

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы антикризисного управления ПАО
Сырзавод «Вадинский»

Студент группы 133М1
(номер группы)

(подпись, дата)

Ерохина Дарья
Сергеевна
(фио полностью)

Руководитель Д.Т.Н., профессор
(должность)
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный
университет»
(наименование организации)

(подпись, дата)

Дорофеев В.Д.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер Д.Э.Н., профессор
(должность)
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный
университет
(наименование организации)

(подпись, дата)

Тугускина Г.Н.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.
(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.
(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ № п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Введение	20%		
2	Маркетинговые исследования рынка	25%		
3	Технико-технологическое обоснование производства продукции	35%		
4	Формирование системы эффективного управления предприятием	15%		
5	Заключение	10%		

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из 76 листов, 21 рисунка, 31 таблицы, 51 источника, 5 приложений. Графическая часть – 15 слайдов.

Объектом разработки является комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве молочных продуктов в селе Вадинск. Цель работы – разработка проекта организации предприятия в Пензенской области, направленного на удовлетворение потребностей населения в молочных продуктах. В процессе работы проведены маркетинговые исследования конкурентов и потребителей; разработаны мероприятия по подготовке производства, продвижению продукции и стимулированию сбыта; оценены конкурентные позиции предприятия и продукта; проведен финансовый анализ инвестиций и результатов запланированных мероприятий.

Бакалаврская работа имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности реально создаваемого предприятия

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время уделяется большое внимание проблеме обеспечения населения страны продуктами питания, улучшенного качества, повышению санитарной безопасности, повышению пищевой и биологической ценности.

Успешное решение проблемы обеспечения населения продуктами питания невозможно без эффективной работы молокоперерабатывающих предприятий. Молочная промышленность – одна из важнейших отраслей агропромышленного комплекса. Молоко и молочные продукты традиционно являются жизненно важным звеном в рационе россиян. Однако, несмотря на это, Россия существенно отстает от развитых стран по их потреблению. На сегодняшний день на среднестатистического жителя страны приходится примерно 220-230 кг молочной продукции в год, что почти в два раза ниже норм, рекомендованных специалистами по питанию [4].

Экономические преобразования, переход к конкурентной рыночной экономике поставили новые задачи перед молокоперерабатывающими предприятиями, предоставив им большую самостоятельность. Но, ввиду недостаточной развитости производственной и социальной инфраструктуры, ослабления сложившихся экономических связей, расстройства системы материально-технического снабжения и других объективных и субъективных причин, большинство отечественных молокоперерабатывающих предприятий оказались не готовы самостоятельно принимать решения по достижению основных целей своей деятельности: максимизации прибыли, расширения объема продаж и увеличения доли на рынке. У многих предприятий возникли проблемы с финансированием, кредитованием, исследованием спроса и предложения, продвижением молочной продукции на рынке, определением конъюнктуры рынка, планированием объемов и ассортимента товаров.

Такая ситуация произошла на молокоперерабатывающем предприятии в Вадинском районе Пензенской области.

На территории Вадинска в недействующем состоянии находится сыродельный завод. Ещё пятнадцать лет назад ПАО Сырзавод «Вадинский», ежедневно принимал более 100 тонн молока. Основными видами производимой продукции являлся сыр «Российский», масло «Крестьянское». В 2009 г. произведено сыра «Российского» 87,3 тонны, масла «Крестьянского» 35,4 тонны.

Ранее работа завода обеспечивала решение одной из острейших проблем, имеющих в районе: реализации молока, производимого в сельхоз формированиях, кооперативах, крестьянско-фермерских и личных подсобных хозяйствах.

Четыре года назад завод, в результате банкротства, прекратил свое существование.

Ассортимент готовой продукции завода был сравнительно узок: всего два наименования. Поэтому возникали трудности с ее реализацией. Происходило затоваривание склада, на котором залеживался даже знаменитый вадинский сыр, пользовавшийся большим спросом в крупных городах, в том числе в Москве. В свою очередь отсутствие дохода от реализации продукции не позволяло предприятию своевременно расплачиваться со сдатчиками молока. Это вынуждало владельцев КРС снижать поголовье.

На данный момент целью проекта является восстановление производства сыра и молочных продуктов в селе Вадинск Пензенской области.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы антикризисного управления ПАО Сырзавод «Вадинский».

Для достижения цели необходимо было решить следующие задачи:

- изучить динамику Российского рынка производства молочных продуктов и специфику регионального рынка;
- проанализировать и выявить наиболее перспективную технологию производства;
- определить необходимый состав и структуру оборудования, а также потребность в персонале;

- составить комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве молочной продукции;
- разработать комплекс стратегий для функционирования и развития данного предприятия;
- обосновать экономическую эффективность проектного решения.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, научные труды российских и зарубежных ученых, освещающие различные аспекты предпринимательских структур, теории управления, в том числе управления инновационными проектами. Основу исследования составил системный подход к изучению процессов и явлений. При разработке конкретных проблем в качестве инструментария использовались такие методы как общенаучные приемы анализа и синтеза, методы сравнения и аналогий, методы обобщения и другие.

Информационно-эмпирическая база исследования включает в себя данные Госкомстата РФ, Программы социально-экономического развития предпринимательских структур России и Пензенской области, нормативно-справочные данные, данные проведенных маркетинговых исследований, опубликованные в периодической литературе.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Одним из главных сегментов продовольственного рынка страны является рынок молока и молочных продуктов. Это обусловлено значимостью молока и молочных продуктов в питании населения как источника полноценных животных белков, жиров и углеводов, минеральных веществ, витаминов и других необходимых компонентов в рационе человека.

Эксперты предполагают, что в ближайшие десять лет потребление молока и молочных продуктов в мире вырастет на 15-20%. Потребление их в России на протяжении последних лет снижается. В 2014 году, по данным Росстата, оно на 100 кг меньше рекомендуемой Минздравом нормы потребления (320-340 кг). По результатам исследования, проведенного компанией «Индекс рынка молочных продуктов», большинство россиян отмечают недостаточный ассортимент молочной продукции в магазинах[4].

Динамика потребления молока и молочных продуктов в расчете на душу населения рассмотрена на рисунке 1.1.

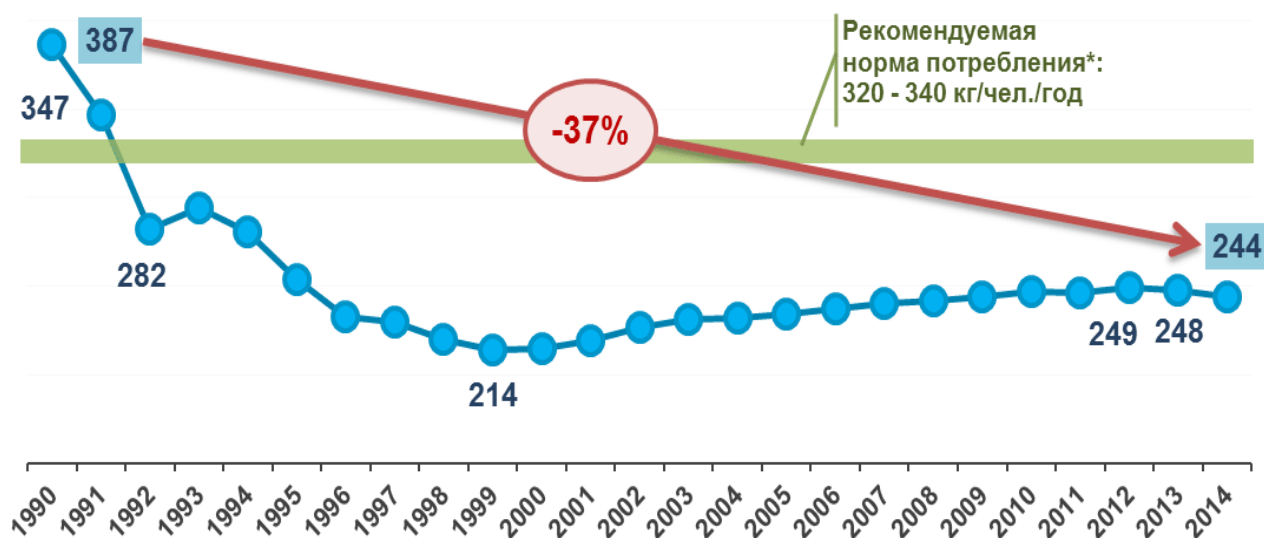


Рисунок 1.1 - Динамика потребления молочных продуктов, кг/год

В 2016 году наблюдается рост спроса на молочную продукцию. По данным национального союза производителей молока, в первом квартале 2016 года потребление сухого цельного молока выросло более чем на 13%, сыров и сырных продуктов – на 3,8%, цельномолочной продукции и обезжиренного молока – на 3%, сливочного масла – на 1,2%.

В первом полугодии 2016 года российскими предприятиями было произведено цельного молока на 1,4% больше (5873 тыс. тонн), чем в аналогичном периоде 2015 года. Лидерами роста стали Центральный и Приволжский федеральные округа. В целом, 6 регионов производят 95% совокупного объема цельного молока[4].

Цены на молочную продукцию в последнее время имеют устойчивый тренд к повышению. Эксперты считают это отложенным эффектом от повышения цен на сырое молоко в 2013-2014 годах. Впрочем, снижение спроса в значительной мере сдерживает этот рост. За апрель 2016 года розничная цена питьевого молока выросла на 0,3% и составила 35 руб./кг, что, однако, на 1,3% дешевле, чем в апреле 2015 года. Цена сливочного масла в апреле 2016 года снизилась на 0,7% (261,2 руб./кг), при этом, годовой рост стоимости составил 4,6%. Снижение стоимости в апреле эксперты связывают с растущим объемом импорта. Стоимость твердых сыров повысилась до 308,8 руб./кг (+2,2%), годовое удорожание составило 4,2%.

Рост спроса на молочную продукцию в России обеспечивается в первую очередь за счет импортной продукции. В частности, в I квартале 2016 года было импортировано на 30% больше сыров и сыроподобных продуктов, чем в аналогичном периоде 2015 года. Среди причин этого роста эксперты называют снижение мировых цен на сыры, а также некоторое укрепление рубля по отношению к доллару. Основной прирост показали: Республика Беларусь – на 41%, Сербия – на 87%, Армения – в 2 раза. Основным импортером сыров, творога и прочих молочных продуктов является Беларусь, доля которой в общем объеме импорта составляет 85% [31].

Как считают аналитики, увеличение объемов импорта ведет к росту потребления и сдерживает рост цен. Так, в I квартале 2016 года потребление сыров увеличилось на 8,1%. С другой стороны, это снижает конкурентоспособность и рентабельность отечественных производителей. Для повышения конкурентоспособности российские предприятия будут вынуждены снижать себестоимость продукции, что, по мнению экспертов, может привести к увеличению доли фальсификата [4].

Структура импорта сыров и творога (в натуральных показателях) в Россию в 2016 году представлена на рисунке 1.2.

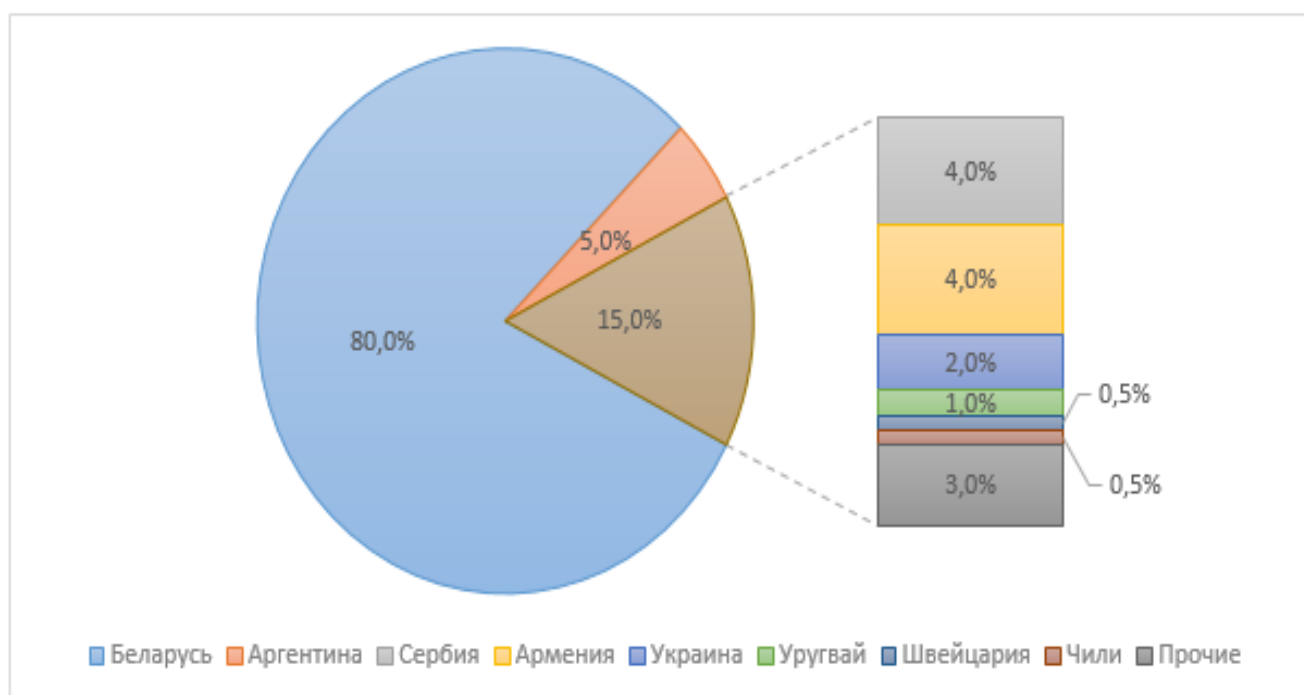


Рисунок 1.2 - Структура импорта сыров и творога

Объем экспорта молочной продукции за I квартал 2016 года также вырос, превысив прошлогодний показатель на 29% (176 тыс. тонн). При этом, в стоимостном выражении объем экспорта увеличился всего на 5,9%, что свидетельствует о снижении экспортных цен. В структуре экспорта увеличилась доля цельномолочной продукции – до 12%, сыров и творога – до 23%, сливочного масла – до 7%. Снизилась доля мороженого, сгущенного и сухого молока, сливок. Основными потребителями российской молочной продукции являются Казахстан и другие страны СНГ. При этом, доля

Казахстана в структуре экспорта снижается, а доля Украины увеличивается за счет поставок гуманитарной помощи.

