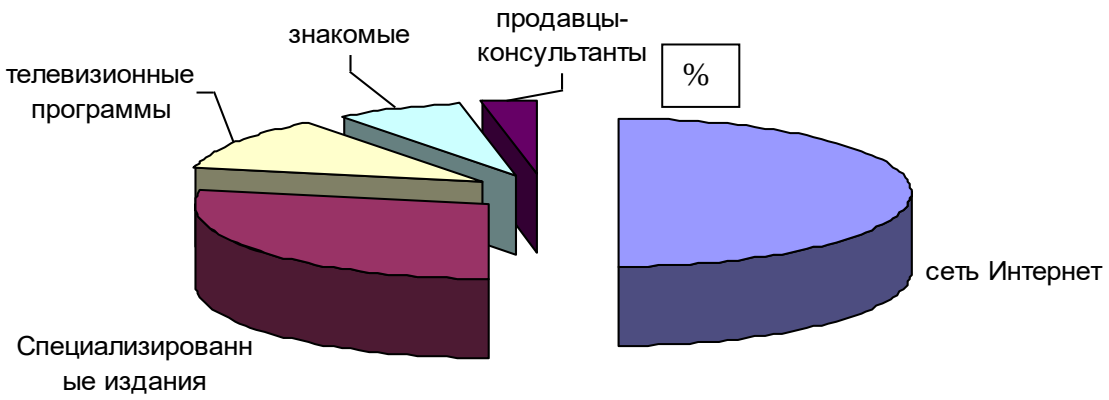


Рисунок 1.14 – Структура источников получения информации о переработанных органических удобрениях

Основная масса опрошенных покупателей приобретает такие удобрения для выращивания домашних растений или рассады овощных культур (рисунок 1.15). Таким образом, можно отметить, что данная структура использования продукта ничем не отличается от общероссийской.

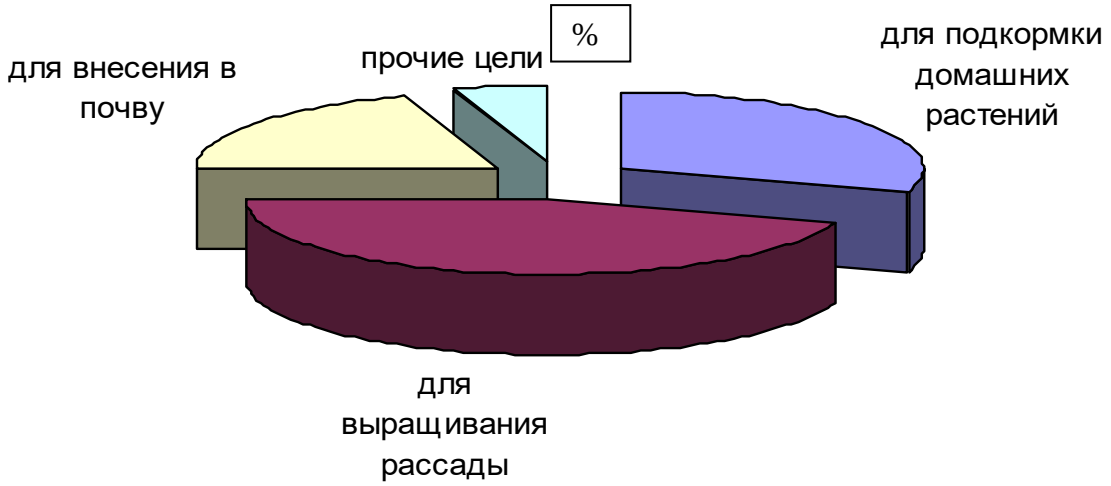


Рисунок 1.15 – Структура направлений использования переработанных органических удобрений потребителями

При оценке степени реакции потребителей на уровень цен было установлено, что превалирующая часть потребителей является ценоориентированной (рисунок 1.16).

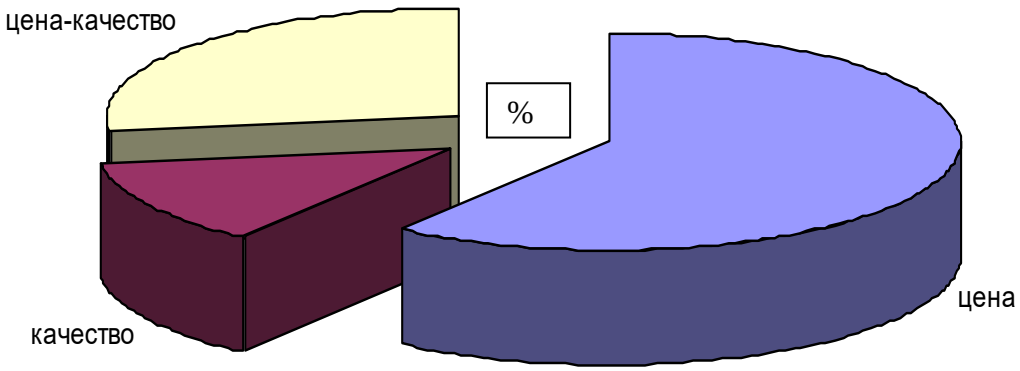


Рисунок 1.16 – Структуризация потребителей по ценовой ориентации

Таким образом, в результате проведенного исследования потребительского было установлено, что основная масса потенциальных потребителей не имеет представление о гранулированных органических удобрениях и если знает о них что-то, то в результате самостоятельного изучения специальной литературы или Интернет-источников. В результате чего большая масса потребителей покупает различные виды торфосмесей.

Для оценки корпоративного сегмента рынка переработанных органических удобрений и проведения географической его дифференциации представляют интерес статистические данные по количеству грунтовых теплиц, так как основными корпоративными клиентами будут производители овощей защищенного грунта биспособом (на почвосмесях и грунте) (рисунок 1.17).

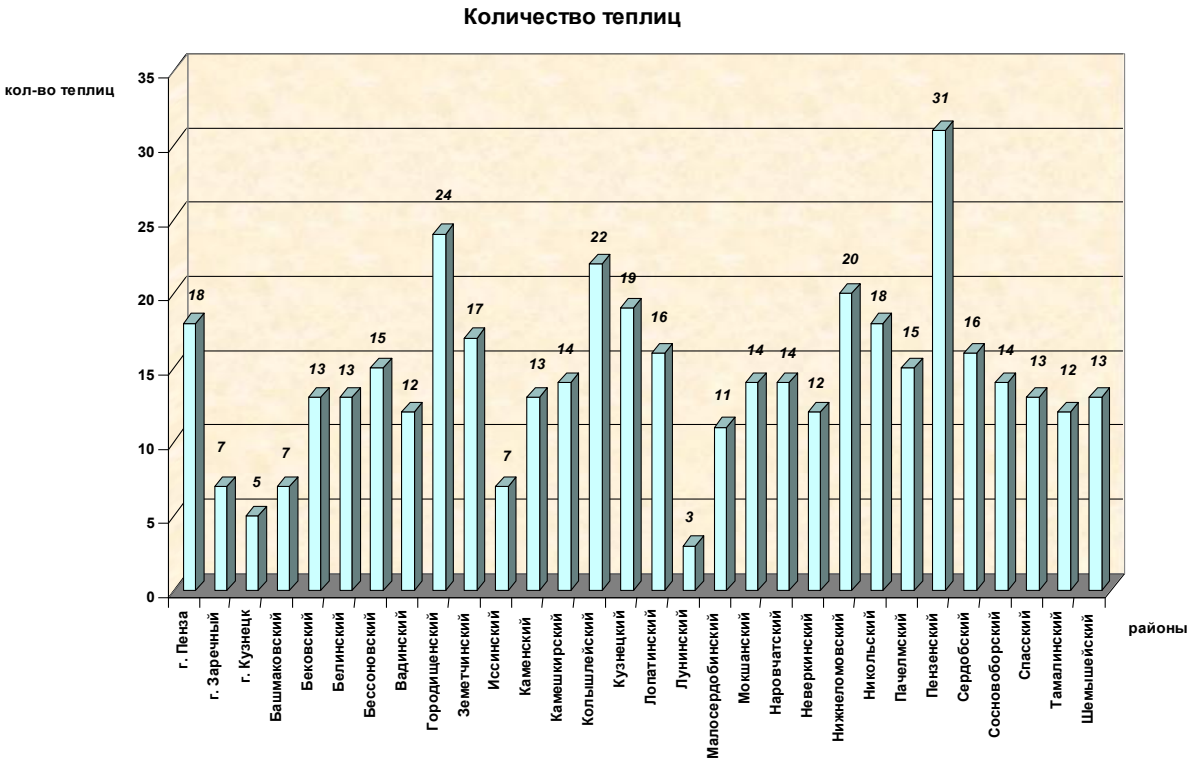


Рисунок 1.17 – Количество теплиц в районах Пензенской области

Кроме этого, большой интерес представляют данные исследований по общей площади теплиц в различных районах области (рисунок 1.18).

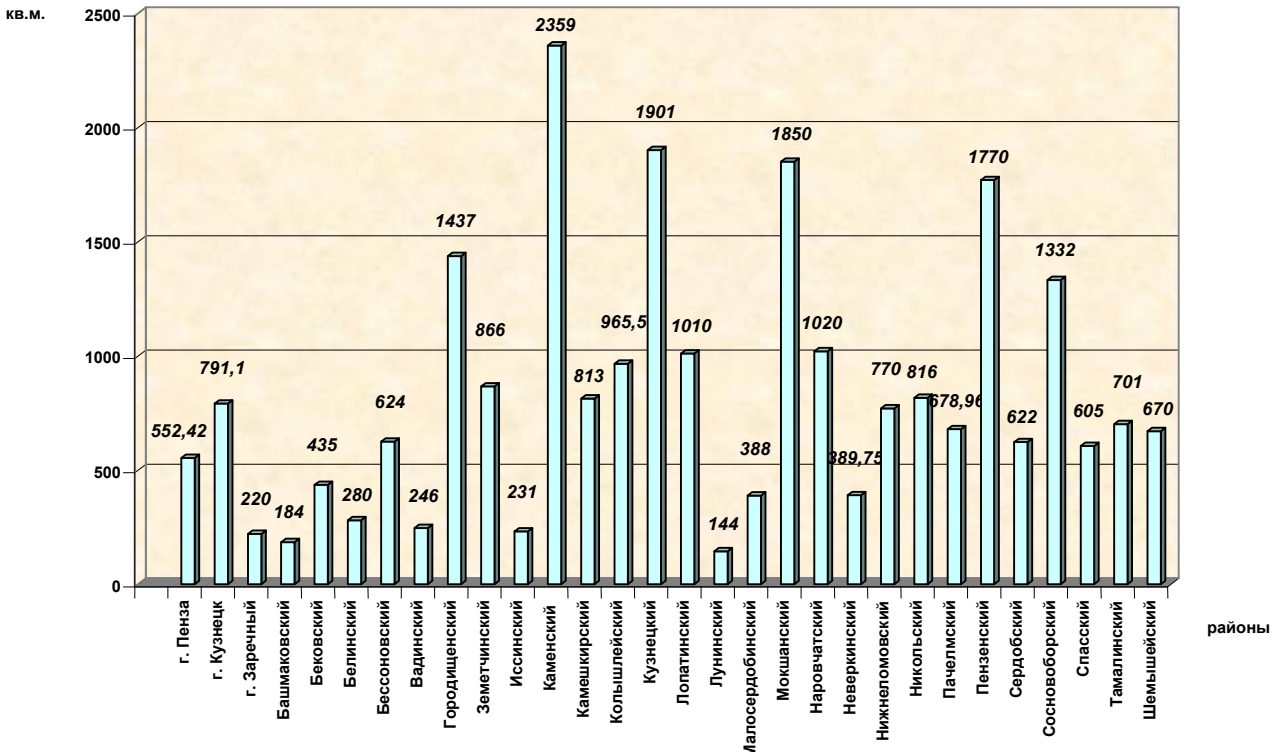


Рисунок 1.18 – Площади теплиц в районах Пензенской области

Из рисунков видно, что наибольшими площадями теплиц обладают Каменский и Кузнецкий районы.

Все это позволяет рассматривать корпоративных потребителей переработанных органических удобрений в этих районах как потенциальных новаторов по классификации скорости одобрения товара потребителем, разработанной Е.М. Роджерсом, согласно которой потребители -«новаторы» составляют долю 2,5% от всех потенциальных потребителей данной продукции; «рано одобряющие» потребители – 13,5% (обращают первоначальное внимание на свою интуицию и ориентируются на себя, при этом учитывают информацию из СМИ); «раннее большинство» – 34% и «позднее большинство» – 34% (сначала обращают внимание на мнения лидеров и имеющих опыт покупателей, продавцов и после этого принимают решения, основываясь на СМИ); и, наконец, «консерваторы» (запоздалые) – 16%, самая трудная по влиянию и доступности для средств маркетинга группа, поскольку первоначальное внимание обращает на общепринятые стандарты и оказывает определенное сопротивление переменам. Следует отметить, что в России было установлено несколько другое соотношение между типами покупателей по сравнению с США. Эти различия в соотношении между различными типами покупателей в США и в России свидетельствует о том, что россияне более любопытны и положительнее соотносятся к новому. Кроме того, более высокие, чем в классическом варианте, доли «новаторов» и «рано одобряющих» говорят о том, что данное положение является специфичным для России в условиях периода переходной экономики. В условиях гармонической структуры товарного предложения экономически развитых стран маркетологам при продвижении товара приходится делать ставку на привыкание потребителя к определенной продуктовой марке. Россияне, в отличие от западных потребителей не знакомые с множеством марок и товаров на потребительском рынке, в настоящий момент находятся на стадии познания потребительских свойств разных товаров, а не привыкания к понравившейся марке.

Сегментация рынка переработанных органических удобрений по типу потребителей и анализ деятельности тепличных хозяйств показывают, что последние по своей доходности могут конкурировать с потребительским рынком. При этом, вероятно, может действовать известный закон Парето (закон 80/20), основанный на статистических исследованиях, согласно которому 20% потребителей покупают 80% товаров определенной марки, и среди этих 20% может оказаться значительная доля корпоративных клиентов.

Кроме того, более 100 коллективных сельскохозяйственных предприятий Пензенской области испытывают дефицит в органических удобрениях, к ним добавим около тысячи фермерских хозяйств. Огромный дефицит органических удобрений по данным Министерства сельского хозяйства РФ наблюдается в Тамбовской, Ульяновской, Самарской, Саратовской областях, сельскохозяйственные предприятия которых следует также рассматривать как потенциальных потребителей.

Главным же корпоративным клиентом в области на настоящий момент мы рассматриваем группу компаний ДАМАТЕ, так как земельный банк корпорации уже составляет более 20000 га, а птичий помет, являющийся основным органическим побочным продуктом животноводческого направления компании является не лучшим органическим удобрением.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности

Среди множества видов удобрений, которые представлены на рынке, ОГУ являются самыми востребованными. Это уникальный препарат, который отличается своими характеристиками и высокими показателями урожайности.

