

ВВЕДЕНИЕ

Эль – алкогольный напиток, содержащий хмелевую горечь, которая активизирует выделение желудочного сока, подавляет нежелательное воздействие алкоголя в эле. Перешедшие из хмеля в эль активные вещества оказывают успокаивающее, болеутоляющее и гипнотическое действия, тормозят рост и размножение бактерий.

Во многих странах мира эль пользуется большим спросом у населения благодаря приятному вкусу, тонизирующему и жаждоутоляющему действию. Эль, являясь слабоалкогольным напитком, выступает соперником крепких алкогольных изделий.

Полезность эля для организма зависит от химического состава исходного сырья. Эль содержит ряд важных компонентов, среди которых основное место занимают витамины, минеральные вещества и органические кислоты. Имеются в незначительном количестве углеводы, азотсодержащие вещества. Это определяет высокую пищевую и энергетическую ценность эля по сравнению с другими алкогольными напитками. Из витаминов эля основное место занимают витамины группы В, содержание которых в 1 дм³ составляют от 10 до 35% суточной потребности взрослого человека. Таким образом, эль — достаточно хороший энергетический источник, поставляемые им калории не являются «пустыми» в отличие от таких алкогольных напитков, как водка. Горькие вещества хмеля способствуют секреции желчи и улучшают процесс пищеварения. Коллоиды эля играют роль эмульгаторов и диспергаторов в пищеварительном тракте, способствуют увеличению усвояемости пищи. Прежде всего, это относится к декстринам, высокомолекулярным белкам и гумми-веществам. Отдельные витамины, минеральные вещества, органические кислоты, азотистые вещества, их комплексы благоприятно влияют на обменные процессы здорового и больного организма, о чем свидетельствуют многочисленные исследования и наблюдения.

Следует, однако, отметить, что эль — это алкогольный напиток, и его полезность и безвредность определяются мерой потребления алкоголя. Чрезмерное потребление эля может привести к нежелательным воздействиям на организм, к алкоголизму. Анализируя данные научных исследований, можно заключить, что безвредной, а для отдельных людей и полезной дозой потребления можно считать 330 г эля в день (13,2 г спирта).

В условиях снижения динамики развития рынка пива в России, пивоваренные компании вынуждены искать возможность расширения своего бизнеса, одним из которых является расширение ассортимента производимой продукции. Одним из таких направлений является производство эля.

Исходя из вышесказанного, целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию цеха, осуществляющего производства эля в пензенском филиале ЗАО МПБК «Очаково».

Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие задачи:

- изучить динамику и структуру рынка эля в России;
- определить основные способы производства эля;
- составить комплекс мероприятий по организации производственного процесса и системы управления цехом, специализирующимся на производстве эля;
- дать экономическое обоснование проекта.

Объектом исследования является пензенский филиал ЗАО МПБК «Очаково».

Предметом исследования — совокупность теоретических, методологических и практических вопросов организации цеха по производству эля.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам организации

производства, использования инновационных технологий, производственного менеджмента в современных экономических условиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Ульяновской области.

Методология исследования основана на системно-функциональном подходе к изучаемой проблеме. В рамках этого подхода в работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический, экономико-математический и др.

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

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

В ходе реализации мероприятий в рамках госпрограммы «Развитие здравоохранения» к 2018 году должно быть достигнуто снижение потребления алкогольной продукции (в перерасчете на чистый алкоголь) с 12,5 литров на душу населения в 2013 году до 10,6 литров в 2018 году. В настоящее время производители алкогольной продукции отмечают сокращение объемов продаж.

Согласно маркетинговому исследованию рынка пива, в 2010-2015 гг. производство пива в России падало со среднегодовым темпом 7%, достигнув 7,3 млрд л (таблица 1.1) [32].

Таблица 1.1 – Производство пива в России

Показатель	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.
Объем производства, млрд. л.	10,28	9,93	9,56	8,31	7,65	7,30
Темп роста, в %	-	97	96	87	92	96
Объем производства, млрд. руб.	549,38	591,43	629,59	611,69	633,46	686,65
Темп роста, в %	-	108	106	97	104	108

Однако в 2016 году ситуация в отрасли изменилась. Согласно исследованию рынка пива, в 2015 году индекс производства к предыдущему месяцу был отрицательным на протяжении 6 месяцев из 12. Выпуск в феврале - марте 2016 года в натуральном выражении имел положительную динамику, но уже в следующем месяце снизился. Годовой объем производства снижается последние 5 лет, а совокупное падение за 2015 год составило 4% (рисунок 1.1).

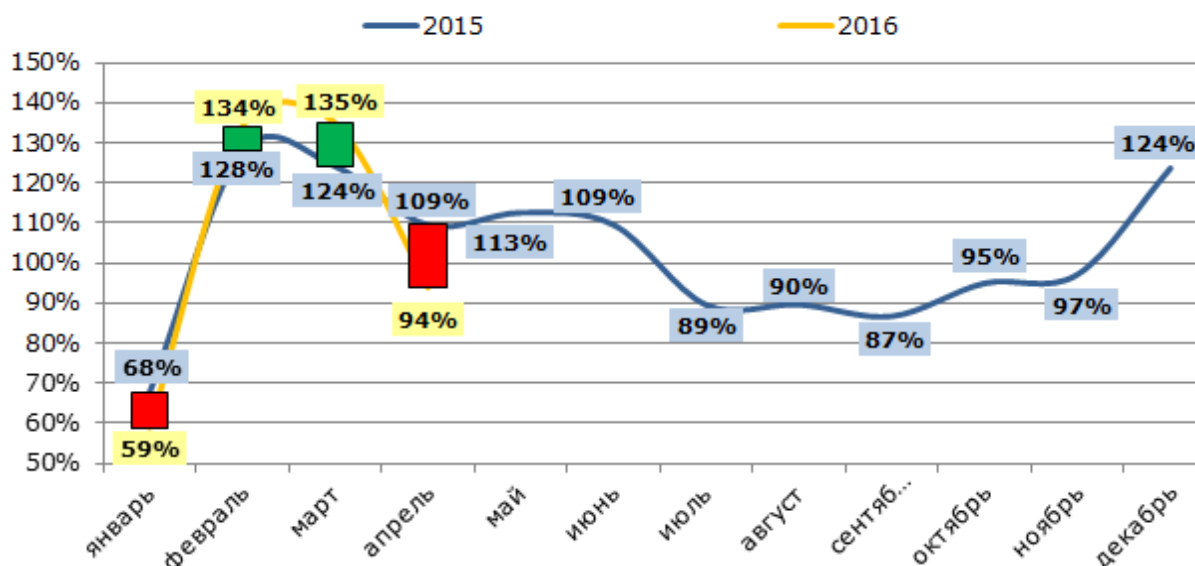


Рисунок 1.1 – Динамика производства пива в РФ в январе 2015-апреле 2016гг., в % к предыдущему месяцу в натуральном выражении

По мнению специалистов IndexBox, сокращение объемов производства пива вызвано, в первую очередь, несбалансированным регулированием продажи алкогольной продукции и ростом налогообложения отрасли. В кризис к остальным факторам добавилось падение спроса со стороны населения: реальные доходы населения за 2015 год сократились на 4,9%, а за январь-март 2016 - на 4,1% произошел переход к сберегающей модели потребления.

Динамика производства пива в стоимостном выражении отличается от динамики производства в натуральном выражении, характеризуясь при этом ростом (рисунок 1.2). Так, за январь-апрель 2016 года объем производства в стоимостном выражении оказался на 16% выше. Согласно данным исследования, проведенного специалистами компании IndexBox, на рост цен повлияли такие факторы, как запрет на использование вторичного стекла, увеличение акциза на спирт, сокращение числа точек реализации слабоалкогольных напитков (киосков), общая нестабильная экономическая ситуация с непрерывными колебаниями курса рубля [37].

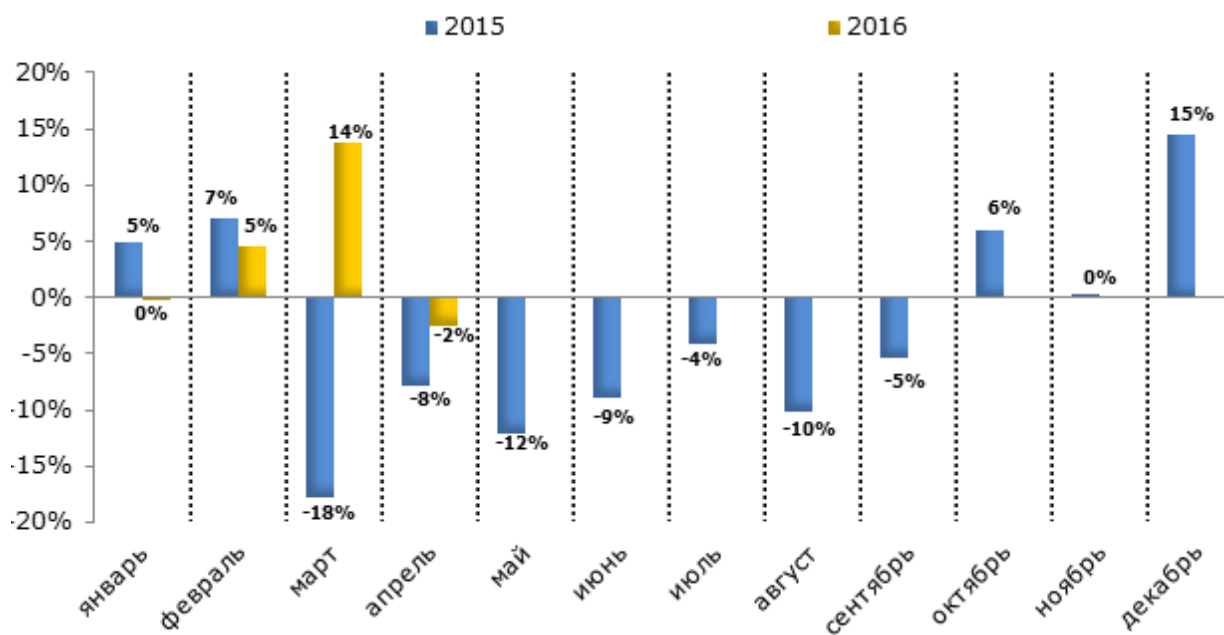


Рисунок 1.2 – Динамика производства пива в РФ в январе 2015-апреле 2016 гг., в % к предыдущему месяцу в стоимостном выражении

Среди товарных категорий основной объем приходится на светлое пиво: в 1 кв. 2016 г. было произведено свыше 211 млн. дкл., что составляет 96% от совокупного объема производства в натуральном выражении (рисунок 1.3) [36].

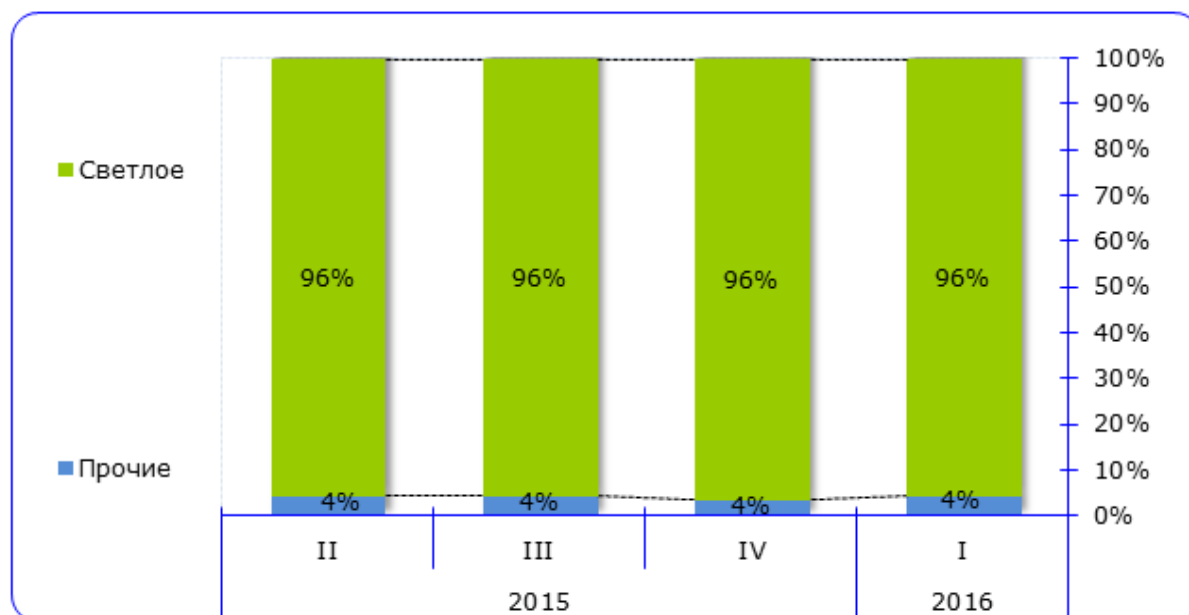


Рисунок 1.3 – Структура рынка пива по товарным категориям, %

В категорию «Прочие» вошли следующие виды пива: безалкогольное, нефilterованное, специальное, тёмное, которые в совокупности составляют 4% от объема производства в 1 кв. 2016 года. Отсутствие структурных

изменений производства продукции по товарным категориям обусловлены устойчивым спросом на светлое пиво у потребителей.

Наибольший объем производства среди всех федеральных округов приходится на Центральный федеральный округ (рисунок 1.4): в 1 кв. 2016 года там было произведено 46 млн. дкл. пива, что составляет 30% от совокупного объема. На втором месте с долей 27% находится Приволжский федеральный округ, на третьем месте - Сибирский федеральный округ с долей 17%. В совокупности на данные федеральные округа приходится 74% от российского объема производства в 1 кв. 2016 года, также как и в 2015. Стабильное распределение долей в совокупном объеме производства показывает равномерное внутригодовое использование мощностей во всех федеральных округах [32].

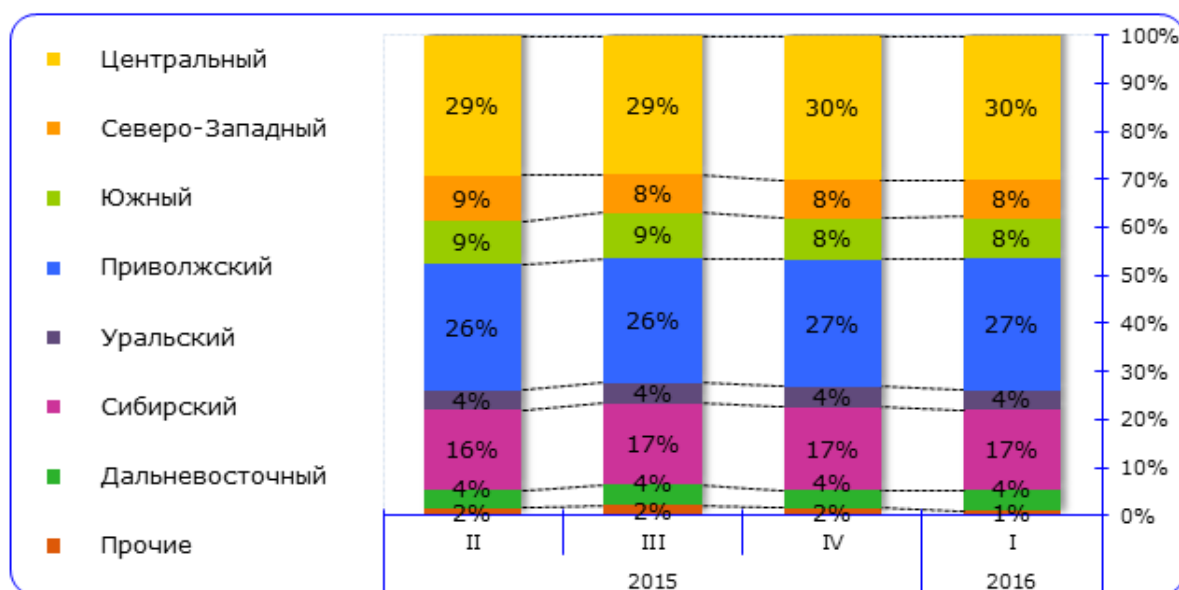


Рисунок 1.4 – Структура производства пива по федеральным округам в РФ 2 кв. 2015г. – 1 кв. 2016 г, %

В России около 53% пива продается в ПЭТ-упаковке, так как это самая дешевая и удобная при транспортировке тара. Большинство мелких и средних предприятий (около 7 тысяч компаний) выпускают продукцию исключительно в ПЭТ (рисунок 1.5). В стеклянных бутылках производится порядка 27% пива и это в основном крупные производители. Это обусловлено тем, что производство стеклянных бутылок объемом 0,5 литра и

больше в России представлено очень ограничено. Доля пива в жестяной таре еще меньше – порядка 16% [37].

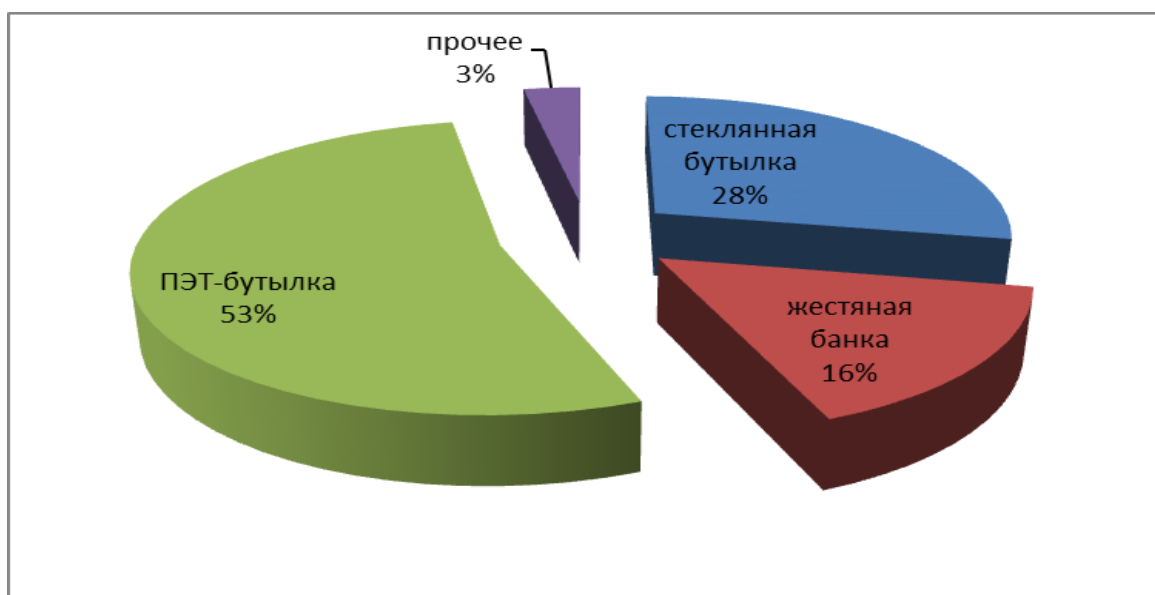


Рисунок 1.5 – Структура производства пива по видам упаковки в РФ 2 кв. 2015г. – 1 кв. 2016 г, %

Наибольшей популярностью среди российских потребителей является упаковка 1,5л, каждая третья покупка пива осуществляется именно в этой таре, второе место занимает упаковка в 0,5 л. Остальные виды упаковки популярны в меньшей степени (рисунок 1.6).