В 2016 году продажи сыров в России после трехлетнего падения впервые продемонстрировали рост, составивший 3,8% к уровню 2015 года, и достигли 674,8 тыс. т.

На протяжении пятилетия в структуре продаж сыров в России произошли значительные изменения. Во-первых, на рынке существенно снизилась доля импортной продукции. Причиной этого было введение в августе 2014 году запрета на ввоз ряда продуктов питания (и, в частности, сыров) из стран ЕС, США, Канады, Австралии и Норвегии. В результате действия эмбарго, длящегося по сей день, доля сыров зарубежного производства, составлявшая в 2012 году более половины от совокупных продаж по России, в 2016 году снизилась примерно до трети. Доля продукции российских предприятий, соответственно, увеличилась, чему способствовал рост отечественного производства сыров с 377,9 тыс. т в 2012 году до 461,9 тыс. т в 2016 году [4].

За прошедшее пятилетие заметно изменилась и ассортиментная структура продаж сыров в России. В секторе розницы в 2012-2016 годах следует отметить рост продаж мягких и твердых сыров – на 19,8% и 8,5% соответственно. Продажи молодых и рассольных сыров в рассматриваемый период снизились очень незначительно – на 0,9% и 0,03% соответственно. Наибольшее снижение продаж произошло в категориях плавленых и прочих сыров – на 52,1% и 48,1% за пятилетие соответственно. В 2017-2021 годах ожидается рост розничных продаж во всех категориях сыров, за исключением плавленых, где снижение объемов продаж продолжится и составит порядка 10% за пятилетие [31].

Что касается совокупного объема продаж сыров в России, то в 2017-2021 годах он будет расти в среднем на 2,6% и в 2021 году достигнет 768,1 тыс. т.

В 2016 году Минпромторг создал департамент по развитию рынка социально значимых товаров, который на первом этапе будет заниматься только рынками молочной и мясной продукции, крупами, подсолнечным и

сливочным маслом, а также рядом других продуктов, цены на которые может регулировать государство [4].

Для увеличения конкурентоспособности продукции российских производителей – как для внутреннего, так и для внешнего рынков – требуется внедрение инновационных решений в сферах технологии производства и менеджмента организаций.

Динамика основных финансовых показателей отрасли по разделу ОКВЭД 15.5 за 2007-2015 года рассмотрена на рисунке 1.3.

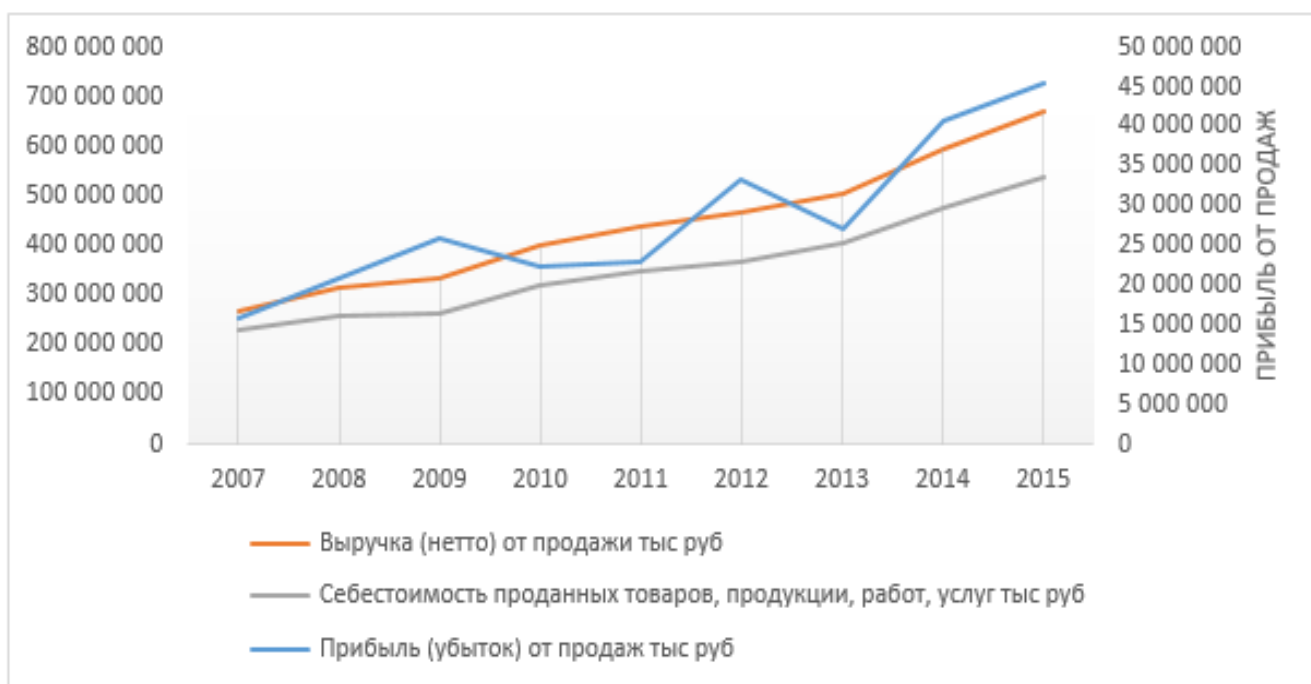


Рисунок 1.3 - Динамика финансовых показателей отрасли, тыс. руб.

Как видно из приведенной диаграммы, выручка и прибыль в отрасли имеют стабильный тренд роста на протяжении всего рассматриваемого периода. Рентабельность продаж при этом находится примерно на одном уровне.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Анализ конкурентов рынка в маркетинге — это обязательный шаг перед разработкой маркетинговой стратегии товара. Правильный анализ и оценка конкурентной среды предприятия позволяет создать устойчивое конкурентное

преимущество продукта, выбрать правильные каналы коммуникации и снизить операционные риски.

На региональном уровне главными конкурентом являются ПАО Молочный комбинат «Пензенский», молочный цех «Аленушка» (ИП Патрин Н.К.), ООО «Новая Изида».

ПАО Молочный комбинат «Пензенский» («Молком») - крупнейший переработчик молока в Пензенской области, работающий в регионе с 1985 года.

В 2012 году ОАО «Молочный комбинат «Пензенский» вошел в Группу компаний «Дамате». С приходом нового собственника на комбинате началась модернизация производственных мощностей, затронувшая все участки от приемки молока до отгрузки готовой продукции. Цель полномасштабного перевооружения предприятия - расширить ассортиментный портфель, повысить качество продукции и увеличить объем переработки.

На сегодняшний день на предприятии работает свыше 600 сотрудников. Отслеживание покупательского спроса, определение потребностей рынка и выпуск ассортимента продукции, удовлетворяющей вкусы потребителей различных социальных групп – главный ориентир в развитии комбината.

Весной 2013 года предприятие было расширено за счет приобретения сырного производства в г. Белинский. Завод с плановой мощностью переработки до 250 тонн сырья в сутки был полностью реконструирован и летом 2014 года в Белинском начат выпуск полутвердых сыров «Молком». В результате проделанной работы за два года «Молком» занял позицию лучшего предприятия в регионе по степени технической оснащенности.

На сегодняшний день ОАО «Молочный комбинат «Пензенский» совокупно перерабатывающий до 500 тонн молока в сутки, занимает первое место в Поволжье по объемам переработки.

ООО «Новая Изида» - производитель молочной продукции, успешно работающий на продовольственном рынке с 1996 года.

Продукция ООО «Новая Изида» неоднократно отмечалась и награждалась на различных конкурсах. На международной выставке «World Food 2008» ООО «Новая Изида» получила ГРАН-ПРИ за «Стабильный выпуск продукции высокого качества». Производство "Новой Изиды" находится в экологически чистом Мокшанском районе Пензенской области, что обеспечивает отличную сырьевую базу для выпускаемой продукции.

На заводе установлено новейшее оборудование, которое позволяет выпускать продукцию, имеющую относительно длительный срок хранения, без использования консервантов и химических добавок.

Молочный цех «Аленушка» работает с 2005 года. На производстве трудятся более 50 человек. В день на ИП «Патрин Н.К.» перерабатывается по 7 тонн молока.

В настоящее время под брендом «Алёнушка» выпускается до полусотни разных видов продукции. Это – различные йогурты, сметана, ряженка, молоко, крем на основе творога, сливочное масло и т. д. Всё изготавливается из натурального сырья. Например, при выработке йогуртов, видов которых насчитывается более двух десятков, добавками являются фрукты и ягоды: яблоки, чернослив, клубника, вишня, слива, а также бананы и др.

Производство находится в экологически чистом Вадинском районе Пензенской области, что обеспечивает отличную сырьевую базу для выпускаемой продукции.

Кроме того, на данном рынке в городе Пензе представлена продукция производителей из других регионов Российской Федерации – Республики Мордовия, Саратовской, Рязанской, Самарской, Московской областей. Результаты оценки конкурентоспособности продукции экспресс методом представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Показатель	Вес показателя	ПАО Сырзавод «Вадинский»		ПАО Молочный комбинат «Пензенский»		Молочный цех «Аленушка» (ИП Патрин Н.К.)		ООО «Новая Изида»	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
Цена	0,2	8	1,6	8	1,6	9	1,8	8	1,6
Качество	0,2	10	2	9	1,8	7	1,4	7	1,4
Ассортимент	0,15	7	1,05	10	1,5	7	1,05	7	1,05
Доступность	0,2	8	1,6	10	2	9	1,8	6	1,2
Упаковка	0,1	10	1	10	1	8	0,8	7	0,7
Срок хранения	0,15	8	1,2	9	1,35	7	1,05	8	1,2
Итого	1		8,45		9,25		7,9		7,05

На рисунке 1.4 представлен многоугольник конкурентоспособности, показывающий конкурентные преимущества и отставания производителей молочных продуктов.

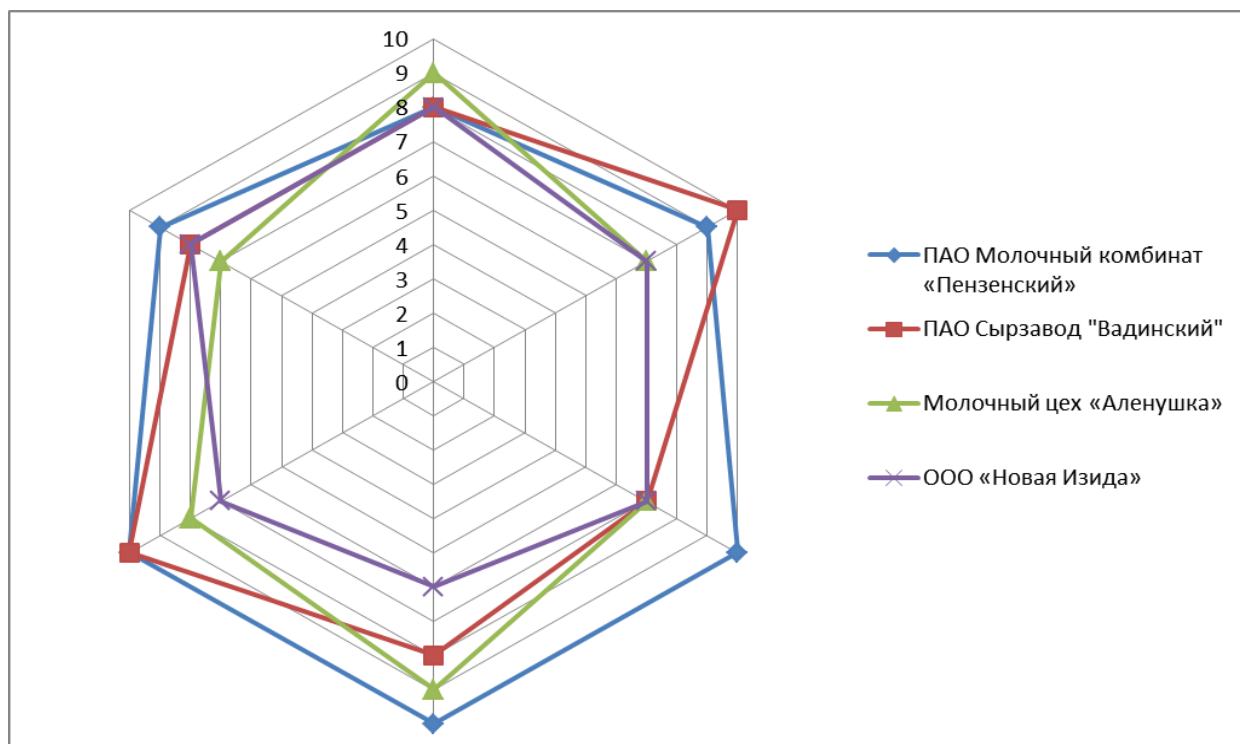


Рисунок 1.4 – Многоугольник конкурентоспособности

По результатам проведенной оценки можно сделать вывод, что предприятие является достаточно перспективным в существующих рыночных условиях, так как имеет конкурентоспособную продукцию.