Отличительной чертой удобрений ОГУ является то, что они не вымываются водой в течение всего сезона. Производится препарат в виде гранул, которые при попадании в почву обвиваются корнями растений. Это дает возможность культурам впитывать в себя те микроэлементы, которые необходимы им в данный момент.

ОГУ содержит в 1,5 раза больше питательных веществ, чем минеральные препараты.

Положительные стороны средства:

- повышают устойчивость растений к загрязненной почве. Применяется средство, как на садово-парковых территориях, так и в крупных сельскохозяйственных угодьях;

- важным достоинством товара является оптимальное соотношение полезных компонентов. Благодаря этому, удобрение повышает урожайность в несколько раз и улучшает питательную ценность готовой продукции;

- средство делает растения более морозостойкими и повышает сопротивляемость к различным болезням;

- ОГУ способствуют увеличению водопроницаемости почвы. Препарат также увеличивает рыхлость грунта и помогает земле «дышать»;

- органоминеральная оболочка защищает корневую систему растений от повышенного процента почвенного раствора;

- все микроэлементы, которые входят в состав препарата, усваиваются на 95%;

- средство стимулирует развитие корневой системы.

По сравнению с другими видами препарата, органоминеральные средства можно вносить как весной, так и осенью. Подкормки перед зимой значительно укрепляют иммунную систему растений.

ОГУ – уникальное удобрение, которое равномерно распространяется в почве. Плоды и овощи после использования данного препарата имеют низкий уровень нитратов, чего не скажешь о других средствах. Удобрения ОМУ усиливают вкусовые качества продукта.

В состав удобрения входит:

- азот – 7%;
- фосфор – 7%;
- калий – 8%;
- магний – 1,5%;
- гуминовые соединения – 2,6%.

Также средство включает в себя другие полезные микроэлементы в оптимальном соотношении. ОГУ – удобрения, которые объединяют в себе минеральные и органические вещества. Относится средство к группе быстродействующих препаратов. Существует несколько видов удобрений ОГУ, каждый из которых имеет свое назначение.

Особенностью ОГУ является оптимальная подвижность таких микроэлементов, как калий и азот. Благодаря им, фосфор хорошо усваивается растениями. Главным свойством препарата считается пролонгированность его действий.

ОГУ является одним из новых видов удобрений, который способствует быстрому развитию рассады. Чтобы вырастить здоровые растения, достаточно использовать 3 кг препарата на 1 куб. м.

Для теплиц немного другие пропорции. ОГУ в этом случае следует вносить в соотношении 1 т средства на 1 га земли. Правильный полив способствует равномерному распределению питательных веществ по всему периметру.

Для удобрения плодовых деревьев потребуется использовать около 90 гр. средства на 1 кв. м. приствольного круга. Под кустарники применяется 60 гр. препарата на метр квадратный. Что касается посадки картофеля, то оптимальной дозой удобрения считается 20 гр. на лунку. Во всех случаях рекомендуется проводить рыхление почвы после внесения средства. Данные дозы предусмотрены для использования ОГУ ранней весной. При внесении осенью дозы увеличиваются на 10-20 процентов.

2.2 Технология производства продукции

Органические отходы, отходы животноводства и птицеводства являются ценным органическим удобрением, так как содержат все необходимые для питания растений элементы. Однако, они несут в себе патогенные микроорганизмы, яйца гельминтов, а также простейших, которые длительное время сохраняют жизнеспособность. Это создает реальную угрозу болезней животным и людям. Так, например, возбудители сальмонеллеза сохраняются в навозе - 92-157суток, туберкулеза - 457 суток, яйца и личинки гельминтов в свином навозе сохраняются 12-15 месяцев, крупного рогатого скота - 7- 8 месяцев и т.д. Свежий свиной навоз и птичий помет сохраняют в себе до 30 процентов не усвоенной пищи. Но использовать ее в качестве удобрения недопустимо, из-за длительного времени естественного развития микроорганизмов, количества и качества которых недостает для быстрого разложения органики в доступные формы питания растений. Для переработки органических отходов применяются специально разработанные биологически активные препараты:

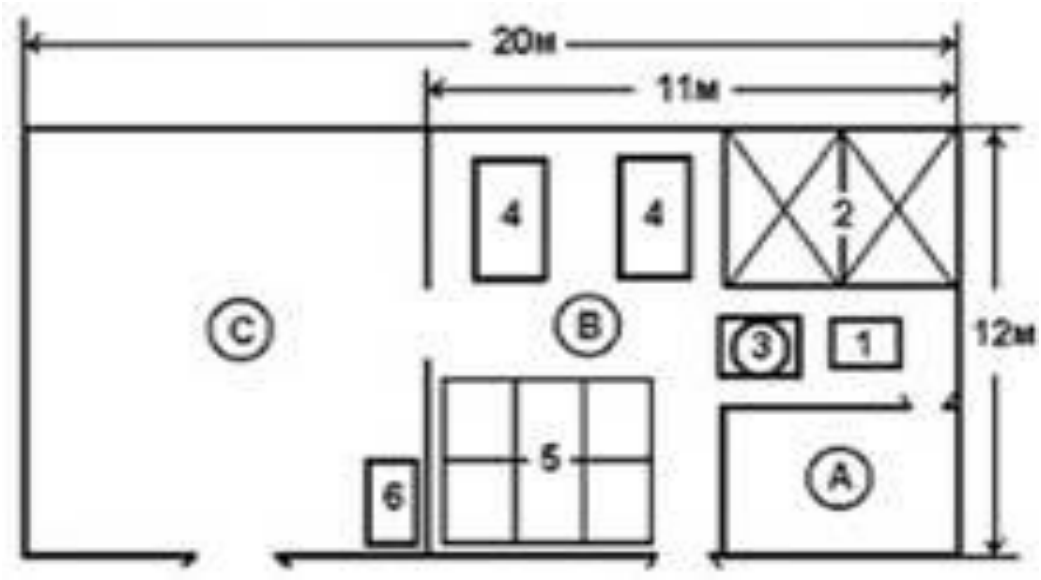
- «Восток-ЭМ» («Биостим»). С его помощью процесс разложения навоза и помета доводится до 10 – 20 дней (в зависимости от погодных условий), вместо традиционной биологической переработки за 90-120 суток.

• «Восток-ЭМ1», разработанная японским профессором Тероу Хига, содержит в себе более 80-ти разновидностей микроорганизмов и грибов (чего нет в других аналогах).

Под действием препарата, микроорганизмы с повышенной активностью размножаются, эффективно разлагая экскременты животных и птиц, превращая их в высококачественный гумус. Входящие в состав препарата микромицеты синтезируют полезные для роста и развития растений биологически активные вещества, а также вещества подавляющие рост патогенной микро - флоры, вызывающей болезни почвы и растений. Приготовление биокомпоста начинается с закладки на твердую площадку бурта высотой 25-30см из навоза или помета (других органических отходов, в том числе отходов жилищно-коммунального хозяйства). Далее бурт равномерно промачивается рабочим раствором «Восток-ЭМ» в соотношениях 1:100, приготовленным с «Биостимом» (1:1000). Масса должна быть хорошо проветриваема. Для этого раз в две недели проводится ворошение автопогрузчиком. В течение периода ферментации биомасса периодически промачивается рабочим раствором «Восток-ЭМ» с «Биостимом». В процессе такой ферментации повышается биологическая ценность удобрения, полностью удаляется резкий, неприятный запах. Полученный биокомпост можно эффективно использовать в земледелии. Для удобства использования биокомпост просушивается в сушильном барабане, гранулируется и фасуется в мелкую тару (5-20 л). Для крупных поставок используется просушенный биокомпост россыпью.

Помещение для производства гранулированных органических удобрений должно располагаться в промзоне города, иметь удобный подъезд для разгрузки сырья и отгрузки готовой продукции потребителю, подвод электричества напряжением 380В, наличие приточно-вытяжной вентиляции (все участки ввиду скопления азота должны быть оснащены системой принудительной вентиляции (вытяжка), обеспечивающей 3-х кратный обмен воздуха, т.к. при работе выделяется много вредных веществ, способных к возгоранию

и взрыву. На рисунке показан чертеж нашего производственного помещения где показана расстановка оборудования (рисунок 2.1).



А – Склад готовой продукции; В – Производственное помещение (в нем располагается упаковочные столы -1, оборудование для гранулята -2,5, блок-кассеты -3, линия гранулирования -4,); С – участок буртования (Здесь расположены открытые и закрытые бурты с биомассой, щит противопожарный с системой автоматического контроля газов в воздухе - 6.)

Рисунок 2.1– Планировка производственного помещения

Техническая характеристика участка представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Техническая характеристика участка

Показатели	Значение
Производительность участка определяется циклом формования, и составляет, м3/час	2-4
Габаритные размеры участка не менее, м2	65
Высота потолка, м, не менее	4,5
Потребляемая мощность, кВт, не менее	20
Напряжение питающей сети, В	380
Класс загрязненности воздуха по ГОСТ 17433-80, не ниже	12
Давление пара, мПа	0,3-0,4
Расход пара, кг, не более	240

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Основной целью закупочной логистики является удовлетворение потребностей производства в сырье и материалах с максимально возможной экономической эффективностью. Однако ее достижение зависит от решения целого ряда задач:

- выдерживание обоснованных сроков закупки сырья и материалов, комплектующих изделий (материалы, закупленные ранее намеченного срока, ложатся дополнительной нагрузкой на оборотные фонды предприятий, а опоздание в закупках может сорвать производственную программу или привести к ее изменению);
- обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них (избыток или недостаточное количество поставляемых товарно-материальных ресурсов также негативно влияет на баланс оборотных фондов и устойчивость выпуска продукции и, кроме того, может вызвать дополнительные расходы при восстановлении балансового оптимума);
- соблюдение требований производства по качеству сырья и комплектующих изделий;
- минимизация затрат при этом.

Очень важным является вопрос выбора поставщика.

1-й этап. Поиск потенциальных поставщиков.

Для поиска потенциальных поставщиков наше предприятие использует следующие методы:

- изучение рекламных материалов: объявлений в средствах массовой информации;
- посещение выставок и ярмарок (упаковка, стимуляторы созревания удобрений).

В результате составляется список поставщиков.

2-й этап. Анализ потенциальных поставщиков

Данный список потенциальных поставщиков анализируется на основе специальных критериев:

- стоимость поставляемой продукции;
- качество поставляемой продукции;
- надежность поставок (сроки поставки, количество);
- удаленность поставщика от потребителя;
- организация управления качеством у поставщика;
- финансовое положение поставщика и его кредитоспособность.

В результате анализа формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договоров.

3-й этап. Оценка результатов работы с поставщиками.

На выбор поставщика существенное влияние оказывают результаты работы по заключенным договорам. Для этого составляется специальная шкала оценок, по которой определяется рейтинг поставщика (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Расчет рейтинга поставщика

Критерий выбора поставщика	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия по 10-бальной шкале	Произведение удельного веса на оценку
1.Надежность поставки	0,2	7	1,4
2.Цена	0,2	6	1,2
3.Качество товара	0,2	8	1,6
4.Условия платежа	0,15	4	0,6
5.Возможность внеплановых поставок	0,1	5	0,5
6.Финансовое состояние поставщика	0,15	4	0,6
Итого:	1,0		5,9

Рассчитывая рейтинги для возможных поставщиков, можно определить наилучшего партнера. Вступая в хозяйственную связь с неизвестным поставщиком, предприятие подвергается определенному риску, так как в случае несостоятельности или недобросовестности поставщика могут про-

изойти срывы при выполнении производственных программ или финансовые потери.

Выбор поставщика обычно производится по двум критериям:

- стоимость приобретения товаров,

- качество обслуживания.

Стоимость приобретения включает в себя цену продукции и не имеющую денежного выражения прочую стоимость.

Качество обслуживания включает качество продукции и надежность обслуживания.

Кроме основных критериев имеются второстепенные:

- удаленность поставщика от потребителя;

- сроки выполнения текущих и экстренных поставок;

- организация управления качеством у поставщика.

Выбор метода закупок зависит от сложности выпускаемого изделия.

Наиболее часто используют следующие методы:

1) оптовая закупка. В этом случае закупается большая партия за один раз. Достоинством является простота оформления документов, повышенные торговые скидки. Недостатком – потребность в больших площадях складов, низкая оборачиваемость капитала;

2) закупки мелкими партиями. Потребитель получает необходимое количество заказных товаров партиями в течение определенного срока. Преимущества: ускоряется оборачиваемость капитала, экономия складских помещений.

Существуют также другие методы закупок: ежедневные закупки по котировочным ведомостям, получение товара по мере необходимости, закупка товара немедленной сдачей.

Управление производством – это процесс, который обеспечивает эффективность деятельности сотрудников организации для получения товаров наилучшего качества.

Управление осуществляется руководителем предприятия и производственными подразделениями.

Для реализации целей организации, обеспечения конкурентоспособности товара необходимо создать эффективное производство, используя для этого стимулирование труда и прогрессивную форму организации. Задачей менеджеров подразделений является принятие стратегических решений, которые позволят повысить уровень организации производства.

Организация рабочей силы обусловлена выбором специалистов, которые способны качественно выполнять поставленные задачи и цикл работ по производству продукции.

Оперативное управление деятельности предприятия включает в себя:

- функции календарного плана;
- распределение работ между подразделениями;
- контроль над сроком выполнения и завершения работ;
- эффективное использование ресурсов;
- определение объёма партии сбытовой продукции;
- размещение заказов.

Составление календарного плана на предприятии позволяет определить порядок, время и очередность выполнения процессов. Для этого используется метод критического пути, при котором вычисляется минимальный срок на изготовление продукции. Определение критического пути является главным этапом в организации эффективного производства и показывает, какие операции необходимо выполнять в первую очередь.

На предприятии ведется контроль за исполнением обязательств и сроков выполнения работ в намеченные сроки. Так же на предприятии организована и система контроля качества произведенной продукции. Особое внимание уделяется требуемым качествам сырья и материалов и готовой продукции.

Функциями управления производства на ООО «Эколайн» выступают:

- организация производства (покупка сырья, продажа готовой продукции);
- планирование (составление производственного плана);
- финансирование (привлечение средств);
- координация (функционирование подразделений организации);
- мотивация (стимулирование работников на предприятии);
- контроль и учёт (бухгалтерский баланс, прибыль и убытки).

В процессе управления все эти функции дополняют друг друга и связаны между собой, образуя при этом цикл управления.

В целом отдельные функции предприятия отражают общее экономическое содержание системы управления производством. Каждое подразделение реализует определенную часть процесса и имеет ключевое значение и место при выработке управленческих решений.

3. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми [27, с. 122].

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

Штатная структура управления определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов. Звено управления – самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

Аппарат (орган) управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющих помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Структурное подразделение – самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении. Различают функциональные и производственные подразделения.

Функциональное структурное подразделение является самостоятельной частью аппарата управления, реализующей задачи определенной функции управления (например, подготовка производства, бухгалтерский учет, экономическое планирование). Конечный результат – управленческие решения.