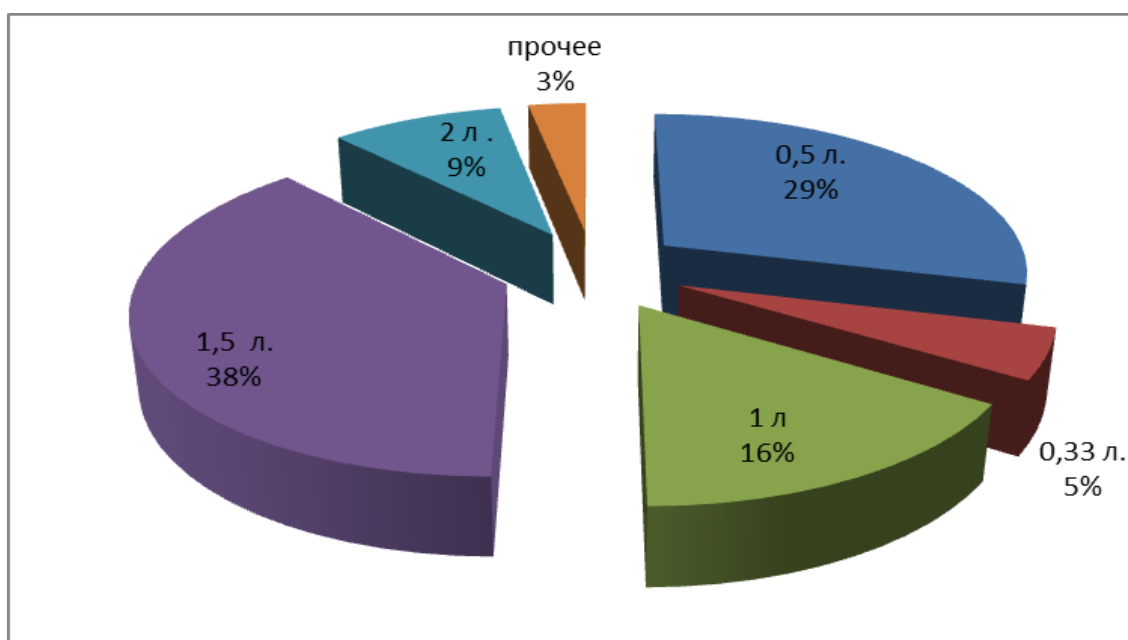


Рисунок 1.5 – Структура производства пива по объему упаковки в РФ 2 кв. 2015г. – 1 кв. 2016г., %

Следует отметить, что при общем сокращении рынка пива наблюдается рост удельного веса «нетрадиционных» сортов с 3% в 2013 году до 9% в 2016 году (рисунок 1.6) [35].

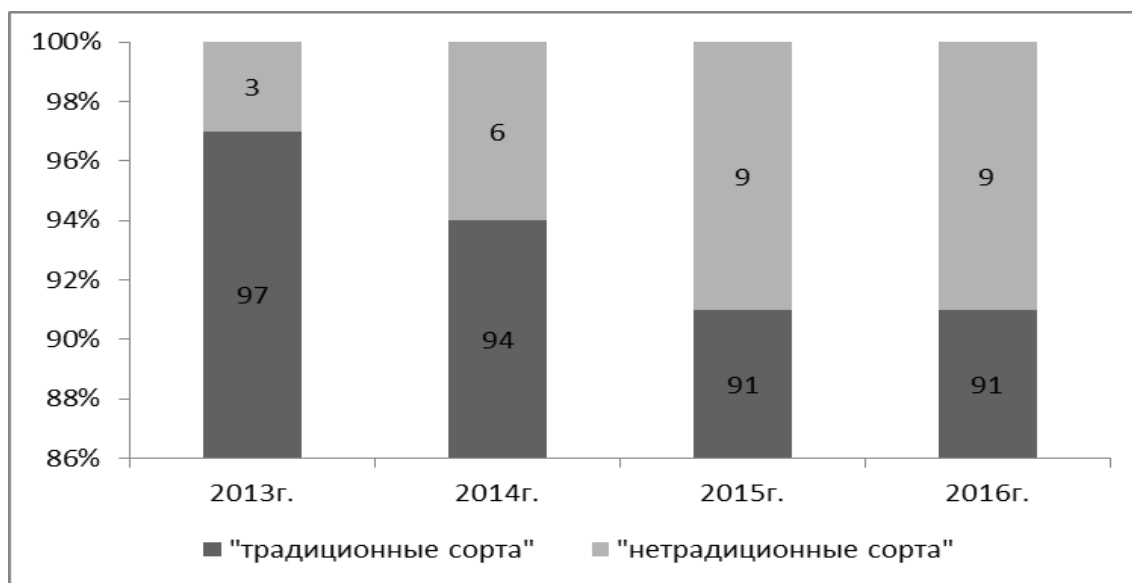


Рисунок 1.6 – Динамика доли «нетрадиционных» сортов в структуре продаж на российском рынке пива, %

Такая динамика обусловлена, прежде всего, ростом интереса потребителей к «новому» на данном рынке.

В свою очередь в структуре «нетрадиционных» сортов наибольший удельный вес занимает эль – более 50% (рисунок 1.7) [37].

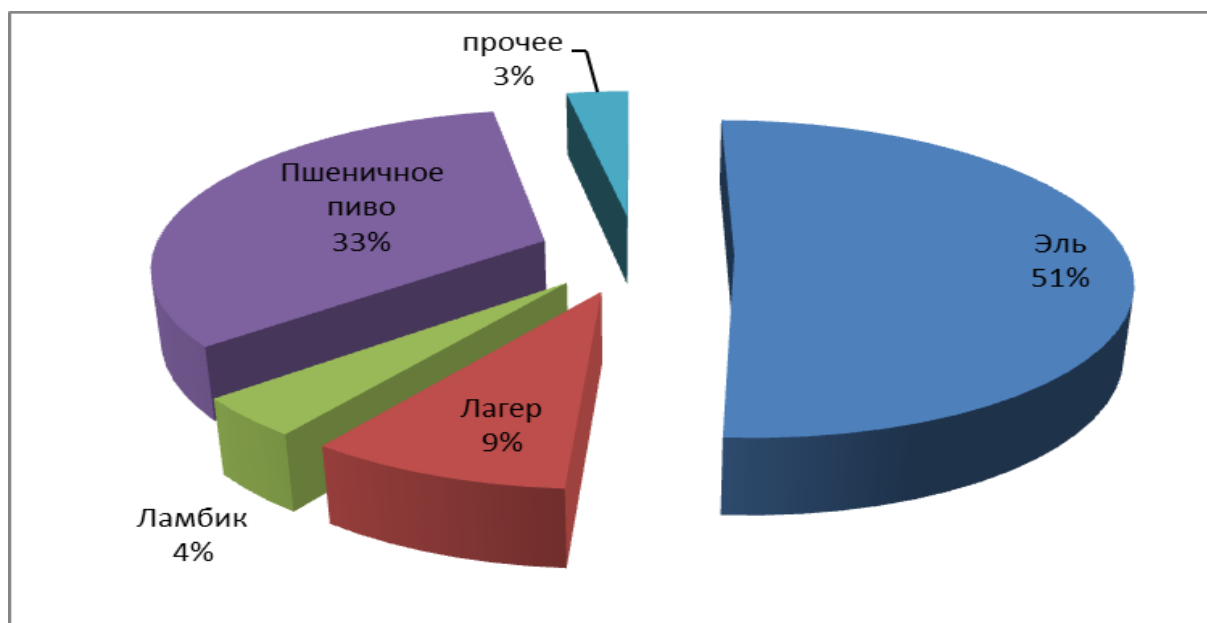


Рисунок 1.7 – Структура «нетрадиционных» сортов пива на российском рынке, %

Таким образом, на российском рынке сложилась следующая динамика потребления эля (рисунок 1.8) [36].

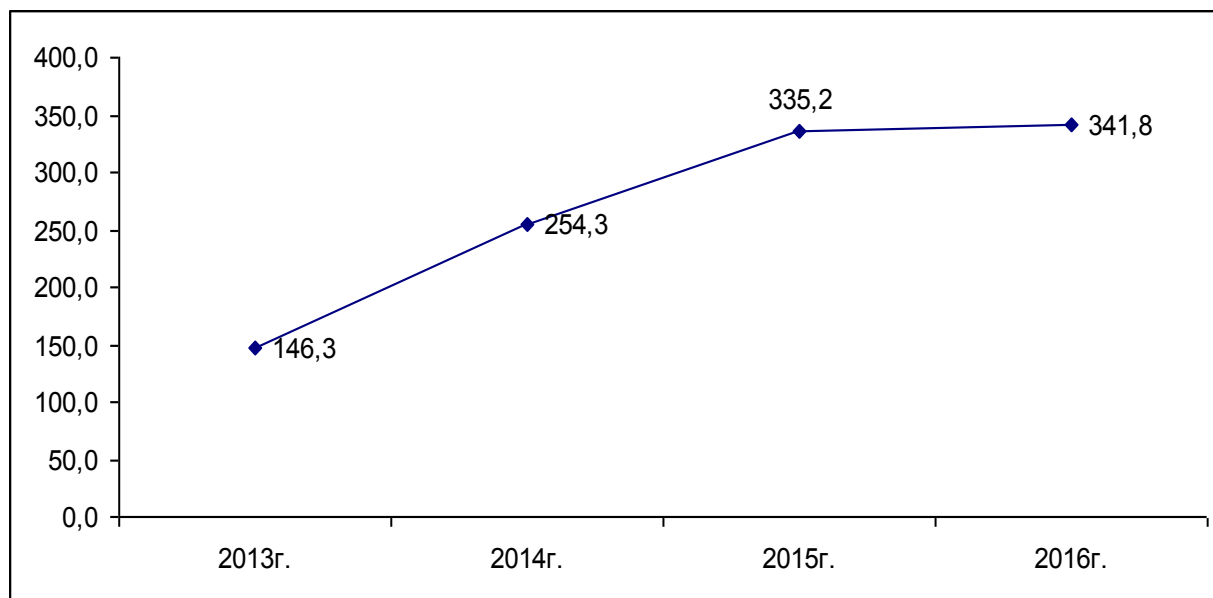


Рисунок 1.8 – Динамика потребления эля в России, млн. л.

Как показывают данные рисунка 1.8, в отличие от всех остальных видов пива эль показывает положительную динамику с 146,3 млн. л в 2013 году до 341,8 млн. л в 2016 году.

Следует отметить, что большая часть потребности в данном продукте удовлетворяется за счет импорта (рисунок 1.9). Хотя крупнейшие игроки отечественного рынка активно осваивают эту продукцию, что ведет к постепенному снижению импорта данной продукции [32].

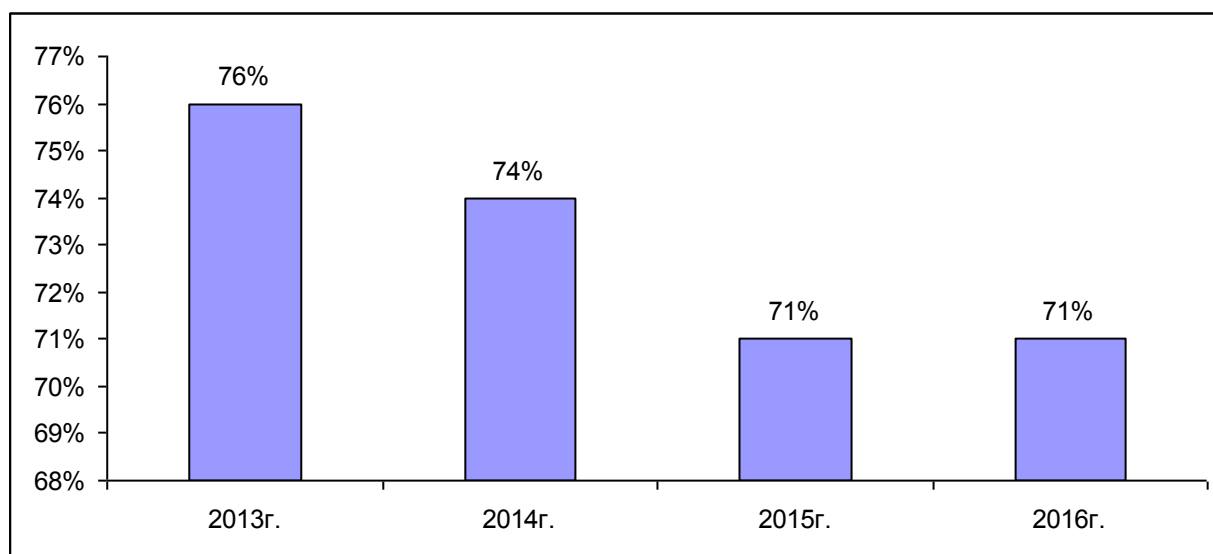


Рисунок 1.9 – Доля импорта в структуре рынка эля в России, %

Оценивая структуру импорта данной продукции, следует отметить, что основными поставщиками данной продукции являются Чехия, Германия, Великобритания, в частности Ирландия (рисунок 1.10) [37].

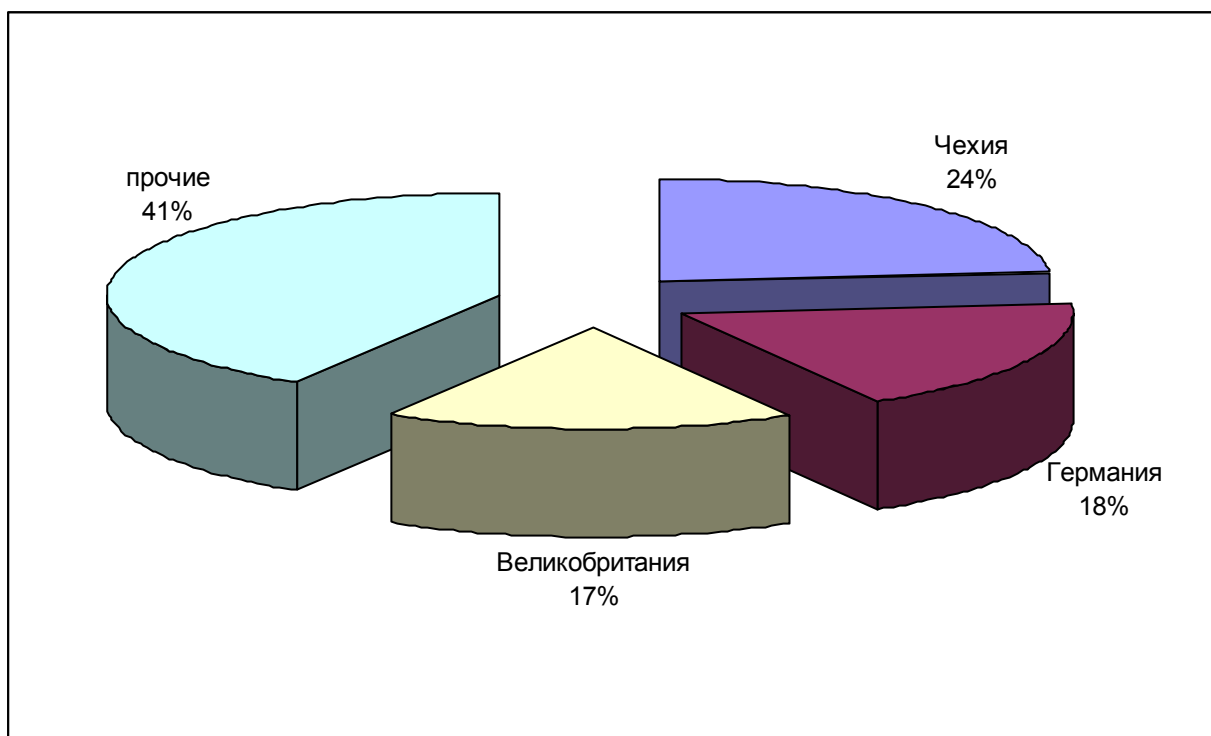


Рисунок 1.10 – Структура стран-импортеров на российском рынке эля, %

Таким образом, в условиях негативной динамики рынка пива, пивоваренной компании для обеспечения роста уровня доходности необходимо расширять ассортимент своей продукции и в первую очередь в сторону «нетрадиционных» сортов пива и главным образом в сторону эля.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

На сегодняшний день пивная отрасль России насчитывает более 800 предприятий с разным уровнем мощностей, расположенных в 73 регионах. Однако производством эля занимается лишь несколько компаний (рисунок 1.11). Лидером является ПК «Балтика» (Санкт-Петербург) с долей 38% в натуральном выражении. Заводы и филиалы компании расположены в разных регионах страны, в том числе в Центральном («Балтика-Воронеж», «Балтика-Тула», «Балтика-Ярославль») и Приволжском («Балтика-Самара»).

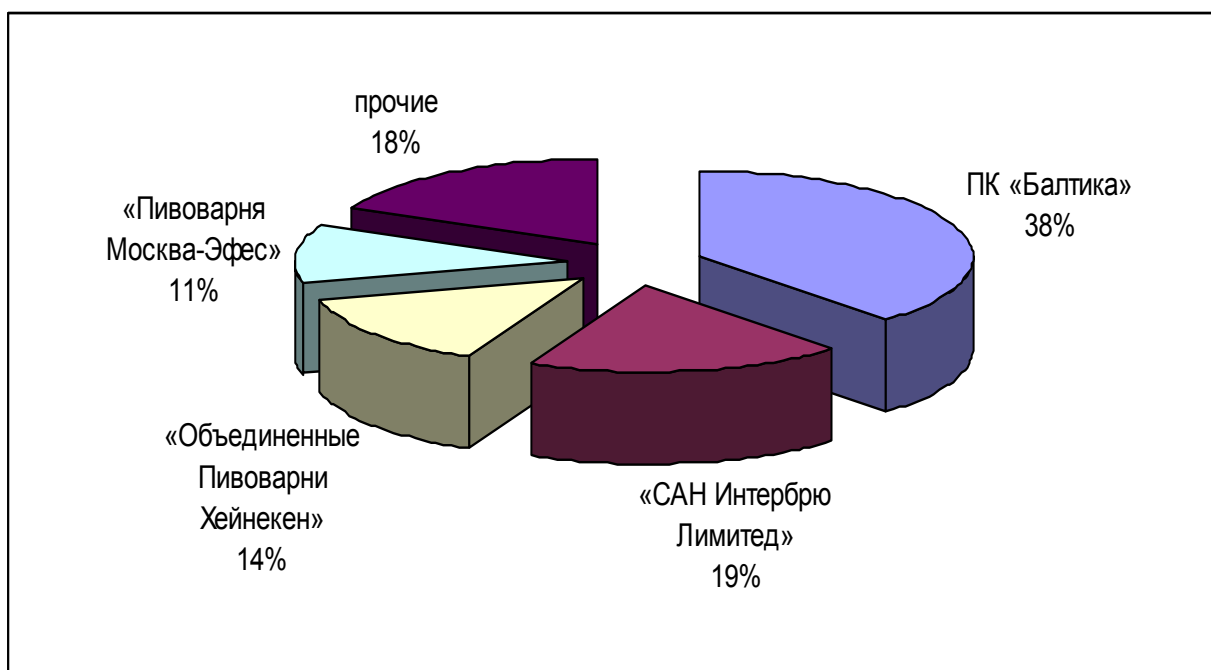


Рисунок 1.11 – Структура рынка эля по ведущим компаниям, %

Далее следует ОАО «САН Интербрю Лимитед» (19%) Заводы «САН Интербрю Лимитед» (расположены в Клину, Волжском, Омске, Перми, Саранске, Иваново, Курске, Новочебоксарске, Санкт Петербурге и в Ангарске. В портфолио компании входят следующие бренды: «Стелла Артуа», «Сибирская корона», «Клинское», «Толстяк», «Волжанин», Вгаһта, Beck's® («Бекс»), Hoegaarden®, Тинькофф, Staropramen® («Старопрамен»), Lowenbrau® («Ловенброй»).

ООО «Объединенные Пивоварни Хейнекен» занимает третье место на рынке эля с долей около 14%. В России в состав Heineken входят заводы «Волга» в Нижнем Новгороде, Sobol-beer в Новосибирске, «Патра» в Екатеринбурге, комбинат им. Степана Разина в Санкт-Петербурге, Байкальская пивоваренная компания в Иркутске и «Пивоварни Ивана Таранова» (заводы в Калининграде, Новотроицке и Хабаровске). В портфолио группы компаний Heineken в России входят 35 брендов («Бочкарев», «Охота», Heineken, Loewenbrau, Guinness и другие). Компания занимает прочное третье место на российском рынке пива. Группа компаний Heineken в России является работодателем около 9 000 человек.