Таким образом, основные конкурентные преимущества производства сыра и молочных продуктов на территории Вадинского района следующие:

- Использование известной (еще с советских времен торговой марки) «Керенский сыр».
- Использование современного высокотехнологичного российского оборудования, предоставляющего возможность гибкого оперативного реагирования на запросы рынка.
- Использование экологически чистого сырья для производства продукции.
- Экодизайн упаковки, который поможет забыть потребителям о промышленном происхождении молочной продукции.

1.3 Анализ потребителей

Молоко и молочные продукты традиционно являются жизненно важной составляющей в рационе россиян. В стоимости потребительской корзины их доля составляет 16%. Потребителями молочной продукции является подавляющее большинство россиян [31].

На рисунке 1.5 рассмотрена сегментация рынка по видам продукции, %.

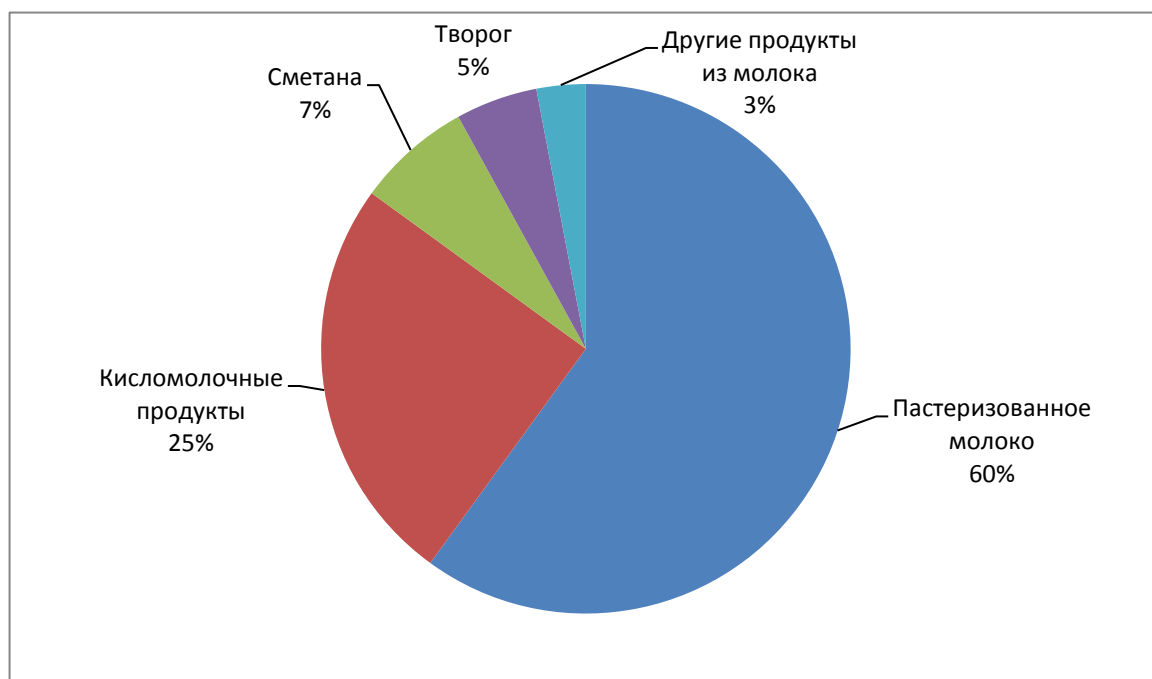


Рисунок 1.5 - Сегментация рынка по видам продукции из молока

Обязательной составляющей рациона человека является сыр. Сыр – один из наиболее питательных и калорийных пищевых продуктов. Питательная ценность его обусловлена высокой концентрацией белка и жира, наличием незаменимых аминокислот, витаминов, солей кальция и фосфора, необходимых для нормального развития организма человека.

В настоящее время, исследование потребления данного вида продовольственного товара очень актуально. В современных экономических условиях отечественный производитель имеет широкие возможности для захвата внутреннего рынка. Именно поэтому исследование уровня потребления сыра и сырных продуктов для российских товаропроизводителей является приоритетным направлением маркетинговых исследований.

Цель исследования – анализ потребления сыра и сырных продуктов жителями города Пензы. Работа в рамках данного исследования велась по нескольким направлениям:

1. Определение факторов, влияющих на выбор сыра и сырных продуктов.
2. Определение предпочтений потребителей в упаковке, сортах и видах сыра и сырных продуктов.
3. Определение средней цены за 1 кг, по которой потребители приобретают сыр и сырные продукты.

При проведении данного маркетингового исследования был использован такой метод сбора информации, как анкетирование жителей Пензы. Всего было опрошено 57,9% мужчин и 42,1% женщин человек из различных слоев населения в возрасте от 18 до 65 лет.

Так, жители города Пензы в среднем приобретают сыр и сырные изделия два-три раза в месяц. Данный вариант указали 39,5% опрошенных от их общего числа. Также были и такие респонденты, которые указали, что приобретают сыр раз в неделю (18,4%). Следует отметить, что 10,5% от общего числа опрошенных отметили, что приобретают сыр несколько раз в неделю.

Данные о наиболее существенных факторах, влияющих на выбор сыра, представлены на рисунке 1.6.

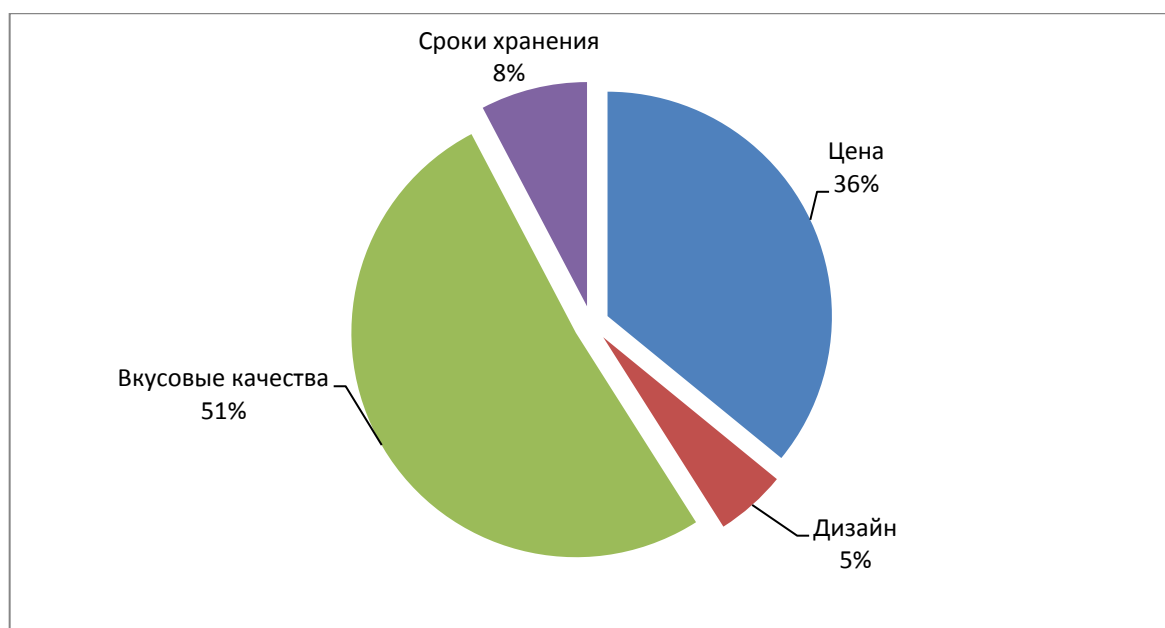


Рисунок 1.6 - Факторы, влияющие на выбор сыра, %

К факторам, влияющим на выбор того или иного вида сыра, опрошенные жители г. Пензы отнесли:

- цена (35,9%);
- качество (27%);
- дизайн (13%);
- сроки хранения (7,7%).

Для полной реализации цели данного исследования необходимо провести анализ предпочтений жителей Пензы в упаковке, сортах и видах сыра и сырных продуктов.

На рисунке 1.7 отражены данные, показывающие предпочтения жителей Пензы в видах упаковки сыра, %.

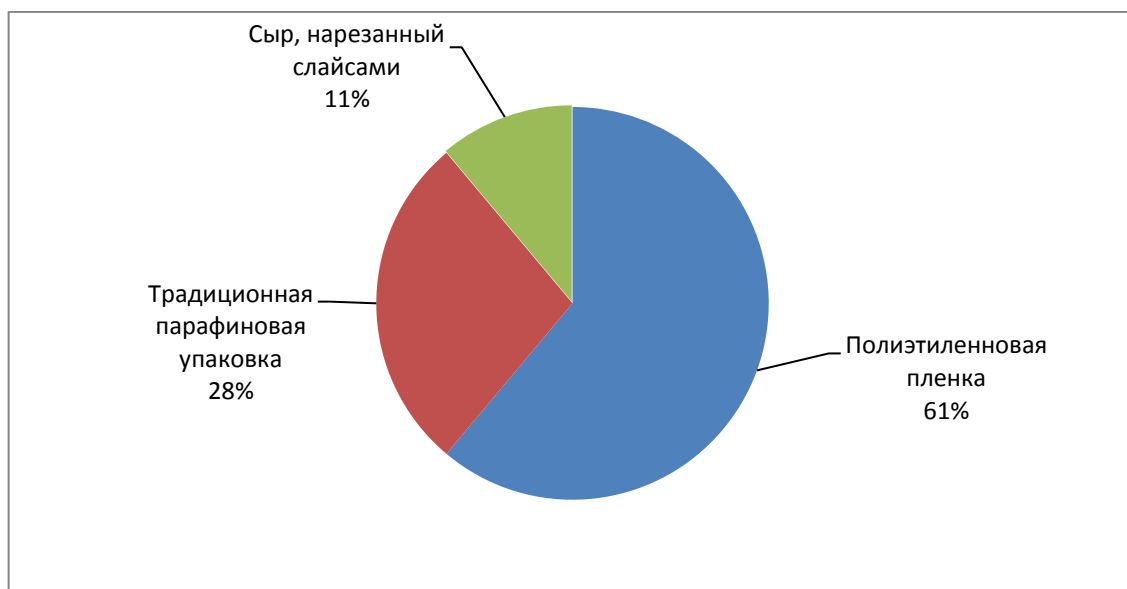


Рисунок 1.7 - Предпочтения в видах упаковки

Изучение предпочтений потребителей в упаковке сыра и сырных продуктов показало, что наиболее предпочтительной упаковкой сыра для жителей Пензы оказалась простая полиэтиленовая пленка, в которую заворачивается продукт. Такой вариант ответа указали 61,1% опрошенных. Традиционную парафиновую упаковку предпочли 27,8%, а сыр, нарезанный слайсами, 11,1% респондентов.

На рисунке 1.8 отражены данные, показывающие предпочтения жителей г. Пензы в сортах сыра и сырных изделий, %.

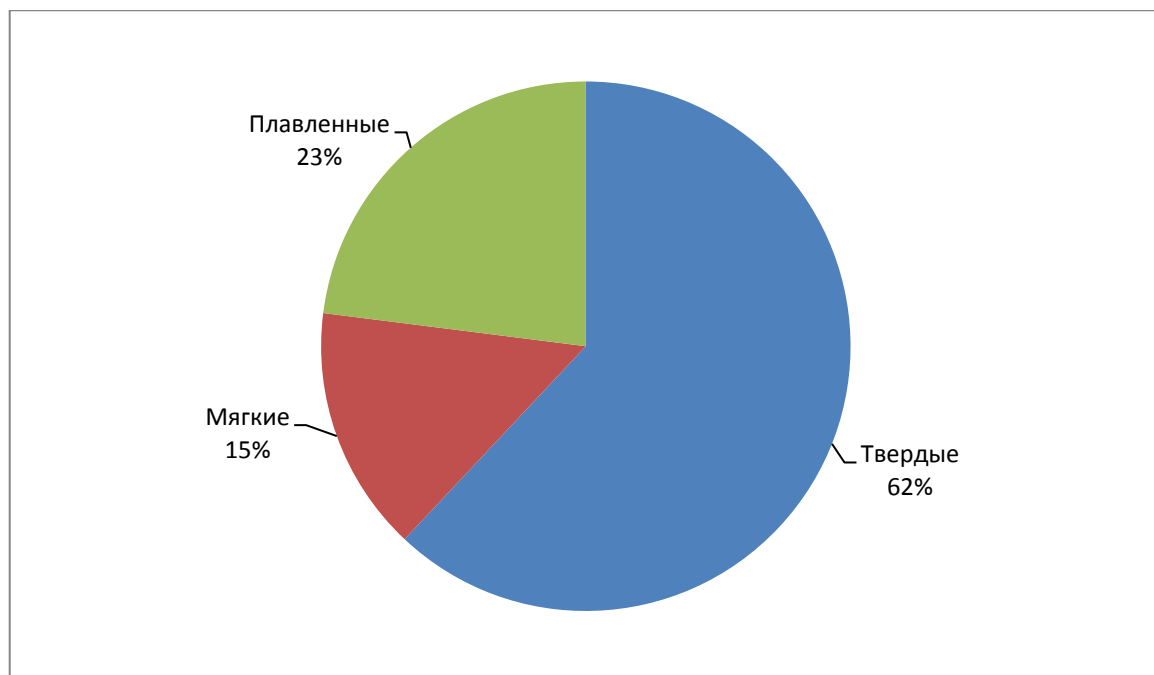


Рисунок 1.8 - Предпочтения жителей Пензы в сортах сыра

На пензенском рынке наиболее востребованным среди потребителей сортом является твердый сорт. Его предпочитают половина опрошенных респондентов. В меньшей степени предпочитают плавленные сыры (популярность практически в два раза ниже по сравнению с твердыми сортами). Ещё меньшую популярность имеют мягкие сыры. Данный сорт предпочитает практически пятая часть всех опрошенных жителей Пензы.