Производственное структурное подразделение – это самостоятельная часть звена управления, выполняющая задачи оперативного управления производством и обеспечивающая выпуск продукции в материальной форме (жилые дома, готовые конструкции, перевезенные груз, изделия) [10, с. 87].

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

Организационная структура фирмы «Эколайн» представлена в приложении 1.

На фирме «Эколайн» имеет место линейно - функциональная организационная структура управления.

Линейно-функциональная структура управления состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.

Линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- единство и четкость распорядительства;
- оперативное принятие и выполнение решений;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Основной структурной единицей фирмы «Эколайн» является участок.

Участок – часть предприятия, располагающая административной самостоятельностью, организуемая на основе технологической или предметной

обособленности какой-либо части общего производственного процесса изготовления всей продукции, а также обеспечивающая какие-либо нужды предприятия.

Социальная эффективность деятельности по управлению персоналом реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относится, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Набор сотрудников в ООО «Эколайн» на планируемые должности будет осуществляться с участием кадровых агентств, и центра занятости, также объявлений в СМИ о своих потребностях в специалистах. В последующем организация будет предлагать людям, уже работающим в фирме порекомендовать своих близких и знакомых. Такой способ является не только дешевым, но и дает возможность работникам поучаствовать в решении проблем фирмы. Также будут использоваться внутренние источники – люди, уже работающие на определенных должностях, но имеющие большие способности, чем могут проявить в данный момент.

В целях повышения эффективности отбора персонала будет практиковаться многоуровневое собеседование. На первом уровне кандидат на вакантную должность проходит собеседование с менеджером по персоналу, затем, если кандидат по определенным параметрам (опыт работы, образование, возраст, семейное положение, внешний вид и т.д.) устраивает менеджера по персоналу, то он отправляется на собеседование с руководителем подразделения нуждающимся в сотруднике, который при согласовании с директором принимает решение о приеме кандидата на работу.

Порядок оформления на работу: при оформлении на работу кандидат представляет офис-менеджеру следующие документы: паспорт, трудовую книжку, справку о последнем занятии, выданную по месту жительства (если работник поступает на работу впервые), документ об образовании, военный билет (для граждан, пребывающих в запасе), страховое свидетельство, ИНН,

справку о совокупном годовом доходе (с последнего места работы), анкету (личный листок учета кадров), заявление, фотографии 2 шт. На основании предъявленных документов сотрудник службы персонала заполняет форму Т-2 и дает с ней ознакомиться работнику под роспись. При поступлении на работу заключается трудовой договор. Трудовой договор составляется в письменной форме, в двух экземплярах, один из которых хранится в службе персонала, другой выдается работнику на руки. Трудовой договор составляется на основании Трудового кодекса Российской Федерации и содержит, в частности:

- название должности в соответствии со штатным расписанием общества;
- определение места работы;
- дату возникновения (начала) трудовых правоотношений сторон;
- длительность испытательного срока;
- основные условия оплаты труда;
- условия труда;
- обязательства сторон;
- реквизиты сторон.

При поступлении на работу для новых рядовых сотрудников устанавливается испытательный срок, не более 3 месяцев (ст.70 ТК РФ). Одновременно с подписанием трудового договора издается приказ «О приеме на работу», с которым ознакомляют Работника под роспись.

Большое внимание на предприятии будет уделяться проблеме адаптации сотрудников.

Адаптация персонала на предприятии является своего рода индикатором успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала, отражает характер социальных отношений в коллективе.

В процессе адаптации персонала каждый работник проходит несколько стадий:

- общее ознакомление с ситуацией;

- приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);
- ассимиляция (полное приспособление);
- идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива).

По окончанию испытательного срока проводится оценка деятельности работника в период адаптации. Оценка проводится на основании анкеты, которую заполняет наставник или непосредственный руководитель. На основании данной анкеты выявляются личностные и деловые качества работника, что позволяет оценить успешность прохождения адаптации.

На предприятии сделана ставка на саморелизующегося человека, которая означает реализацию идеи «главное богатство предприятия – это его люди», поощряется самостоятельность и предприимчивость, что дает возможность большинству членов коллектива полностью реализовать свой потенциал. Реализация данной идеи осуществляется посредством:

- высоких требований, предъявляемых при найме на работу, включающих систему тестов и собеседований;
- подготовки кадров, понимаемой как постоянное, на протяжении всей карьеры, обучение сотрудников;
- политики гарантированной занятости (практике горизонтального перемещения сотрудников).

Руководство предприятия придерживается следующих правил мотивации к труду. Они следующие:

- поощрение должно быть осязаемым и своевременным (минимизация разрыва между результатом труда и его поощрением);
- постоянное внимание к работнику и членам его семьи – важнейший мотиватор;
- необходимо чаще давать людям возможность почувствовать себя победителями;
- поощрять надо за достижение не только основной цели, но и промежуточных;

- работники должны чувствовать свободу действия, возможность контролировать ситуацию;
- разумная внутренняя конкуренция – двигатель прогресса.

При организации рабочего места и условий труда учитывается, наряду с содержанием выполняемых функций, пять основных потребностей человека: физиологические, безопасность, социальная активность, уважение и самоуважение, самореализация.

Собрания и совещания дают возможность рабочим и служащим высказать своё мнение при обсуждении важных для организации вопросов, внести предложения. Данное право позволяет трудящимся получать информацию о деятельности предприятия, контролировать действия руководящего состава, высказывать свое мнение. Ключевые решения принимаются на собраниях трудового коллектива при наличии необходимого кворума (не менее 50 процентов от численности персонала) большинством голосов.

Аттестация, как процедура оценки персонала на предприятии будет проводиться ежегодно. Варианты аттестации традиционны и направлены на оценку как руководителей, так и своих подчиненных по ряду критериев. Основными из них были: выполнение своих функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности, личные качества (стрессоустойчивость, самостоятельность, умение налаживать эффективное взаимодействие с коллегами, добросовестность, аккуратность, дисциплинированность, лояльность и др.).

Каждый параметр оценивается по 5-балльной шкале, сумма оценок и составляла качественный уровень сотрудника. Оценку проводит менеджер структурного подразделения, как непосредственный руководитель сотрудника и аттестационная комиссия по следующим критериям: общая удовлетворенность сотрудником условиями труда на предприятии; готовность сотрудника к работе – в случае необходимости не считаясь со временем и личными планами.

Данные критерии, в большей степени характеризуют виды отношений сотрудника и взаимодействие с ним.

Для построения системы мотивации руководство ООО «Эколайн» ставит три основные задачи:

1. Способ мотивации должен удовлетворять человека.

2. Для максимального эффекта и отдачи следует создавать условия не только для работы, но и для самореализации работника.

3. Достижению высоких индивидуальных результатов труда в соответствии с определенными для каждой должности критериями результативности и профессионализма.

Основные направления системы мотивации является материальная и нематериальная мотивация. К материальной мотивации относятся:

Заработная плата. Заработная плата сотрудников устанавливается в соответствии со следующими принципами:

- Размер заработной платы формируется исходя из среднерыночных показателей для конкретной должности и уровня квалификации сотрудника. Среднерыночные показатели определяются на основе мониторингов рынка труда, проводимых менеджером по персоналу, компаниями, специализирующимися на обзорах рынка труда.
- Зарплатой сотрудников управленческих подразделений является оклад и премия.
- Зарплатой персонала занятого в производстве (цеха, технологические линии) является часовая тарифная ставка и премиальный фонд, распределяющийся по результатам индивидуальной деятельности, которая оценивается непосредственным руководителем в соответствии с особыми достижениями в работе сотрудника.
- Уровень зарплаты и все текущие изменения по вопросам заработной платы утверждаются директором предприятия.

Премирование сотрудников. Премиальный фонд в организации распределяется с учетом следующих показателей:

- выполнение месячного плана по выпуску волокна в натуральных по-

казателях;

- отсутствие перерасхода по сырью;
- выход сортовой продукции не менее утвержденного уровня;
- добросовестное выполнение должностных обязанностей;
- достижение конкретных результатов в работе;
- повышение производительности труда;
- новаторство и за другие успехи в работе, способствующие эффективной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации.

Поощрения оформляются приказом по организации, объявляются работнику и коллективу. За высокие показатели результативности труда и значительный личный вклад в развитие организации, проявленные деловые, профессиональные качества и способности работники поощряются выдвижением на вышестоящие должности.

Социальный пакет. Социальный пакет составляют связанные с материальными затратами инструменты стимулирования, которые служат созданию комфортных условий труда и отдыха сотрудника, непосредственно направленных на повышение его производительности. В социальный пакет сотрудника могут входить следующие элементы:

- единовременная материальная помощь в связи с выходом на пенсию;
- единовременная материальная помощь в связи с юбилейными датами;
- оказание материальной помощи в случае близкого родственника, помощь в организации похорон;
- предоставляются три оплачиваемых дня в случаях рождения ребенка, вступления в брак, смерти родственника;
- страхование от несчастных случаях на производстве работников предприятия;
- совместный корпоративный отдых;
- выдача беспроцентных кредитов;
- оплата санаторно-оздоровительных лагерей для детей работников.

Социальный пакет утверждается директором.

Нематериальное стимулирование. На предприятии активно используются нематериальные методы стимулирования персонала. К ним относятся:

- ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников почетными грамотами и благодарности;
- обучение и развитие;
- построение карьеры;
- зачисление в резерв руководителей;
- проведение конкурсов, соревнований;
- индивидуальная и публичная похвала;
- в течение года производится награждение работников - юбиляров и работников, уволившихся с предприятия в связи с выходом на пенсию;
- один раз в год к Дню рождения предприятия по итогам производственных соревнований проводится лотерея в которой победителя в различных номинациях выигрывают ценные призы и подарки от сертификата на отдых до автомобиля.

Одним из инструментов системы нематериальной мотивации в ООО «Эколайн» является Положение о Доске Почета. Доска Почета - это важнейший фактор и составная часть многоуровневой системы мотивации, действующей в организации. Доска почета устанавливается в фойе административного здания на обозрение клиентов, партнеров и работников организации - как выражение гордости и признательности со стороны руководства за доблестный труд, достойный вклад работников в развитие и достижения организации. Дизайн Доски почета оформляется в соответствии с фирменным стилем (цветовая гамма, шрифты), утвержденным директором организации. Доска почета оформляется и обновляется один раз в год.

3.2 Формирование стратегий организации

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Миссия предприятия – это смысл и назначение предприятия, т.е. его философия, выраженная в ценностных ориентациях.

Большинство российских руководителей не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации, считая это ненужным. Однако, как показывает практика, организация, где есть ясное представление о цели ее существования, имеет больше шансов на успех, чем там, где его нет. В миссии определяются целевые ориентиры, в определенной степени сфера деятельности и рынок.

На создаваемом предприятии очень серьезно подошли к вопросу создания миссии как для клиентов и персонала организации, так и для общества в целом, понимая, что именно это и составляет прочный фундамент для развития организации.

Руководство ООО «Эколайн» определило свою миссию следующим образом: «Мы помогаем повысить плодородие почвы путем производства гранулированных органических удобрений, способствующих получению экологически чистых продуктов питания».

Свою деятельность мы рассматриваем, как вклад в общее дело развития нашего государства.

Свое предназначение для общества и потребителей видим:

- в обеспечении соответствия производимой продукции общим и индивидуальным потребностям клиентов;

- в обеспечении одинаково высокого качества продукции независимо от ее вида и объема производства.

Свое предназначение для персонала предприятия видим:

- в обеспечении его прав и свобод;
- в обеспечении достаточного уровня оплаты труда;
- в постоянном повышении его профессионального уровня;
- в непрерывном совершенствовании процесса производства продукции на основе стратегического планирования, использования современных высоких технологий и информационных систем;
- в постоянном развитии инфраструктуры и социально-экономической базы предприятия.
- в оказании помощи со стороны кадровых работников в социальном и профессиональном становлении молодых специалистов, создании системы повышения профессиональной квалификации всех работников.

Руководство предприятия создает стимулы и условия для того, чтобы наши работники занимались своим делом с радостью и большой отдачей, а мы, в свою очередь, разделяем их интересы и помогаем им реализовать себя в полной мере.

Выработка целей организации

Любая структура управления – это, прежде всего целенаправленная система, имеющая иерархическое строение и организованная для достижения целей фирмы, которые принято называть целями функционирования.

Цели, стоящие перед организацией, являются отправной точкой планирования. В сущности, планирование – это разработка целей и задач фирмы, нашедших конкретное выражение в перспективных и текущих планах.

Руководство предприятия, опираясь на принцип всеобъемлемости качества, распространяемого на каждый процесс, каждый вид деятельности, каждого сотрудника ставит своей главной целью рост прибыли к 2020г. на 25%. Для достижения данной стратегической цели определяются тактические цели для

каждого подразделения предприятия и оперативные цели для каждого сотрудника. Для определения системы соподчиненности целей используется метод «дерево целей». С помощью данного метода происходит декомпозиции целей по подразделениям предприятия.

Дерево целей (рисунок 3.2) увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. Цель высшего порядка (генеральная, главная цель) соответствует вершине дерева, в ветвях дерева располагаются локальные цели (задачи), которые обеспечивают достижение целей верхнего уровня. Основным требованием к дереву целей является отсутствие циклов. Представление целей начинается с верхнего уровня, затем они конкретизируются. Основным правилом разукрупнения целей является полнота - каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы объединение понятий подцелей полностью определяло понятие исходной цели.

Дерево целей ООО «Эколайн» представлено на рисунке 3.2.

Для выполнения главной цели каждое подразделение должно выполнить свои цели.

Целью отдела маркетинга будет увеличение объема продаж на 35% к 2021г.

Для выполнения этой цели построим дерево целей для Менеджера по сбыту (рисунок 3.1).