ЗАО «Пивоварня Москва-Эфес» занимает четвертое место с долей 11% российского рынка эля. На сегодняшний день Efes Beverage Group владеет тремя российскими заводами в Москве, Ростове-на-Дону и Уфе, которые выпускают пиво под марками «Старый Мельник», «Сокол», «Белый Медведь», Efes и Warsteiner. Пивоваренный бизнес Efes Beverage Group - это 16 пивоваренных заводов, семь солодовен и завод по переработке хмеля, расположенные в семи странах. Общая производительность группы превышает 31 млн гектолитров, а ежегодное производство солода составляет 243 тыс. тонн. Холдинг Efes Breweries International управляет активами Efes Beverage Group за пределами Турции. Это 11 пивоваренных заводов в России, Казахстане, Молдавии, Румынии, Сербии и Черногории общей производительностью 21,8 млн. гектолитров и четыре солодовни мощностью 139 тыс. тонн ежегодно [37].

Для определения потенциала предприятия на рынке необходимо оценить ее возможные преимущества и недостатки с помощью конкурентного анализа. Для этого первоначально необходимо определить критерии оценки и степень их значимости. С этой целью были привлечено три эксперта (сотрудник оптовой компании, реализующей пиво на территории Пензенской области; сотрудник филиала «Очаково» в г. Пенза; независимый эксперт) по результатам опроса которых были определены следующие критерии и оценка степени их значимости (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Критерии конкурентоспособности предприятия и оценка степени их значимости

Показатели	Степень важности	
	в % соотношении	в долях
1	2	3
Уровень цен	15,3	0,153
Широта ассортимента	5,4	0,054
Качество продукции	16,4	0,164
Известность фирмы	9,1	0,091
Уровень стратегического менеджмента	3,6	0,036

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
Общее финансовое положение	7,4	0,074
Узнаваемость товарного знака	9,6	0,096
Репутация на рынке	8,3	0,083
Отношения с органами власти	4,3	0,043
Система распределения	5,3	0,053
Качество персонала	3,6	0,036
Оформление заказа и качество обслуживания	2,4	0,024
Удобство оплаты	5,1	0,051
Система продвижения продукции	4,2	0,042
ИТОГО	100	1

Далее с помощью экспертов был проведена оценка выбранных критериев по 5 балльной шкале, где 1 балл – «менее важен», 5 баллов – «очень важен». Результаты оценки представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.2 – Оценка конкурентов по выбранным критериям

Показатели	Конкуренты				
	«Очаково»	«Пивовар ня Москва- Эфес»	«Балтика»	«САН Интербрю Лимитед»	«Объединенн ые Пивоварни Хейнекен»
1	2	3	4	5	6
Уровень цен	5	4	3	4	3
Широта ассортимента	3	3	5	4	5
Качество продукции	5	5	4	4	4
Известность фирмы	4	4	5	4	4
Уровень стратегического менеджмента	5	5	5	5	5

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3	4	5	6
Общее финансовое положение	4	5	5	4	4
Узнаваемость товарного знака	4	5	5	5	5
Репутация на рынке	4	5	4	4	5
Отношения с органами власти	3	4	5	4	4
Система распределения	3	3	5	4	3
Качество персонала	4	4	5	4	5
Оформление заказа и качество обслуживания	5	5	5	5	5
Удобство оплаты	4	5	5	4	4
Система продвижения продукции	4	4	5	5	4

Далее на основании перемножения балльной оценки и степени значимости критерия был определен уровень конкурентоспособности каждой из оцениваемых компаний. Результаты произведенных расчетов представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Определение уровня конкурентоспособности предприятий

Показатели	Конкуренты				
	«Очаково»	«САН Интербрю Лимитед»	«Балтика»	«Пивовар ня Москва- Эфес»	«Объединенн ые Пивоварни Хейнекен»
1	2	3	4	5	6
Уровень цен	0,765	0,612	0,459	0,612	0,459
Широта ассортимента	0,162	0,162	0,27	0,216	0,27
Качество продукции	0,82	0,82	0,656	0,656	0,656
Известность фирмы	0,364	0,364	0,455	0,364	0,364
Уровень стратегическ ого менеджмента	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Общее финансовое положение	0,296	0,37	0,37	0,296	0,296
Узнаваемост ь товарного знака	0,384	0,48	0,48	0,48	0,48
Репутация на рынке	0,332	0,415	0,332	0,332	0,415
Отношения с органами власти	0,129	0,172	0,215	0,172	0,172
Система распределени я	0,159	0,159	0,265	0,212	0,159
Качество персонала	0,144	0,144	0,18	0,144	0,18

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4	5	6
Оформление заказа и качество обслуживания	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Удобство оплаты	0,204	0,255	0,255	0,204	0,204
Система продвижения продукции	0,168	0,168	0,21	0,21	0,168
ИТОГО	4,227	4,421	4,447	4,198	4,123

Таким образом, в результате проведенных исследований было установлено, что наибольшей конкурентоспособностью по мнению экспертов обладает компания «Балтика», второе место по уровню конкурентоспособности заняла компания «САН Интербрю Лимитед». У компании «Очаково» тоже достаточно высокие конкурентные позиции, поэтому на первоначальном этапе она может занять порядка 5% регионального рынка эля (рисунок 1.12).

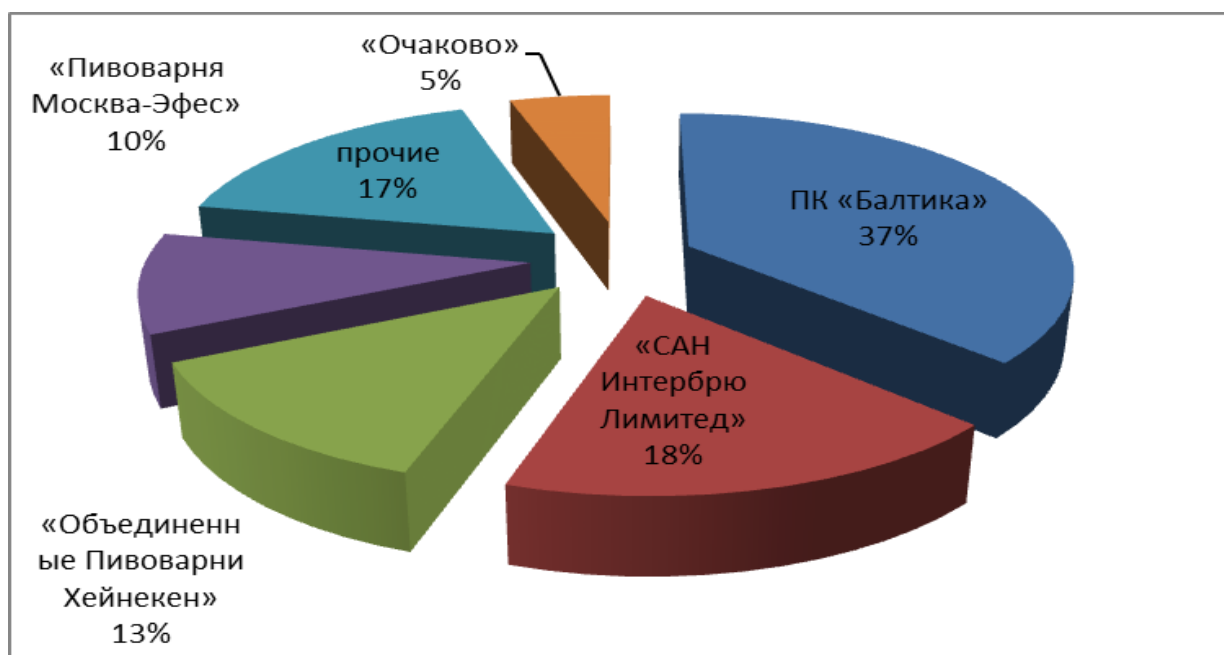


Рисунок 1.12 – Структура предложения на рынке эля после выхода «Очаково», %

1.3 Анализ потребителей и сегментирование рынка

Для оценки Опрос проводился на улице среди мужчин и женщин от 18 до 65 лет, проживающих в Пензе и покупающих пиво не реже раза в месяц. Всего в период 18-19 февраля 201 года было опрошено 100 человек.

В результате проведенного исследования было установлено (рисунок 1.13) , что самым популярным местом покупки пива являются супермаркеты. Девять из десяти потребителей обычно покупают пиво именно там. Кроме того, супермаркеты – лидеры по частоте покупки. Средний потребитель покупает пиво в супермаркете 5-6 раз в месяц. Второе по популярности место покупки – продовольственные магазины. В них обычно совершают покупку пива двое из трех покупателей. Ларьки и палатки, несмотря на их удобное месторасположение, занимают лишь третье место. При этом частота покупки пива в них – 1-2 раза в месяц, то есть существенно ниже, чем в супермаркетах и простых продовольственных магазинах.

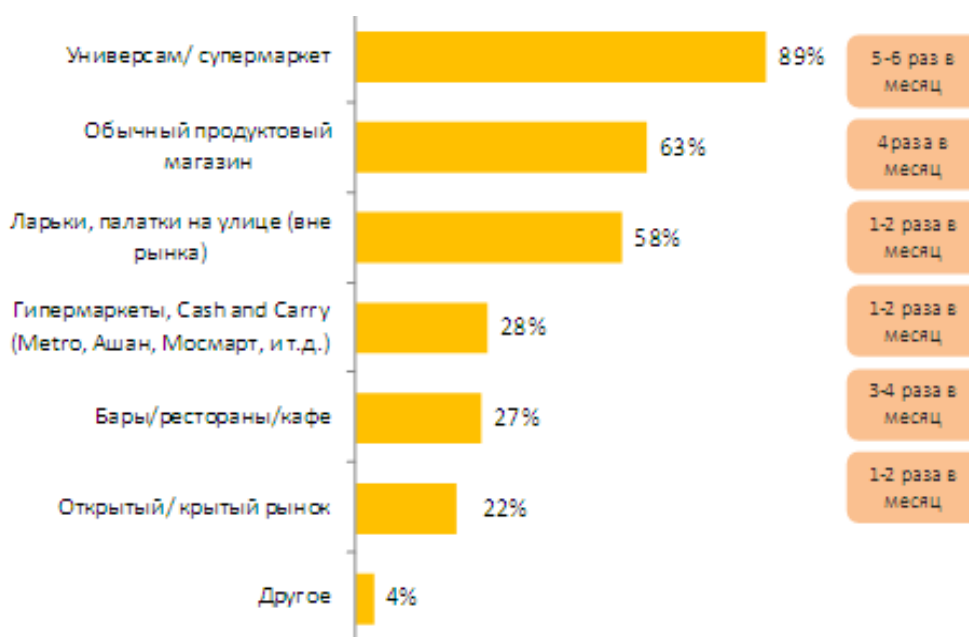


Рисунок 1.13 – Распределение потребителей по частоте и месту покупки пива, %

83% потребителей чаще всего покупают светлое фильтрованное пиво. 7% отдают предпочтение светлому нефильтованному пиву (рисунок 1.14).

Темное пиво выбирает каждый десятый потребитель. В целом нефilterованное пиво, как темное, так и светлое, по душе лишь одному из десяти потребителей.

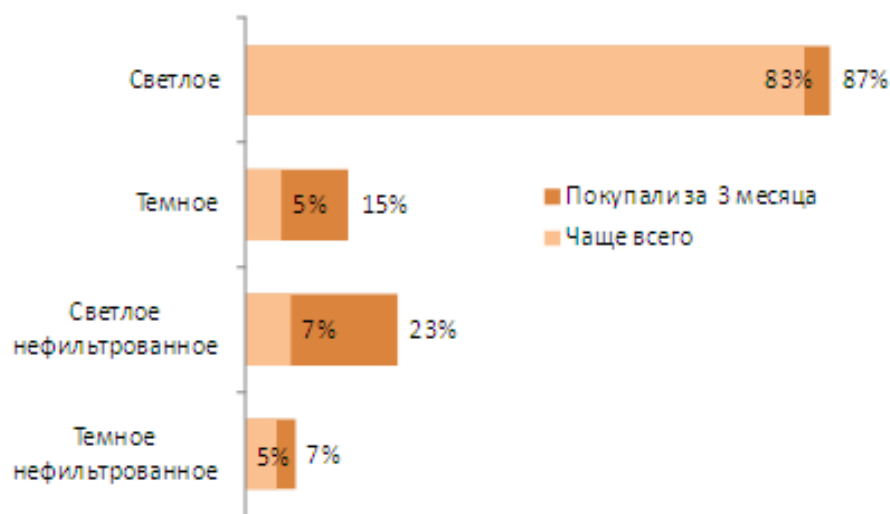


Рисунок 1.14 – Распределение потребителей по видам покупаемого пива, %

Наиболее популярно пиво крепостью в 3-6,5% (его покупают около 90% потребителей). Пиво повышенной крепости (более 5,5%) привлекательно только для 10% потребителей. Легкое и безалкогольное пиво выбирают не более 3% потребителей (рисунок 1.15).

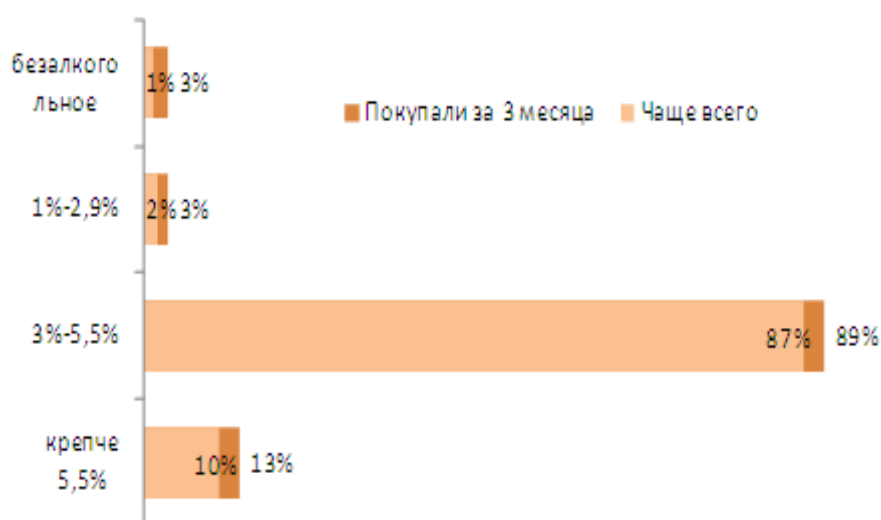


Рисунок 1.15 – Распределение потребителей по крепости потребляемого пива, %

При оценке критериев, на которые ориентируется потребитель при покупке пива было выявлено (рисунок 1.16) что половина опрошенных назвала крепость пива. Следующим по важности критерием стал тип пива. С учетом того, что более 80% потребителей покупают светлое пиво стандартной (3-5,5%) крепости, это может означать то, что потребители крайне неохотно экспериментируют с новыми для себя типом и крепостью пива. Они практически не готовы отказаться от потребляемого пива в пользу, например, более или менее крепкого, или в пользу пива другого цвета или степени фильтрации.

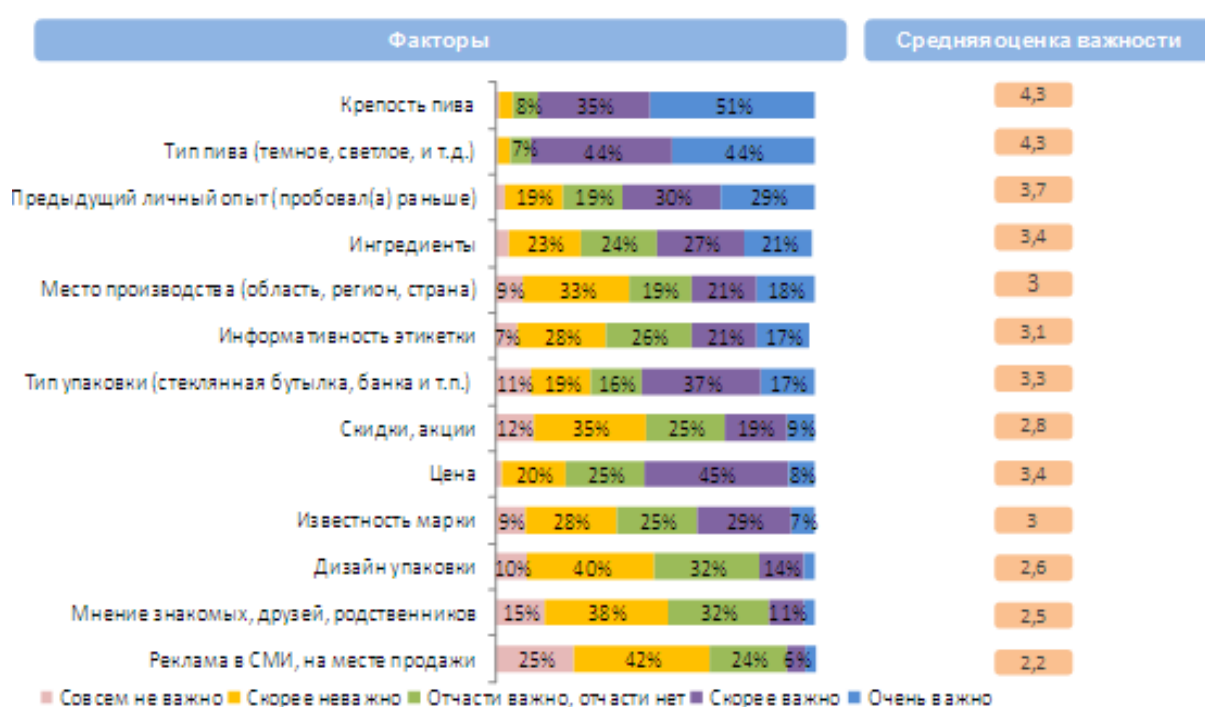


Рисунок 1.16 – Критерии выбора пива покупателями, %

Немаловажным для опрошенных является предыдущий личный опыт потребления. Интересно, что практически все респонденты указали, что реклама в СМИ не играет при выборе пива никакой роли. Вместе с тем, если сравнить рейтинг рекламной активности с рейтингом покупок, они окажутся достаточно похожими. Это говорит о том, что потребители склонны недооценивать воздействие рекламы на их выбор. Цена для потребителей почти не играет роли. Вероятно это свидетельствует о том, что стоимость пива на полке укладывается в психологически приемлемые для потребителя рамки, и ему не нужно думать о том, хватит ли у него денег на покупку.

Согласно полученным FDFgroup данным, больше половины опрошенных (57%) пьют пиво дома или в гостях во время просмотра телепередач, спортивных программ, фильмов. 50% респондентов предпочитают разнообразить пивом обед или ужин. Довольно много людей (48%) делают пиво неизменной частью отдыха на природе, куда выезжают на пикник или на шашлыки. 41% пьет пиво в компании друзей.

Таким образом, потенциальным потребителем продукции является мужчины и женщины в возрасте 18-45 лет, покупающих пиво 1-2 раза в месяц, крепостью в 3-5,5%, в стеклянной или жестяной таре, уделяющие внимание качеству продукта.

Далее рассмотрим позиционирование продукции.

Концептуальный 5-уровневый подход к созданию нового брэнда позволяет более четко позиционировать марку в сознании потребителей. Именно этот подход и рекомендуется использовать при реализации новой продукции.

По данной технологии позиционирование брэнда может происходить на пяти уровнях.

1 уровень: социально-демографический (выбор ниши за счет акцента на социально-демографических характеристиках потребителя: пол, возраст, доход, образование, социальное положение и т.п.). Эль марки «Очаково» должен позиционироваться как продукт для успешных, уверенных в себе людей. Делается это с помощью рекламы, в которой четко показана целевая аудитория, ее стиль жизни, одежда. С этим портретом ассоциирует себя потребитель.

2 уровень: рациональный (акцент на качестве продукта, особенностях вкуса, состава, технологий и т.п.). Эль марки «Очаково» будет продаваться со слоганом «За качество отвечаю».