Наиболее популярными видами сыров среди жителей Пензы оказались:

- Российский (34,3%);
- Голландский (14,3%);
- Хохланд (14,3%);
- Ламбер (10,0%).

Полученные результаты можно объяснить с нескольких сторон. Во-первых, такие сорта, как «Российский» и «Голландский», являются традиционными для российского населения (достаточно длительное время). Во-вторых, бренды, занимающиеся производством сыров «Ламбер» и «Хохланд», ведут активную маркетинговую деятельность. Благодаря этому к данным товарам сформирована лояльность многих потребителей.

Для достижения поставленной цели исследования необходимо решить несколько задач. Одной из них является определение средней цены за 1 кг, по которой жители Пензы готовы были бы приобрести сыр и сырные изделия.

На рисунке 1.9 представлены данные о цене за 1 кг, по которой респонденты приобретают сыр и сырные изделия.

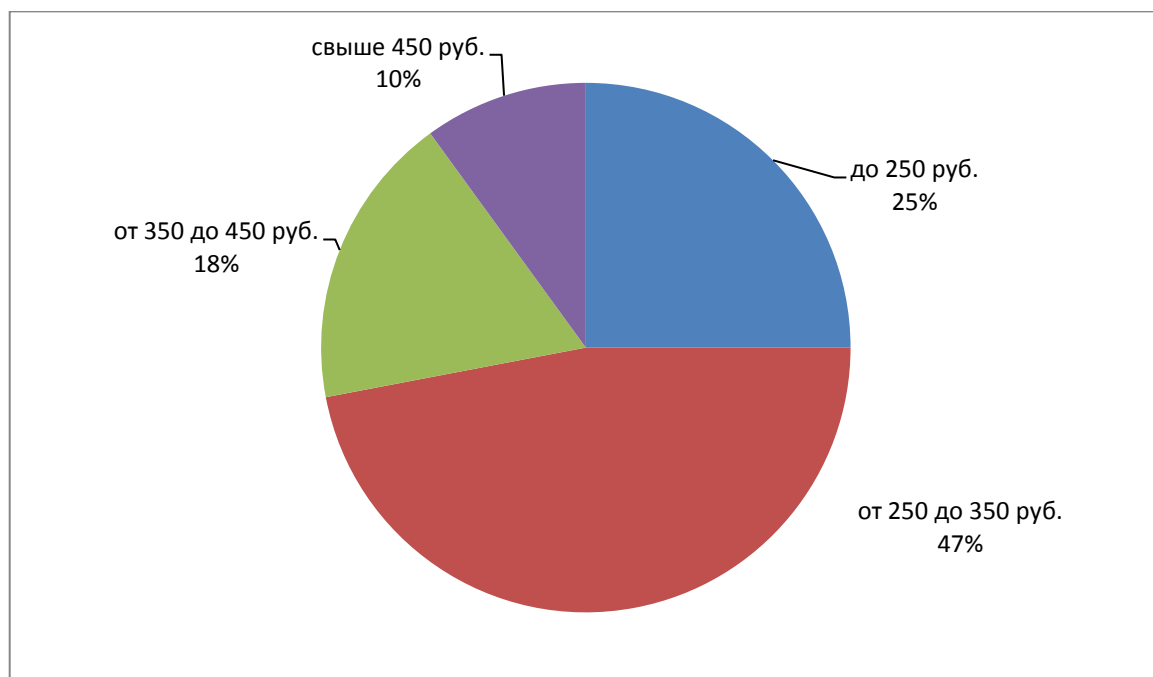


Рисунок 1.9 - Средняя цена за 1 кг сыра

Работа по данному направлению показала, что средняя цена за 1 кг сыра, по которой опрашиваемые его приобретают, оказалась в районе 250-350 руб. Данный вариант указали 48 % респондентов. До 250 руб. за 1 кг покупают 25% опрошенных. От 350 до 450 руб. за 1 кг – 18 %. Следует отметить, что по цене за 1 кг свыше 450 руб. сыр приобретает 10% респондентов.

Грамотное использование информации, полученной в результате исследования, позволит производителями сыра более обоснованно подходить к своей ассортиментной и ценовой политике. Таким образом, проведенное маркетинговое исследование и полученная в его ходе информация позволит товаропроизводителям захватить внутренний рынок молочной продукции Пензенский области с наименьшими затратами времени и средств.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

В рамках реализации проекта планируется регистрация торговой марки «Керенское» и создание зонтичного бренда по всей линейке выпускаемой молочной продукции.

На начальном этапе планируется ограниченный ассортимент с возможностью последующего расширения предлагаемой ассортиментной линейки.

Ассортимент предприятия включает:

1. Молоко пастеризованное, массовая доля жира 3,2 %.
2. Кефир, массовая доля жира 3,2 %.
3. Сметана, массовая доля жира 30 %.
4. Творог, массовая доля жира 9%.
5. Сыр «Российский».

Ассортиментная политика предполагает, в случае успешных продаж базового ассортимента, расширение продуктовой линейки в вывод на рынок новых наименований продукции: йогурты, сывороткосодержащие напитки, масло, обезжиренный творог. А также возможно производство мягких видов сыров.

В упаковке производимых продуктов предприятие будет использовать принципы экологического дизайна, где преобладает использование природных, деревенских мотивов и чистых цветов. Традиции производства, семейные рецепты, продукты «только с грядки» — это самый простой и действенный способ создать вокруг продукта ареол натуральности и пользы, как для организма, так и для природы. Экодизайн упаковки поможет забыть потребителям о промышленном происхождении молочной продукции

Молоко, предназначенное для производства молочных продуктов, должно соответствовать требованиям действующего стандарта.

Условия получения от сельскохозяйственных животных молока, перевозки, реализации и утилизации сырого молока и сырых сливок, молочных продуктов непромышленного производства должны соответствовать требованиям законодательства Российской Федерации о ветеринарии. Сырое молоко должно быть получено от здоровых сельскохозяйственных животных на территории, благополучной в отношении инфекционных и других общих для человека и животных заболеваний [2].

По органолептическим показателям молоко должно соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Органолептические показатели молока-сырья

Таблица 2.1. Органолептические показатели молока СВРВ			
Наименование показателя	Норма для молока сорта		
	Высшего	Первого	Второго
Консистенция	Однородная жидкость без осадка и хлопьев. Замораживание не допускается		
Вкус и запах	Чистый, без посторонних запахов и привкусов, не свойственных свежему натуральному молоку		
		Допускается в зимне-весенний период слабо-выраженный кормовой привкус и запах	
Цвет	От белого до светло-кремового		

По физико-химическим показателям молоко должно соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Физико-химические показатели молока-сырья

Наименование показателя	Норма для молока сорта		
	Высшего	Первого	Второго
Кислотность, °Т	16,0-18,0	16,0-18,0	16,0-20,99
Группа чистоты, не ниже	1	1	2
Плотность, кг/м ³ не менее	1028,0	1027,0	1027,0
Температура замерзания, °С	Не выше минус 0,520		

Показатели микробиологической безопасности и содержания соматических клеток коровьего сырого молока не должны превышать установленный в таблице 2.3 ТР ТС 021/2011 "О безопасности пищевой продукции" допустимый уровень [1].

Таблица 2.3 – Показатели микробиологической безопасности

Продукт	КМАФАнМ, КОЕ/см ³ (г), не более	Масса продукта (г, см ³), в которой не допускаются		Содержание соматических клеток в 1 см ³ (г), не более
		БГКП (колиформы)	Патогенные, в том числе сальмонеллы	
Молоко сырое	5·10 ⁵	-	25	7,5·10 ⁵

Показатели химической и радиологической безопасности коровьего сырого молока также не должны превышать установленный в ТР ТС 021/2011 "О безопасности пищевой продукции" допустимый уровень [1].

Периодические испытания проводят по показателям безопасности (содержанию токсичных элементов, микотоксинов, антибиотиков, пестицидов, радионуклидов; микробиологические показатели) в соответствии с программой производственного контроля, разработанной предприятием-изготовителем и утвержденной в установленном порядке [3].

Сыр марки «Российский» является самым популярным сортом среди твердых сыров отечественного производства. Данный вид сыра пользуется большой популярностью из-за хорошего качества и умеренной цены.

Изготавливается сыр «Российский» из пастеризованного коровьего молока с внесением молокосвертывающего сычужного фермента и закваски мезофильных молочнокислых бактерий.

Необходимо отметить, что после изготовления, в магазины российский сыр может поступить только после 50 дневной выдержки.

Для выработки сыра должны применяться следующие сырье и основные материалы:

- молоко заготавливаемое, соответствующее требованиям, предъявляемым к молоку для сыроделия;
- сливки и обезжиренное молоко, полученное из коровьего молока, соответствующего требованиям, предъявляемым к молоку для сыроделия;
- препараты бактериальные (закваски) и биологические, разрешенные к применению в сыроделии;
- молокосвертывающие и другие ферментные препараты (сычужный порошок ОСТ 49 144-79, пепсин пищевой ОСТ 49 53-73, пепсин пищевой говяжий ОСТ 49 96-75);
- соль поваренная, пищевая, не ниже первого сорта молотая, нейодированная;
- натрий азотнокислый;
- вода питьевая;
- составы для покрытия поверхности сыров [1].

Для упаковки сыра на ПАО Сырзавод «Вадинский» будут использоваться пакеты «Криовак» ВК-4L. Особая многослойная структура пакета «Криовак» ВК-4L обеспечивает поддержание влажности сыра на оптимальном уровне и защищает продукт от воздействия кислорода выпуская при этом наружу двуокись углерода, образующуюся в процессе созревания сыра.

Обеспечивая естественное созревание сыра в пакете, ВК-4L позволяет избежать многих связанных с этим процессом издержек и увеличивает выход продукции благодаря производству бескоркового сыра.

Пакеты «Криовак» сочетают полную защиту при манипуляциях, гигиеническую защиту и простоту хранения продукта. Окончательная усадка обеспечивает прекрасный внешний вид продукта, что является важным дополнительным преимуществом, предлагается широкий выбор цвета пакетов - прозрачный, красный, желтый, оранжевый и зеленый.

2.2 Технологический процесс производства продукции

Технологический процесс производства продукции – основная часть производственного процесса, непосредственно направленная на преобразование сырья в готовую продукцию. Разработка и внедрение точного технологического процесса на предприятии позволяет создать максимально благоприятные условия для выпуска качественной и безопасной продукции. К тому же правильно разработанный технологический процесс способствует оптимизации трудовых и финансовых затрат, обеспечив тем самым значительную экономию средств при эффективном процессе производства товаров [45].

Поставщиком основного технологического оборудования выбрана отечественная фирма «Эльф 4М», город Рязань. Основанная в 1991 году фирма «Эльф 4М» в настоящее время является единственным в России машиностроительным предприятием, разрабатывающим и выпускающим оборудование для предприятий различных отраслей перерабатывающей и пищевой промышленности.

Многообразие и технологическая законченность предлагаемых фирмой мини-заводов, мини-цехов и комплектов оборудования позволяют организовывать как производства полного цикла (от приемки исходного сырья до фасовки готовой продукции) с различной производительностью, так и создавать вспомогательные производства на действующих предприятиях перерабатывающей и пищевой промышленности.

Специалисты фирмы разработают эскизный технологический проект для размещения оборудования на имеющихся производственных площадях. Организуют натурные испытания оборудования и обучение персонала заказчиков, а также проведут необходимые шеф-монтажные работы.

Для производства творога, сметаны, пастеризованного молока и кефира планируется приобрести мини-завод для переработки молока ИПКС-0105. Цена товара с учетом НДС: 10824703 руб.

Технические характеристики мини-завода ИПКС-0105 представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Технические характеристики мини-завода ИПКС-0105

Объем переработки молока, л/сутки	10000
Выпускаемая продукция:	
– молоко пастеризованное нормализованное (3,2%), л/сутки	5500
– сметана (30%), кг/сутки	283
– кефир (3,2%), кг/сутки	2000
– творог полужирный (9%), кг/сутки	285
Установленная мощность, кВт	190

Творог вырабатывается путем сквашивания пастеризованного цельного или обезжиренного и удаления из полученного сгустка части сыворотки.

Для производства творога используется два способа сквашивания молока: кислотный и сычужно-кислотный. По первому способу сгусток образуется в результате молочнокислого брожения. Сгусток имеет хорошую консистенцию, но при сквашивании жирного молока он очень плохо отдает сыворотку. В связи с этим кислотным способом вырабатывают, как правило, только обезжиренный творог, а жирный и полужирный творог изготавливают кислотно-сычужным способом.

Технологическая схема производства творога включает в себя следующие этапы:

1. Подготовка молока к переработке.
2. Заквашивание.
3. Частичное удаление сыворотки.
4. Розлив сгустка.
5. Самопрессование и прессование.
6. Охлаждение и хранение [43].

Сметана представляет собой кисломолочный продукт, вырабатываемый из нормализованных пастеризованных сливок с применением чистых культур

молочнокислых стрептококков и предназначенный для непосредственного употребления в пищу. Сметана имеет чистый, нежный, кисломолочный вкус с выраженным привкусом и ароматом пастеризации, однородную, в меру густую, без крупинок жира и белка, консистенцию, белый цвет с желтоватым оттенком.