Рисунок 3.1 – Система стратегических целей ООО «Эколайн»

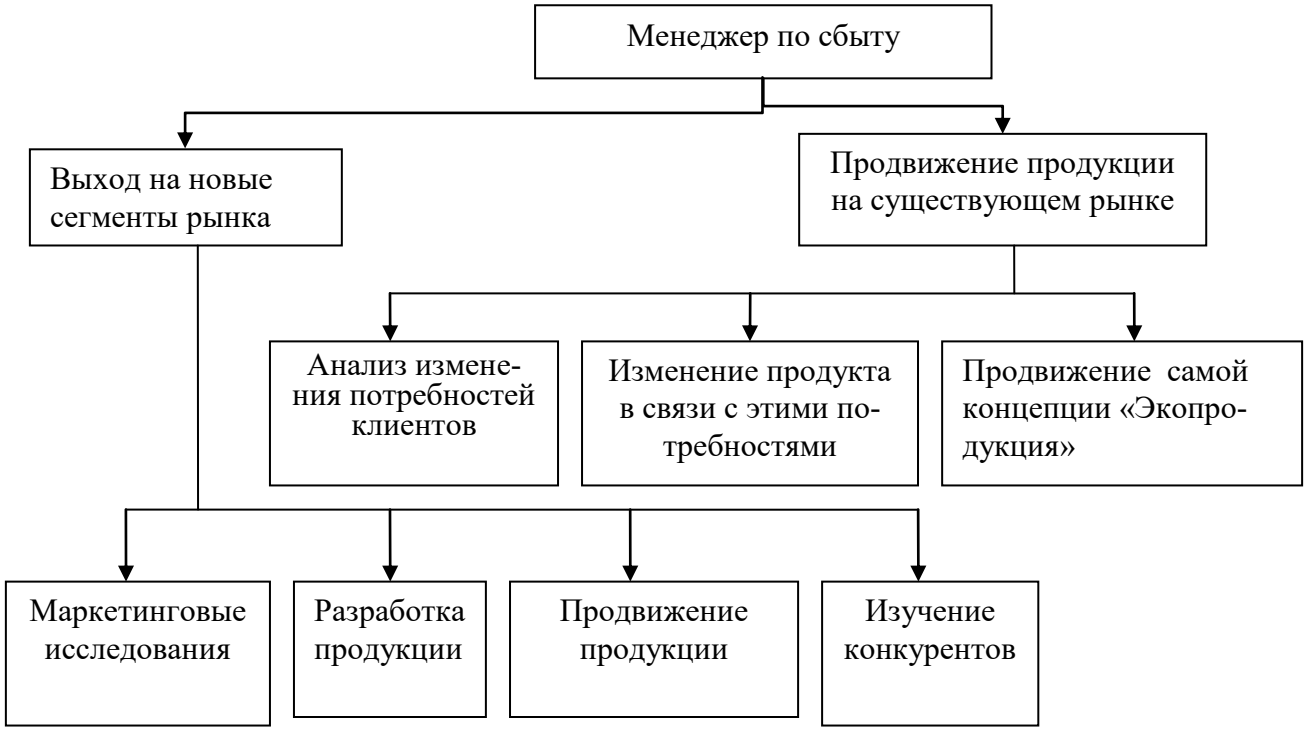


Рисунок 3.2 – Цели менеджера по сбыту

Также определим цели менеджера по снабжению (рисунок 3.3).

Рисунок 3.3 – Цели менеджера по снабжению

Целью производственного отдела является увеличение объема производства продукции на 35 % к 2021г.

Для выполнения этой цели каждый сотрудник производственного отдела должен выполнить свои цели.

Рисунок 3.4– Цели Технолога

Целью отдела кадров будет улучшение качества работы персонала (рисунок 3. 56).

Рисунок 3.5 – Цели начальника ОК

Целью бухгалтерии будет улучшение финансового состояния предприятия за счет основных финансово-экономических показателей (рисунок 3.6).

Рисунок 3. 6 – Цели главного бухгалтера

Анализ внешней и внутренней среды организации.

Для эффективного функционирования и развития предприятия необходимо четкое понимание, какие возможности и угрозы могут ожидать предприятие, а также какие сильные и слабые стороны есть у него. Для этого применяется анализ внешней и внутренней среды.

Анализ внешней среды направлен на изучение условий окружающей среды предприятия, которые характеризуются тем, что не имеют прямой связи с его рынком, но воздействуют равным образом на всех производителей (продавцов) в данном регионе. Макросреда включает общие факторы, которые не касаются напрямую краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения. Изменения макросреды влияют на стратегические позиции предприятия на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии. Внешние факторы, с которыми имеет дело предприниматель, относятся к таким сферам, как: экономика, политика, технология, социально-демографические факторы. Выделим важнейшие факторы в каждой из этих сфер и отметим их влияние на деятельность фирмы.

Политические факторы

На маркетинговых решениях сильно сказываются события, происходящие в политической среде. Эта среда слагается из правовых уложений, государственных учреждений и влиятельных групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации и отдельных лиц и ограничивают свободу их действий в рамках общества.

С течением времени растет число законодательных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность. Руководителям бизнеса приходится внимательно следить за всем, что происходит в сфере законодательство, при планировании товаров и разработке маркетинговых программ. Относительно развития отрасли правительством Российской Федерации совеместно с Министерством сельского хозяйства реализуется программа по поддержке сельского хозяйства, что обеспечит рост потребителей продукции предприя-

тия. Кроме того губернатор и Правительство Пензенской области также реализуют проекты по поддержке сельскохозяйствнных товаропроизводителей и малого бизнеса в сфере производства билогически чистой продукции. Все эти меры благоприятно могут сказаться на дальнейшем развитии ООО «Эколайн».

Экономические факторы

По предварительной оценке ЦБ РФ, реальный эффективный курс рубля к корзине валют в январе-сентябре 2017 года вырос на 1,1% по отношению к декабрю 2016 года, реальный курс рубля к доллару вырос на 1,9%.

Ситуация с рублёвой ликвидностью остается стабильной. Кредитные ставки на межбанковском рынке сейчас настолько низкие, что откровенно смущают, потенциальных заёмщиков не из финансовой сферы.

Важной отставляющей экономической среды является уровень инфляции. Правительство страны предпринимает активные меры по снижению инфляции, но все же темпы инфляции еще слишком велики (2017 год-4,4%), для стабильного развития бизнеса. Приемлемой считается инфляция в 2–3 %.

С 1 января 2017 года, были внесены изменения в НК РФ. Ставка 20% по страховым взносам (20% ПФР, 0% ФСС, 0% ОМС) применяется следующими плательщиками взносов, использующими налоговые спецрежимы:, а именно – предприниматели и организации на «упрощенке», занимающиеся льготируемыми видами деятельности (пищевое, текстильное, швейное, химическое, мебельное производство, обработка древесины, вторсырья, строительство, музейная и библиотечная деятельность, управление недвижимостью и другие, перечисленные в пп. 5 п. 1 ст. 427 НКРФ). Уровень дохода от такой деятельности должен составлять не менее 70% от общего объема доходных поступлений. Этой категории плательщиков коснулось новшество, которое применяется с 01.01.2017 г.: когда годовой доход превысит 79 млн. рублей

Кроме того, в посткризисный период наблюдается инвестиционная активность банков, проявляющаяся как в снижении процентных ставок, так и в либерализации требований к заемщикам.

Социально-демографические факторы

В настоящее время в России наблюдается рост населения, который обусловлен как ростом рождаемости, так и ростом миграции с соседних азиатских регионов бывшего Советского Союза. Все это способствует росту потребления продуктов питания. Растет экспорт продуктов питания за границу. Кроме того, как показывают данные Госкомстата РФ в последние годы наблюдается, хотя и незначительный, рост доходов населения, что также благоприятно сказывается на динамике рынка продуктов питания.

В последнее время в Россию все больше и больше проникает европейская культура питания. А французская, болгарская, словакская, итальянская, Испанская и другие кухни немыслимы без свежих овощей и экологически чистой пищи.

Технико-технологические факторы

Научно-техническая среда также оказывает значительное влияние на деятельность предприятий. Использование достижений НТП позволяет внедрять новые инструменты и более эффективные материалы, что влечёт за собой повышение производительности труда и повышение качества продукции. Однако данный вид бизнеса основан на использовании биологических процессов и занимает много времени. В то же время для обслуживания производственного процесса на рынке имеется широкий выбор оборудования.

Для выявления степени влияния факторов внешней среды на деятельность организации используем PEST–анализ.

PEST–анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на процесс формирования стратегии компании.

В строках таблицы записываются конкретные проявления факторов внешней среды, которые оказывают влияние на организацию и требуют проведения в ней соответствующих изменений. Вес группы определяется сопоставительным сравнением их важности между собой. Результирующий вес определяется алгебраическим умножением веса группы на вес фактора внутри группы.

PEST–анализ ООО «Эколайн» представлен в таблице 3.1

Таблица 3.1 - PEST–анализ ООО «Эколайн»

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы	Вес фактора	Результирующий вес фактора
1.Политические	П1	Федеральные и региональные программы поддержки сельскохозяйственного производства	Гп = 3 бал	Гп1 = 5 балл	Rп1 = 15 балл
	П2	Государственная поддержка малого предпринимательства		Гп2 = 2 балл	Rп2 = 6 балл
	П3	Изменение налогового законодательства		Гп2 = 3 балл	Rп3 =9 балл
	П4	Обязательная сертификация деятельности		Гп2 = 4 балл	Rп4 = 12 балл
2. Экономические	Э1	Уровень инфляции	Гэ = 5 балл	Гэ1 = 3 балл	Rэ1 = 15 балл
	Э2	Динамика курса национальной валюты		Гэ2 = 2 балл	Rэ2 = 10 балл
	Э3	Изменение налоговых ставок		Гэ3 = 5 балл	Rэ3 =25 балл
	Э4	Доступность кредитных ресурсов		Гэ4 = 5 балл	Rэ4 =25 балл
3.Социально-демографическиекие	СД1	Уровень жизни населения	Гс = 3 балл	Гс1 = 5 балл	Rс1 = 15 балл
	СД2	Изменение потребительских предпочтений		Гс2 = 4 балл	Rс2 = 12 балл
	СД3	Динамика численности населения		Гс3 = 3 балл	Rс3 = 9 балл
	СД4	Расслоение общества по доходам		Гс4 = 3 балл	Rс4 = 9 балл
4.Технологические	Т1	Развитие информационных технологий	Гт = 4 балл	Гт1 = 4 балл	Rт1 = 16 балл
	Т2	Темпы обновления технологий		Гт2 = 3 балл	Rт2 = 12 балл
	Т3	Доступность современных технологий		Гт3 = 4 бал	Rт3 = 16 балл
	Т4	Развитие НИОКР		Гт4 = 3 балл	Rт3 = 12 балл

Суммарное значение результирующих факторов в каждой группе определяет ее рейтинг. Например, если принято для анализа пять ключевых группы, то их рейтинги распределяется от нуля до пяти. Суммарное значение результирующих факторов по анализируемым 5-м группам следующее:

$\sum_П = R_П = 42$ баллов; $\sum_э = 75$ балла; $\sum_{сд} = 45$ баллов; $\sum_т = 56.$ баллов. Наиболее значимой является группа экономических факторов внешней среды ($\sum_э = 75$ баллов), которая получает рейтинг R=1. Следующей по мере уменьшения рейтинга является группа технологических факторов с рейтингом R=2, далее - группа социально-демографических факторов R=3, группа политических факторов R=4.

Таким образом, при помощи PEST-анализа выявлена значимость факторов внешней среды, которые оказывают влияние на предприятие ООО «Эколайн». Дальнейший анализ позволяет учесть их характер (возможность или угроза), оценить срочность реагирования предприятия на каждый фактор, определить итоговую важность каждого фактора. Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу 3 профиля среды, которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты. Приняты следующие обозначения:

- «Фактор среды» - перечень факторов среды оказывающих влияние на предприятие;

- «Вес фактора» (R)- результирующий вес фактора (см. табл. 3.1);

- «Срочность реагирования» - 1 балл - нет необходимости реагировать срочно, следует провести дальнейшее обследование и анализ тенденций; 2 балла - необходимо активно реагировать, но есть некоторое время на анализ и выбор решений; 3 балла - необходимо срочно реагировать, решения принимаются оперативно в ходе работы;

- «Характер изменения» - оценка благоприятности воздействия, то есть новая возможность - (+1); или неблагоприятности, угроза, опасность - (–1);

- «Результирующая оценка» - произведение оценок по столбцам.

Таблица 3.2 - Профиль среды

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка (балл)
П1	15	1	-	-15
П2	6	2	+	+12
П3	9	2	+	+18
П4	12	1	+	+12
Э1	15	2	-	-30
Э2	10	2	+	+20
Э3	25	2	+	+50
Э4	25	3	+	+75
СД1	15	3	+	+45
СД2	12	3	+	+36
СД3	9	2	+	+18
СД4	9	2	-	-18
Т1	16	3	+	+48
Т2	12	3	+	+36
Т3	16	2	+	+32
Т4	12	1	+	+12

Выводы по анализу внешней среды:

1. Наиболее благоприятными для ООО «Эколайн» являются экономические факторы. Положительная динамика темпов инфляции, национальной валюты, а также высокая степень доступности кредитных ресурсов создают хорошие предпосылки для развития предприятия. Дополнительные выгоды также могут предоставить изменения налогового законодательства в желаемом направлении.

2. Из технологических факторов наибольшее влияние на предприятие оказывают развитие информационных технологий в анализируемой отрасли, а также степень их доступности для предприятий. Значимость их высока, так как они непосредственно влияют на ключевые показатели деятельности предприятия, конкурентоспособность и качество продукции.

3. Из политических факторов наиболее значим фактор выделения поддержки российского малого предпринимательства, а также поддержка федеральным и региональным правительством сельскохозяйственной отрасли.

4. Из социально-демографических факторов наибольшее влияние оказывает увеличение в обществе числа людей, желающих заниматься приусадебным хозяйством и общий рост доходов населения, что повышает спрос на продукцию ООО «Эколайн».

Далее проведем экспертный анализ внутренней среды по ее основным направлениям по 10-балльной шкале оценки (таблица 3.3).

Таблица 3.3- Результаты анализа внутренней среды ООО «Эколайн»

Основные направления анализа	Оценка состояния (балл)
Маркетинговая деятельность	
1. Наличие и качество сегментации рынка	8
2. Позиционирование основных продуктов на сегментах	6
3. Ориентированность продуктов на требования рынка	9
4. Рациональность политики ценообразования	8
5. Эффективность продвижения продуктов на рынки продаж	8
6. Эффективность продаж	7
Фактический уровень	76,7%
Производственная деятельность	
1. Планирование процессов производства продукции	8
2. Система снабжения	9
3. Эффективность производства продукции	7
4. Использование ресурсосберегающих технологий	8
5. Использование современного высокотехнологичного оборудования	9
6. Эффективность использования системы качества	8
Фактический уровень	81,7%
Организационная деятельность	
1. Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	7
2. Качество коммуникаций	6

Продолжение таблицы 3.3

3. Рациональность распределения полномочий и ответственности	5
4. Отработанность процедур управления, норм и правил	5
Основные направления анализа	Оценка состояния (балл)
5. Использование информационных технологий управления	8
Фактический уровень	52,0%
Работа с персоналом	
1. Наличие эффективных процедур найма и роста персонала	8
2. Эффективность системы обучения и переобучения персонала всех уровней	6
3. Взаимоотношения менеджеров с работниками	7
4. Эффективность системы мотивации	8
Фактический уровень	72,5%
Финансовая деятельность	
1. Прибыльность предприятия	8
2. Эффективность инвестиционной политики	5
3. Обеспечение безубыточности	9
4. Поддержание ликвидности	9
Фактический уровень	77,5%
Фактический уровень по предприятию	71,4%
$\text{Фактический уровень} = \frac{\text{Сумма баллов фактического состояния}}{\text{Количество показателей оценки в группе}}$	100%

Выводы по анализу внутренней среды:

В организации системе маркетинга уделяется значительное внимание, что обусловлено необходимостью продвижения производимой продукции на рынке при отсутствии известности самой компании. Поэтому в организации разработана стратегия маркетинга, а также эффективная система продвижения и предложения продукции.

ООО «Эколайн» серьезно относится к запросам потребителей, вся производимая продукция реализуется исходя из потребительских предпочтений. Кроме того, фирма будет пытаться постоянно внедрять новые технологии в процесс производства продукции.