3 уровень: функциональный (акцент на преимуществах использования продукта). Эль марки «Очаково» будет позиционироваться как настоящий ирландский эль, произведенный по классическим рецептам

4 уровень: эмоциональный (создание эмоциональной атмосферы вокруг марки за счет использования ассоциаций с продуктом и ситуаций его потребления). В этих целях будет использован лозунг: «Почувствуй себя европейцем»

5 уровень: ценностный (пересечение ценностей, стоящих за образом продукта со значимыми ценностями его потребителей). «Очаково» – «Знаменитое пиво России».

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Эль - одно из наиболее известных и традиционных названий, используемых для описания пива верхового брожения, зародившегося в Англии в начале VII века. Он обладает высокой плотностью. Имеет выраженный горьковатый вкус, неповторимый ароматный букет с оттенком карамели, тёмный цвет и густую пену, имеет приятное послевкусие.

По органолептическим показателям производимый эль будет соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Органолептические показатели эля

Наименование показателя	Характеристики
Прозрачность	Непрозрачная с опалесценцией пенящаяся жидкость без посторонних включений, не свойственных элю. В процессе хранения допускается появление частиц белково-дубильных соединений.
Аромат	Сброженный солодовый, с хмелевым ароматом, допускается дрожжевой оттенок, без посторонних запахов
Вкус	Солодовый с выраженным привкусом карамельного или жженого солода, без посторонних привкусов

По физико-химическим показателям эль будет соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Физико-химические показатели эля

Наименование показателя	Значение
1	2
Объемная доля спирта, %, не менее	11
Кислотность, к. ед., не более	2,5
pH	1,5-3,2
Цвет, ц. ед.	3,8-4,8

Продолжение таблицы 2.2

1	2
Цвет, ед. ЕВС	0,6-2,0
Массовая доля двуокиси углерода, %, не менее	9,5-26
Пенообразование:	
высота пены, мм, не менее	0,40
пеностойкость, мин, не менее	40
Пищевая ценность:	
энергетическая ценность, ккал в 100 г пива	43
углеводы, в 100 г пива, не более	6,1

Концентрация дрожжевых клеток в составляет 2,0млн/см

На первоначальном этапе предприятие будет бутилировать эль в стеклянные бутылки объемом 0,5 л. на лицевой стороне бутылки предлагается следующая этикетка, указанная на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Этикетка на лицевой стороне бутылки

В целях ассоциации потребителем продукции с высоким качеством и традициями приготовления, предлагается назвать продукт «ирландский эль».

На обратной стороне бутылки будет нанесена этикетка на которой будет указана следующая информация:

На которой будет нанесена с нанесением следующей информации:

- наименование и местонахождение изготовителя (юридический адрес, включая страну, и, при несовпадении с юридическим адресом, адрес(а) производств(а));
- объемная доля этилового спирта;
- информация о соответствии содержания вредных для здоровья веществ в эле требованиям, установленным законодательными актами РФ;
- информация о вреде употребления алкогольной продукции для здоровья;
- содержание этилового спирта в 100 мл эля и в объеме потребительской тары;
- штриховой код продукта;
- дата розлива;
- срок годности;
- состав основного сырья, использованного при изготовлении эля;
- условия хранения;
- объем;
- пищевая ценность;
- информация о подтверждении соответствия.

Для производства эля применяются следующие ресурсы:

1. Солод пивоваренный ячменный. По органолептическим показателям солод должен соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Органолептические показатели солода

Наименование показателя	Характеристики светлого и темного солода
Внешний вид	Однородная зерновая масса, не содержащая плесневелых зерен и зерновых вредителей
Цвет	От светло-желтого до желтого. Не допускаются тона зеленоватые и темные, обусловленные плесенью
Запах	Солодовый, более концентрированный у темного солода. Не допускаются: кислый, запах плесени и др.
Вкус	Солодовый, сладковатый. Не допускается посторонний привкус

По физико-химическим показателям солод должен соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Физико-химические показатели солода

Наименование показателя	Норма
1	2
Проход через сито (2,2х20) мм, %, не более	3,0
Массовая доля сорной примеси, %, не более	Не допускается
Количество зерен, %:	
мучнистых, не менее	85,0
стекловидных, не более	3,0
темных, не более	Не допускается
Массовая доля влаги (влажность), %, не более	4,5
Массовая доля экстракта в сухом веществе солода тонкого помола, %, не менее	79,0
Разница массовых долей экстрактов в сухом веществе солода тонкого и грубого помолов, %	Не более 1,5
Массовая доля белковых веществ в сухом веществе солода, %, не более	11,5
Отношение массовой доли растворимого белка к массовой доле белковых веществ в сухом веществе солода (число Кольбаха), %	39-41

Продолжение таблицы 2.4

1	2
Продолжительность осахаривания, мин, не более	15
Лабораторное сусло:	
Цвет, см раствора йода концентрацией 0,1 моль/дм на 100 см воды, не более	0,18
Кислотность, см раствора гидроокиси натрия концентрацией 1 моль/дм на 100 см сусла	0,9-1,1
Прозрачность (визуально)	Прозрачное

Количество N-нитрозаминов, содержание токсичных элементов (солей тяжелых металлов и мышьяка), микотоксинов и пестицидов не должно превышать предельно допустимые уровни, установленные “Медико-биологическими требованиями и санитарными нормами качества продовольственного сырья и пищевых продуктов” Министерства здравоохранения

2. Сахар-песок. По органолептическим показателям сахар-песок должен соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Органолептические показатели сахара-песка

Наименование показателя	Характеристики
Вкус и запах	Сладкий, без посторонних привкуса и запаха, как в сухом сахаре, так и в его водном растворе
Сыпучесть	Сыпучий
Цвет	Белый
Чистота раствора	Раствор сахара должен быть прозрачным или слабо опалесцирующим, без нерастворимого осадка, механических или других посторонних примесей

По физико-химическим показателям сахар-песок должен соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Физико-химические показатели сахара-песка

Наименование показателя	Норма
Массовая доля сахарозы (в пересчете на сухое вещество), %, не менее	99,75
Массовая доля редуцирующих веществ (в пересчете на сухое вещество), %, не более	0,050
Массовая доля золы (в пересчете на сухое вещество), %, не более	0,04
Цветность, не более:	
условных единиц	0,8
единиц оптической плотности (единиц ICUMSA)	104
Массовая доля влаги, %, не более	0,14
Массовая доля ферропримесей, %, не более	0,0003

3. Ячмень пивоваренный. По органолептическим показателям он должен соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Органолептические показатели пивоваренного ячменя

Наименование показателя	Норма
1	2
Цвет	Светло-желтый или желтый
Запах	Свойственный нормальному зерну ячменя (без затхлого, солодового, плесневого и без посторонних запахов)
Состояние	Здоровый, негреющийся
Влажность, %, не более	15,0
Белок, %, не более	12,0
Сорная примесь, %, не более	1,0
в том числе:	
вредная примесь	0,2
в числе вредной примеси гелиотроп опушенноплодный и триходесма седая	Не допускаются
Зерновая примесь, %, не более	2,0
Мелкие зерна, %, не более	5,0

Продолжение таблицы 2.7

1	2
Крупность, %, не менее	85,0
Способность прорастания, %, не менее (для зерна, поставляемого не ранее чем за 45 дней после его уборки)	95,0
Жизнеспособность, %, не менее (для зерна, поставляемого ранее чем за 45 дней после его уборки)	95,0
Зараженность вредителями	Не допускается, кроме зараженности клещом не выше I степени

4. Пивные дрожжи. По органолептическим показателям пивные дрожжи будут соответствовать следующим требованиям, представленным в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Органолептические характеристики дрожжей

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

5. Хмель. Ограничительные нормы хмеля указаны в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Ограничительные нормы хмеля

Наименование показателя	Форма
1	2
Цвет	Желтовато-зеленый, зеленовато-желтый, желтый с коричневыми пятнами, бурый

Продолжение таблицы 2.9

1	2
Массовая доля альфа-кислот, в пересчете на абсолютно сухое вещество, %, не менее	2,5
Массовая доля хмелевых примесей, %, не более:	
для хмеля машинного сбора	10
для хмеля ручного сбора	5
Массовая доля золы, в пересчете на абсолютно сухое вещество, %, не более	14
Влажность, %:	
не более	13
не менее	11
Массовая доля семян, %, не более	4
Массовая доля общего количества сернистого ангидрида на абсолютно сухое вещество, %, не более	0,5

Не допускается хмель: с прелым, затхлым, сырным, дымным, валериановым или другим посторонним запахом, не свойственным хмелю; пораженный плесенью; при массовом поражении шишек хмеля вредителями и болезнями; с содержанием посторонних (нехмелевых) примесей.

2.2 Технология производства продукции

Технологический процесс производства эля представлен на рисунке 2.2 [41].

Рассмотрим основные этапы производства более подробно:

1. *Приготовление сусла.* Вначале ячменный солод дробят, но зерна не должны превратиться в однородную массу. В составе сусла обязательны большие и мелкие крупинки. Это называется солодовым помолом. Затем солодовый помол смешивают с водой. Этот процесс называется «затиранием», а полученная смесь – затором. При добавлении воды

ферменты ячменя начинают расщеплять крахмал на солодовый сахар. Для ускорения ферментации затор нагревается до температуры 76°C.



Рисунок 2.2 – Основные этапы технологического процесса производства эля

Далее готовое сусло фильтруют. Проваренный затор переливают из котла в специальное сито, закрытое снизу. В таком состоянии затертый солод находится некоторое время, пока на дне не осядут твердые частицы, называемые дробиной. Когда сито открывают, сквозь него и слой дробины

начинает просачиваться чистое жидкое сусло, которое собирается в специальном котле для последующего варения.

2. *Варка сусла.* Полученное на предыдущем этапе сусло нагревают, доводят до кипения и добавляют хмель. Варка сусла занимает 2-3 часа. В ходе этого процесса погибают все микроорганизмы и разрушаются ферменты, поэтому дальнейшие химические реакции невозможны.

Далее сваренное сусло фильтруют от остатков хмеля и дают отстояться. На дне выпадают мельчайшие частички, которые не удалось отфильтровать на предыдущем этапе.

3. *Брожение.* Чистое сусло поступает через трубы на дно бродильных чанов, называемых цилиндроконическими танками. После того как жидкость остынет до нужной температуры, в чан добавляют дрожжи. В отличие от производства обычного пива для производства эля перед добавлением дрожжей сусло охлаждают до 18-22°C.

Спустя сутки после закладки дрожжей на поверхности бродильного чана появляется толстый слой пены. Это значит, что дрожжи успешно начали превращать сахар в углекислый газ и спирт. В ходе брожения выделяется много тепла, поэтому сусло нуждается в постоянном охлаждении, температура должна быть стабильной.

На этапе брожения следят за концентрацией углекислоты в чанах. При достижении максимально допустимого уровня газ отводят по специальным трубам. Брожение останавливается после того как весь сахар дрожжи переработают на спирт.

4. *Созревание.* На предыдущих этапах получилось молодое нефильтованное пиво, требующее дальнейшего созревания. Для созревания используются большие емкости из нержавеющей стали, а сам процесс длится от нескольких недель до четырех месяцев.

Во время созревания нужно поддерживать стабильную температуру и давление в емкостях, колебания недопустимы..

5. *Фильтрация.* После созревания пиво проходит еще одну фильтрацию двумя разными фильтрами, предназначенными для очистки от крупных и мелких частиц. После этого эль становится абсолютно прозрачным и готовым к розливу.

6. *Розлив.* На заключительном этапе производства эль переливают в тару. Перед розливом бутылки моют, затем удаляют попавший внутрь воздух. Эль является скоропортящимся алкогольным напитком, требующим стерильных условий. Без стерильности срок годности готового продукта лишь пару дней. При розливе в стеклянную тару бутылки предварительно пастеризуют – медленно нагревают до температуры 65°C, что существенно продлевает срок хранения пива.

Аппаратурно-технологическая схема производства эля представлена на рисунке 2.3.

Отлежавшийся солод из склада подают в воздушно-ситовой сепаратор 7, а затем шнеком 2 в сборник очищенного солода 3. Ячмень шнеком 2 также подают в воздушно-ситовой сепаратор 7, а затем норией в сборник ячменя 75. Солод и ячмень пропускают через магнитную колонку 4, взвешивают на автоматических весах 5 и измельчают: солод на установке для мокрого дробления 6, а ячмень на мельничном станке 16. Вода на технологические нужды поступает из сборников 10 и 77. Затирацию проводят в заторно-варочном аппарате 7, в который дробленый солод поступает самотеком, а измельченный ячмень из сборника 17— с помощью шнека 2. Сюда же поступает сахарный раствор, приготовленный в реакторе 9 и профильтрованный через ловушку 8. Затор фильтруют в фильтрационном аппарате 14. Прозрачное сусло и промывные воды насосом 13 перекачивают в сусловарочный аппарат 18, в котором сусло упаривается до заданной начальной концентрации. Хмель из склада подают в расходный сборник 72, откуда заданные порции хмеля через воронку поступают в сусловарочный аппарат 18. Пивную дробину насосом перекачивают в расходный сборник для реализации.

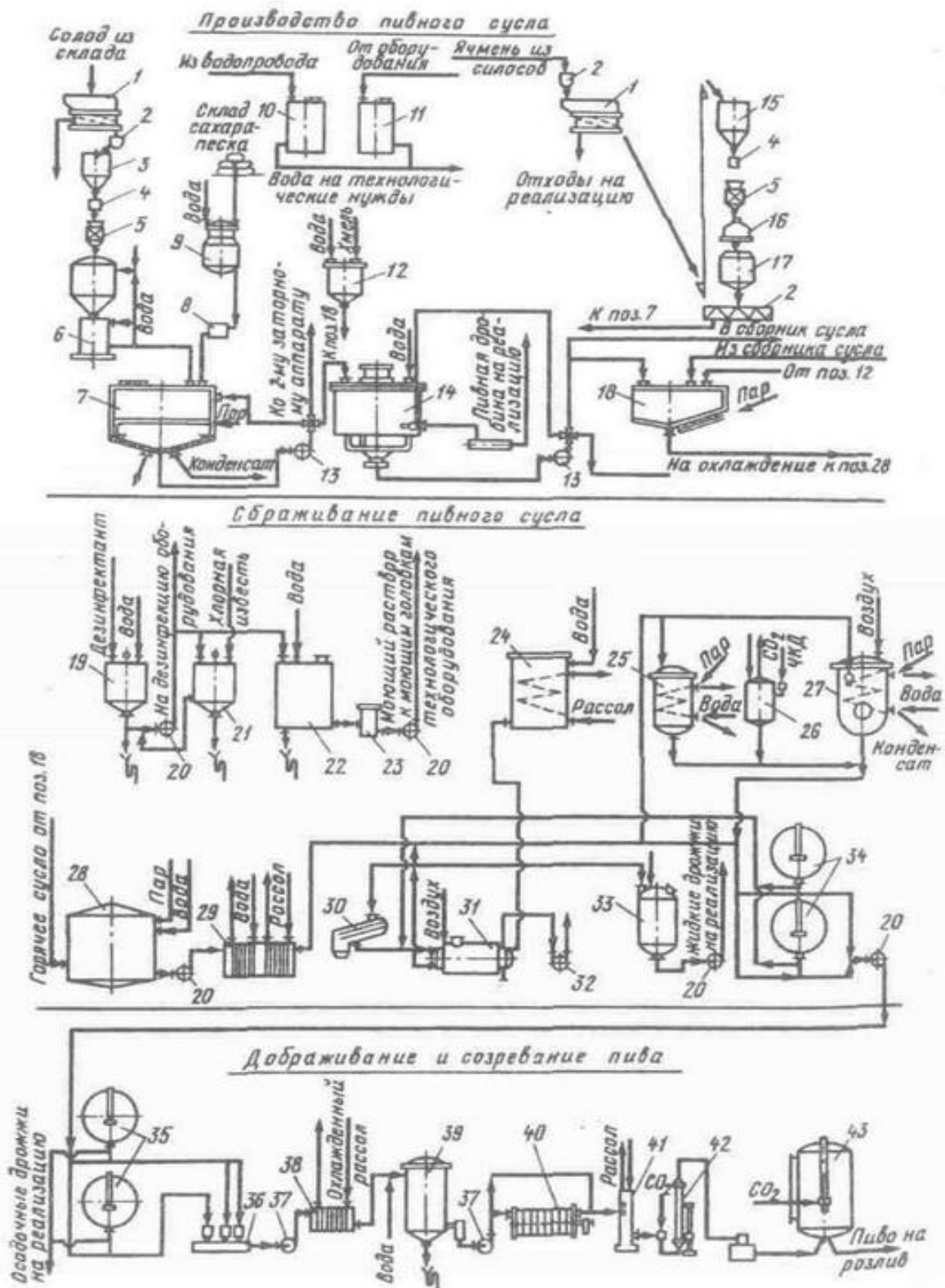


Рисунок 2.3 – Аппаратурно-технологическая схема производства эля

Горячее сусло из сусловарочного аппарата 18 самотеком направляется в хмелеотборный аппарат, откуда насосом оно перекачивается в гидроциклонный аппарат 28 для осветления. Насос 20 перекачивает

осветленное сусло в пластинчатый теплообменник 29, где оно охлаждается до 6 °С, а затем поступает в аппарат главного брожения 34.

Для приготовления чистой культуры дрожжей предусмотрена установка, состоящая из стерилизаторов сусла 25, 27 и цилиндра для разбраживания дрожжей 26. Сброженная чистая культура дрожжей сжатым воздухом передавливается в ток сусла, поступающего на брожение. Избыточные дрожжи из аппаратов главного брожения 34 с помощью вакуума отбираются в вакуум-монжю 31. Семенные дрожжи воздухом перелавливаются на вибросито 30 для очистки. Очищенные дрожжи самотеком поступают в монжю 31 на хранение. С помощью вакуум-насоса 32 они направляются в производство. Воду для заливки дрожжей охлаждают в баке 24. Избыточные дрожжи, пройдя монжю 31, сжатым воздухом направляются в сборник 33, из которого насосом 20 перекачиваются на реализацию.

Дезинфицирующие растворы готовят в сборниках 79, 27 и 22. После фильтрования на фильтре 23 они подаются на дезинфекцию оборудования.

Молодой эль из аппаратов 34 насосом 20 перекачивают в аппараты для дображивания и созревания эля (лагерные танки) 35. По окончании дображивания через смесительный фонарь 36 эль насосом 37 подается для охлаждения в пластинчатый теплообменник 38, а затем для фильтрования в диатомитовый фильтр 39. Эль дополнительно фильтруют через картонный фильтр 40, охлаждают до 1 °С в теплообменнике 41, насыщают оксидом углерода (IV) в карбонизаторе 42 и собирают в сборниках-мерниках 43, откуда он поступает на розлив.

Для производства продукции будет приобретена линия по производству эля в АО «Агромаш». Выбор данного производителя был обусловлен высоким качеством производимого оборудованием, а также сложившимися благоприятными отношениями «Очаково» с данной компанией. АО «Агромаш» поставляло оборудование для производства пива, а также сильногазированных безалкогольных напитков на заводы

«Очаково». В таблице 2.10 представлен состав оборудования для производства эля.