Технологическая схема производства сметаны включает в себя следующие этапы:

1. Подготовка молока к переработке.
2. Отделение сливок (сепарация).
3. Нормализация сливок.
4. Пастеризация и охлаждение.
5. Заквашивание и сквашивание сливок.
6. Упаковка и маркировка.
7. Охлаждение и созревание сметаны.

Технологическая схема производства кисломолочных напитков включает в себя следующие этапы:

1. Подготовка сырья.
2. Нормализация.
3. Пастеризация.
4. Гомогенизация.
5. Охлаждение.
6. Заквашивание.
7. Скваживания в специальных емкостях.
8. Охлаждения сгустка.
9. Созревания сгустка .
10. Фасовка [43].

На рисунке 2.1 рассмотрена аппаратурно-технологическая схема производства молочных продуктов.

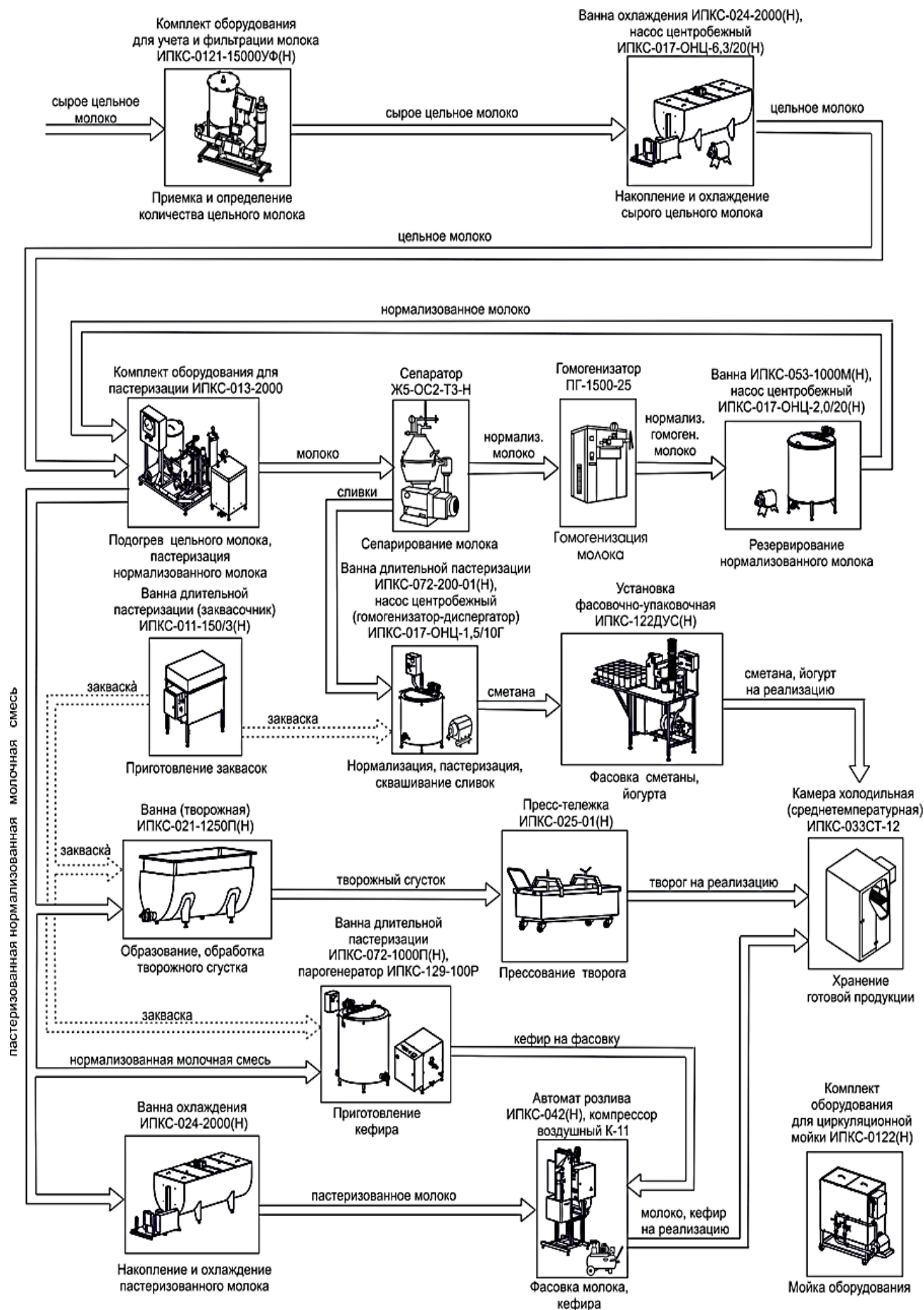


Рисунок 2.1 - Аппаратурно-технологическая схема производства

Для производства сыра планируется приобрести мини-завод ИПКС-011. Данное оборудование предназначено для производства сыра мягких и твердых сортов и сметаны, упакованной в пластиковые стаканы. Цена товара с учетом НДС: 4163778 руб.

Технические характеристики мини-завода ИПКС – 011 представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Технические характеристики мини-завода ИПКС – 011

Производительность, л/сутки	2000
Выпускаемая продукция:	
– сметана (30%), кг/сутки	40
– сыры твердые, кг/сутк	200 / –
Установленная мощность, кВт	240

Технологическая схема производства сыра включает в себя следующие этапы:

1. Приёмка и оценка качества молока. В сыроделии к качеству сырья предъявляются особые требования. Сырьё должно быть доброкачественным в микробиологическом отношении; желательно повышенное содержание сухих веществ, особенно белка, что повышает выход продукта и понижает расход сырья. Сыропригодное молоко должно быстро свёртываться под действием сычужного фермента, образовывать сгусток, хорошо отделяющий сыворотку.

2. Очистка и охлаждение молока. Осуществляется для предотвращения развития микрофлоры и порчи молока. Для очистки молока рекомендуется использовать молокоочистительные фильтры, а на более крупных предприятиях — сепараторы-молокоочистители. Охлаждение молока ведут до температуры 6-8С на пластинчатых охладителях соответствующей производительности [10].

3. Резервирование и созревание молока. Резервирование молока продолжительностью 12-24 часа обеспечивает бесперебойную работу предприятия. Молоко, направляемое на производство сыра должно быть созревшим (выдержанным при t 10-12С 10-14 часов с целью нарастания кислотности). Выдержка применяется как для сырого очищенного, так и для

пастеризованного молока. В пастеризованное молоко необходимо внести закваску чистых культур молочнокислых бактерий. Допускается использование свежего молока с внесением доли созревшего молока (до 50%) [10].

4. Нормализация и пастеризация молока. Охлаждение до температуры свертывания. Нормализация молока ведется на сепараторах-сливкоотделителях по жиру нормализованной смеси. При необходимости производится нормализация по белку (до м. д. белка 3,2%). Пастеризация молока осуществляется на пастеризационно-охладительных установках при t 74-76С с выдержкой в 20-25 секунд. Целью тепловой обработки является уничтожение вегетативных форм микроорганизмов, подготовка молока к свёртыванию. В секции рекуперации молоко охлаждается до температуры свёртывания (32-34°C).

5. Свертывание молока, обработка сгустка. В сыродельной ванне осуществляется подготовка молока к сычужному свертыванию (внесение бактериальной закваски; раствора хлорида кальция; при необходимости — созревшего молока; сычужного фермента). Особое внимание надо уделить закваске, так как от неё в производстве сыра зависит весь процесс созревания. Закваска, состоящая из мезофильных стрептококков, должна быть активной; вносится в количестве 0,5-0,8%. Удобно использовать закваску прямого внесения, что не требует предварительного культивирования производственной закваски. Хлорид кальция необходим для увеличения в молоке ионов кальция, которые в свою очередь связывают белки, что способствует лучшему образованию сгустка. Иногда в производстве используют молоко повышенной зрелости в количестве 15-20% от общего количества также с целью повышения количества ионов кальция, а, следовательно, и качество сгустка. Сычужный фермент обеспечивает образование прочного сгустка в течение короткого времени. Свертывание молока ведётся при t 32-34С в течение 25-30 минут [18].

6. Формование. Для данной группы сыров традиционно применяется формование из пласта. Готовое сырное зерно насосом подается в аппарат для

формования в течение 15-25 минут сырной массы для образования пласта и резки его на куски необходимого размера.

7. Самопрессование. Уложенные в сырные формы куски в течение 25-30 минут подвергаются самопрессованию — прессованию под действием собственного веса. В конце самопрессования сыры маркируются пластмассовыми цифрами.

8. Прессование. В прессах осуществляется прессование с целью конечного обезвоживания сырного зерна и удаление свободной влаги, получения хорошо замкнутой поверхности и уплотненного поверхностного слоя. Прессование ведется от 1,5 до 4 часов.

9. Посолка. Наиболее рациональным способом посолки твёрдых сычужных сыров является посолка в циркулирующих рассолах концентрацией 18-22% и температурой 8-12С в течение 3-5 суток. Для данной группы сыров допускается частичная посолка сырной массы в зерне. Посолка придает сыру определённые вкусовые достоинства. Во время посолки регулируются микробиологические и биохимические процессы, происходит становление консистенции продукта [18].

10. Созревание сыра, уход за ним. Перед созреванием производят обсушку сыра в течение 2-3 суток. В процессе созревания в результате жизнедеятельности микроорганизмов происходят глубокие преобразования составных частей сыра, накапливаются вкусовые и ароматические вещества, формируется вкус продукта. Созревание сыра должно происходить в камерах созревания при определенных условиях (температуре, относительной влажности). В течение всего времени созревания необходим тщательный уход за головками. Общая продолжительность созревания составляет 1,5-2,5 месяца.

11. Упаковывание сыра. После созревания сыры моют, обсушивают, маркируют, покрывают парафиновым сплавом, используя парафинеры, или упаковывают в полимерные пленки [43].

На рисунке 2.2. рассмотрена аппаратурно технологическая схема производства сыра «Российского».

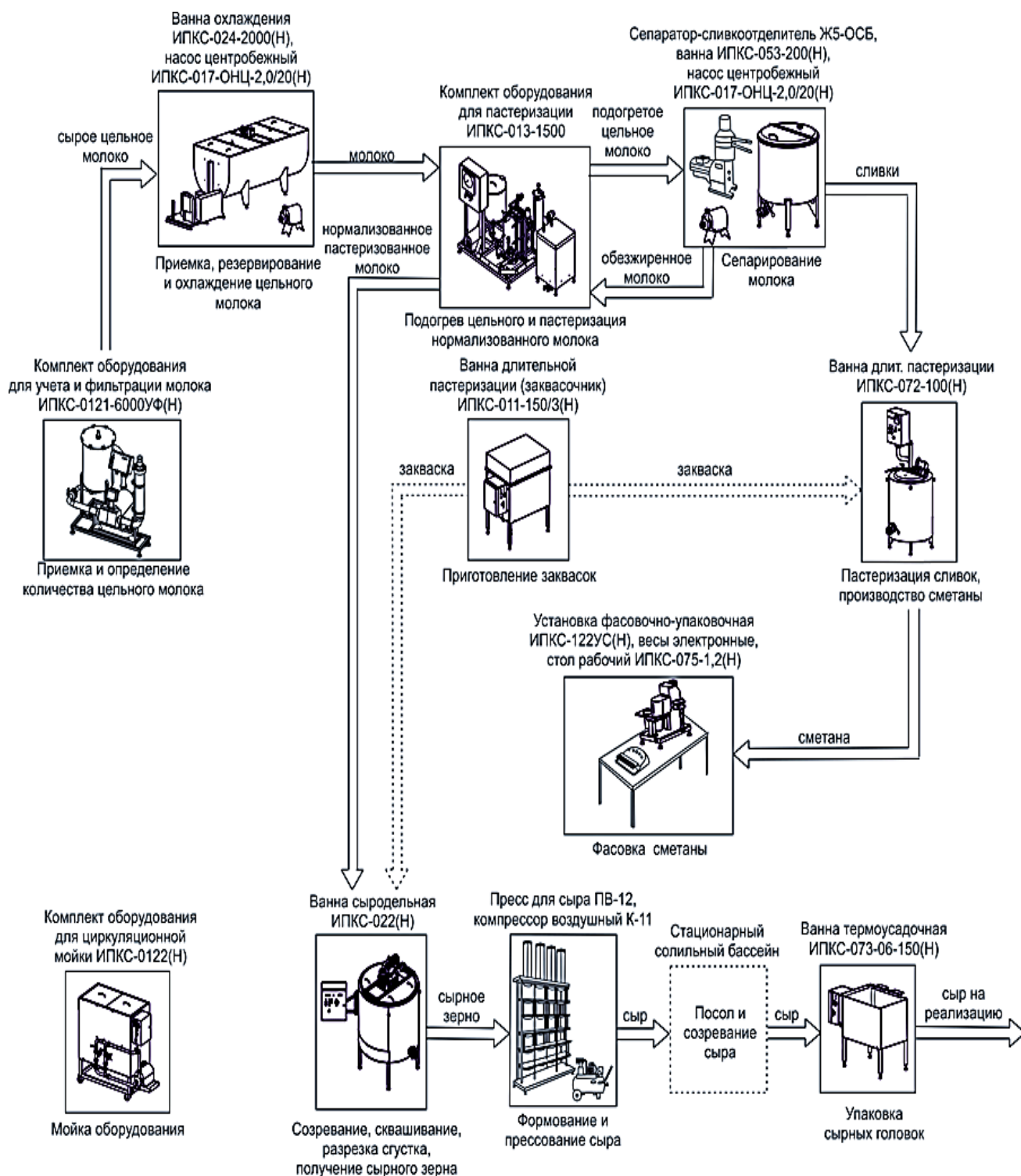


Рисунок 2.2 - Аппаратурно технологическая схема производства сыра

Таким образом, правильно разработанный технологический процесс способствует оптимизации трудовых и финансовых затрат, обеспечив тем самым значительную экономию средств в процессе производства молочных продуктов.