Система производства продукции выстроена на высочайшем уровне и будет постоянно совершенствоваться, что обусловлено высокими требованиями потенциальных клиентов.

Недостаточно отлаженная система коммуникаций обусловлена тем, что компания является молодой и происходит постепенное выстраивание как внешних, так и внутренних коммуникаций.

Высокая эффективность производственно-хозяйственной деятельности обусловлена высоким качеством предоставляемых услуг и отлаженным механизмом их предоставления.

SWOT- анализ предприятия

Для взаимной увязки возможностей и угроз, возникающих во внешней среде организации, а также сильных и слабых сторон, характеризующих эффективность ее деятельности, используется SWOT-анализ (таблица 3.4).

Для успешного развития организации SWOT-анализ является необходимым и играющим значительную роль элементом, который помогает в решении различных задач, возникающих на ее пути (выработка или изменение стратегии фирмы, дополнительные изучения вариантов развития предприятия и т. д.).

Для оценки степени влияния возможностей и угроз строятся соответствующие матрицы, основанные на экспертной оценке вероятности свершения событий и важности. В скобках после обозначения полей приведена степень их значимости на шкале от 0 (минимальная значимость) до 5 (максимальная значимость). Ниже указаны номера возможностей или угроз, соответствующие этому полю.

Таблица 3.4 - SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокоэффективная система продвижения продукции. 2. Применение передовых технологий при производстве продукции. 3. Высококвалифицированный инженерно-технологический персонал. 5. Гибкая система оплаты. 6. Своевременность выполнения заказов.	1. Длительный производственный процесс. 2. Необработанность системы коммуникаций, обусловленная молодостью компании. 3. Высокая зависимость от поставщиков. 4. Отсутствие на первоначальном этапе крупных корпоративных клиентов.
Возможности	Угрозы
1. Доступные кредитные ресурсы. 2. Рост площади обрабатываемых экологических земель. 3. Мода на здоровый образ жизни обеспечивает желание самостоятельно выращивать экологически чистую продукцию. 4. Федеральные и региональные программы поддержки сельского хозяйства обеспечивают устойчивый рост потребления на продукцию предприятия	1. Снижение уровня доходов населения из-за возможности повторения экономического кризиса. 2. Появление новых конкурентов в результате вступления России в ВТО. 3. Рост цен на энергоресурсы. 4. Дефицит профессионалов-администраторов на рынке труда. 5. Рост транспортных расходов, в результате увеличения стоимости топливно-смазочных материалов.

Таблица 3.5 - Матрица возможностей

	Сильное влияние (5)	Умеренное влияние (3)	Малое влияние (1)
Высокая вероятность (1)	ПОЛЕ «ВС» (5) Возможности: 1	ПОЛЕ «ВУ» (3) Возможность: 2	ПОЛЕ «ВМ» (1) Возможность: нет
Средняя вероятность (0,5)	ПОЛЕ «СС» (2,5) Возможность: 3	ПОЛЕ «СУ» (1,5) Возможность: 4	ПОЛЕ «СМ» (0,5) Возможность: нет
Низкая вероятность (0,1)	ПОЛЕ «НС» (0,5) Возможность: нет	ПОЛЕ «НУ» (0,3) Возможность: Нет	ПОЛЕ «НМ» (0,1) Возможность: нет

Из таблицы 3.5 видно, что к числу наиболее значимых возможностей относится возможность 1, расположенная на поле «ВС» матрицы возможностей и возможность 2, расположенная на поле матрицы возможностей «ВУ», а также возможность 3, расположенная на поле «СС». Менее значимой является возможность: 4 (поле матрицы СС).

Таблица 3.6 - Матрица угроз

	Разрушение (4)	Критическое состояние (3)	Тяжелое состояние (2)	«Легкие ушибы» (0,5)
Высокая вероятность (1)	ПОЛЕ «ВР» (4) Угроза: нет	ПОЛЕ «ВК» (3) Угроза: нет	ПОЛЕ «ВТ» (2) Угроза: нет	ПОЛЕ «ВЛ» (0,5) Угроза: 3
Средняя вероятность (0,5)	ПОЛЕ «СР» (2) Угроза: нет	ПОЛЕ «СК» (1,5) Угроза: 1	ПОЛЕ «СТ» (1) Угроза: 2, 5	ПОЛЕ «СЛ» (0,25) Угроза: 4
Низкая вероятность (0,1)	ПОЛЕ «НР» (0,4) Угроза: нет	ПОЛЕ «НК» (0,3) Угроза: нет	ПОЛЕ «НТ» (0,2) Угроза: нет	ПОЛЕ «НЛ» (0,05) Угроза: нет

На поля, находящиеся в затененной зоне, руководство фирмы ООО «Эколайн» уделяет повышенное внимание, так как они могут нанести значительный урон предприятию.

Из таблицы 3.6 видно, что к числу наиболее значимых угроз относится угроза 3, расположенная на поле «ВЛ» матрицы угроз и угроза 1, расположенная на поле матрицы угроз «СК» ВУ. Все остальные угрозы оказывают меньшее влияние.

Формирование базовых стратегий предприятия

Рассмотрим процесс формирования стратегии функционирования ООО «Эколайн».

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

Основные базовые стратегии функционирования (БКС) приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Основные базовые стратегии функционирования (БКС)

	Уникальность товара	Низкие издержки
Весь рынок	1 Дифференциация	2 Лидерство по издержкам
Отдельный сегмент	3 Фокусированная дифференциация	4 Фокусированное лидерство по издержкам

Учитывая вид производимой предприятием продукции и сегментацию рынка, выбираем стратегию фокусирования. В таблице 3.8 сформулированы характеристики данной стратегии

Таблица 3.8 - Характеристики стратегии фокусирования

Характеристики	Содержание
Стратегическая цель	Сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте, в котором потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка.
Основа конкурентного преимущества	Низкие издержки или товар, соответствующий требованиям и вкусам целевого сегмента.
Номенклатура продукции	Продукт, соответствующий особым нуждам целевого сегмента.
Особенности производства	Изготовление по заказу сегмента.
Поддержка стратегии	Полное сосредоточение деятельности на обслуживание целевого(ых) сегмента(ов) лучше, чем это делают конкуренты

Далее рассмотрим процесс формирования стратегии развития с помощью матрицы Томпсона и Стрикленда. («Рост рынка» - «Конкурентная позиция»), показана на рисунке 3.7.

Рисунок 3.7 – Матрица Томпсона и Стрикленда

Используя вышеприведенные данные анализа конкурентной позиции (слабая) и учитывая высокие темпы роста рынка, в качестве рабочего принимаем 1-й квадрат стратегий. Учитывая благоприятное финансовое положение предприятия, можно использовать рекомендуемую стратегию централизованной диверсификации. Стратегия диверсификации базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе возможностях для производства новых продуктов. При этом возможности возникают из потребностей рынка, его особенностей, использования новых технологий и т.д.

Формирование стратегии развития на основе матриц потребителя и производителя.

Предварительно выполняется качественный анализ, используя матрицу потребителя (таблица 3.9) и матрицу производителя (таблица 3.10).

Таблица 3.9 - Матрица потребителя

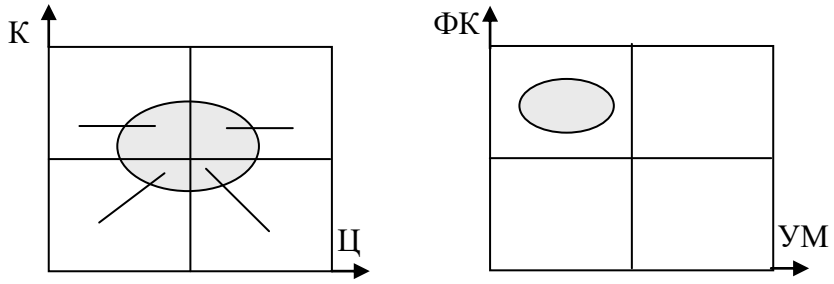
Оценка товара по цене				Оценка товара по качеству			
Показатель оценки цены	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	∑ цена	Показатель оценки качества	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	∑ качества
Уровень цен	0,4	10	4	Эксплуатационные показатели	0,3	9	2,7
Эффективность системы дифференциации цен	0,2	6	1,2	Надежность	0,4	8	3,2
Эластичность спроса по цене	0,3	8	2,4	Имидж	0,05	3	1,5
Перекрестная эластичность с товарами-заменителями	0,1	4	0,3	Универсальность	0,15	7	1,05
Всего:	1,0	28	7,9	Престижность	0,1	4	0,4
				Всего:	1,0	31	8,85

Таблица 3.10- Матрица производителя

Показатель оценки удельных издержек	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	∑ издержек	Показатель оценки факторов конкурентоспособности	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	∑ конк.
Усл.-пост.издержки	0,2	6	1,2	Функциональность	0,2	7	1,4
Переменные издержки	0,3	7	2,1	Универсальность	0,15	7	1,05
Стоимость. Наличие экономии от масштаба	0,3	6	1,8	Надежность	0,3	8	2,4
Эффективная организация бизнес-процессов	0,1	4	0,4	Качество производства	0,35	10	3,5
Всего:	1,0	27	5,5	Всего:	1,0	31	8,35

Получив результаты анализа потребителя и поставщика, определяем стратегический тип предприятия (ST) и варианты стратегий V_s. (рисунок 3.8).

Стратегический тип *ST5* – присутствие на различных сегментах рынка, умеренные издержки, обширный набор факторов конкурентоспособности.



Выбор вариантов стратегии V_{S5}:
1. Инвестирование в маркетинг и технологии для поиска новых рынков.
2. Борьба против «эскалации издержек».

Рисунок 3.8 – Стратегический тип предприятия

Предприятие ООО «Эколайн» относится к числу предприятий типа *ST5*. Рекомендуемые стратегии V_5 целесообразно применять для нашего предприятия. Эти стратегии хорошо соотносятся с выбранной корпоративной стратегией предприятия (централизованная диверсификация).

3.3. Товарная политика и система распределения

Основу любой организации составляют стиль отношений и официальная атрибутика (название, эмблема, товарный знак, логотип компании, фирменный лозунг). В названии первым делом должна прозвучать организационно-правовая форма предприятия. Также в названии фирмы важное значение имеет транслитерация торговой марки, т.е. как будет звучать выбранное фирмой название на других языках. Название предприятия не должно быть слишком громким и значительным и обязательно соответствовать направлению деятельности фирмы или производимой ею продукции (услуги).

Предприятие «Эколайн», производя продукцию, должно позаботиться о его узнаваемости потребителями. Поэтому возникает необходимость оформления индивидуального рыночного «лица» услуги. Основным орудием борьбы с конкурентами является качество нашей продукции. При этом необ-

ходимо позаботиться о том, чтобы цена на нашу продукцию соответствовала ценам на аналогичную продукцию конкурентов. Уровень сервиса для клиентов также будет играть определяющую роль (сервисное обслуживание и разработанная система скидок).

Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение (имя, термин, символ, рисунок и др. или их сочетание), предназначенное для идентификации и рекламы товаров или услуг определенного производителя или продавца. Использование марки повысит ценностную значимость товара (услуги) позволит потребителю отличать нашу продукцию от продукции конкурентов.

Предприятием, занимающимся гранулированные органические удобрения, а в качестве марочного названия выбран логотип «Эколайн», которое отражает направление деятельности организации. В качестве логотипа используются цвета, символизирующие биоземледелие (рисунок 3.9).

Рисунок 3.9 – Логотип ООО «Эколайн»

Фирменный лозунг (слоган) – представляет собой часто используемый оригинальный девиз. В нашем случае это слоган: «Мы поможем получить экологически чистый урожай при любой погоде!».

Этот слоган, с одной стороны, направлен на создание у потребителей имиджа предприятия, основная цель которого состоит в производство имен-

но качественной продукции. С другой стороны, такой слоган стимулирует работников предприятия на более эффективную работу и особый контроль в области качества.

На основании анализа рынка гранулированные органические удобрения, а была выявлена высокая эластичность спроса по ценам (отношение процента изменения величины спроса к проценту изменения его цены), когда увеличение цены на один процент приводит к более резкому снижению спроса по сравнению с неэластичным спросом (при отсутствии товаров заместителей). Степень эластичности спроса на изменение цены характеризуется коэффициентом ценовой эластичности, который определяется отношением процентного изменения величины спроса к процентному изменению цены, который на анализируемом рынке можно считать отрицательным. Это означает, что понижение цены вызывает рост продаж и оборота, а потеря от низких цен с избытком компенсируется.

В условиях эластичного спроса важно избегать изматывающей ценовой войны, целесообразно сокращать издержки производства и сбыта и диверсифицировать свой продуктовой портфель. Этого можно достичь, в частности, за счет сокращения использования импортных компонентов, продажи неисключительных лицензий на имеющуюся у предприятий интеллектуальную собственность, участия в производственной кооперации с инофирмами на принципах Original Equipment Manufactoring (OEM), создание внутрикорпоративной компьютерной системы контроля денежных и материальных ресурсов, готовой продукции для предотвращения затоваривания складов и осуществления поставок точно в срок, создания гибкой системы поставщиков, позволяющий оптимизировать закупочные цены, организации статистического учета продаж с целью точного выявления пиков сезонных продаж и подготовки к ним, обучение персонала сбытовой сети, создание положительного общественного и корпоративного имиджа, совершенствование продажного сервиса.

Базовые цены необходимо изменять в зависимости от различий между клиентами и условиями продажи. Анализ ценообразования конкурентов показывает, что все компании используют скидки в зависимости от объема покупки в натуральном или в денежном исчислении. В связи с тем, что позиция гранулированные органические удобрения, а на кривой жизненного цикла соответствует стадии роста продаж, то необходимо использовать поддерживающий маркетинг, который должен поддерживать существующий спрос потребителей разумной конкурентной системой скидок с учетом изменений предпочтений потребителей и конкуренции.

С другой стороны, стратегию поддерживающего маркетинга в сезон продаж надо дополнять стратегией синхромаркетинга, который бы позволял сглаживать колебания сезонного спроса. Здесь значимость конкурентного уровня скидок возрастает с учетом использования и других инструментов маркетинга – переход на другие географические сегменты рынка с последующим возвратом.

Цена должна быть понятна для потребителей, поэтому в рекламных проспектах необходимо детально объяснить, почему за более высокое качество гранулированные органические удобрения, а компании, например, нужно платить более высокую цену по сравнению с аналогом, который, уступает по количеству нововведений, который дополнительно учитывает требования потребителей.

На политику ценообразования оказывает сильное влияние цены конкурентов и возможная реакция на изменение цен на рынке – в настоящее время в условиях кризиса при снижающейся платежеспособности населения повышение цены равносильно самоубийству. Даже принимая во внимание последнее повышение цены на сырье для удержания и – в перспективе – расширения своей доли рынка нужно, по мере возможности, держать цены не выше цен своих основных конкурентов, компенсируя эти возросшие издержки с приобретением сырья за счет увеличения роста сбыта при проведение

экономной целевой эффективной рекламной компании на потребительском и корпоративном рынке за счет более активного освоения последнего.