Таблица 2.10 – Состав оборудования для производства эля

Наименование	Количество
1	2
Варочный порядок для приготовления и брожения эля	
<i>Система подготовки воды.</i> Емкость с ТЭНами, с фильтрующим элементом 1500л	1
<i>Предзаторный чан 2000л.</i> Предзаторный чан из нерж. стали с паровыми рубашками (штрипс), термоизоляция. - Рабочий объём 2 000л. - паровые рубашки с подачей Д 50 мм. - мешалка с частотным приводом - max Pраб. 0.4 МПа. - лаз Д 600 мм. - освещение. - передвижная лестница. - роторная моющая головка.	1
<i>Заторный чан 2000л.</i> Заторный чан вертикальный из нерж. стали с паровыми рубашками (штрипс), термоизоляция. - Рабочий объём 2 000л. пароотвод Д 200 мм., слив Д 125 мм., 2-а продуктовых трубопровода солода Д 300 мм., 1-н трубопровод крупы Д 125 мм., 1- трубопровод холодной воды Д 100 мм., 1- трубопровод горячей воды Д 100 мм. - паровые рубашки с подачей Д 50 мм. - мешалка с частотным приводом. - max Pраб. 0.4 МПа. - лаз Д 600 мм. - освещение. - передвижная лестница. - роторная моющая головка.	1
<i>Фильтр-чан 2000л.</i> Фильтр-чан вертикальный из нерж. стали - Рабочая закладная масса 350 кг. выход дробины Д 150 мм., 1- трубопровод холодной воды Д 50 мм., 1- трубопровод горячей воды Д 50 мм., 22-а крана на слив сусла с фильтр-батареей.	1

Продолжение таблицы 2.10

1	2
<ul style="list-style-type: none"> - мешалка с частотным приводом. - max P_{раб.} 0.4 МПа. - лаз Д 600 мм. - освещение. - передвижная лестница. - роторная моющая головка. 	1
<p><i>Сушловарочный чан 2000л.</i> Сушловарочный котёл вертикальный из нерж. стали с паровыми рубашками.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Рабочий объём 2 000л. вход сусли Д 125 мм., слив сусли Д 125 мм., 1- трубопровод холодной воды Д 50 мм., 1- трубопровод горячей воды Д 50 мм.. - мешалка с частотным приводом. - max P_{раб.} 0.4 МПа. - лаз Д 600 мм. - освещение. - передвижная лестница. - роторная моющая головка. 	1
<i>Гидроциклон 2000л.</i>	1
<i>Комплект оборудования для CIP-мойки</i>	1
<p><i>Бродильная емкость.</i> Емкость одностенная из нержавеющей стали V_{общ}=5000л, Р=до 0,12 МПа дно - конус, крышка на барашках, на опорах, внутри емкости змеевик для охлаждения.</p>	1
Выдержка эля	
<p><i>Лагерный танк.</i> Двухстенная емкость с рубашкой охлаждения V_{общ}=5000л, Р= до 0,19МПа (с возможностью площадей для увеличения до 18шт, для лучшего качества пива)</p>	1
Обязочное, холодильное и теплообменное оборудование	
<i>Теплообменники (компл)</i>	1
<i>Насосы</i>	1
<i>Трубопроводная и запорная арматура (компл)</i>	1
<i>Пульты управления(компл)</i>	1
<i>Холодильная установка</i>	1

Производство эля будет осуществляться на территории пензенского завода ЗАО МПБК «Очаково». В настоящее время на территории завода имеется помещение соответствующее необходимым требованиям.

Инженерное оборудование, сети и системы помещения:

- водоснабжение и канализация соответствует ТУ то 27.09.204 №28-54/5826;
- источником теплоснабжения является котельная;
- в производственном помещении имеется обще-обменная приточно-вытяжная система вентиляции.

Технические характеристики помещения представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Структура площадей помещения

Виды площадок	Площадь, м ²
Производственное помещение	300
Подсобно-бытовые помещения	50
Складские помещения	150
Общая площадь	500

2.3 Логистика производственных процессов

Важную роль в деятельности предприятия играет система логистики, которая включает в себя операции по материально-техническому снабжению, складированию материальных ресурсов и готовой продукции, сбыту готовой продукции, а также информационному и транспортному обеспечению [27].

Процесс материально-технического обеспечения производства направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов. В состав материально-технических ресурсов входят: сырье, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка,

новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода и т.д.

Целями материально-технического обеспечения производства эля будут являться (рисунок 2.4).

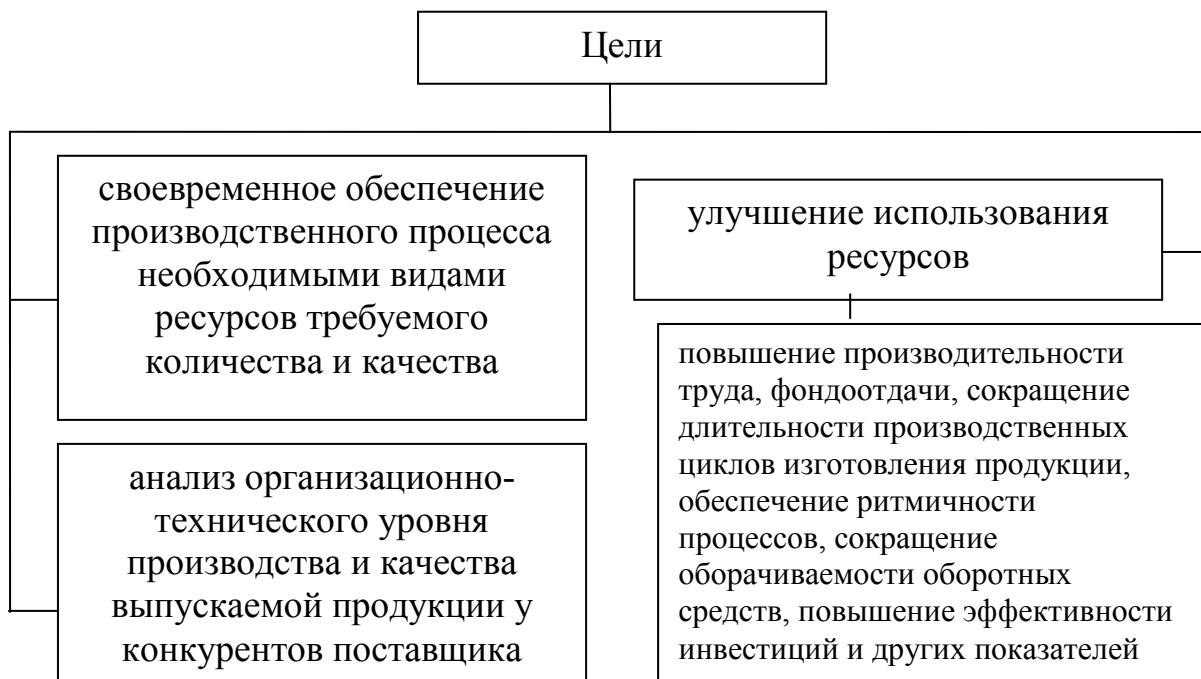


Рисунок 2.4 - Цели материально-технического обеспечения производства

Для поиска информации о поставщиках были использованы следующие источники: торговые справочники, поиск в сети Интернет, оценка опыта работы с поставщиками в ЗАО МПБК «Очаково».

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

- соответствие цен предлагаемых поставщиком с финансовыми возможностями предприятия,
- соответствие поставляемого сырья необходимым требованиям качества, предъявляемым нашей организацией,

- жесткое соблюдение сроков поставки, необходимое для избегания простоя оборудования, которое ведет к уменьшению плановых объемов выпуска и как следствие снижение прибыли нашей организации,
- удобное (близкое) местонахождение фирмы поставщика, что позволит снизить затраты на транспортировку [29].

Таким же образом были выбраны основные поставщики необходимого сырья, с которыми у предприятия будут налажены рациональные хозяйственные связи на стабильной долговременной основе (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Поставщики сырья и материалов

Наименование сырья	Поставщики
Солод пивоваренный ячменный	ООО «ВольскСолод» (Саратовская область)
Сахар-песок	«Атмис-Сахар» (Пензенская область) и «Земетчинский сахарный завод» (Пензенская область)
Ячмень пивоваренный	ООО «Агросервис (Пензенская область), ООО «Зерно-Пенза»,
Пивные дрожжи	ООО «Агровест+» (Волгоградская область)
Хмель	ООО «СбытАгро» (Чебоксары)

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

Среди инструментов, которые использует директор в своей работе, в настоящее время особое место занимают информационные технологии. Это происходит потому, что финансово-экономической службе необходимо получать точные данные, быстро обрабатывать большой объем информации, применять сложные алгоритмы расчета. Именно эти факторы обуславливают

необходимость использования программных продуктов – ручная обработка информации не удовлетворяет требованиям сегодняшнего дня [26].

Особое значение приобретает управление информационными потоками в режиме он-лайн. Необходим постоянный оперативный обмен данными между службами, подразделениями, предприятиями, фондами и т.д. Поэтому крайне важен вопрос о выборе автоматизированной системы, которая сможет обеспечить контроль и управление всеми платежами предприятия в оперативном режиме.

Комплексная система автоматизации – это система управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, обеспечивающая принятие обоснованных управленческих решений на основе качественной и достоверной информации, получаемой с помощью современных управленческих и информационных технологий. Она обеспечивает ведение оперативного, бухгалтерского и управленческого учета и строится на основе единого информационного пространства, охватывая и координируя всю совокупность управленческих процессов предприятия [33].

В целом комплексная автоматизированная система управления предприятием должна обеспечивать:

- высшее руководство – информацией для стратегического планирования, финансово-экономического прогнозирования и анализа хозяйственной деятельности;
- руководство среднего уровня – информацией для оперативного планирования и координации подконтрольных ему функций;
- рядовых сотрудников – эффективными инструментами для выполнения должностных функций, регистрации фактов хозяйственной деятельности и принятия оперативных решений.

В настоящее время в ЗАО МПБК «Очаково» используется автоматизированная система на современной технологической платформе «1С: Предприятие 8» с использованием программного продукта «1С:

Управление производственным предприятием 8», обладающего всеми требуемыми функциями и возможностями.

«1С: Управление производственным предприятием 8» является комплексным прикладным решением, охватывающим основные контуры управления и учета на производственном предприятии. Решение позволяет организовать комплексную информационную систему, соответствующую корпоративным, российским и международным стандартам и обеспечивающую финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Прикладное решение создает единое информационное пространство для отображения финансово-хозяйственной деятельности предприятия, охватывая основные бизнес-процессы. В то же время четко разграничивается доступ к хранимым сведениям, а также возможности тех или иных действий в зависимости от статуса работников.

В рыночной экономике выживают только те предприятия, чья продукция пользуется спросом у потребителей. Поэтому управлению сбытом должно уделяться повышенное внимание. Одним из пунктов сбытовой политики предприятия является выбор оптимального канала распределения [11].

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

Продукцию можно реализовывать как через собственную торговую сеть, так и через розничных торговцев, например, через супермаркет, который рассчитан на полное удовлетворение нужд потребителей в продуктах питания. Посетив данный магазин с целью закупки различных продовольственных товаров, можно попутно купить пиво и эль. В последнее время прогрессирующими темпами растет число круглосуточных магазинов или магазинов повседневного спроса. Эти магазины расположены везде, поэтому покупатели могут совершать покупку продовольственных товаров, а в частности эля вблизи своего дома без необходимости специального похода

по магазинам. Такое продвижение товара, предполагающее использование торгово-посреднического звена, называется косвенным каналом товародвижения. Протяженность канала определяется по числу имеющихся в нем промежуточных уровней. Одноуровневый канал, включающий в себя одного посредника (на потребительских рынках этим посредником обычно бывает розничный торговец) [27].

Также предполагается использовать несколько каналов товародвижения, для того чтобы обслуживать сегменты с разными покупательскими привычками. Поэтому на предприятии используется двухуровневый канал. Оптовые продавцы сумеют наилучшим образом представить товары целевому рынку. Используя свой опыт, налаженные связи с магазинами и торговыми сетями в других регионах, преимущества специализации и высокое качество работы, посредники в данном случае смогут принести производителю больше пользы, чем в случае, если бы предприятие осуществляло сбыт своей продукции самостоятельно. Следует учитывать, что продукция ЗАО МПБК «Очаково» пользуется спросом на всей территории страны, и пытаться охватить такой масштаб сбыта силами самого предприятия потребует больших расходов и будет малоэффективно. Оптовые же продавцы, используя свою сеть сбыта и налаженные связи, смогут в полном объеме обеспечить сбыт продукции. Персонал оптового предприятия обеспечивает производителю доступ к огромному количеству мелких посредников и потребителей при сравнительно низких затратах. Таким образом, на предприятии сложится следующая система распределения продукции (рисунок 2.5).

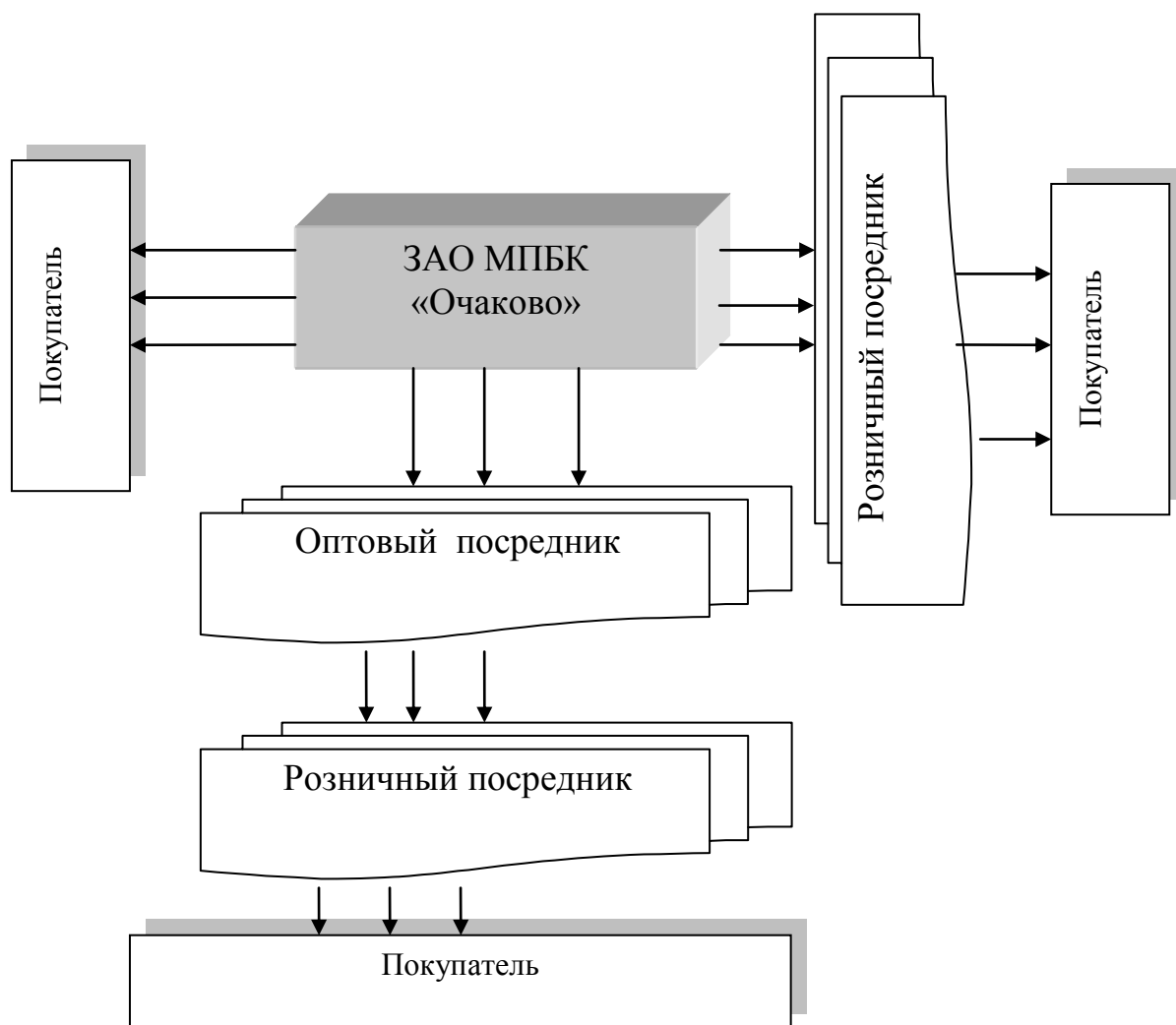


Рисунок 2.5 – Основные каналы распределения эля в ЗАО МПБК «Очаково»

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

Заказы могут быть сделаны самыми различными способами: по почте, по телефону, через торговых агентов, с помощью компьютерного или электронного обмена данными. Полученный заказ должен быть выполнен быстро и точно.

Система обработки заказов оформляет счета-фактуры, и после этого информация, содержащаяся в заказе, передается тем, кто должен выполнить заказ. Соответствующий отдел получают задание упаковать и погрузить

заказанное количество товара. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочными и платежными документами. Копии этих документов передаются различным отделам предприятия. Каждая партия хлебцев, отправляемая потребителю, сопровождается удостоверением о качестве, которое выдается на основании лабораторных испытаний лабораторией завода.

Эффективное выполнение всех этапов обработки заказа выгодно как самому предприятию, так и его клиентам. В лучшем случае торговые представители делают заказы ежедневно, часто используя для этих целей компьютер. Менеджер по сбыту и снабжению быстро и незамедлительно обрабатывает поступившие заказы, грузчики быстро отгружают продукцию, бухгалтерия незамедлительно выписывает и отправляет по назначению счета. Предприятие пользуется компьютеризированной системой обработки заказов. Это позволяет снизить издержки распределения, ускорить работу и повысить уровень обслуживания своих потребителей. Ежедневно составляется «Динамика изменения отгрузки готовой продукции», что позволяет отследить изменение объемов продукции во времени.

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

Посредники выбираются ЗАО МПБК «Очаково» с помощью рекламы в газетах, рекомендаций партнеров, интернета.

Критерии отбора: условия хранения продукции; платежеспособность; стратегия продвижения (приоритетность региона, партнеров); потенциальные возможности для роста.

Мотивация посредников:

- скидки;

Таблица 2.13 – Скидки на продукцию

Наименование скидки	Величина скидки, %	Сфера распространения скидки
Новичкам	3	Скидки клиентам впервые покупающим товары.
Постоянным клиентам	5	Скидки клиентам постоянно покупающим товары.
За заказ на сумму, превышающую 150000 руб.	5	Клиентам, заключающим заказ на сумму более 150000 руб.

- доставка продукции;
- отсрочка платежа;
- рекламная поддержка;
- финансирование совместных проектов развития.

Среди клиентов ЗАО МПБК «Очаково» можно выделить всех сетевых ритейлеров работающих в городе и области (Лента, Караван, Магнит, Перекресток, Пятёрочка, Гроздь и др.). Также со многими торговыми сетями ЗАО МПБК «Очаково» имеет договоры на поставку продукции в другие города РФ: г. Москва, Казань, Рязань, Воронеж, Липецк, Кашира, Тверь, Тверь, Чита, Санкт-Петербург, Иваново, Сургут, Магадан, Углич, Уфа, Иркутск, Екатеринбург, Новосибирск, Пермь, Краснодар, Ростов-на-Дону, Тюмень, Обнинск, в ближнем зарубежье – в Эстонии, Беларуси, Грузии, Казахстане.

Для каждого отдельного клиента ЗАО МПБК «Очаково» применяет различные формы предоставления услуг.

Например, размер предоставляемой скидки будет зависеть не только от объема приобретаемой партии, но и от объема ранее приобретенных партий, т. е. если клиент ранее приобрел крупную партию товара без скидки, то при повторном приобретении может получить индивидуальную скидку. Для оптовых клиентов будет действовать различная система оплаты: наличный, безналичный расчет, приобретение в рассрочку или нет, и разные сроки

предоставления кредита, т.е. сроки, в течение которых необходимо заплатить за приобретенный товар для различных клиентов будут установлены индивидуально. Определяющими факторами здесь будут являться: срок работы с клиентом, его надежность, платежеспособность и пожелания.

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

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Компания «Очаково» – крупнейшее предприятие пиво-безалкогольной отрасли России без участия иностранного капитала. «Очаково» входит в шестерку ведущих пивоваренных холдингов России, удерживает лидирующие позиции на рынке натурального кваса и слабоалкогольных коктейлей. В состав компании входит 22 предприятия: пиво-безалкогольные производства, винный завод, солодовенные комплексы, сельскохозяйственные предприятия, а также оборонный завод и база отдыха для сотрудников.

Комбинат был основан в 1978 году и на сегодняшний день, активно развиваясь, входит в число крупнейших компаний России.

Московский пиво-безалкогольный комбинат был построен в преддверии Московской Олимпиады-80 с целью обеспечения участников и гостей праздника пивом и безалкогольными напитками.