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Логистика содействует успеху предприятия на основе обеспечения потребителей продукцией своевременно и в соответствии с потребностями [13].

На молокоперерабатывающем предприятии по ходу движения материального потока осуществляются различные логистические операции, которые в совокупности представляют процесс превращения исходного сырья в готовый продукт.

Логистическая цепочка состоит из двух частей, управление которыми осуществляется по двум диаметрально противоположным законам – управление поставкам и управление спросом. Поставка свежего молока является выталкивающим фактором и вынуждает предприятие в кратчайшие сроки переработать поступившее сырье. Спрос является вытягивающим фактором – ежедневно поступают тысячи заказов (с торговых точек или дистрибуторских площадок), и предприятие должно выполнить их вовремя. При этом оно не может хранить на складах достаточное количество запасов продукции из-за ограничений по срокам ее хранения, плюс ко всему логистика дистрибуции может быть многоэтапной. Необходимо в этой ситуации найти оптимальный баланс между выталкивающей и вытягивающей силами, в условиях ограничений по срокам хранения как сырья, так и готовой продукции.

Анализируя движение материального потока в ПАО Сырзавод «Вадинский», можно отметить следующие его особенности: специфичность материального потока, которая выражается в скоропортящемся характере и в создании специальных условий для его хранения; сезонность его поступления в качестве сырья на предприятие; материальный поток значительно изменяется при продвижении к конечному потребителю; при продвижении к конечному потребителю материальный поток расширяется по ассортименту.

Движение материального потока в ПАО Сырзавод «Вадинский» рассмотрено на рисунке 2.3.

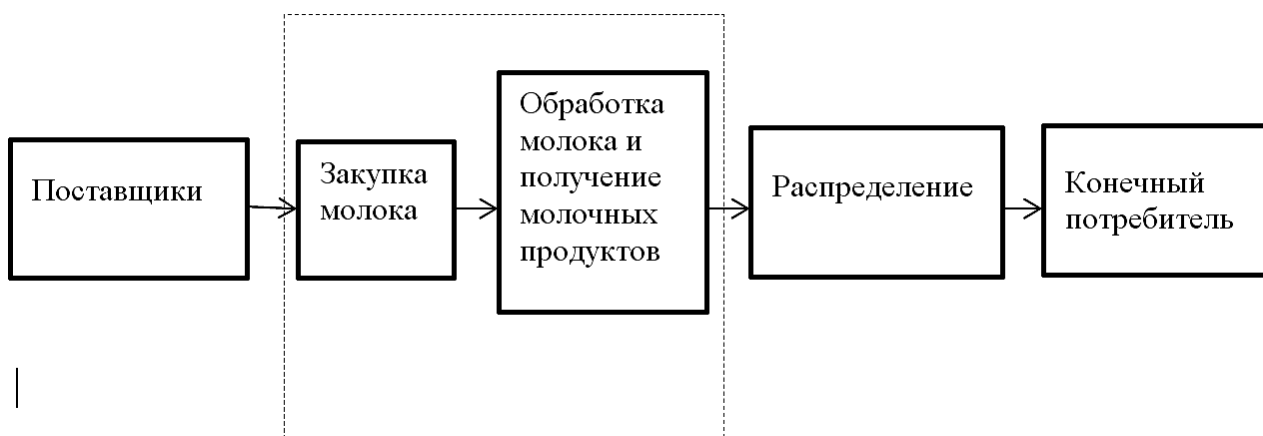


Рисунок 2.3 Движение материального потока

В ПАО Сырзавод «Вадинский» используется логистический подход к функциональному планированию на предприятии. На предприятии работает менеджер по снабжению и сбыту, который управляет материальным потоком, начиная от формирования договорных отношений с поставщиками и кончая доставкой покупателю готовой продукции.

Изучение функциональных областей логистики предприятия позволяет сделать следующий вывод: закупочная логистика в ПАО Сырзавод «Вадинский» решает задачу минимизации общих затрат времени и ресурсов на обеспечение предприятия сырьем, оборудованием и комплектующими.

Как показывает практика, на молокоперерабатывающих предприятиях существуют два подхода к организации закупок: логистический и традиционный. При традиционном варианте организации движения материального потока происходит самовывоз, при логистическом – централизованная доставка. Для самовывоза характерно отсутствие единого координирующего органа, обеспечивающего оптимальное использование транспорта. Организации самостоятельно договариваются с транспортными компаниями и, получив машину, приезжают по мере необходимости за сырьем; на складах предприятий и при транспортировке применяются традиционно сложившиеся технологические процессы грузопереработки, не согласованные между собой. Некоторая координация осуществляется лишь в местах передачи груза. Анализ самовывоза показывает, что у участников отсутствует такая цель, как рациональная организация материального потока [43].

Централизованная доставка, которая характерна для ПАО Сырзавод «Вадинский» характеризуется следующими признаками: разрабатываются схемы завоза сырья, устанавливаются рациональные размеры партий поставок и частота завоза; определяются оптимальные маршруты и графики завоза сырья; создается парк специализированных автомобилей, а также выполняется ряд других мероприятий, позволяющих оптимизировать материальный поток.

Анализ второго варианта организации закупок показывает его большую эффективность по сравнению с первым, так как для централизованной поставки участники логистического процесса задаются общей целью формирования логистической системы, обеспечивающей рациональную организацию совокупного материального потока; изучаются требования, которым он должен удовлетворять; формируются варианты его организации, из которых по специальным критериям

Второй вариант позволяет увеличить степень использования материально-технической базы, в том числе транспорта, складских площадей; повысить качество и количество логистического сервиса; оптимизировать объемы закупок. Кроме того, важным фактором является рост экономической эффективности от использования логистического подхода. Материальный поток, двигаясь от первичного источника сырья через цепь производственных, транспортных и посреднических звеньев к конечному потребителю, постоянно увеличивается в стоимости. Правильная организация закупочной деятельности позволяет повысить эффективность предприятия [46].

Задачи производственной логистики:

- планирование производства на основе прогноза продаж;
- разработка графиков выпуска продукции, согласованных со всеми подразделениями ПАО Сырзавод «Вадинский»;
- установление нормативов незавершенного производства и контроль за их выполнением;
- оперативное управление производством и организация выполнения производственных заданий;

- контроль себестоимости готовой продукции.

Основным поставщиком сырья является население и в организованные хозяйствах.

Во всех категориях хозяйств района поголовье КРС на 1.10.2016 года составляет 4626 головы, в т.ч. коров 2648 гол.

В сельхозпредприятиях Вадинского района за последние годы проведено техническое перевооружение:

- в ООО «СПО Котельское» установлено 2 линейных молокопровода, 2 охладителя молока, 4 транспортера ТСН-3Б, 3 системы уровневого поения;

- в ООО «Аткинское» произведено строительство 2 помещений для безпривязного содержания на 500 голов коров, построен доильный зал «Ёлочка» с установкой оборудования, приобретена кормозаготовительная техника, кормораздатчик (миксер), охладитель молока;

- в КФХ Голованова П.П. установлен линейный молокопровод, охладитель молока, транспортер ТСН-3Б;

- в ООО «Колос-2012» приобретена современная сельскохозяйственная техника;

- в хозяйстве ИП Надейкина А.В. установлен охладитель молока.

Также, в администрации района ставятся задачи по увеличению поголовья КРС, молочной и мясной продуктивности.

Потенциальным поставщиком сырья является компания «Русмолко». Компания «Русмолко» - один из лидеров молочной отрасли страны и самый крупный производитель молока в Пензенской области. На данный момент компания «Русмолко» работает над реализацией проекта в Нижнеломовском районе.

Молочный комплекс на 4600 голов дойного стада в с. Аршиновка Нижнеломовского района Пензенской области стал первым предприятием, построенным в рамках стратегического партнерства между Olam International и "Русмолко". Новый комплекс, кардинально отличающийся от существующих в

стране молочных предприятий, стал крупнейшим в стране. Он рассчитан на производство 120 тонн молока в сутки или 46 тыс. тонн в год. Завершение строительства и ввод в эксплуатацию запланирован на лето 2017 года

Так же следует провести для ПАО Сырзавод «Вадинский » анализ 4P. Анализ 4P - это анализ, включающий в себя комплекс маркетинга предприятия. Понятие «комплекс маркетинга» состоит из таких элементов, как товар, цена, распределение и продвижение. Стоит рассмотреть подробнее каждый из вышеперечисленных компонентов:

- **PRODUKT** –товар. В нашем случае это продукция, производимая ПАО Сырзавод «Вадинский».

- **PRICE** – цена. В качестве основной стратегии выступает лидерство в минимизации издержек.

- **PLACE** –сбыт. Предприятие будет как напрямую сбывать продукцию, так и через посредников. Использование одновременно несколько каналов сбыта, поможет максимизировать объём сбыта.

- **PROMOTION** - продвижение (стимулирование) каналы (методы) распространения. Осуществлению продвижения товаров на рынке, способствует реклама. В нашем случае будет использоваться как реклама в СМИ, так и предложение образцов продукции промышленно-пищевым предприятиям, а так же участие в продуктовых выставках.

Разработка грамотной маркетинговой стратегии, направленной на продвижение молочных продуктов, дает возможность региональным предприятиям молочной промышленности увеличить число потребителей своей продукции, в том числе и за счет привлечения потребительской аудитории своих конкурентов. Этот путь развития, безусловно, является достаточно сложным и затратным, но именно он открывает предприятиям молочной промышленности перспективы для освоения региональных и федерального рынков молочной продукции [7].

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Формирование, развитие трудовых ресурсов, повышение качества трудовой жизни, осуществляемое в рамках управления трудовыми ресурсами, является главным фактором обеспечения достижения целей предприятия и получения преимуществ в конкурентной борьбе.

Управление трудовыми ресурсами на предприятии ПАО «Сырзавод Вадинский» включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

С целью эффективного обеспечения производственного процесса трудовыми ресурсами операции разбиты по производственным участкам. Производственный участок специализируется на выполнении отдельных операций и отвечает за выполнение своих производственных заданий и организацию работы персонала внутри цеха [51].

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления. Работники аппарата управления подразделяются на линейный и функциональный персонал. Линейный персонал (директор) осуществляют общее руководство, для чего наделены необходимыми правами. Функциональный аппарат, в состав которого входят все остальные работники, путем сбора, обработки информации и подготовки решений помогает линейному персоналу осуществлять руководство (организационная структура предприятия представлена в приложении А).

Для анализа трудовой загрузки работников, объема выполняемых работ, а также для оценки целесообразности существующей организационной структуры на предприятии используется штатное расписание.

Штатное расписание имеет большое значение для эффективного использования труда работников. Оно дает возможность сравнивать подразделения по численности сотрудников, квалификации, уровню оплаты труда [45].

Штатное расписание — нормативный документ предприятия, оформляющий структуру, штатный состав и численность организации с указанием размера заработной платы в зависимости от занимаемой должности.

Штатное расписание для предприятия представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 –Штатное расписание

Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад), руб.
Директор	1	30000
Главный бухгалтер	1	27000
Инженер	1	27000
Менеджер по сбыту	1	27000
Начальник производства	1	27000
Технолог	1	24000
Лаборант	1	20000
Мастер по ремонту оборудования	1	18000
Офис-менеджер	1	17000
Оператор	16	16000
Разнорабочий	2	15000
Водитель молоковоза	2	15000
Водители газели	2	15000
Охранник	2	15000
Уборщица	2	13000

Проект предусматривает создание 35 новых рабочих места в первый год работы.

На основе штатного расписания производится набор персонала. Исходя из должностных инструкций по каждой штатной единицы формируются профессиональные и психологические характеристики для вакантной должности, и создаётся идеальный портрет работника. Причем при приеме на работу оцениваются как профессиональные, так и личностные характеристики сотрудника [45].

Набор на планируемые должности будет осуществляться из следующих источников: кадровые агентства, центры занятости, объявления в СМИ и сети Интернет.

ПАО Сырзавод «Вадинский» стремится максимизировать прибыль своего предприятия. Основным фактором, который позволяет это сделать (в рыночных условиях) является увеличение производительности труда работников предприятия. Существует много способов достижения этого - оплата труда рассматривается многими экономистами как основной инструмент побуждения и непрерывного поддержания интереса работника к высокопроизводительной отдаче своих трудовых усилий.

Так, процесс мотивации персонала направлен на стимулирование и поощрение сотрудников, повышение уровня лояльности к компании, улучшения социального климата, увеличение производительности и повышение удовлетворенности трудом сотрудников посредством создания определенных корпоративных условий, которые будут побуждать персонал компании быть приверженцами корпоративных ценностей [37].

Все факторы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы.

Так, заработная плата персонала предприятия включает следующие выплаты из фонда оплаты труда:

- месячный (должностной) оклад, установленный в трудовом договоре работника;
- персональную надбавку за индивидуальные профессиональные качества и квалификацию работника;
- надбавку по коэффициенту качественного отношения к труду;
- премиальные выплаты за достижение определенных производственных показателей в соответствии с системой премирования;
- вознаграждение по итогам работы за год.

Качественное и в надлежащие сроки исполнение обязанностей в соответствии с должностной инструкцией (функциональными обязанностями рабочего) отражает нормальную интенсивность труда работника, соответствует его месячному (должностному) окладу, установленному в трудовом договоре и не требует проставления оценки.