Кроме того, исходя из сегодняшней экономической ситуацией в России, когда стратегия ценообразования на основе «снятия сливок» с рынка для новых продуктов неприемлема из-за низкой платежеспособности населения в условиях кризиса, и поэтому придется использовать вторую стратегию ценообразования для нового продукта «проникновения на рынок» – установления цены чуть ниже цен конкурентов (не допуская ценовых войн) при более высоком качестве продукции. Такая стратегия даст эффект, так как спрос на гранулированные органические удобрения эластичен и, следовательно, высокочувствителен к цене, а низкая цена расширяет объемы сбыта и соответственно снижаются издержки на производство и распределение продукта.

Определение системы распределения товара

В рыночной экономике выживают только те предприятия, чья продукция находит сбыт. Поэтому управлению сбытом должно уделяться повышенное внимание. Одним из пунктов сбытовой политики предприятия является выбор оптимального канала распределения.

Канал распределения это организации или отдельные лица, которые принимают на себя или помогают передать кому-либо другому право собственности на конкретный товар на пути от производителя к потребителю. Иными словами товар далеко не всегда попадает от производителя сразу к потребителю. Товар проходит от производителя до потребителя путь, который и называется каналом распределения.

Канал распределения представляет собой путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Уровнем канала распределения называется совокупность посредников, которые выполняют определенные функции по перемещению товара и передачи права собственности на него очередному звену цепочки посредников в направлении конечного потребителя. Каналы распределения характеризуются количеством уровней, их составляющих.

Каналы распределения выполняют следующие функции:

- транспортировка – это любые перемещения товара от места его производства к месту потребления;
- «дробление», т.е. обеспечение доступности товара в количестве, которое соответствует потребностям конечных потребителей;
- хранение – обеспечение доступа к товару в момент его приобретения покупателем;
- принятие части риска - несение финансовой, организационной, моральной ответственности;
- способствует доступу к удаленным и многочисленным группам покупателей.

Уровень канала распределения это каждый тип посредника, выполняющий те или иные действия по приближению товара к конечному потребителю. В зависимости от количества посредников, у которых задерживается товар, говорят о длине канала распределения.

Использование каналов распределения приносит производителю определенные выгоды:

- экономию финансовых средств на распределении продукции;
- возможность вложения сэкономленных средств в основное производство;
- продажу продукции более эффективным способом;
- высокую эффективность обеспечения широкой доступности товара и доведение его до целевого рынка;
- сокращение объема работ по распределению продукции.

Таким образом, решение о выборе каналов распределения – одно из важнейших, которое необходимо принять руководству организации. Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Выбранные каналы непосредственно влияют на скорость, вре-

мя, эффективность движения и сохранность продукции при ее доставке от ее производителя к конечному потребителю.

ООО «Эколайн» начнет свою деятельность по сбыту гранулированных органических удобрений на рынке г. Пензы и Пензенской области, при этом планируется использовать различные каналы распределения. При реализации продукции корпоративным клиентам (сельскохозяйственным предприятиям, занимающимся тепличным бизнесом) предприятие будет использовать канал нулевого уровня (рис. 3.10).

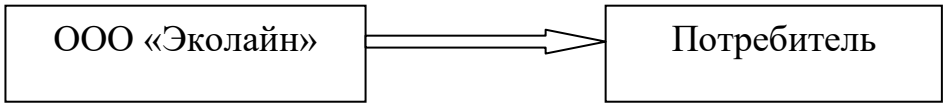


Рисунок 3.10 – Канал распределения продукции корпоративным клиентам

Для реализации продукции частным лицам (дачникам, владельцам личных подсобных хозяйств) предприятие будет использовать канал распределения «первого уровня», то есть предприятие планирует реализовать гранулированные органические удобрения, привлекая в качестве посредников торговые сети, специализирующиеся на реализации товаров для приусадебных участков и хозяйственные магазины. Наглядно данная структура представлена на рисунке 3.11.

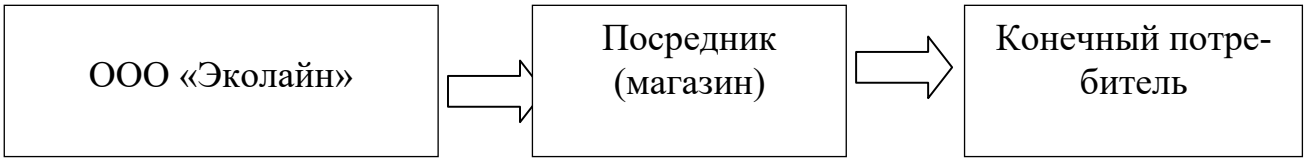


Рисунок 3.11 – Каналы распределения «первого уровня»

Основным каналом сбыта будет канал «второго уровня» - через оптовые организации Пензенской области. Наглядно данная структура представлена на рисунке 3.12.

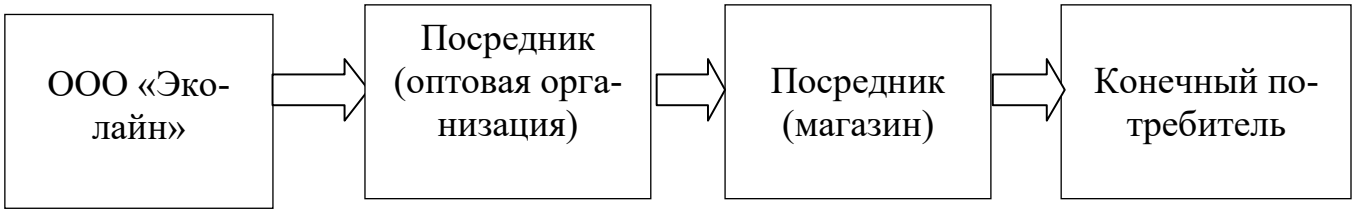


Рисунок 3.12 – Каналы распределения «второго уровня»

ООО «Эколайн» стремится в максимально возможной степени сократить цикл «заказ-оплата», т.е. время между получением заказа, доставкой готовой продукции и ее оплатой.

Предприятие «Эколайн» стремится в максимально возможной степени сократить цикл «заказ-оплата», т.е. время между получением заказа и ее оплатой, с развитием информационных технологий это стало вполне возможным. На предприятии будет внедрена комплексная программа «1С Бухгалтерия», а также широко будут применяться и другие средства автоматизации и информатизации предприятия.

Каждое предприятие должно хранить свои товары на складе вплоть до момента продажи. Чтобы обеспечить быстрое выполнение заказов, ООО «Эколайн» должно иметь в наличии достаточные запасы гранулированные органические удобрения. Функция хранения товаров необходима, поскольку циклы производства и потребления производимой предприятием продукции не совпадают. Гранулированные органические удобрения производятся круглый год, а потребители покупают эту продукцию в большей степени в весенне-летний период и в меньшей степени в оссенне-зимний. Потребители-посредники могут обращаться за партиями товара в любое время.

Так как гранулированные органические удобрения является негабаритным товаром, достаточно использование одного складского помещения, расположенного на территории предприятия рядом с производственным цехом. Это позволит оперативно отслеживать количество товаров на складе, осуществлять транспортировку с цеха на склад и координировать работу бухгалтерии и кладовщика, отпускающего товары.

Осуществлением сбытовой деятельности на предприятии ООО «Эколайн» занимается отдел снабжения и сбыта. За весь цикл реализации товара отвечает руководитель данного отдела, непосредственно за отгрузку продукции по предоставленным документам отвечает кладовщик.

Руководитель службы снабжения и сбыта несет ответственность за:

- изучение рынка сбыта, выявление тенденций спроса на продукцию;
- рекламу и продвижению новой продукции на рынках сбыта;
- выявление долгосрочных рыночных тенденций спроса на выпускаемую продукцию;
- выполнение планов производства и реализацию продукции в строгом соответствии с заключенными контрактами.

Менеджер по сбыту отвечает за:

- формирование «портфеля заказов»;
- анализ и оформление контрактов;
- организацию использования документированных процедур по обращению, хранению, упаковке и их реализации;
- идентификацию и правильность обозначения продукции при отправке потребителю.

Кладовщик производит выдачу товара потребителю в соответствии с предоставленными им документами.

Формирование системы продвижения продукции

В последнее время происходит бурное развитие систем телекоммуникаций, одним из ключевых элементов которых является глобальная компьютерная сеть Интернет и ее главный сервис WWW (World, Wide, Web). Интернет представляет собой первую реализацию опосредованной компьютерами гипермедийной среды, которая обладает уникальными возможностями для рекламы и выступает в качестве двух основополагающих элементов:

Во-первых, Интернет - новое средство коммуникации, который является гипермедийным способом представления информации, значительно отли-

чающимся от традиционных средств массовой информации интерактивной природой, высокой гибкостью и масштабируемостью.

Во-вторых, Интернет - глобальный виртуальный электронный рынок, не имеющий каких-либо территориальных или временных ограничений, позволяющий производить интерактивную покупку товаров и значительно изменяющий возможности фирм в продвижении товара и место дистрибъютивных фирм в этом процессе.

Таким образом, запуск собственного сайта для предприятия, производящего гранулированные органические удобрения, повлияет на продвижение продукции. Использование Интернет в качестве одного из элементов продвижения продукции может оказать значительное влияние на положительный имидж и на осведомленность клиентов о товарах. Наличие сайта обеспечит доступность информации об организации для сотен тысяч людей, в том числе географически удаленных; реализацию всех возможностей представления информации: фотографии, контакты и многое другое.

Сайт-визитка - небольшой сайт, как правило, состоящий из нескольких веб-страниц, и содержащий основную информацию об организации, товарах, прайс-листы, контактные данные и форму обратной связи. Сайт-визитка не содержит сложного программирования, панелей управления сайтом и прочих вспомогательных программ, позволяющих управлять информацией на сайте обычным пользователям, не имеющим специальных знаний. Информация на статическом сайте редактируется с помощью html-редакторов - профессиональных программ, предназначенных для работы с подобными сайтами. По внешнему виду сайт-визитка ничем не уступает динамическим сайтам и может быть даже более стильным, т.к. разработка дизайна сайта не зависит от присутствия на нем программирования или отсутствия такового.

При формировании сайта-визитки на первоначальном этапе следует определить фирменный цвет организации. Фирменный цвет также является важнейшим элементом фирменного стиля. Цвет делает элементы фирменного стиля более привлекательными, лучше запоминающимися, позволяет ока-

зать сильное эмоциональное воздействие. Психологами установлено, что уравновешенная в цветовом отношении среда привлекает, создает творческую атмосферу, успокаивает и улучшает общение людей между собой. Цвет существенно влияет на психоинтеллектуальное состояние человека. Между цветовым решением рекламы и естественным восприятием человека существует определенная зависимость. Такие яркие цвета, как синий, зеленый, коричневый способствуют формированию у потребителя ощущения надежности и высокого качества. Именно по этой причине многие компании выбрали эти цвета своими фирменными с целью привлечения покупателей к своему бренду. Поэтому при создании сайта следует обратить внимание на цвета, в которых он будет оформлен. Цвет может привлекать и отталкивать, вселять чувство спокойствия и комфорта или возбуждать и тревожить. Цвета обращаются к чувствам, а не к логике человека. Достоверно установлено, что каждый цвет вызывает подсознательные ассоциации. Таким образом, за основу предлагается взять глубокий зеленый цвет, что обусловлено деятельностью предприятий биоземледелия, направленную в первую очередь на развитие экологического земледелия и защиту окружающей среды.

В верхнем левом углу на каждой странице сайта необходимо отразить логотип компании, таким образом, существует возможность сделать его узнаваемым.

Структура сайта может выглядеть следующим образом (рисунок 3.13).

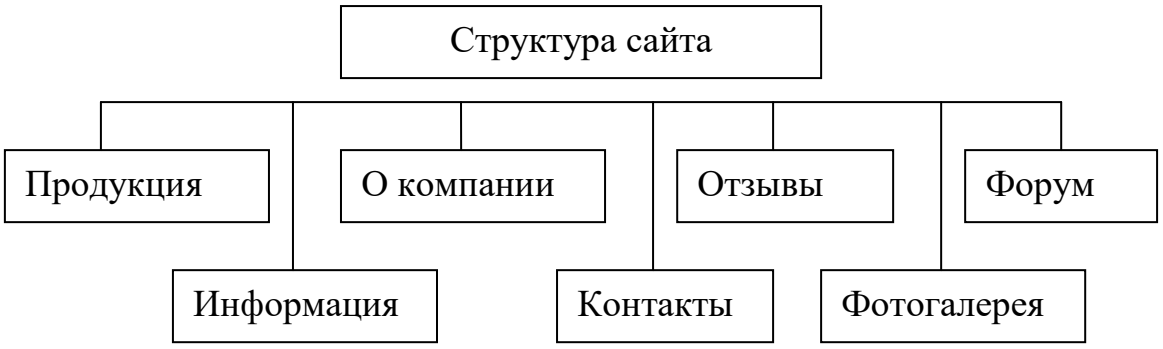


Рисунок 3.13 – Структура сайта организации

В разделе «Продукция» необходимо отразить полную информацию о физико-химических свойствах продукции, ее назначении и результатах ее использования. Должна быть представлена информация о расфасовке и ассортименте предлагаемой продукции с фотографиями.

Раздел «Предприятие» должен отражать общие данные о деятельности организации и ее достижениях (награды, дипломы, инновационные технологии)

В разделе «Контакты» должна быть отражена информация о местонахождении с подробной картой, а также все контактные телефоны и электронная почта руководителя отдела сбыта и снабжения.

Раздел «О компании» содержит сведения об истории развития компании и ее достижениях.

Очень важным на наш взгляд являются разделы «Форум» и «Отзывы». В разделе «Отзывы» отображаются отзывы пользователей продукции, что позволяет потенциальным клиентам убедиться в заявленных качественных характеристиках продукции. Причем в большинстве случаев потенциальный потребитель больше доверяет «бывалому» потребителю, нежели различным рекламациям.

В разделе «Форум» должна быть представлена возможность потенциальным потребителям задать интересующие их вопросы, при этом обязательным условие является наличие обратной связи. То есть в данном случае сайт выполняет не только рекламную функцию, но и просветительскую.

В разделе «Информация» должно быть представлено краткое описание технологии производства продукции, где упор делается на ее экологичность. Кроме того могут быть представлены различные научные статьи по данной тематике.

Подразумевается, что сайт может стать инструментом, который поможет получать прибыль. Через него покупатель получает полную информацию о производимой продукции.

При анализе различного рода источников было установлено, что в среднем на разработку и продвижение сайта необходимо потратить сумму в размере 59700 рублей (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Затраты на разработку и продвижение сайта, руб.

Услуга	Стоимость
Разработка сайта	14700
Оформление сайта	15000
Продвижение сайта	30000
Итого	59700

Одним из наиболее популярных способов продвижения продукции являются социальные сети. В настоящее время в нашей стране наиболее популярными являются социальные сети «В Контакте» и «Одноклассники». Рассмотрим их предложения о предоставлении рекламных услуг (рисунок 3.14).