В первые годы работы комбинат выпускал только пиво: «Столичное», «Жигулевское», «Ячменный колос». В 1979 году на комбинате было установлено оборудование для розлива безалкогольных напитков, которое, в частности, помогло обеспечить население и гостей столицы напитками "Пепси" и "Фанта" во время проведения Олимпиады-80.

Новый этап развития комбината начался после его преобразования в 1993 году, когда МПБК «Очаково» стал закрытым акционерным обществом, где 100% акций принадлежат коллективу.

Именно в этот период была разработана перспективная комплексная программа по техническому перевооружению предприятия, внедрению прогрессивных технологий производства, расширению ассортимента

продукции с применением новых, привлекательных видов упаковки. Проведенная реконструкция предприятия позволила увеличить мощности по производству пива, запустить новые производства: слабоалкогольное, ликеро-водочное, квасное, полимерное.

Активное развитие позволило ЗАО МПБК «Очаково» приступить к строительству своих предприятий в регионах. Сейчас предприятие рассчитано на ежегодный выпуск 750 млн. литров пива, 200 млн. литров слабоалкогольных коктейлей, 154 млн. литров безалкогольных напитков, 17 млн. литров крепких алкогольных напитков и вина.

Завод «Очаково» в Пензе был построен по инициативе администрации Пензенской области.

В конце 90-х компанией «Очаково» был разработан инвестиционный проект строительства завода по производству кваса, пива, слабоалкогольных напитков, минеральной воды. Строительство началось в июне 2001 года.

26 декабря 2003 года состоялось открытие нового предприятия, начали работу слабоалкогольное и безалкогольное производства.

В 2004 году с линии розлива сошла первая бутылка кваса, а в июле 2005 года было запущено пивоваренное производство.

Филиал «Очаково» в г. Пензе - это:

- Широкий и оригинальный ассортимент напитков – пиво, квас, лимонады, крепкий алкоголь, слабоалкогольные и винные коктейли.
- Использование только натуральных компонентов высшего качества.
- Новейшее оборудование от ведущих европейских фирм-производителей
- Мощность комбината – более 195 млн литров пива и около 140 млн литров других напитков в год.
- Сумма налоговых отчислений в бюджеты всех уровней за время работы филиала (за пятилетний период) – 1,829 млрд рублей – это по 1 миллиону рублей ежедневно.

- Величина инвестиций, вложенных в строительство Филиала ЗАО МПБК «ОЧАКОВО» в г. Пензе - 50 млн евро.

- Продукция предприятия реализуется на территории всего Приволжского Федерального округа – а это 5 областей (Саратовская, Самарская, Оренбургская, Ульяновская, Тамбовская) и 6 республик: Мордовия, Башкортостан, Татарстан, Чувашия, Удмуртская, Марий Эл.

- Филиал «Очаково» в Пензе – крупный работодатель региона. На сегодняшний день численность сотрудников составляет более 500 человек.

- На территории региона филиал реализует большое количество социальных, спонсорских и благотворительных проектов.

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

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

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

Законом «Об основах налоговой системы в Российской Федерации» предусмотрены следующие обязанности налогоплательщика: своевременно и

полном размере уплачивать налоги; вести бухгалтерский учет, составлять отчеты о финансово-хозяйственной деятельности; в законодательстве установлены для всех налогов предельные сроки их уплаты в бюджет, в случае нарушения которых наступают штрафные санкции, в виде пени [2].

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

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

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

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

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

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

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

Основные функции директора:

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

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

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

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

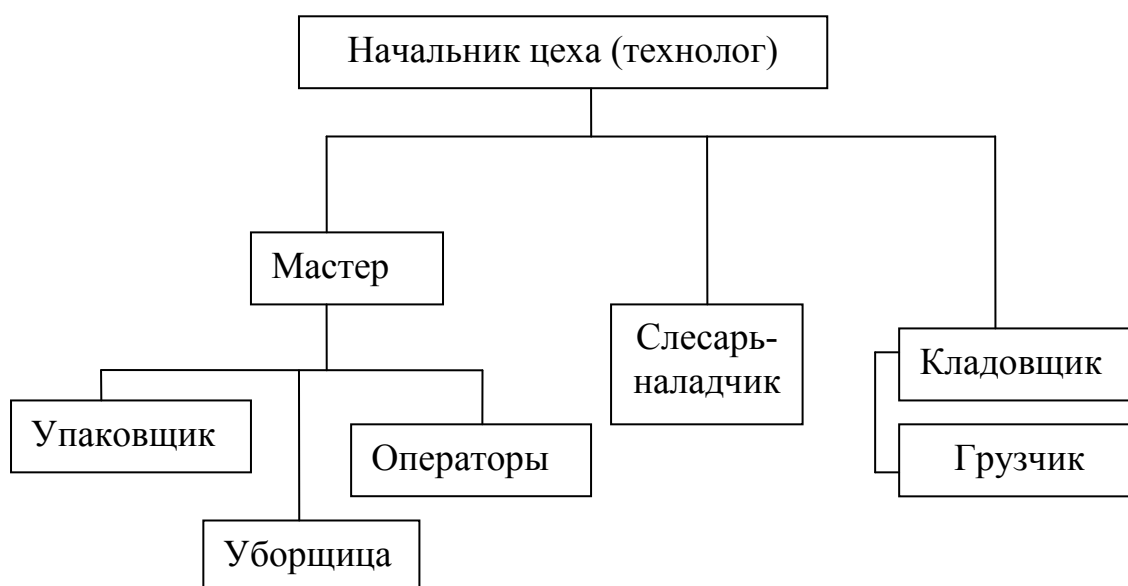


Рисунок 3.1 – Организационная структура цеха

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

Поскольку кадровая стратегия является обеспечивающей, поддерживающей корпоративные стратегии предприятия, то она должна разрабатываться после их принятия. При этом ключевыми моментами в каждом варианте кадровой стратегии будут – отношение к набору персонала, развитию его компетенции, системам экономической и неэкономической

мотивации, к функциям и стилям управления, к важности комплектации персоналом тех или иных функциональных подразделений [14].

ЗАО МПБ «Очаково» выделяет стратегию оптимальных издержек. С точки зрения кадрового менеджмента предусматривает направление усилий на повышение компетенции персонала в направлении его специализации, усиление функций планирования и контроля. Набор специалистов осуществляется по принципу соответствия их профессиональных навыков требованиям действующего на предприятии производства. Вознаграждение осуществляется по оценке экономичности и производительности труда. Данная стратегия направлена на расширение рынка сбыта за счет оптимальной цены, предоставление лучшей продукции и сервиса, чем у конкурентов.

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

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

Работа по подбору сотрудников на вакантные должности начинается с поиска подходящих кандидатур в собственной базе данных. Кроме того,

процесс подбора кадров обязательно включает публикации объявлений о вакансиях в специализированных газетах и журналах [14].

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

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

Сам процесс подбора кадров происходит поэтапно:

- первичный отбор проводится по резюме, отдел кадров хлебозавода оценивает, насколько оно соответствует основным требованиям;
- второй этап отбора - это собеседование по телефону.

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

Система материального и морального поощрения труда работников предполагает правильное соотношение уровня заработной платы и доплат сотрудников с их квалификацией, количеством и качеством труда, учитывает личный вклад каждого сотрудника при повышении должностного оклада, установлении доплат, выделении денежной премии, награждении ценным и памятным подарком, чтобы величина поощрения соответствовала достигнутым успехам отдела, сотрудника. Материальное стимулирование,

несомненно, содействует качественному улучшению деятельности предприятия. Этот принцип предполагает и материальную ответственность за результаты работы, выполнение планов отдельных участков, так и каждого сотрудника. Однако, говоря о материальном поощрении сотрудников, учитывается также роль моральных стимулов. Каждый сотрудник является хозяином завода, участвуя в управлении им, стремится получить признание своего труда, одобрение его со стороны коллектива завода. Моральное стимулирование служит средством воспитания сотрудников. Поэтому материальные стимулы рационально сочетаются с системой моральных стимулов. На предприятии используются такие формы морального стимулирования: присвоение почетных званий «Заслуженный работник предприятия», награждение орденами и медалями, вручение почетных дипломов, знаков, вешивание портретов на Доске почета, занесение в Книгу почета, благодарность, высказанная руководителем в присутствии всего коллектива, благодарность в приказе, выпуск листка-молнии о достижениях данного сотрудника, письменные поздравления конкретному лицу от руководства по случаю какого-то юбилея. Использование моральных стимулов базируется на воспитании у сотрудников идейности и инициативности, чувства трудовой гордости, ответственности за судьбу своего коллектива. При этом должен обязательно соблюдаться принцип гласности поощрения. Каждый сотрудник должен иметь уверенность, что его достижения будут отмечены [38].

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

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

Список дополнительных льгот, предоставляемых сотрудникам предприятия, достаточно обширен:

- страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей;
- оплата обучения сотрудника и предоставление ему возможности повышать профессиональные навыки (через проведение тренингов и семинаров);
- организация льготного питания;
- скидки на продукцию предприятия;
- оплата отдыха детей сотрудников;
- компенсация за ненормированный рабочий день (это требования Трудового кодекса, но, как правило, оно редко соблюдается работодателем, и на сегодняшний день его смело можно отнести к дополнительным льготам);
- компенсация за использование личного автомобиля и средств связи [24].

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

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

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

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

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

Работникам предприятия будет оказываться материальная помощь на восстановление здоровья. Работникам, уходящим на заслуженный отдых непосредственно с производства, будет выплачиваться единовременное пособие в размере трёх месячных окладов. Выплачивается вознаграждение по случаю юбилейной даты работника в размере, зависящем от его стажа работы на предприятии.

Все работники предприятия обеспечены спецодеждой и спецобувью.

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

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

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

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

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

3.2 Формирование стратегий организации

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

Преимущества стратегического мышления, имеющего первостепенное значение, и осознанного стратегического управления являются: обеспечение направленности всей организации на ключевой аспект стратегии: «что мы стараемся делать и чего добиваемся?»; необходимость менеджеров более чётко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции; возможность для

менеджеров оценивать альтернативные варианты капитальных вложений и расширения персонала, т.е. разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты; возможность объединить решения руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией; создание среды, благоприятствующей активному руководству и противодействующим тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации [12].

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

Первоначальным этапом стратегического планирования является формулировка миссии предприятия.

Миссия ЗАО МПБ «Очаково» – Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее.

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

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

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

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

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

Ценности компании:

Клиенты – мы ценим, уважаем и любим наших клиентов, предлагая ему только самое лучшее.

Команда - это наша главная ценность, ключевой стратегический ресурс.

Партнёры – мы ценим вклад каждого в развитии общего дела и достижении общих целей, поддерживаем и помогаем их достигать.

Идеи – мы выходим за рамки привычных шаблонов, решая сложные и интересные задачи.

Общество – мы стремимся создать платформу социально-ответственного бизнеса в России, охраняя и улучшая все, что нас окружает.

Продукт – мы уверены в продуктах на всех стадиях производства и продвижения, которые поступает к клиенту, и несем ответственность за наши действия.

В своей деятельности предприятие опирается на следующие принципы:

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

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

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

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

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

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

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

Разработаем систему целей на период до 5 лет (таблица 3.1, приложение А).

Таблица 3.1 – Система целей предприятия

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
С 0	Миссия	
С 1	Экономические	
С 1.1	Прибыльность	Увеличить доход на инвестированный капитал на 10 – 20% за 5 лет
С 1.2	Объемы сбыта	Увеличивать объемы сбыта продукции на 10 - 30% ежегодно
С 1.3	Производительность	Увеличить производительность в 1,3 – 1,5 раза к 2020г.
С 1.4	Развитие деятельности	Расширить к 2021г. ассортимент эля за счет освоения производства новых видов продукции (светлый эль, нефильтрованный эль)
С 2	Научно-технические	
С 2.1	Новые производственные технологии	Разработать к 2021 году рецептуры новых видов продукции: светлый эль, нефильтрованный эль
С 2.2	Новые проектные технологии	Усовершенствовать к 2020г. логистическую систему проектирования материальных потоков
С 2.3	Новая упаковка	К 2022 году приобрести оборудование по розливу эля жестяные банки
С 3	Кадровые	
С 3.1	Обучение	Создать условия для обучения сотрудников – подписка научно-технических изданий, специальной литературы; участие в конкурсах; стажировки на передовые предприятиях.
С3.2	Мотивация	Создать систему оплаты труда, основанную на принципах участия сотрудников в прибыли

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
С3.3		Направление на обучение, курсы повышения квалификации, семинары, конференции и т. д.
С3.4		Создание современного и постоянно обновляемого информационно-библиотечного фонда.
С3.5		Мотивация персонала к труду, создания системы премирования.
С3.6		Создание широкого набора льгот для сотрудников предприятия.
С 4	Социально-культурные	Ежегодно рассматривать возможные направления оказания помощи социальным организациям на сумму 200-350 тыс. руб.
С 5	Положение на рынке	Укрепить свои позиции на рынке, вытеснить конкурентов с рынка
С 5.1		В 1-й год работы цеха завоевать 6% реальной емкости рынка эля
С 5.2		Во 2-ой год – завоевать более 10% емкости рынка эля
С 5.3		В 3-й год занять до 15% рынка сухарей и эля и выход на рынки соседних стран
С 5.4		К концу 3-го года занять 25% рынка
С 6	Объемы продаж	Постепенное повышение объема продаж выпускаемой продукции.
С 6.1		К 2020 году увеличить объем реализации продукции в 2,5 раза.
С 7	Финансы	Обеспечение платежеспособности предприятия
С 7.1		Снижение издержек производства к 2021г. на 5% за счет повышения производительности труда

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
С 7.2		За счет чистой прибыли осуществлять инвестирование инновационных проектов.
С 7.3		Обеспечение финансовой устойчивости предприятия
С 8	Ресурсы	Усовершенствовать имеющиеся ресурсы на предприятии.
С 8.1		К 2021 году расширить производственные мощности предприятия в 2 раза
С 8.2		В этот же период модернизировать существующее оборудование
С 8.3		Усовершенствовать процесс компьютеризации за счет внедрения новых информационных технологий.
С 9	Ассортимент	Увеличить ассортимент предлагаемого товара.
С 9.1		К концу 5 года реализации проекта подготовить возможность использования разных видов розлива эля (0,33 л; 1 л, 1,5 л, 30 л.)

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Инструментом четырехэлементного стратегического анализа внешней среды является PEST-анализ. При этом для каждого конкретного сложного объекта существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на него. Анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, так как в жизни все эти аспекты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Такие изменения в каждом конкретном случае могут стать или угрозой развитию объекта, или, наоборот, новой стратегической возможностью его будущего

успешного развития. В строках таблицы записываются конкретные проявления факторов внешней среды, которые оказывают влияние на организацию и требуют проведения в ней соответствующих изменений (таблица 3.2). Вес группы определяется сопоставительным сравнением их важности между собой. Вес группы и вес фактора внутри группы назначается по пятибалльной шкале. Результирующий вес определяется алгебраическим умножением веса группы на вес фактора внутри группы [16].

Таблица 3.2 - Факторы внешней среды и их веса

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес групп	Вес фактора	Результирующий вес фактора
1	2	3	4	5	6
1. Экономические	Э1	Мировой экономический кризис	Гэ = 5	Гэ1 = 3	Рэ1 = 15
	Э2	Платежеспособность населения		Гэ2 = 5	Рэ2 = 25
	Э3	Ограниченность кредитных ресурсов		Гэ3 = 4	Рэ3 = 20
	Э4	Уровень инфляции		Гэ4 = 3	Рэ4 = 15
2. Политические	П1	Федеральные и региональные программы поддержки агропромышленного комплекса	Гп = 5	Гп1 = 3	Рп1 = 15
	П2	Федеральные и региональные программы поддержки пищевой промышленности		Гп2 = 4	Рп2 = 20

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6
	П3	Изменение налогового законодательства		$\Gamma_{п3} = 4$	$R_{п3} = 20$
	П4	Обязательное лицензирование деятельности		$\Gamma_{п4} = 3$	$R_{п4} = 15$
3. Технологические	Т1	Развитие рынка оборудования для пищевой промышленности	$\Gamma_T = 4$	$\Gamma_{т1} = 5$	$R_{т1} = 20$
	Т2	Уровень развития информационных технологий		$\Gamma_{т2} = 3$	$R_{т2} = 12$
	Т3	Новые современные технологии и рецептуры		$\Gamma_{т3} = 5$	$R_{т3} = 20$
4. Социально-демографические	С1	Уровень доходов население	$\Gamma_c = 3$	$\Gamma_{с1} = 5$	$R_{т1} = 15$
	С2	Изменение вкусов потребителей		$\Gamma_{с2} = 4$	$R_{т2} = 12$
	С3	Динамика численности населения		$\Gamma_{с3} = 3$	$R_{т3} = 9$
	С4	Расслоение населения по доходам		$\Gamma_{с4} = 3$	$R_{т4} = 9$

Таким образом, при помощи PEST-анализа выявлена значимость факторов внешней среды, которые оказывают влияние на ЗАО МПБ «Очаково». Дальнейший анализ позволяет учесть их характер (возможность или угроза), оценить срочность реагирования предприятия на каждый фактор, определить итоговую важность каждого фактора.

Таблица 3.3 – «Профиль среды»

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка (балл)
Э1	15	2	-	-30
Э2	25	3	+	+75
Э3	20	3	-	-60
Э4	15	2	+	+30
П1	15	2	+	+30
П2	20	3	+	+60
П3	20	3	+	+60
П4	15	2	-	-30
Т1	20	3	+	+60
Т2	12	1	+	+12
Т3	20	2	+	+40
С1	15	1	+	+15
С2	12	1	+	+12
С3	9	1	+	+9
С4	9	1	-	-9

Таким образом, в результате проведенного анализа можно отметить, что в настоящее время сложились благоприятные политические условия, способствующие развитию предприятия. При этом в качестве угроз можно выделить ряд экономических и социально-демографических факторов.

Внутренняя среда организаций включает в себя следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура. Описание внутренней среды даёт представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, её внутренних возможностях [19].

Производим экспертный анализ внутренней среды по ее основным направлениям по 10 балльной шкале оценки (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Результаты анализа внутренней среды предприятия

Основные направления анализа		Оценка состояния (балл)
1		2
Маркетинговая деятельность		
1	Наличие и качество сегментации рынка	6
2	Позиционирование основных продуктов на сегментах	7
3	Ориентированность продуктов на требования рынка (выполнение этих требований подразделениями предприятия и скорость реакции на эти требования)	7
4	Рациональность политики ценообразования	7
5	Эффективность продвижения товаров	6
6	Эффективность продаж	7
Производственная деятельность		
1	Планирование процессов производства продукции	8
2	Снабжение производства	9
3	Логистика сфер деятельности	7
4	Эффективность производства	8
5	Использование ресурсосберегающих технологий	7
6	Использование высокотехнологичного оборудования	8
7	Эффективность использования системы качества	9
Организационная деятельность		
1	Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	7
2	Качество коммуникаций	7
3	Рациональность распределения полномочий и ответственности	8
4	Отработанность процедур управления, норм, правил	9
5	Использование информационных технологий управления	5
Работа с персоналом		
1	Наличие эффективных процедур найма и роста персонала	6

Продолжение таблицы 3.4

1		2
2	Эффективность системы обучения и переобучения всех уровней	6
3	Взаимоотношения менеджеров с работниками	5
4	Эффективность системы мотивации	7
Финансовая деятельность		
1	Прибыльность предприятия	7
2	Эффективность инвестиционной политики	8
3	Обеспечение безубыточности	8
4	Поддержание ликвидности	7

В целом анализ внутренней среды предприятия показал, что по всем основным характеристикам предприятие незначительно отстает от своих ближайших конкурентов.