Для оценки качественного отношения к труду применяется шкала баллов от 3,0 до 5,0. Где, 0,1 балл оценки соответствует в денежном выражении 1 % от размера оклада, предусмотренного трудовым договором работника.

Премирование работников осуществляется за индивидуальный вклад в коллективные результаты труда. Премирование носит системный характер: источником выплаты премии является фонд заработной платы, включаемый в себестоимость продукции (работ, услуг) [45].

Сумма премии определяется в размере до 20 % планового фонда оплаты труда, представляющего собой сумму месячных (должностных) окладов, утвержденных штатным расписанием

Премирование персонала осуществляется ежеквартально при выполнении условий и достижении показателей премирования на основании оперативных производственно-хозяйственных данных.

Основания де-премирования. Под де-премированием понимается снижение размера премии или лишение премии в полном размере конкретных работников.

Основания для де-премирования работников следующие:

- грубое неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих обязанностей;
- грубое несвоевременное или некачественное исполнение распоряжений руководителя, приказов по обществу и других организационно-распорядительных документов;
- грубое нарушение трудовой дисциплины систематические опоздания на рабочее место);
- грубое нарушение требований охраны труда, производственной санитарии и пожарной безопасности;
- повреждение и причинение ущерба имуществу общества или иное причинение ущерба обществу виновными действиями работника.

Недостаточно мотивировать сотрудников только при помощи заработной платы. Кроме системы материального стимулирования на предприятии

разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей [37].

На предприятии ПАО «Сырзавод Вадинский» существуют следующие виды нематериального стимулирования:

- Обучение. Обучение может стать хорошим методом нематериальной мотивации персонала. Курсы повышения квалификации, стажировки, семинары и конференции. Стоит отправлять на обучение отличившихся сотрудников в качестве поощрения. Перспективным работникам, приносящим прибыль компании, нравится учиться.

- Публичное обсуждение успехов сотрудника. Любому человеку будет приятно, если выделить его из коллектива и сказать несколько одобрительных слов о его работе.

- Возможность обратной связи. Нужно давать возможность сотрудникам высказаться — пожелания, комментарии по организации работы. Это может быть анонимно (корпоративный ящик для «писем», доска со стикерами или просто мелками) или открыто — те же «планерки». Этот метод нематериальной мотивации сотрудников основан на том, что людям приятно, когда их слышат и слушают.

- Информирование о достижениях и оценках отличившихся работников. Всем приятна заслуженная похвала, в которой в этом случае заключается нематериальная мотивация персонала. Примером такой похвалы может служить корпоративная газета (альтернативный современный вариант — Интернет-ресурсы, которые использует компания для организации внутренних бизнес-процессов).

Таким образом, с помощью поощрения сотрудников материальными и нематериальными методами предприятие строит надежный фундамент долгосрочного сотрудничества с персоналом.

3.2. Формирование стратегий организации

Стратегическое планирование - это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития [29].

Первоначальным этапом разработки стратегического плана является формулировка миссии организации.

Миссия ПАО Сырзавод «Вадинский» : «Мы содействуем процветанию России, создавая экономически эффективное предприятие, и заботимся о здоровье людей, предлагая высококачественные натуральные молочные продукты по разумной цене».

Видение: « Быть безоговорочным лидером, выпускающим, молочную продукцию, достойную высочайшего доверия со стороны потребителей и партнеров».

Модель целей организации очень удобно представлять в графическом отображении в виде дерева. Это позволяет упорядочить иерархию целей.

Дерево целей - это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

Продуктом применения данного метода стратегического планирования должна стать логичная и простая схема управления предприятием. Дерево целей дает возможность обосновать генеральную цель и делает подцели более достижимыми.

Дерево целей ПАО Сырзавод «Вадинский» представлено на рисунке 3.1, а система целей в таблице 3.2

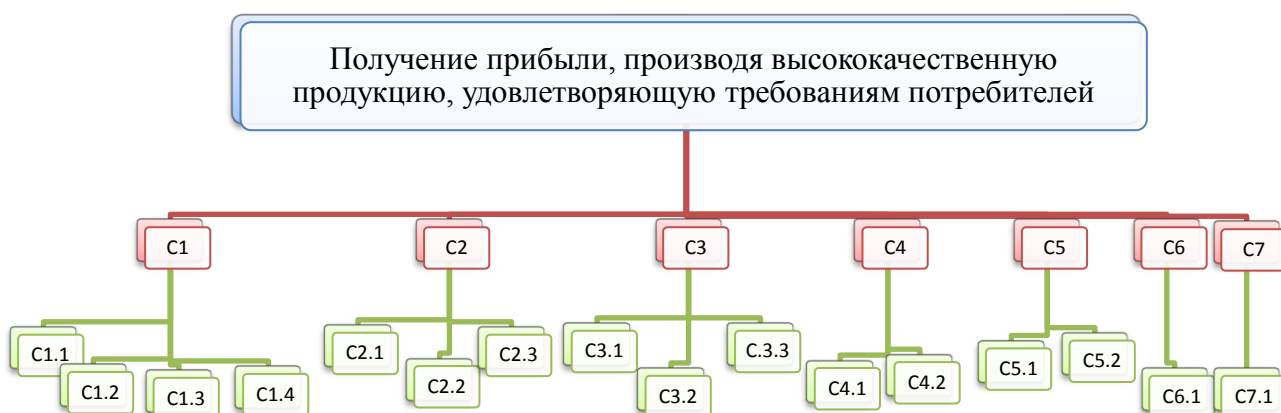


Рисунок 3.1 – Дерево целей

Таблица 3.2 – Система целей предприятия

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
C1	Экономические	
C1.1	Прибыльность	Увеличение чистой прибыли предприятия на 10 % ежегодно.
C1.2	Себестоимость	Снизить себестоимость выпускаемой продукции на 10-15% до 2019 года.
C1.3	Фондоотдача	Увеличить фондоотдачу на 10% ежегодно.
C1.4	Ассортимент	Расширить к 2019г. ассортимент выпускаемой продукции за счет освоения производства новых видов продукции (йогурты, творожки, глазированные сырки)
C2	Научно-технические	
C2.1	Новые производственные технологии	Внедрить к 2019г. новые производственные линии по производству йогуртов и творожков
C2.2	Модификация выпускаемой продукции	Произвести до 2019 года модификацию выпускаемой продукции.
C2.3	Новый продукт	Разработка новых видов продукции в соответствие с современными достижениями науки и требованиями потребителей (2019г.).
C3	Маркетинговые	
C3.1	Увеличение доли рынка	Увеличение объема сбыта производимой продукции на 10% ежегодно.

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
C3.2	Проведение исследования	В 2018 году провести широкомасштабное маркетинговое исследование рынка для установления направления расширения ассортимента продукции.
C3.3	Мониторинг рынка	Построение системы непрерывного мониторинга рынка молочной продукции.
C4	Производственные	
C4.1	Увеличение производственных мощностей	Запуск дополнительной линии по производству молока в 2020 году.
C4.2	Оптимизация запасов	Ввести в 2018 году информационную систему управления и оптимизации запасов
C5	Кадровые	
C5.1	Обучение	Создание условий для повышения профессионализма сотрудников путем участия в программах переподготовки и повышения квалификации в 2018-2019 годах
C5.2	Мотивация	Создать при переходе предприятия от фазы становления в фазу роста систему оплаты труда, основанную на принципах участия сотрудников в прибыли (коммерческий интерес).
C6	Социально-культурные	
C6.1	Социально-культурные	Сформировать, при условии появления финансовых возможностей, фонд социальной помощи сотрудникам в 2019 года.
C 7	Цели в области качества	
C 7.1	Качество	Усиление контроля за качеством как готовой продукции, так и технологического процесса. Внедрение системы менеджмента качества в 1 квартале 2018 года.

Следующим этапом стратегического планирования является определение возможностей и угроз, возникающих во внешней среде, а также сильных и слабых сторон предприятия. Для этого был проведен SWOT-анализ ПАО Сырзавод «Вадинский».

SWOT анализ — один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Его сущность заключается в определении сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

Таблица 3.3 – SWOT-анализ предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - использование известной (еще с советских времен торговой марки) «Керенский сыр» -продукция производится из молока местных фермеров, что делает ее натуральной и полезной; -экодизайн упаковки; -собственная технология производства сыра; - наличие современного высокопроизводительного оборудования; -использования систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений. 	<ul style="list-style-type: none"> -недостаток денежных средств на финансирование необходимых изменений; -слабая сбытовая сеть; -низкая эффективность управления готовой продукции на первоначальном этапе проведения антикризисных мероприятий; -слабо отлаженная система внутренних и внешних коммуникаций, что обусловлено становлением компании на начальном этапе развития.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> -снижение доли импортной продукции из-за введения в августе 2014 г запрета на ввоз ряда продуктов питания (и, в частности, сыров) из стран ЕС, США, Канады, Австралии и Норвегии; - изменение отношения людей к жизни и здоровью (курс на ЗОЖ) - поддержка государственных структур (Администрация Вадинского района) заинтересованных в возрождении сыродельного завода, создании новых рабочих мест и увеличении поступлений в бюджеты всех уровней. -развитие сельскохозяйственного производства обеспечивает возможность снижения цен на сырье; -возможность внедрения современных технологий управления производством обеспечивающих снижение себестоимости продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> -высокий уровень конкуренции в отрасли; -снижение покупательской способности населения; - растущая требовательность покупателей; -рост цен на энергоресурсы; -сокращение численности крупно рогатого скота (что снизит поставки исходного сырья); - рост спроса на продукцию привлечет дополнительных производителей, что обострит конкурентную борьбу.

Далее на основе SWOT-анализа предприятия рассмотрим процесс формирования стратегии функционирования предприятия.

Основные базовые стратегии функционирования (БСФ) приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Основные базовые стратегии функционирования

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

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

ПАО Сырзавод «Вадинский» планирует использовать стратегию лидерства по издержкам издержках. Она ориентирует предприятие на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах. Экономия образуется в результате максимизации объемов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов. Обладание преимуществами в уровне затрат позволяет снижать цены, увеличивать продажи и захватывать новые рынки.

Стратегия лидерства в низких издержках эффективна при высокой доли потребителей, чувствительных к цене. Данная стратегия требует осуществления тщательного надзора за трудовыми процессами, за конструированием и созданием изделий и четкую организационную структуру.

3.3 Управление качеством в организации

Качество продукции является важнейшей экономической категорией рыночной экономики. От уровня качества изделий зависит, прежде всего, их конкурентоспособность, а значит и все конечные результаты деятельности предприятия изготовителя. Кроме того, качество продукции определяет темпы научно - технического процесса в отраслях использующих ее, и в конечном итоге - уровень удовлетворения потребностей народного хозяйства и населения[46].

Улучшение качества обеспечивается путем комплексных, взаимосвязанных, постоянно осуществляемых мер управление качеством. Применяемые на предприятиях системы управления качеством направлены на установление, обеспечение и поддержания необходимого уровня качества продукции при её изготовлении.

Система менеджмента качества (СМК) — это система, создаваемая в организации для формирования политики и целей в области качества, а также для достижения этих целей [44].

Система менеджмента качества разрабатывается с целью обеспечить:

1. Наиболее эффективное использование ресурсов.
2. Принятие решений на основе объективных свидетельств.
3. Акцентирование усилий на удовлетворение потребителей, а также потребностей и ожиданий других соответствующих заинтересованных сторон.
4. Повышение эффективности функционирования организации.

Политика в области качества является основным документом системы. Она определяет цель построения и функционирования СМК, а также обязательства высшего руководства по достижению поставленных целей.

Взаимодействие практик ключевого процесса «Производство продукции» и владельцы этих практик показаны на рисунке 3.2.

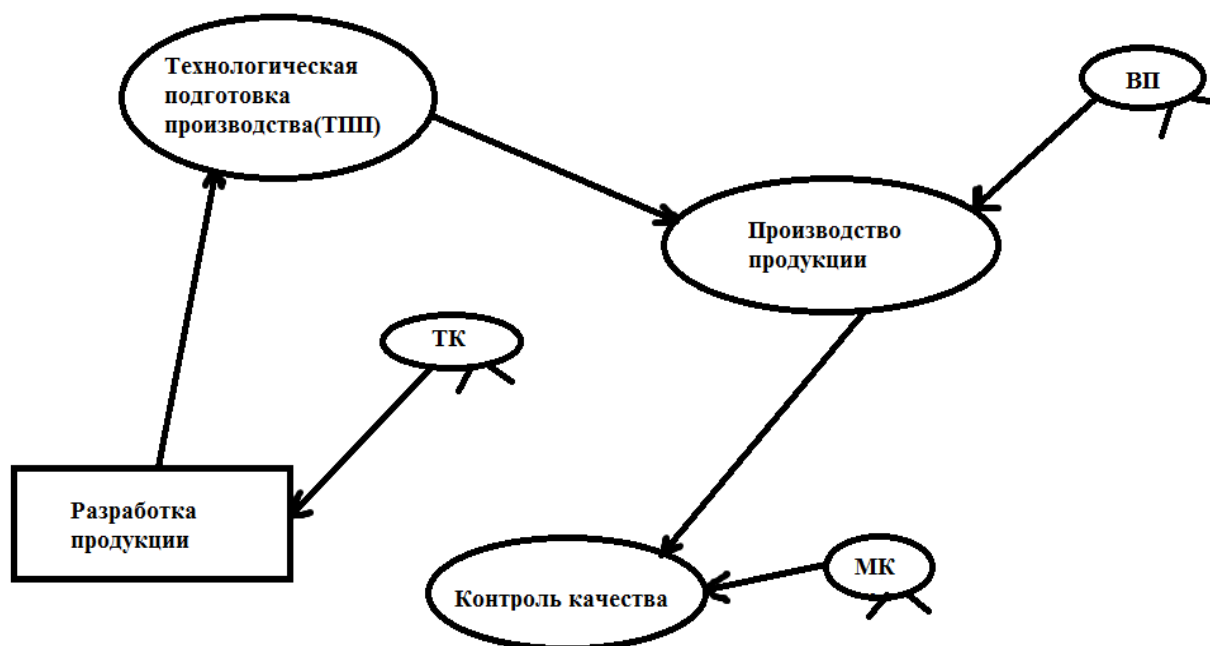


Рисунок 3.2 – Взаимодействие практик

ТК- менеджер по разработке продукции; ВП – менеджер по производству; МК – менеджер по качеству.