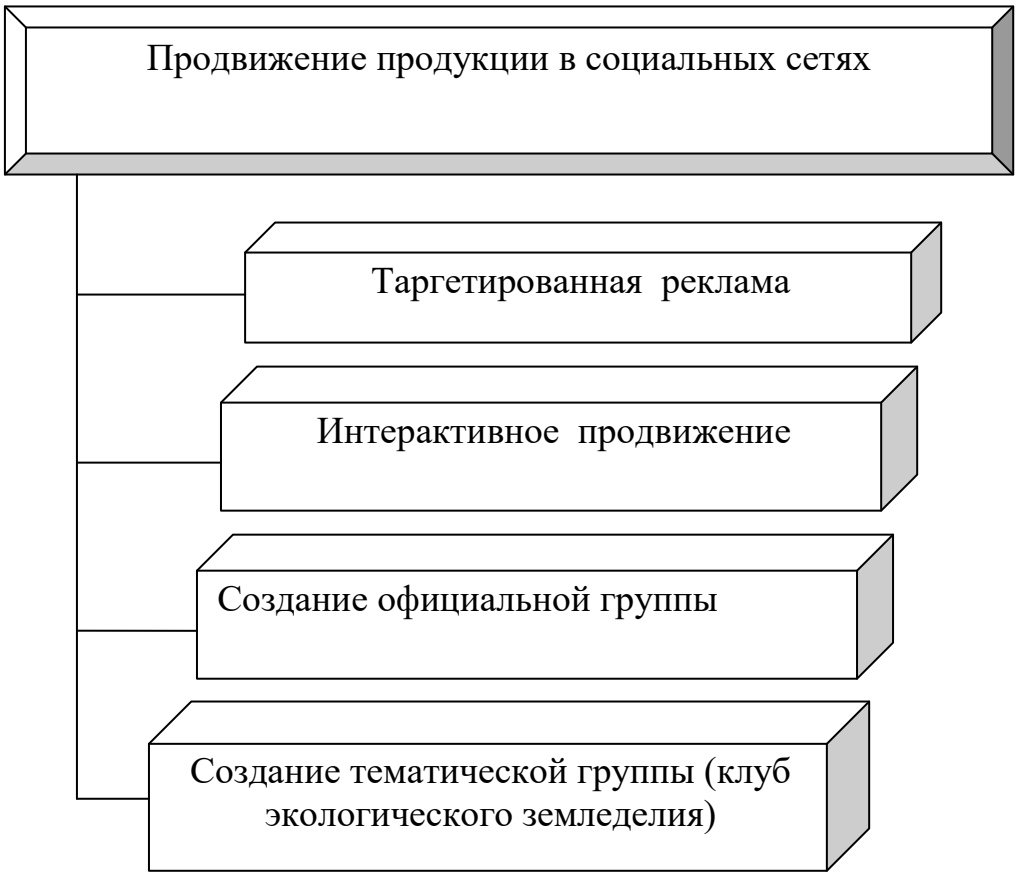


Рисунок 3.14 – Основные способы продвижения продукции предприятия по производству гранулированных органических удобрений в социальных сетях.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Предварительное бизнес планирование и детализация бизнес проекта по тематическим разделам исследования показали целесообразность и возможность реализации проекта по созданию ООО «Эколайн», которое будет производить и реализовывать высококачественные гранулированные органические удобрения, обеспечивающий рост урожайности сельскохозяйственных растений и экологически чистое производство сельхозпродукции.

Начальные инвестиционные расходы будут осуществляться за счет капитала учредителей – 2,61 млн. рублей и банковских кредитов в размере 2,6 млн. руб. Кроме того, предполагается внесение в качестве уставного капитала имущества (автомобиля) одного из учредителей стоимостью 375 тыс. руб. Кредиты предполагается привлечь: долгосрочный - на приобретение оборудования - сроком на 3 года под 15,5% с отсрочкой уплаты основного долга на 8 месяцев, краткосрочного - на пополнение оборотных средств - на 1 год под 14,5% с отсрочкой уплаты основного долга на 8 месяцев. Структура финансирования представлена в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Структура финансирования проекта

Наименование источника финансирования и его формы	Объем получаемых средств, руб.	Доля в общей стоимости проекта, %
1. Собственные средства проекта		
1.1 Внесенные в качестве уставного капитала	200 000	3,8
1.2 Целевые займы учредителей	2 410 000	46,3
Всего собственных средств	2 610 000	50,1
2. Заемные средства проекта		
2.1 На инвестиции	2 000 000	38,4
2.2 На пополнение оборотных средств	600 000	11,5
Всего заемных средств	2 600 000	49,9
Всего заемных и собственных средств	5 210 000	100

Интегральные показатели важны для анализа, так как они показывают отношения величин, приведенных к единой эквивалентной стоимости, рас-

считываемой на момент начала реализации проекта. Интегральные показатели представлены в таблице 15.

Таблица 3.13 - Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	14,00 %
Период окупаемости	37 мес
Дисконтированный период окупаемости	44 мес
Средняя норма рентабельности	45,77 %
Чистый приведенный доход	2 661 697 руб.
Индекс прибыльности	1,52
Внутренняя норма рентабельности	33,54 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	23,10 %

Период расчета интегральных показателей - 58 месяцев.

Период окупаемости. Затраты на организацию фирмы, производящей биогумус, окупаются через 37 месяца после начала реализации проекта.

Чистый приведенный доход. Разность дисконтированных поступлений и дисконтированных выплат, которые производятся в течение реализации проекта, составляют 2 661 697 рублей.

Индекс прибыльности. Дисконтированные поступления превышают дисконтированные выплаты в 1,52 раза. Анализ полученных результатов, позволяет сделать вывод о том, что организация способна расплатится по своим обязательствам, эффективно использует свои активы и обладает достаточной финансовой устойчивостью.

Инвестиционный план является одной из важнейших составных частей бизнес плана, который рассматривает вопросы, связанные с долгосрочным вложением капитала, включая приобретения активов, наем персонала, прочие организационные мероприятия. Основным подразделом инвестиционного плана является календарный план, который подразделяется на этапы (таблица 3.14).

Таблица 3.14- Список этапов и их стоимость

Наименование этапа	Длительность, дней	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Регистрация ООО	7	01.03.2018	08.03.2018	5 000,00
Аренда помещения	12	06.03.2018	18.03.2018	3 850,00
Ремонт помещения	29	17.03.2018	15.04.2018	280 000,00
Покупка орг. Техники	6	14.04.2018	20.04.2018	125 682,27
Покупка сушильно-гранулятного и фасовочно-упаковочного оборудования	39	20.04.2018	29.05.2018	1 293 739,11
Покупка оснастки и инструментов	14	19.05.2018	02.06.2018	819 877,25
Покупка автотранспорта	7	26.05.2018	02.06.2018	462 118,53
Отбор и наем персонала	17	29.05.2018	15.06.2018	5 256,92
Производство пробной партии, сертификация	6	08.06.2018	14.06.2018	28 969,22
Производство	0	15.06.2018	...	…

Инвестиционный этап включает следующие этапы:

- подготовка основного производственного помещения (или площадки);
- подготовка вспомогательных помещений для буртования оргмассы;
- компостирование органосодержащих материалов;
- приобретение технологической линии гранулирования удобрений (ООО «СПиКо», г. Псков);
- приобретение партии оргудобрений;
- оборудование и подготовка участка дезинфекции;
- производство гранулированных органических удобрений.

В этапах отражены сведения касающиеся ремонта производственного помещения и приведения его в соответствие с требованиями производства, приобретения оборудования, затраты наем и обучение персонала, выпуск пробной партии, пусконаладочные работы, сертификацию производства и производства продукции. Также в таблице указана длительность этапа, стои-

мость и ресурсы, требующиеся на реализацию данного этапа.

Финансирование инвестиционных затрат будет осуществляться за счет собственных средств и долгосрочного кредита ПФ ОАО «Россельхозбанк». Погашение основного долга по кредиту ООО «Эколайн» будет начинать с восьмого месяца после взятия кредита и осуществляться за счет средств, полученных от продажи продукции. Срок полного погашения кредита 5 лет. Проценты буду уплачиваться ежемесячно с отсрочкой начала выплаты в 1 месяц, основной долг будет выплачиваться ежемесячно (таблица 3.15).

Таблица 3.15 – Погашение инвестиционного кредита

Период	Сумма основного долга, руб.	Проценты, руб.	Возврат основного долга, руб.	Остаток, руб.
2018	10 000 000	1 210 169	-	10 000 000
2019	-	1 409 638	2 352 941	7 647 059
2020	-	1 033 167	2 352 941	5 294 118
2021	-	656 697	2 352 941	2 941 177
2022	-	280 226	2 352 941	588 235
2023	-	10 103	588 235	0
Итого	-	4 600 000	10 000 000	-

Общая сумма выплаченных процентов 4,6 млн. руб.

Также привлекается кредит на пополнение оборотных средств в ПФ ОАО «Россельхозбанк». Сумма кредита составляет 600 000 руб. Проценты взимаются по ставке 14,5 % годовых. Возврат основного долга начинается с 8 месяца кредитного договора. График погашения кредита и процентов по нему представлен в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Погашение кредита на пополнение оборотных средств

Период	Сумма основного долга, руб.	Проценты, руб.	Возврат основного долга, руб.	Остаток, руб.
05-09.2018	600 000	7469,70	-	600000
10.2018		7469,70	100000	500000
11.2018	-	6261,36	100000	400000
12.2018	-	5053,03	100000	300000
1.2019	-	3844,7	100000	200000
2.2019	-	2636,36	100000	100000
3.2019	-	1428,03	100000	0
Итого	-	34162,90	600 000	-

Операционная программа представляет собой систему плановых заданий по производству продукции определенного ассортимента и качества, предназначенных для удовлетворения потребностей потенциальных покупателей. Планируемый объем производства продукции ООО «Эколайн» представлен в таблице 3.17:

Таблица 3.17 – Операционный план ООО «Эколайн», шт.

Вид продукции	Ед. изм.	3-12.2018	2019 год
Гранулированные органические удобрения для корпоративных клиентов 40 кг	уп.	3 960	10 560
Гранулированные органические удобрения для рассады овощных культур 5 кг	уп.	18 900	50 400
Гранулированные органические удобрения для тепличных цветов 5 кг	уп.	27 200	48 000
Гранулированные органические удобрения для домашних цветов 3 кг	уп.	35 000	60 000

По способу отнесения затрат на себестоимость производимой продукции, выделяются прямые и косвенные расходы. Прямые расходы непосредственно связаны с производством продукции и по установленным нормам относятся на их себестоимость (см.таблицу 3.18):

Таблица 3.18 – Прямые материальные издержки на производство удобрения в упаковке 40 кг

Наименование	**Расход**	**Потери, %**	**Стоимость, руб.**
Материалы и комплектующие			**145,98**
Солома	1,400	5,000	22,05
биостимулятор разложения	0,050	2,000	3,21
навоз крупного рогатого скота	40,000	2,000	122,40
Упаковка	1,000	2,000	1,53
Сдельная зарплата			**3,12**
Другие издержки			**0,22**
Всего			**152,53**

Косвенные расходы обусловлены обслуживанием производства и включаются в себестоимость пропорционально показателю, установленному отраслевой инструкцией по планированию себестоимости. К ним относятся общепроизводственные, общехозяйственные, коммерческие расходы и т.д.

Сумма прямых и косвенных издержек составляет валовые издержки организации. Постоянные (косвенные) затраты «Эколайн» представлены в таблице 3.19.

Таблица 3.19 - Постоянные затраты ООО «Эколайн»

Наименование затрат	**Сумма, руб.**	**График платежей**
Управление		
Коммунальные расходы	18 500,00	Ежемесячно, весь проект
Арендная плата	78 000,00	Ежемесячно, весь проект
Прочие общехозяйственные расходы	5%	От стоимости сырья, материалов и комплектующих
Производство		
Арендная плата	178 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Текущий ремонт	12 500,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Коммунальные расходы	52 450,00	Ежемесячно, весь проект
Прочие общепроизводственные расходы	10%	От стоимости сырья, материалов и комплектующих
Маркетинг		
Транспортные расходы	18 500,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Реклама	110 000,00	Ежемесячно, с 1 по 9 мес.
Реклама, акции	185 000,00	Ежемесячно, с 15 по 29 мес.
Маркетинговые исследования	35 000,00	Ежемесячно, с 3 по 7 мес.

Расчет потребности в персонале и заработной плате

Персонал организации ООО «Эколайн» составляет 25 человек (таблица 3.20). Месячный фонд зарплаты (без учета социальных отчислений) равен 474 тыс. рублей.

Таблица 3.20 - План по персоналу ООО «Эколайн»

Должность	Количество, чел.	Зарплата, руб.	График платежей
Директор	1	40 000,00	Ежемесячно, весь проект
Менеджер по персоналу	1	17 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Гл. бухгалтер	1	25 000,00	Ежемесячно, весь проект
Секретарь	1	17 500,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Технолог	1	28 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Лаборант	1	12 500,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Рабочие	9	15 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Кладовщик	2	15 500,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Бригадиры участков	3	22 000,00	Ежемесячно, весь проект
Грузчик	1	12 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Водитель	1	12 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Начальник отдела снабжения и сбыта	1	26 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Менеджер по снабжению	1	17 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Менеджер по сбыту	1	17 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва

Калькуляция себестоимости продукции необходима для определения цены единицы продукции ООО «Эколайн», соизмерения затрат предприятия с результатами его производственно-хозяйственной деятельности.

Таблица 3.21 –Калькуляция полной себестоимости продукции

Вид Продукции	Прямые издержки на единицу продукции, руб.	Общие издержки, руб.	Амортизация, руб.	Проценты за кредит, руб.	Затраты на персонал, руб.	Налоги относящиеся на себестоимость, руб.	Полная себестоимость, руб.
ГОУ для корпоративных клиентов 40 кг	145,98	205,79	16,23	6,90	181,55	56,15	612,61
ГОУ для рассады овощных культур 5 кг	24,33	37,78	2,98	1,27	33,33	10,31	109,99
ГОУ для тепличных цветов 5 кг	24,34	38,86	3,07	1,30	34,28	10,60	112,46
ГОУ для домашних цветов 3 кг	15,62	24,18	1,91	0,81	21,33	6,60	70,45

Определение точки безубыточности

Сущность точки безубыточности в том, что она представляет собой минимальный объем производства продукции, реализовав который организация останется с нулевой прибылью, но покроет затраты. То есть организация должна производить больше, чем показывает точка безубыточности, тогда она будет работать в «области прибыли» и получать прибыль.