Результаты анализа внутренней и внешней среды предприятия представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – SWOT-анализ ЗАО МПБ «Очаково»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<p>Четкое определение миссии и целей предприятия.</p> <p>Производство продукции из натурального экологически чистого сырья.</p> <p>Высокая квалификация рабочих, занятых на выполнении ключевых процессов производства продукции.</p>	<p>Использование производственных мощностей на первоначальном этапе на 80%.</p> <p>Слабая система продвижения продукции</p> <p>Ограниченность финансовых ресурсов</p> <p>Слабое отслеживание процесса выполнения стратегии</p>

Продолжение таблицы 3.5

1	2
<p>Высокая мобильность предприятия (способность быстрой переориентации на новые виды продукции)</p> <p>Высокоэффективная система планирования деятельности предприятия.</p> <p>Известность торговой марки на региональном уровне</p> <p>Более низкая цена на продукцию, по сравнению с конкурентами, гибкая ценовая политика</p>	<p>Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности</p> <p>Отсутствие четко выработанной системы перспективного развития предприятия</p>
Возможности	Угрозы
<p>Расширение ассортимента выпускаемой продукции</p> <p>Увеличение продаж продукции за счет изменения потребительских предпочтений.</p> <p>Внедрение инновационных технологий и техники за счет роста предложения на рынке со стороны как отечественных, так и зарубежных производителей техники для пищевой промышленности.</p> <p>Повышение квалификации рабочих.</p> <p>Федеральные и региональные программы поддержки пищевой промышленности</p>	<p>Снижение спроса, из-за роста безработицы в результате мирового экономического кризиса.</p> <p>Рост налоговых ставок.</p> <p>Рост транспортных расходов, в результате увеличения стоимости топливно-смазочных материалов.</p> <p>Низкая инвестиционная привлекательность российской экономики снижает возможность привлечения инвестиций в развитие бизнеса.</p> <p>Политика государства, направленная на снижение потребления населением алкогольной продукции</p>

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

Стратегии функционирования направлены на поддержание конкурентных преимуществ организации. М. Портер выделял 3 основных стратегий функционирования в зависимости от степени охвата рынка и типа конкурентного преимущества. Основные базовые стратегии функционирования (БКС) приведены на рисунке 3.1.

Стратегия функционирования: базовые стратегии (БКС)		Уникальность товара с точки зрения покупателя		Низкие издержки	
Весь рынок	D Дифференциация	1	CL Лидерство по издержкам	2	Низкие издержки – способность предприятия разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты.
	FD Фокусированная дифференциация	3	FCL Фокусированное лидерство по издержкам	4	Дифференциация – способность обеспечить покупателя уникально большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.
Отдельный сегмент					

Рисунок 3.1 – Основные базовые стратегии функционирования [22]

Опираясь на данные рисунка, в качестве базовой выбираем стратегию дифференциации, основные характеристики которой представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Характеристики стратегии дифференциация

Направления	Характеристики
1	3
Стратегическая цель	Обеспечение уникальных свойств товара, привлекательных для широкого круга потребителей.
Основа конкурентного преимущества	Способность предложить покупателям нечто отличное от конкурента с надбавкой к цене только за осознанную ценность.
Номенклатура продукции	Разнообразие вариантов продукции, подчеркивание отличительных качеств.
Особенности производства	Изобретения путей создания ценности для покупателя.

Продолжение таблицы 3.6

1	3
Поддержка стратегии	Доведение до заинтересованных потребителей информации об отличительных чертах продукции, использование их для завоевания особой репутации. Подчеркивание постоянно производимых улучшений продукции.

Для формирования стратегии развития предприятия воспользуемся матрицей Томпсона и Стрикленда с осями «Рост рынка – Конкурентная позиция» (рисунок 3.2). Центральная точка пересечения осей представляет собой точку раздела на сильные и слабые значения [38].



Рисунок 3.2 – Матрица Томпсона и Стрикленда

Из альтернативных стратегий, указанных на рисунке, можно остановиться на одном направлении стратегий – концентрированного роста.

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом увеличить объемы сбыта на данном рынке,
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже производимого продукта (например, реализация продукта в новом географическом районе),

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового дифференцированного продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке.

Для нашего предприятия целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста.

3.3 Управление качеством в организации

Управление качеством на предприятии предполагает организационную и техническую деятельность по обеспечению качества выпускаемой продукции.

Целью ЗАО МПБ «Очаково», как и целью многих предприятий, является получение прибыли. Это предполагает сочетание оптимальных затрат с высоким и стабильным качеством и возможностью быстрого выхода на рынок. Следовательно, цель управления качеством для предприятия состоит в постоянном наблюдении за качеством выпускаемой продукции с тем, чтобы максимально удовлетворить потребности потребителя.

Для реализации этих целей на предприятии необходимо внедрить международную систему качества. В пищевой промышленности наиболее эффективной системой признана система ХАССП.

Система ХАССП – это концепция, предусматривающая оценку и управление факторами, влияющими на безопасность и качество продукции. В странах Евросоюза наличие системы ХАССП является общеобязательным, тогда как в России это происходит на добровольной основе. В то же время, сертифицированная система управления безопасностью и качеством на основе принципов ХАССП является главным залогом качества продукции, а значит, и доверия потребителя.

Важным достоинством системы ХАССП является то, что она основана на предупреждении ошибок, а не на выявлении их посредством контроля готовой продукции. Именно хорошо организованная система

производственного контроля показателей безопасности продовольственного сырья, технологических процессов и готовой продукции способна обеспечить высокое качество и абсолютную безопасность пищевых продуктов.

Система ХАССП позволяет предприятию выпускать продукцию, соответствующую требованиям безопасности, принятым в европейских странах и, следовательно, конкурентоспособную на рынке производителей пищевых продуктов Европы.

Существует семь принципов, которые легли в основу системы ХАССП и применяются в обязательном порядке при создании системы для определенного предприятия-изготовителя пищевой продукции:

1. Проведение тщательного анализа рисков (опасных факторов). Это осуществляется путем процесса оценки значимости потенциально опасных факторов на всех этапах жизненного цикла пищевой продукции, подконтрольных предприятию-изготовителю. Также оценивается вероятность каких-либо рисков и вырабатываются профилактические меры общего характера для предотвращения, устранения и сведения к минимуму выявленных опасных факторов.

2. Определение критических точек контроля (КТК), а также технологических этапов и процедур, в рамках которых жесткий контроль дает возможность предотвратить, не допустить потенциальную опасность или с помощью определенных мер свести к нулю возможность возникновения рисков.

3. Установление критических пределов для каждой контрольной точки. Здесь определяются критерии, показывающие, что процесс находится под контролем. Разработчиками системы формируются допуски и лимиты, которые крайне необходимо соблюдать, чтобы в критических контрольных точках ситуация не выходила из-под контроля.

4. Установление процедур мониторинга критических точек контроля (как? кто? когда?). Для этого устанавливаются системы

наблюдения в КТК и создаются различные инспекции посредством регулярного анализа, испытаний и других видов производственного надзора.

5. Разработка корректирующих действий, которые необходимо предпринять в тех случаях, когда инспекция и наблюдения свидетельствуют о том, что ситуация может выйти, выходит либо уже вышла из-под контроля.

6. Установление процедур учета и ведения документации, в которой фиксируются необходимые параметры. Документация будет ярким свидетельством того, что производственные процессы в КТК находятся под контролем, все возникшие отклонения исправляются, а разработанная система ХАССП для данной компании в целом функционирует эффективно.

7. Установление процедур проверки набора документации, которая должна постоянно поддерживаться в рабочем состоянии, отражать все мероприятия по внедрению, исполнению и соблюдению всех принципов ХАССП. Другими словами, данный набор документов будет отражать факт жизнеспособности разработанной системы ХАССП для данного предприятия-производителя пищевой продукции [6].

Среди внутренних выгод внедрения ХАССП можно назвать следующие:

- основа ХАССП – системный подход, охватывающий параметры безопасности пищевых продуктов на всех этапах жизненного цикла – от получения сырья до использования продукта конечным потребителем;
- использование превентивных мер, а не запоздалых действий по исправлению брака и отзыву продукции;
- однозначное определение ответственности за обеспечение безопасности пищевых продуктов;
- безошибочное выявление критических процессов и концентрация на них основных ресурсов и усилий предприятия;
- значительная экономия за счет снижения доли брака в общем объеме производства;

- документально подтвержденная уверенность относительно безопасности производимых продуктов, что особо важно при анализе претензий и в судебных разбирательствах;

- дополнительные возможности для интеграции с ISO 9001:2000.

Внедрение системы ХАССП дает предприятию и ряд внешних преимуществ:

- повышается доверие потребителей к производимой продукции;
- открывается возможность выхода на новые, в том числе международные, рынки, расширение уже существующих рынков сбыта;
- дополнительные преимущества при участии в важных тендерах
- повышается конкурентоспособность продукции предприятия;
- повышение инвестиционной привлекательности;
- снижение числа рекламаций за счет обеспечения стабильного качества продукции;
- создание репутации производителя качественного и безопасного продукта питания [3].

Реализация Политики в области качества и безопасности продукции обеспечивается за счет:

- поддержания постоянного контакта с потребителями с целью выявления и удовлетворения их потребностей и ожиданий;
- расширение рынков сбыта за счет повышения безопасности, качества и улучшения вкусовых качеств изготавливаемой продукции путем расширения ассортимента и использования новых видов сырья и технологий;
- совершенствования производственной базы и оптимизации производственных процессов;
- увеличения эффективности производства путем повышения уровня автоматизации, внедрения передовых информационных технологий;
- обеспечения выпуска безопасной продукции стабильного качества путем внедрения и непрерывного совершенствования систем менеджмента качества и безопасности пищевой продукции, соответствующих требованиям

стандартов ГОСТ Р ИСО. Используя возможности интеграции систем менеджмента, руководство общества обязуется обеспечить соответствие системы менеджмента в области качества требованиям международного стандарта ИСО 9001, в области безопасности - принципам системы ХАССП и других международных норм.

- постоянного обучения, повышения квалификации и профессиональной подготовки персонала;

- взаимовыгодных взаимоотношений с поставщиками, с целью обеспечения своевременного снабжения качественными сырьем, материалами и комплектующими изделиями.

Гарантией выполнения требований систем является концентрация необходимых ресурсов, четкое распределение ответственности и должное исполнение обязанностей всеми уровнями руководителей и специалистов, как за выполнение конкретных требований, мер, процедур, так и программ, предназначенных для предупреждения опасностей в ходе производства, хранения и отгрузки. Руководство предприятия берет на себя ответственность за реализацию Политики в области качества и безопасности продукции, принимает обязательства по финансированию, обеспечению соответствия требованиям и повышению результативности систем менеджмента качества и безопасности и призывает к активному участию в этой работе всех сотрудников предприятия. План работы членов рабочей группы ХАССП представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 –План работы рабочей группы ХАССП

Наименование мероприятий	Периодичность	Ответственные
1	2	3
Проведение производственных совещаний с обсуждением работы производственных цехов, смен, работы технологического оборудования. Анализ качества выпускаемой продукции, принятие мер по	1 раз в месяц	Координатор; руководитель рабочей группы; технический секретарь

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3
устранению, разработка корректирующих мероприятий, сроки исполнения, назначение ответственных		
Отчеты ответственных лиц по выполнению корректирующих мероприятий	Постоянно	Член рабочей группы: Начальник производства
Анализ качества продукции, анализ выявленных нарушении работы технологического оборудования, санитарно-технологического оборудования, результаты принятых мер, анализ выполнения корректирующих мероприятий	1 раз в неделю	Член рабочей группы: наладчик оборудования Начальник производства. Мастер
Анализ безопасности и качества продукции, анализ выявленных нарушений работы технологического оборудования, санитарно- технологического режима за сутки, результаты принятых мер, анализ выполнения корректирующих мероприятий	Ежедневно	Член рабочей группы: наладчик оборудования начальник производства
Отчет зав. производством, мастера обработки о санитарно-гигиеническом состоянии производства с анализом профилактических мероприятий, работа санитарных постов	1 раз в неделю	Член рабочей группы: Начальник производства
Отчет по качеству воды, используемой на технологические цели и работе технологического оборудования	1 раз в месяц	Член рабочей группы: Главный технолог

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3
Отчет о безопасности и качестве продукции, забраковках, нарушениях технологии, о невыполнении мероприятий, приказов	1 раз в месяц	Начальник производства
Анализ работы группы системы ХАССП. эффективности системы ХАССП по результатам внутренних проверок	1 раз в год	Начальник производства
Разработка мероприятий по дальнейшему совершенствованию производства и системы	1 раз в полгода	Начальник производства

Функциональные обязанности группы представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Функциональные обязанности членов группы

Состав группы	Выполняемые функции
1	2
Координатор	Ответственен за создание, внедрение и развитие системы ХАССП предприятия. Формирует состав рабочей группы. Разрабатывает план работы рабочей группы. Распределяет работы и обязанности внутри рабочей группы. Обеспечивает выполнение плана работы рабочей группы.
Руководитель рабочей группы	Несет ответственность за управление производством. Руководителем группы системы ХАССП. Несет ответственность за функционирование системы ХАССП. Формирует состав рабочей группы и план работы и обеспечивает его выполнение. Распределяет работу и обязанности. Представляет группу в руководстве предприятия. Подготовка исходной информации для разработки системы ХАССП. Разрабатывает программу внутренней проверки системы. Организация и проведение анализа эффективности системы.

Продолжение таблицы 3.8

1	2
	<p>Несет ответственность за информирование членов группы о текущих изданиях, изменениях, учет и обработку жалоб потребителей. Разработка блок-схем производственного процесса, планы производственных помещений, определение опасных факторов, предупреждающих действий, критических пределов, корректирующих мероприятий и системы мониторинга. Несет ответственность за организацию контроля безопасности и качества, обучение персонала системы. Обеспечивает ежедневный выпуск качественной продукции, соблюдение санитарно-гигиенических режимов в цехе, ведение записей критических контрольных точек. Осуществляет контроль производства продукции в соответствии со схемами контроля, проводит анализ безопасности и качества выпускаемой продукции и принимает меры корректирующего воздействия при отклонении установленных параметров контроля. Входной контроль сырья, тары и вспомогательных материалов.</p>
Технический секретарь	<p>Организация заседания группы, регистрация членов группы на заседаниях. Ведение протоколов решений, принятых рабочей группой.</p>
Член рабочей группы	<p>Член рабочей группы назначается приказом. Член рабочей группы несет ответ. за вверенный ему участок разработки и внедрения системы ХАССП в соответствии с его областью специализации. Член рабочей группы осуществляет: разработку и контроль плана проведения технического обслуживания и ремонта производственного помещения, технологического оборудования, инвентаря: контроль проведения санитарной обработки, дератизации и дезинфекции: разработка и контроль соблюдения стандарта предприятия: проведение проверок мед. контроля рабочего персонала: контроль безопасности и качества готовой продукции.</p>

Мониторинг ХАССП распространяется и на процессы реализации готовой продукции. Планирование, идентификация критических точек, прослеживание требований потребителя, дизайн, разработка конструкций, закупки, операционный контроль – все эти действия осуществляются в рамках мониторинга ХАССП, который учитывает при этом реализацию пищевой продукции.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Экономические расчеты по проекту выполнены с использованием программного средства Project Expert.

Планируется купить современное высокопроизводительное оборудование на собственные и заемные средства на сумму более 20 млн. руб., средства на установку и запуск оборудования необходимы в размере 160,2 тыс. руб.

При соблюдении указанных условий и наличии необходимых ресурсов наладить производство эля можно в течение четырех месяцев.

Инвестиционное планирование заключается в составлении прогнозов наиболее эффективного вложения финансовых ресурсов в земельные участки, производственное оборудование, здания, другие активы, а также развитие продукта.

Определение потребности в инвестиционных ресурсах определяется величиной требуемых затрат, сведения о которых представлены в следующей таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Данные об инвестиционных затратах на производство эля по срокам их осуществления

Виды затрат	2.2018	3.2018	4.2018
Организационные расходы на покупку оборудования	125 000,0		
Установка и наладка оборудования			160 223,1
Ремонт помещения	3 108 525,0	917 554,4	
Собеседование с кандидатами			1 033,7
Сертификация, согласования			425 883,2
Обучение персонала			56 853,3
Отобрать персонал			1 033,7
Покупка оснастки и инструментов		1 084 320,1	
Покупка оборудования		20 161 338,8	
ИТОГО	3 243 525,0	22 163 213,3	645 027,0

В качестве источников финансирования рассматриваются собственные средства компании и банковский кредит.

Кроме того, целевые займы учредителей составляют:

- февраль – 3,53 млн. руб.;
- март – 6,765 млн. руб.;
- апрель – 125 тыс. руб.

Итого совокупный капитал предприятия – 10,42 млн. руб.

Кредит в сумме 15 млн. руб. привлекается на пять лет под 15% годовых с отсрочкой платежа основного долга на 9 месяцев.

Соотношение собственного и заемного капитала составит 4:6

Производственная программа представляет собой систему плановых заданий по выпуску продукции установленной номенклатуры, ассортимента и качества. Планируемый объем производства составит в среднем 600 тыс. л в год (при выходе на полную проектную мощность).

Исходя из требований производства, была определена численность основных работников предприятия. Также была определена средняя заработная плата каждого работника.

Персонал цеха составляет 13 человек (таблица 3.10). Ежемесячный фонд оплаты труда составляет 251 550 рублей, страховые отчисления во внебюджетные фонды – 59 397 рублей.

Таблица 3.10 - План по персоналу

Должность	Количество человек	Зарплата, руб.
Начальник цеха (технолог)	1	28 000,00
Мастер	1	19 000,00
Операторы	8	15 000,00
Упаковщик	2	11 500,00
Уборщица	1	9 500,00
Лаборант	1	12 750,00
Слесарь-наладчик	1	15 300,00
Кладовщик	1	12 500,00
Грузчик	1	11 500,00

Постоянные издержки – это вид затрат, который несет предприятие в рамках одного производственного цикла. Эти затраты являются дополнительными к основным затратам расходами для обеспечения процессов производства и обращения (издержки предприятий, хозяйственных организаций,строек, связанные с их управлением и обслуживанием, содержанием и эксплуатацией оборудования). Они определяются предприятием самостоятельно. Все эти затраты будут характерны для всех циклов производства товара [16].

Постоянные затраты цеха представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Постоянные затраты

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

Калькуляция продукции необходима для определения цены единицы продукции, соизмерения затрат предприятия с результатами его производственно – хозяйственной деятельности, определения уровня эффективности работы предприятия и других целей. Калькуляция себестоимости продукции представлена в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Калькуляция себестоимости эля, руб./ 0,5 л

Наименование статей	Сумма
1. Цеховая себестоимость	27,92
2.Общепроизводственные расходы	5,79
3. Коммерческие расходы	0,68
4.Общехозяйственные расходы	0,68
5. Полная себестоимость	35,08
6. Надбавка	0,05
7. Цена реализации (без НДС)	52,54
8.НДС (18 %)	9,46
9.Отпускная цена	62,00

Для обеспечения эффективности производства продукции необходимо знать объем безубыточного производства. Расчет критического объема производства основывается на учете затрат по системе «директ–костинг», которая предусматривает классификацию расходов на постоянные и переменные. Себестоимость продукции по этой системе учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости продукции, а как расходы данного периода, списываются с полученного дохода в течение того периода, в котором они имели место. Финансовые результаты по системе «директ–костинг» оцениваются двумя показателями: маржинальным доходом и прибылью [21].

Маржинальный доход представляет сумму прибыли и постоянных расходов.

Деление расходов на переменные и постоянные, а также порядок формирования маржинального дохода позволяет установить функциональную зависимость между прибылью, объемом и себестоимостью произведенного продукта.

В таблицах 3.13 и 3.14 отражаются все необходимые показатели за период расчетов, которые позволяют провести анализ безубыточности и определить критический объем производства как в натуральных единицах, так и в стоимостном выражении.

Таблица 3.11 – Сводная таблица показателей безубыточности за отчетный период - 2019 г.