Расчет точки безубыточности позволяет фирме решить следующие задачи:

- поскольку будущий объем производства продукции и ее цена в значительной степени зависят от рынка, его емкости, покупательной способности потребителей, руководитель должен быть уверен, что его затраты окупятся и принесут прибыль в будущем. Если объем спроса, позволяющий окупить затраты и получить прибыль, не сможет быть достигнут вследствие, к примеру, узости рынка сбыта, то всегда об этом лучше знать до начала производства и осуществления инвестиций;
- поскольку выручка зависит от двух компонентов: цены товара и объема производства продукции, можно рассчитать необходимое изменение каждого из них в том случае, если другой компонент изменится. Например, организация вынуждена снизить цену на свою продукцию, чтобы сохранить позиции в конкурентной борьбе. Придется увеличить объем производства, чтобы сохранить размер получаемой ранее прибыли;
- если организация получает выручку больше той, которая соответствует точке безубыточности, она работает с прибылью. Эта прибыль тем больше, чем больше разница между фактической выручкой и выручкой, соответствующей точке безубыточности. Сравнивая эти два значения выручки, можно оценить, насколько фирма может допустить снижение выручки без опасения оказаться в убытке.

Точку безубыточности дает пересечение прямых «поступление от продаж» и «прямые издержки». Важнейшим условием безубыточности является то, что выручка от производства и реализации продукции должна покрывать постоянные и переменные издержки. Точка безубыточности производимой продукции = постоянные издержки/ (цена – переменные издержки на 1 единицу).

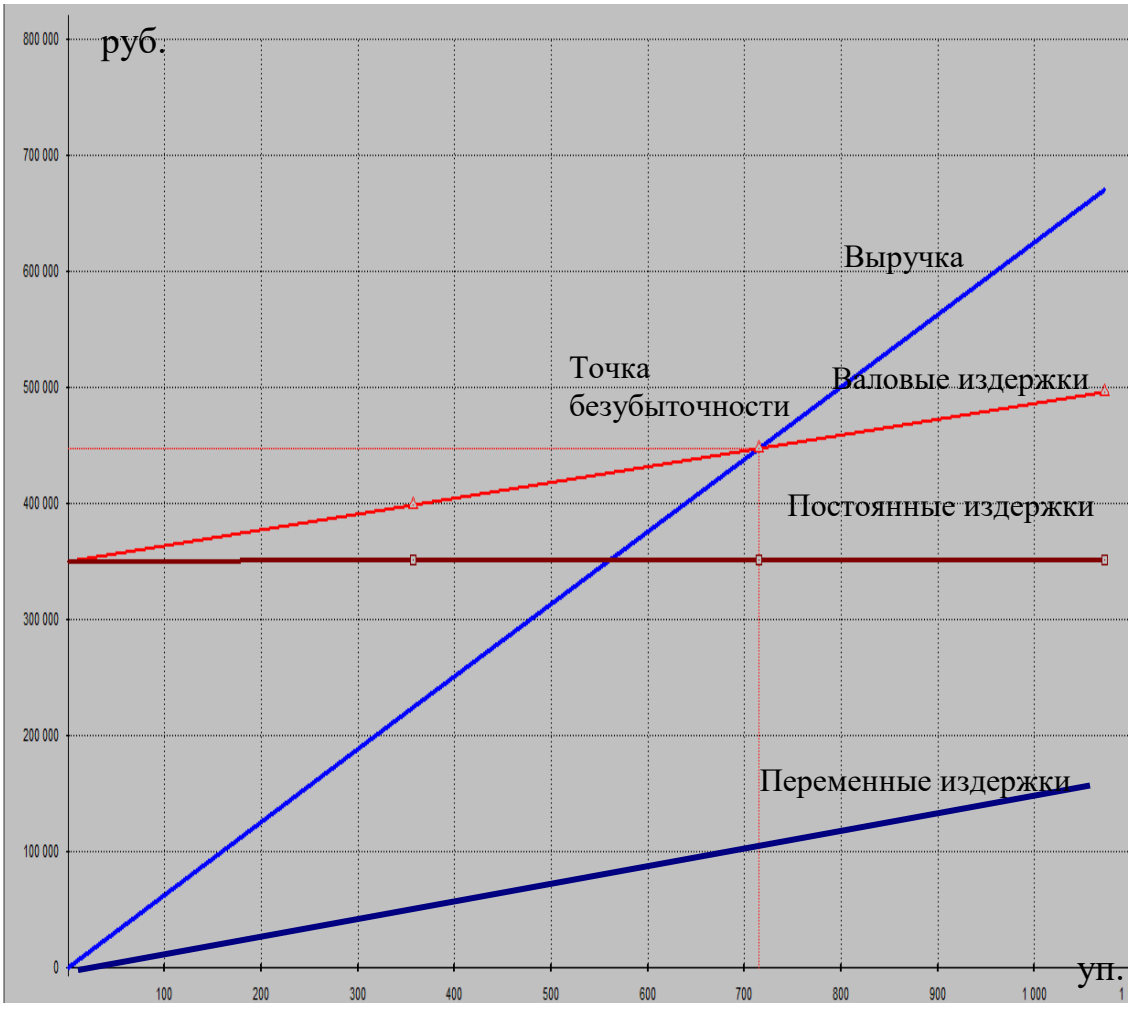


Рисунок 3.15 – График точки безубыточности производства гранулированных органических удобрений для корпоративных клиентов в упаковках по 40 кг за 2019 год, упаковок в месяц

Отчет о финансовых результатах позволяет определить, из каких составляющих складывается прибыль организации. Структура отчета отражает порядок расчета прибыли. Результаты каждого шага расчетов помещаются в соответствующих строках таблицы «Отчет о финансовых результатах». Анализ отчета о финансовых результатах позволяет определить структуру доходов и затрат компании, получить объективную оценку ее операционной и коммерческой деятельности. Таким образом, отчет о финансовых результатах образует связь между балансовыми отчетами прошлого и нынешнего учетных периодов и показывает, за счет чего произошли изменения в нынешнем балансе по сравнению с прошлым, отражает процесс формирования прибыли и то, как изменяется капитал вкладчиков компании под воздействием доходов и расходов, осуществленных в текущем периоде.

В отчете о финансовых результатах представлены показатели доходов и расходов:

Валовой объем продаж - валовая выручка от реализации за вычетом налога на добавленную стоимость.

Чистый объем продаж – выручка за вычетом потерь и ценовых скидок.

Валовая прибыль (валовая маржа) - это чистая выручка от реализации продукции за вычетом произведенных расходов на производство. Этот показатель позволяет анализировать эффективность операционной деятельности. Валовая прибыль за период (2018 г. – 2023 г.) деятельности организации выросла с 7,2 до 19,8 млн. рублей.

Прибыль (убыток) до налогообложения - это финансовый результат организации, определяемый как разность между чистым объемом продаж и всеми (производственными и непроизводственным) издержками.

Чистая прибыль – это прибыль после уплаты налога на прибыль. В начале проекта предприятие терпит убыток в сумме 2,1 млн. рублей за 2018 год, но с 2020 года его деятельность становится положительной: сумма ежегодной прибыли составляет около 6 млн. рублей.

Отчет о финансовых результатах представлен в приложении Б.

Отчет о движении денежных средств - это документ финансовой отчетности, в котором отражаются поступления, израсходование и нетто-изменения денежных средств в ходе текущей хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности организации на определенный период.

Необходимость подготовки данного отчета обусловлена тем, что обобщенные показатели «доходы» и «расходы», используемые в отчете о прибыли, не отражают напрямую действительного движения денежных средств, например, поступления за поставленную продукцию не всегда относятся к тому временному интервалу, в котором последняя была отгружена потребителю. В отчете о прибыли отсутствует информация о других направлениях деятельности, кроме операционно-хозяйственной, а именно, о финансовой и инвестиционной деятельности.

Отчет о движении денежных средств очень важен для оценки финансовых возможностей ООО «Эколайн», так как в нем представлена информация, отражающая операции, связанные с образованием финансовых ресурсов и с использованием этих ресурсов. При этом в качестве источников средств могут выступать: увеличение собственного капитала за счет дополнительный и целевых взносов учредителей, увеличение задолженности при новых кредитах, выручки от реализации и прочие доходы. В случае возврата целевых займов, наличия избытков от прочей реализации и внереализационной деятельности в соответствующих позициях отчета могут появиться отрицательные значения.

В первой части отчета отражаются все поступления денежных средств и платежи в ходе ежедневных операций организации. Во второй части отчета отражаются суммы денежных средств, направленные на инвестиции. Инвестиции – это операции, в результате которых денежные средства обмениваются на другие активы или наоборот. В третьей части отчета отражается движение денежных средств в результате финансовых операций. Они включают заем средств у кредиторов и вклады капитала владельцев. Также к финансовым операциям относятся погашение долгов и изъятия капитала

владельцами.

Приток и отток денежных средств по этим трем балансам измеряются в течение отчетного периода, итоговые показатели по всем трем областям деятельности прибавляются к начальному сальдо денежных средств. Полученная итоговая сумма представляет собой конечное сальдо денежных средств, полученное на дату проведения расчетов.

Основные направления использования денежных средств ООО «Эколайн» связаны с инвестициями в постоянные активы, осуществлением текущей операционной деятельности, уплатой процентов и погашением внешней задолженности, расчетами с бюджетом (налоговые платежи), распределением прибыли.

Алгоритм расчета показателей, отражающих изменения в каждом из трех разделов отчета о движении денежных средств, включает определение остатка денежных средств на конец отчетного периода как алгебраической суммы денежных средств на начало периода и изменений за период. Сумма каждого из разделов отчета о движении денежных средств будет составлять остаток ликвидных средств в соответствующий период, при этом отчет на конец расчетного периода будет равен сумме отчета предыдущего периода, сложенного с остатком ликвидных средств текущего периода времени.

Отчет о движении денежных средств ООО «Эколайн» представлен в приложении В. Из отчета о движение денежных средств мы видим, что баланс наличности на начало и конец каждого отчетного периода положительный.

Заключение

В результате выполнения выпускной квалификационной работы была разработана система управления предприятия ООО «Эколайн» по производству гранулированных органических удобрений, в частности:

- изучена специализации предприятия;
- проведены предварительные маркетинговые исследования рынка гранулированных органических удобрений;
- изучены основные конкуренты на рынке гранулированных органических удобрений;
- произведено стратегическое планирование ООО «Эколайн»;
- написан раздел ВКР по управлению кадрами, изучена организационной структуры управления организации и системы управления персоналом;
- рассмотрена организационная структура управления ООО «Эколайн»;
- изучен технологический процесс производства гранулированных органических удобрений и организация его производства;
- проведено планирование системы снабжения и сбыта на предприятии, а также товарная политика предприятия;
- выполнен расчёт экономических показателей эффективности бизнес-проекта.

На основе проведенных маркетинговых исследований, предварительного технико-экономического обоснования идеи проекта, был просчитан бизнес-план данного проекта. Обосновано, что проект окупится в течение 37 месяцев, что может привлечь потенциальных инвесторов к реализации данного бизнес-проекта.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // Юрист, 2010. - 931 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34686/
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/ document/cons_doc_LAW_4821/
4. Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании» [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/ document/cons_doc_LAW_12722/
5. ГОСТ 33830-2016 Удобрения органические на основе отходов http://www.waste.ru/modules/documents/item.php?itemid=270
6. Адаптивное управление фирмой / Кудин В.С., Лычагин М.В. и др. / Новосибирская Государственная академия экономики и управления. Новосибирск, 2009. - 149 с.
7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом / И.Т. Балабанов М.: Финансы и статистика, 2012. – 383 с.
8. Балашов В.В. Тезаурус рыночной экономики и управления / В.В. Балашов, В.В. Годин, А.В Райченко .- М.: ГАУ, 2012. - 80 с.
9. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справочно-методическое пособие / В.К. Беляев Иркутск: Изд-во Иркутского ун-та, 2009. - 219 с.
10. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. М.: Эксперт-бюро, М, 2012. - 111 с.
11. Бизнес-план. /Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. Изд. 2-е. Ч. 1. Зарубежный и отечественный опыт. М.: Финансы и статистика, 2011. - 175 с.

12. Бычек Н. Производство органических удобрений нейтрализацией навоза и помета сапропеле-биоксиминовой добавкой. [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.ya-fermer.ru/blog/proizvodstvo-organicheskih-udobreniy-neytralizaciey-navoza-i-pometa-sapropele-bioksiminovoy

13. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2011. - 123 с.

14. Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью / А.В. Вельков СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 2017. – 319 с.

15. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА – М, 2013. - 282 с.

16. Вютрих Х.А. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Х.А. Вютрих, В.Б. Винтер // Проблемы теории и практики управления. М., 2010. № 3. 96-101 с.

17. Голик В. Организация и ее среда / В. Голик // Бизнес + Информ., 2012. № 10. 51-53 с.

18. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков - М.: Изд-во «Финпресс», 2012. - 416с.

19. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов - М.: ИНФРА – М, 2010. - 333 с.

20. Гренбэк Г.В. Бизнес-диагностика на промышленном предприятии / Г.В. Гренбэк, Е.А. Соломенникова // ЭКО: экономика и организация промышленного производства. Новосибирск, 2012, № 12. 38 - 52 с.

21. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Пер. с англ. М.: Изд-во «Финпресс», 2017. - 256 с.

22. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Учеб. Пособие. / В.С. Ефремов. - М.: «ДИС», 2004. - 288 с.

23. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений / Н.Л. Карданская М.: Рус. делов. лит., 2012. – 288 с.

24. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников / Челяб. гос. техн. ун-т. Челябинск, 2014. - 192 с.

25. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. Изд. 2-е, перераб. и доп. / В.В. Ковалев М.: Финансы и статистика, 2016. - 512 с.

26. Козлов В,В, Инновационный менеджмент в АПК: Учебник/КозловВ.В., КозловаЕ.Ю. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 364 с.

27. Корякин Д.Ю. Современное предпринимательство и его отражение в реальной политике / Д.Ю. Корякин М.: Луч, 2014. - 41 с.

28. Линии для производства гранулированных удобрений [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://all.biz/ru/oborudovanie-dlya-proizvodstva-udobrenij-bgg1082657/fltr-5252-29556

29. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: Учебник / Ляско А.К. - М.:ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.

30. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. – М., Информэлектро, 2004.

31. Петрова С.А. Инновационные системы оперативного менеджмента на предприятиях АПК: статья / С.А. Петрова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015: 60x90 1/16 ISBN 978-5-16-103877-2 (online) [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=509051

32. Справочник по качеству продукции. / Под ред. Остапчука П.П.- М.: Урожай, 2009.- 320 с.

33. Технико-экономическое обоснование инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация. Учеб.-практ. пособие / Под общ. ред. В.М.Попова. Изд. 4-е. М.: Финансы и статистика, 2010. - 423 с.

34. Управление проектами // Под общей ред. В. Д. Шапиро. – Санкт-Петербург; «ДваТри», 2017. - 456 с.

35. Чтобы российский аграрий был передовым на мировом рынке. Информационное агентство «Светич» – Журнал «Нивы России» №11 (155), декабрь 2017. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://svetich.info/publikacii/agronauka/chtoby-rossiiskii-agrarii-byl-peredovym-.html

36. Эриашвили Н.Д. Менеджмент. Маркетинг: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Издательское дело и редактирование", "Книгораспространение", "Менеджмент" / Эриашвили Н.Д., Старостенко В.К., – 5-е изд., перераб. и доп. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 351 с

ПРИЛОЖЕНИЯ