Название продукта	Сбыт, т.	Цена, руб.	Объем сбыта, руб.	Объем сбыта, %	Переменны е издержки/е д.	Суммарные переменные издержки, руб.	Постоянные издержки, руб.	Вклад в покрытие, руб.
эль	212,40	61 220,06	13 003 140,71	42,36	27 563,67	5 854 523,71	5 932 951,82	7 148 617,00

Таблица 3.12 – Анализ безубыточности

Продукт	2-12.2018	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Точка безубыточности, т.					
эль	101,52	176,28	130,69	122,96	118,74
Точка безубыточности, руб.					
эль	5 735 776,04	10 791 878,67	8 850 281,93	8 829 392,66	8 531 747,19
Запас финансовой прочности, руб.					
эль	-	2 211 262,04	5 533 217,87	6 422 069,31	6 729 776,01
Запас финансовой прочности, %.					
эль	-	17,01	38,47	42,11	44,10

Отчет о финансовых результатах позволяет определить из каких составляющих складывается прибыль организации. Структура отчета отражает порядок расчета прибыли. Отчет о финансовых результатах компании представлен в приложении Б. Как показывают приведенные данные валовая. Валовая прибыль за период деятельности организации вырастет от 130 тыс. рублей до 1,9 млн. рублей. В начале проекта предприятие терпит убыток в сумме более 3 рублей, а с IV кв. 2019 года его деятельность становится положительной: сумма ежегодной прибыли составляет более 2,5 млн. рублей.

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.

Отчет о движении денежных средств очень важен для оценки финансовых возможностей предприятия, 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 дополнительных 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.

Отчет о движении денежных средств при реализации проекта представлен в приложении В и он показывает, что баланс наличности на начало и конец каждого отчетного периода положительный. Это свидетельствует об эффективности формирования и использования денежных средств на предприятии.

Интегральные показатели проекта представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 - Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	11,00
Период окупаемости, мес.	30
Дисконтированный период окупаемости, мес.	34
Средняя норма рентабельности, %	31,31
Чистый приведенный доход, руб.	2 635 611
Индекс прибыльности	1,21
Внутренняя норма рентабельности, %	19,98
Модифицированная внутренняя норма рентабельности, %	12,19

Дисконтированный период окупаемости инвестиционных вложений при ставке дисконтирования равной 11% годовых составляет 34 месяца, простой - 30 месяцев, что вполне приемлемо при данных объемах финансирования. Индекс прибыльности больше единицы, что оценивает проект как эффективный и возможный для реализации. Внутренняя норма рентабельности превышает выбранную ставку дисконтирования и ставку по привлекаемым кредитам, что также характеризуют достаточную прибыль от реализации проекта. Поэтому проект организации производства эля можно считать экономически целесообразным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных рыночных условиях одними из условий активного развития предприятия и обеспечения его конкурентоспособности является постоянное наращивание объема производства продукции. При этом в условиях снижения спроса на производимую продукцию рост производства возможен только за счет активного расширения ассортимента.

Как показали проведенные исследования в 2010-2015 гг. производство пива в России падало со среднегодовым темпом 7%, достигнув 7,3 млрд. л. По мнению специалистов IndexBox, сокращение объемов производства пива вызвано, в первую очередь, несбалансированным регулированием продажи алкогольной продукции и ростом налогообложения отрасли. В кризис к остальным факторам добавилось падение спроса со стороны населения: реальные доходы населения за 2015 год сократились на 4,9%, а за январь-март 2016 - на 4,1% произошел переход к сберегающей модели потребления.

Все это создает необходимость освоения производства новых видов продукции. При этом в целях ограниченности финансовых ресурсов ЗАО «Очаково» может развивать новые виды продукции технологически схожие с имеющимися и реализовывать его на освоенном рынке, где бренд предприятия достаточно известен. В этой связи предлагается проект организации производства эля, который представляет собой пиво верхового брожения и обладает высокой плотностью, имеет выраженный горьковатый вкус, неповторимый ароматный букет с оттенком карамели, темный цвет и густую пену, имеет приятное послевкусие. Данный выбор обусловлен тем, что в отличие от всех остальных видов пива эль показывает положительную динамику с 146,3 млн. л в 2013 году до 341,8 млн. л в 2016 году.

Следует отметить, что большая часть потребности в данном продукте удовлетворяется за счет импорта. Хотя крупнейшие игроки отечественного рынка активно осваивают эту продукцию, что ведет к постепенному снижению импорта данной продукции.

Потенциальным потребителем продукции являются мужчины и женщины в возрасте 18-45 лет, покупающих пиво 1-2 раза в месяц, крепостью в 3-6%, в стеклянной или жестяной таре, уделяющие внимание качеству продукта.

При оценке конкурентоспособности предприятия было установлено, что наибольшей конкурентоспособностью по мнению экспертов обладает компания «Балтика», второе место по уровню конкурентоспособности заняла компания «САН Интербрю Лимитед». У компании «Очаково» тоже достаточно высокие конкурентные позиции, поэтому на первоначальном этапе она может занять порядка 5% регионального рынка эля.

Для производства продукции будет приобретена линия по производству эля в АО «Агромаш». Выбор данного производителя был обусловлен высоким качеством производимого оборудованием, а также сложившимися благоприятными отношениями «Очаково» с данной компанией. АО «Агромаш» поставляло оборудование для производства пива, а также сильногазированных безалкогольных напитков на заводы «Очаково».

Производство эля будет осуществляться на территории пензенского завода ЗАО МПБК «Очаково». В настоящее время на территории завода имеется помещение соответствующее необходимым требованиям.

Для производства эля предлагается организовать обособленное структурное подразделение.

Возглавлять данное структурное подразделение будет начальник цеха, предполагаемая структура управления цеха линейного типа. Предполагаемая численность сотрудников 13 человек.

С целью долгосрочного эффективного функционирования компании на рынке был разработан стратегический план, первоначальным этапом которого является определение миссии компании, которая звучит следующим образом: «мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее».

Затем на основе SWOT-анализа были разработаны базовые стратегии организации. В качестве базовой стратегии функционирования была выбрана стратегия дифференциации, а в качестве стратегии развития стратегия концентрированного роста

Для реализации своей продукции предприятие будет использовать преимущественно одноуровневый и двухуровневый каналы сбыта. Для мотивации покупки со стороны розничных продавцов разработана система скидок.

В целях эффективного функционирования предприятию необходимо обеспечить производство такого количества продукции, которое обеспечит получение прибыли, для этого необходимо знать объем безубыточного производства. Расчет точки безубыточности показал, что планируемый объем производства значительно больше критического, и у предприятия имеется серьезный запас финансовой прочности.

Дисконтированный период окупаемости инвестиционных вложений при ставке дисконтирования равной 11% годовых составляет 34 месяца, простой - 30 месяцев, что вполне приемлемо при данных объемах финансирования. Индекс прибыльности больше единицы, что оценивает проект как эффективный и возможный для реализации. Внутренняя норма рентабельности превышает выбранную ставку дисконтирования и ставку по привлекаемым кредитам, что также характеризуют достаточную прибыль от реализации проекта. Поэтому проект организации производства эля можно считать экономически целесообразным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2014. – 416 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2014. – 1312 с.
3. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/
4. Аккофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Аккофф. – М.: Прогресс, 2012. – 246 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2014. – 536 С.
6. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя / Т. Бойдел. - М.: «Ассиана», 2014. – 418 с.
7. Большаков А.С. Менеджмент / А.С. Большаков Спб.: Питер, 2012. – 634 с.
8. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. К. Боумен . – М.: ЮНИТИ, 2014. – 486 с.
9. Васильев В.Н. Организация производства в условиях рынка / В.Н. Васильев. - М.: Машиностроение, 2013. – 318 с.
10. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2015 - 256с.
11. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р.Веснин - М.: Триада ЛТД, 2014. – 384 с.
12. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2015 – 528 с.
13. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 2015 – 512 с.

14. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 519 с.
15. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд. / Герчикова И.Н. – М.: Банки и биржи, 2014 - 480 с.
16. Дункан Д.У. Основопологающие идеи в менеджменте / Д.У. Дункан. - М.: Дело, 2013. – 537 с.
17. Джеймс Л. Организации: поведение, структура, процессы / Л. Гибсон Джеймс, Д. Иванцевич, Х. Доннелли Джеймс. – М.: Инфра – М, 2014. – 532
18. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты / П.Ф. Драккер. – М., 2013. – 324 с.
19. Зотов В.В. Задачи и организационные основы менеджмента / В.В. Зотов, Е.В. Ленский. – М.: ТОО «Корона принт», 2015. – 456 с.
20. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: «Новое знание», 2014. – 586 с.
21. Козлов В.Д. Управление организационной культурой / В.Д. Козлов - М.: Изд-во МГУ, 2014. – 319 с.
22. Кохно П.А. Менеджмент / П.А. Кохно. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 713 с.
23. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент / И.Ю. Ладанов. - М.: «Ника», 2012. – 318 с.
24. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять / П.Э. Лэнд. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 621 с.
25. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие - / Е.В. Маслов М.: Изд-во МГУ, 2015. - 312 с.
26. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 429 с.
27. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2015. - 800 с.

28. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 336 с.
29. Основы менеджмента / Под, ред. А.А. Радугина - М.: Центр, 2012. – 518 с.
30. Основы управления персоналом / Под, ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2015. – 497 с.
31. Порншев А.Г. Управление организацией / А.Г. Порншев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин - М.: ИНФРА-М, 2015. – 643 с.
32. Потрубаг Н.Н. Формирование и развитие механизма управления производством в условиях перехода к рынку / Н.Н. Потрубаг. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 643 с.
33. Почивалова Н.П. Динамика и структура рынка пива / Н.П. Почивалова // Практический маркетинг, 2015. - №14. – С. 78-86.
34. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №5.- С 54-59.
35. Рогожин С.В. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В. Рогожина. - М.: изд. Экзамен, 2011. – 320 с.
36. Рузляева С.М. Проблемы и перспективы развития рынка пива в России/ С.М. Рузляева // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. - №8. – С. 59-61
37. Рынок пива и пивной продукции в России. Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.agro-mash.ru/171210_16_pivo__5000_solod.html
38. Развитие российского рынка пива. Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.megaresearch. u/work/goods_map?research=21461
39. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н.Я. Сацков. - Донецк: Сталкер, 2013 - 448 с.
40. Технология производства пива верхового брожения. Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.asia-business.ru/torg/>
41. Томсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. -

М.: ЮНИТИ, 2012. – 670 с.

42. Томсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник для вузов / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: ЮНИТИ, 2015. – 418 с.

43. Таусенд Р. Секреты управления или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли / Р. Таусенд. – М., 2013. – 436 с.

44. Шонесси О.Дж. Принципы организации управления фирмой / О.Дж. Шонесси. - М.: Прогресс 2015. - 378 с.

45. Уотерман Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 2015. – 248 с.

46. Управление персоналом организации. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: Инфра-М, 2013. - 512 с.

47. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 2015. - 480 с.

48. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин. - М.: Зерцало, 2015. - 448 с.

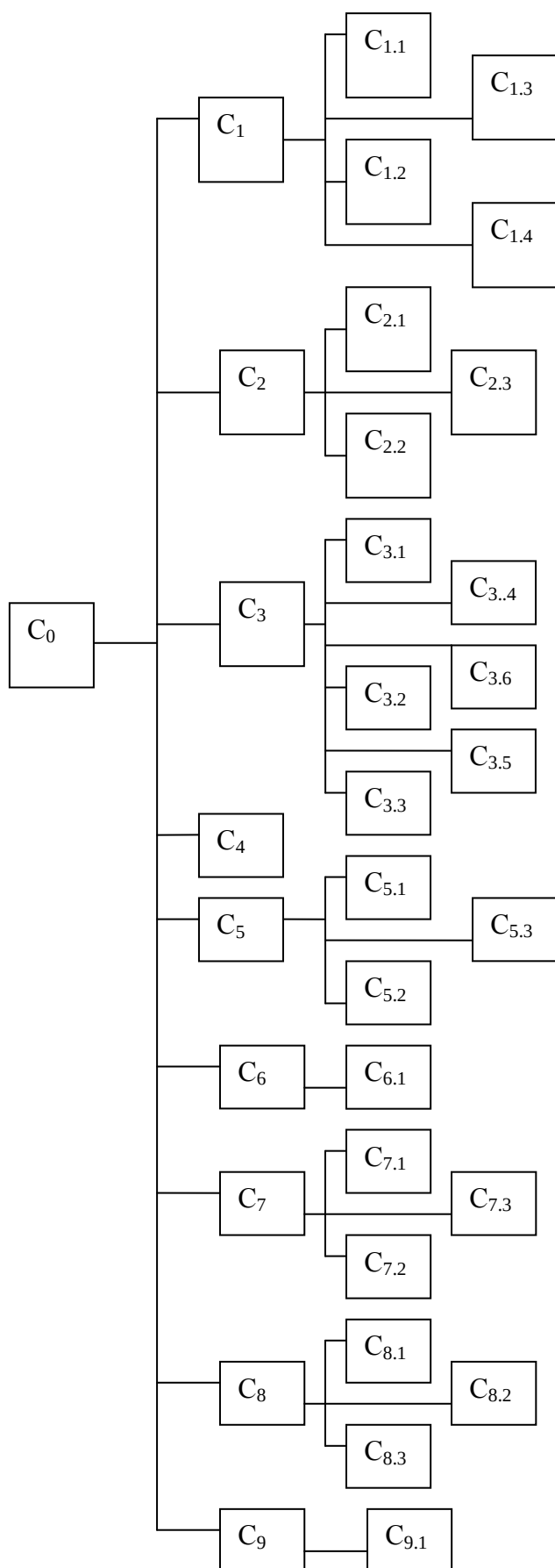
49. Уткин Э.А. Профессия - менеджер / Э.А. Уткин. - М.: Экономика, 2015. - 174 с.

50. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2013. - 600 с.

51. Фостер Р. Обновление производства / Р. Фостер. – М.: Прогресс, 2015 – 424 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Дерево целей



Приложение Б

Отчет о финансовых результатах

Показатели	2.2018	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018
Валовый объем продаж				282 336,1	570 030,2	863 158,7	1 161 798,7
Чистый объем продаж				282 336,1	570 030,2	863 158,7	1 161 798,7
Суммарные переменные издержки				130 164,9	262 717,7	397 815,9	535 454,3
Валовая прибыль				152 171,2	307 312,5	465 342,8	626 344,5
Налог на имущество	351,4	31 660,2	31 318,7	30 993,0	30 659,6	30 326,4	29 993,3
Суммарные постоянные издержки	249 965,0	119 628,1	123 246,7	612 331,3	617 425,4	622 562,1	582 898,6
Суммарные непроизводственные издержки	8 333,3	8 333,3	326 223,5	326 223,5	326 223,5	326 223,5	326 223,5
Другие издержки	2 748 750,0	1 696 503,8	546 633,1				
Прибыль до выплаты налога	-3 007 399,7	-1 856 125,5	-1 027 421,9	-817 376,7	-666 996,0	-513 769,2	-312 770,9
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль			6 359,6	6 359,6	6 359,6	6 359,6	6 359,6
Налогооблагаемая прибыль							
Налог на прибыль							
Чистая прибыль	-3 007 399,7	-1 856 125,5	-1 027 421,9	-817 376,7	-666 996,0	-513 769,2	-312 770,9

Продолжение приложения Б

Показатели	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	2019 год	2020 год	2021 год
Валовый объем продаж	1 466 028,5	1 775 927,2	2 091 575,0	2 413 053,2	30 698 502,8	33 957 327,6	36 006 458,6
Чистый объем продаж	1 466 028,5	1 775 927,2	2 091 575,0	2 413 053,2	30 698 502,8	33 957 327,6	36 006 458,6
Суммарные переменные издержки	675 668,8	818 496,2	963 973,1	1 112 137,2	14 148 737,6	15 651 098,0	16 599 269,0
Валовая прибыль	790 359,6	957 431,0	1 127 601,9	1 300 916,0	16 549 765,2	18 306 229,6	19 407 189,6
Налог на имущество	29 660,4	29 327,6	28 995,0	28 654,1	317 255,5	269 169,4	222 241,0
Суммарные постоянные издержки	587 696,1	592 533,3	625 089,7	602 328,1	10 367 144,2	8 326 805,2	8 694 160,3
Суммарные непроизводственные издержки	326 223,5	326 223,5	323 527,5	320 831,4	3 639 682,4	3 159 780,4	2 763 211,8
Убытки предыдущих периодов					7 846 641,6		
Прибыль до выплаты налога	-153 220,4	9 346,6	149 989,7	349 102,4	2 225 683,0	6 550 474,6	7 727 576,6
Налогооблагаемая прибыль						6 772 275,4	8 303 189,3
Налог на прибыль						1 354 455,1	1 660 637,9
Чистая прибыль	-153 220,4	9 346,6	149 989,7	349 102,4	2 225 683,0	5 196 019,5	6 066 938,7

Приложение В

Отчет о движении денежных средств

Показатели	2.2018	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018
Поступления от продаж				333 156,6	672 635,7	1 018 527,3	1 370 922,5
Суммарные переменные издержки				163834,3	315272,5	474787,3	637301,0
Суммарные постоянные издержки	264 000,0	109 955,5	113 976,7	514332,8	518683,5	523071,2	474581,3
Общие издержки	264 000,0	109 955,5	113 976,7	678167,1	833956	997858,5	1111882
Налоги	18 304,0	-508 664,0	-776 115,8	-497 190,8	-387 767,4	-265 360,7	-329 144,7
Кэш-фло от операционной деятельности	-282 304,0	398 708,5	662 139,2	152 180,3	226 447,1	286 029,5	588 184,9
Затраты на приобретение активов		20 161 338,8					
Другие издержки подготовительного периода	3 243 525,0	2 001 874,5	645 027,0				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-3 243 525,0	-22 163 213,3	-645 027,0				
Собственный капитал	2 530 000,0	6 765 000,0	125 000,0				
Займы		15 000 000,0					
Выплаты в погашение займов							
Выплаты процентов по займам			139 912,3	139 912,3	139 912,3	139 912,3	139 912,3
Кэш-фло от финансовой деятельности	2 530 000,0	21 765 000,0	-14 912,3	-139 912,3	-139 912,3	-139 912,3	-139 912,3
Баланс наличности на начало периода	1 000 000,0	4 171,0	4 666,2	6 866,1	19 134,1	105 669,0	251 786,1
Баланс наличности на конец периода	4 171,0	4 666,2	6 866,1	19 134,1	105 669,0	251 786,1	700 058,8

Продолжение приложения В

Показатели	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	2019 год	2020 год	2021 год
Поступления от продаж	1 729 913,6	2 095 594,1	2 468 058,6	2 847 402,8	36 224 233,3	40 069 646,6	42 487 621,1
Суммарные переменные издержки	802856,1	971495,5	1143263,1	1312733,2	16700396,4	18473240,7	19587995,4
Суммарные постоянные издержки	478542,0	482535,9	519224,8	490624,8	9460636,6	6808714,4	7086947,9
Общие издержки	1281398	1454031	1662488	1803358	26161033	25281955	26674943
Налоги	-291 345,4	341 563,1	282 491,5	308 981,9	4 190 160,2	6 299 013,3	6 974 868,0
Кэш-фло от операционной деятельности	739 861,0	299 999,5	523 079,1	735 062,9	5 873 040,0	8 488 678,2	8 837 809,9
Затраты на приобретение активов							
Другие издержки подготовительного периода							
Кэш-фло от инвестиционной деятельности							
Займы							
Выплаты в погашение займов			294 117,6	294 117,6	3 529 411,8	3 529 411,8	3 529 411,8
Выплаты процентов по займам	139 912,3	139 912,3	137 216,2	134 520,1	1 403 947,4	1 015 712,1	627 476,8
Кэш-фло от финансовой деятельности	-139 912,3	-139 912,3	-431 333,8	-428 637,8	-4 933 359,1	-4 545 123,8	-4 156 888,5
Баланс наличности на начало периода	700 058,8	1 300 007,5	1 460 094,8	1 551 840,0	1 858 265,2	2 797 946,1	6 741 500,4
Баланс наличности на конец периода	1 300 007,5	1 460 094,8	1 551 840,0	1 858 265,2	2 797 946,1	6 741 500,4	11 422 421,8