Общее описание схемы: Менеджер по разработке продукции передает техническую документацию на продукцию менеджеру по производству. Затем менеджер по производству формирует акты приемочного контроля, протокол анализа несоответствий, акты аудита по ключевому процессу и передает их менеджеру по качеству.

Описание практики «Контроль качества»:

Действие А1: Начальник производства разрабатывает методологию контроля процесса производства, методы и нормы контроля на каждом этапе производства, целью которых является контроль производственного процесса. Цель действия – обеспечение качества и полноты подготовки распоряжения. Время исполнения – 1 день.

Действие А2: Технолог, получив нормы и методы контроля, проверяет качество поступивших материалов. Цель действия – обеспечение качества производства. Время исполнения не определено, так как производится непосредственно во время производства.

Действие А3: Технолог, получив нормы и методы контроля, проверяет качество готовой продукции. Цель действия – обеспечение качества производства. Время исполнения не определено, так как производится непосредственно во время производства.

Действие А4: Визуальным контролем проверяют качество молочной продукции. Цель действия – обеспечение качества производства. Время исполнения не определено, так как контроль осуществляется непосредственно во время производства.

Действие А5: В случае нарушений ТП технолог готовит акт о нарушении ТП, в котором указывает возникшие нарушения, их причины и возможные способы устранения. Цель действия – обеспечение качества подготовки акта. Время исполнения – 2 часа.

Действие А6: Начальник производственного отдела получает акт о нарушении ТП, анализирует информацию и дает распоряжение на устранение нарушений. Цель действия – обеспечение качества принимаемых решений. Время исполнения – 2 часа.

Действие А7: Специалист по контролю качества, получив определенные нормы, проверяет качество продукции. Цель действия – обеспечение качества продукции. Время исполнения – 3 часа.

Действие А8: Специалист по контролю качества проверяет качество готового продукта. Качество готовых продуктов должно соответствовать требованиям соответствующих стандартов. Цель действия – обеспечение контроля качества готовой продукции. Время исполнения – 2 часа.

Действие А9: Когда продукция прошла полную проверку, специалист по качеству отправляет ее из цеха. Цель действия – обеспечение качества складирования. Время исполнения – 0,5 часа.

Действие А10: Специалист по контролю качества готовит отчет о браке, в котором указывает возникшие нарушения, их причины и возможные способы устранения. Цель действия – обеспечение качества подготовки отчета. Время исполнения – 2 часа.

Действие А11: Начальник производственного отдела получает отчет о браке, в котором указывает возникшие нарушения, их причины и возможные способы устранения. Цель действия – обеспечение качества принимаемых решений. Время исполнения – 1 час.

Так же обязательным для пищевой промышленности является получение сертификата ХАССП.

Система ХАССП – это концепция, предусматривающая оценку и управление факторами, влияющими на безопасность и качество продукции.

С 15 февраля 2015, если предприятие, не имея системы контроля ХАССП, выпустит пищевую продукцию, на руководителя будет наложено административное наказание в соответствии с Кодексом РФ «Об административных правонарушениях» № 195-ФЗ, а именно по статье 14.43. Повторное совершение указанного административного правонарушения в течение года влечет наложение административного штрафа, в том числе на юридических лиц — от 700 тыс. руб. до 1 млн руб. с конфискацией предметов административного правонарушения, либо административное приостановление деятельности на срок до девяноста суток с конфискацией предметов административного правонарушения. Для стоимость разработки программы (документации) ХАССП составит от 50000 рублей и срок выполнения до 1 месяца[43].

Итак, приступая к внедрению стандартов ХАССП серии ИСО 2000 года, руководство предприятия должно четко себе представлять, какие явные преимущества или выгоды может получить предприятие в результате этой работы. Как показывает анализ, наиболее очевидными мотивами в пользу внедрения стандартов ХАССП серии ИСО 2000 на российских предприятиях, в том числе на ПАО Сырзавод «Вадинский», являются:

- возможность минимизировать риск отказа покупателя от продукции или ее возврата (вследствие нестабильности качества) и связанных с этим потерь и ухудшения экономических показателей деятельности предприятия;

- повышение конкурентоспособности предприятия и, как следствие, расширение внутреннего рынка и увеличение экспортных возможностей;
- улучшение экономических показателей деятельности предприятия (рост прибыли, повышение производительности и рентабельности, уменьшение затрат на устранение дефектов, переработку некачественной продукции, и др.);
- повышение престижа предприятия в глазах потребителей и общества, укрепление доверия к фирменной марке и, как следствие, рост заказов и увеличение объемов сбыта продукции;
- повышение эффективности системы качества за счет использования недвусмысленных процедур и рационального распределения полномочий и ответственности в области качества;
- улучшение отношения исполнителей к работе вследствие наличия необходимых инструкций, обучения, более простого представления информации о проблемах качества, ощущения надежности работы и др.;
- возможность «говорить на одном языке» со специалистами по качеству на международном уровне.

Внедрение стандартов ХАССП серии ИСО 2000 в ПАО Сырзавод «Вадинский» предполагает создание организационных, ресурсных, методических и социально-психологических условий для обеспечения качества продукции в соответствии с рекомендациями и требованиями этих стандартов.

Необходимость внедрения данной системы качества обуславливается, во-первых, необходимостью совершенствования системы качества, а во-вторых, необходимостью выхода на рынок высокотехнологичной продукции.

Таким образом, внедрение системы качества является стратегическим решением организации. Проектирование и внедрение системы качества организации определяется изменяющимися потребностями, специфическими целями, выпускаемой продукцией, применяемыми процессами, размерами и структурой организации.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Финансово-экономическая оценка проекта выполнена в программе Project Expert. Project Expert — программа для разработки бизнес-планов и оценки инвестиционных проектов.

Основная валюта проекта - рубли (руб.). Ставка рефинансирования, принятая на момент выполнения расчетов по проекту (20.05.16)– 9,25 % годовых . Ставка дисконтирования равна 15%.

Расчеты экономической эффективности проекта выполняются с учетом официального издания Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов (Утверждены: Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.1999).

На этапе разработки бизнес-плана необходимо грамотно выбрать систему налогообложения предприятия.

Таблица 3.5 - Налоговое окружение

Название налога	Налогооблагаемая база	Период	Ставка, %
Налог на прибыль	Прибыль	Месяц	20
НДС	Добавл. стоимость	Месяц	18
Налог на имущество	Имущество	Квартал	2,2
Социальные отчисления	Зарплата	Месяц	30,2

Потенциальные источники финансирования и сферы вложения предоставляемых средств представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6. – Источники финансирования проекта

Собственные средства		Заемные средства		Итого	
тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
1000	4	24870	96	25870	100

Данные об инвестиционных затратах ПАО Сырзавод «Вадинский» по срокам их осуществления представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Данные об инвестиционных затратах ПАО Сырзавод «Вадинский» по срокам их осуществления

Наименование работ	Период	Всего, тыс. руб.
Покупка помещения	Июль 2017 г.	4500
Ремонт помещения	Июль – сентябрь 2017 г.	2600
Покупка линии для производства молочных продуктов	Июль – сентябрь 2017 г.	10824
Покупка линии для производства сыра	Июль – сентябрь 2017 г.	4166
Закупка транспорта	Сентябрь 2017 г.	2090
Закупка оснастки	Сентябрь 2017 г.	810
Монтаж линий	Сентябрь – октябрь 2017 г.	880
ИТОГО		25870

При проведении общестроительных работ к процессу привлечен ряд субподрядчиков, с каждым из которых заключается договор на строительство и эксплуатацию необходимого оборудования на срок согласно проектной документации.

Таким образом, затраты капитального характера составят 25870000 рублей.

Номенклатура и цена на продукцию приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8- Номенклатура и цена на продукцию

Наименование	Единица измерения	Цена,руб.
Молоко пастеризованное, массовая доля жира 3,2%	л	36
Кефир, массовая доля жира 3,2%	л	44
Сметана, массовая доля жира 30%	кг	170
Творог, массовая доля жира 9%	кг	180
Сыр «Российский»	кг	303

В таблице указаны отпускные цены предприятия отдельно по каждому наименованию. Для данных видов продукции не существует значительных колебаний сезонного спроса, поэтому в расчетах они не учтены.

Предприятие предоставляет скидку оптовым покупателям за оплату продукции по факту поставки в размере 1-1,2%, тогда как в случае рассрочки платежа оформляется договор коммерческого кредита стоимостью 1,8% в месяц от стоимости задолженности по полагающемуся платежу..

Расчет себестоимости начинается с определения состава прямых затрат. Для этого в таблице 3.9 представлены номенклатура и цены на сырье.

Таблица 3.9 – Номенклатура и цены сырья

Наименование	Единица измерения	Цена, руб
Молоко	л	18
Растительный сычужный фермент	г	31
Лиофилизированная гранулированная микрофлора (закваска для кефира)	пакет	1690
Мезофильные бактерии	г	47
Стаканы для творога и сметаны	шт	1,92
Пленка, для покрытия поверхности сыра	кг	649
Закваска для сметаны	пакет	187
Бутылка для разлива	шт	1,82
Нитрат натрия	кг	39
Соль	кг	8
Коробка для фасовки готовой продукции	шт	13

В таблицу включены материальные затраты, величина которых прямо пропорционально объему производства.

Суммарные переменные издержки на весь объем произведенной продукции представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Суммарные переменные издержки, в руб.

	окт.17	ноя.17	дек.17	2018 год	2019 год
Молоко пастеризованное, массовая доля жира 3,2 %	2 833 623,11	2 845 654,42	2 858 153,45	35 296 785,29	37 239 482,46
Кефир, массовая доля жира 3,2 %	1 743 451,02	1 750 853,56	1 758 543,87	21 717 149,35	22 912 437,94
Сметана, массовая доля жира 30 %	1 154 057,41	1 158 957,44	1 164 047,95	14 375 418,01	15 166 625,58
Творог, массовая доля жира 9 %	1 027 832,38	1 032 196,47	1 036 730,21	12 803 106,67	13 507 775,91
Сыр «Российский»	1 288 010,50	1 292 724,97	1 298 403,03	16 034 560,06	16 916 891,65
Итого	8 046 974,42	8 080 386,85	8 115 878,51	100 227 019,3	105 743 213,54

Далее определяются постоянные издержки, в состав которых входят: постоянная заработная плата, косвенные (накладные) расходы.

Заработная плата без социальных отчислений представлена в таблице 3.12.

Таблица 3.12. – Заработная плата (без социальных отчислений), в руб.

	окт.17	ноя.17	дек.17	2018 год	2019 год
Директор	30 397,05	30 530,56	30 664,66	378 693,90	399 537,95
Главный бухгалтер	27 357,34	27 477,51	27 598,20	340 824,51	359 584,15
Офис- менеджер	258 374,91	259 509,77	260 649,62	3 218 898,14	3 396 072,53
Инженер	27 357,34	27 477,51	27 598,20	340 824,51	359 584,15
Начальник производства	27 357,34	27 477,51	27 598,20	340 824,51	359 584,15
Менеджер по сбыту	27 357,34	27 477,51	27 598,20	340 824,51	359 584,15
Мастер по ремонту оборудования	18 238,23	18 318,34	18 398,80	227 216,34	239 722,77

Продолжение таблицы 3.12

	окт.17	ноя.17	дек.17	2018 год	2019 год
Лаборант	20 264,70	20 353,71	20 443,11	252 462,60	266 358,63
Водитель молоковоза	30 397,05	30 530,56	30 664,66	378 693,90	399 537,95
Водитель газели	28 370,58	28 495,19	28 620,35	353 447,64	372 902,08
Оператор	259 388,14	260 527,46	261 671,78	3 231 521,27	3 409 390,46
Охранник	30 397,05	30 530,56	30 664,66	378 693,90	399 537,95
Уборщица	26 344,11	26 459,82	26 576,04	328 201,38	346 266,22
Разнорабочий	30 397,05	30 530,56	30 664,66	378 693,90	399 537,95
ИТОГО	866 315,86	870 121,00	873 942,85	10 792 776,11	11 386 831,43

В состав накладных расходов включаются следующие элементы представленные в таблице 3.13.

Таблица 3.13. – Накладные расходы, в руб.

	окт.17	ноя.17	дек.17	2018 год	2019 год
Расчетно-кассовое обслуживание	10 132,35	10 176,85	10 221,55	126 231,30	133 179,32
Разработка сайта	15 198,52				
Юридические услуги	15000,00			15000,00	15000,00
Хозяйственные расходы	9 119,11	9 159,17	9 199,40	113 608,17	119 861,38
Транспортные расходы	79 032,32	79 379,46	79 728,12	984 604,14	1 038 798,66
Расходы на коммунальные услуги	95 750,70	96 171,27	96 593,68	1 192 885,78	1 258 544,53
Спец одежда персонала	32 423,52				
Затраты на маркетинг и рекламу	31 410,28	31 548,25	31 686,82	391 317,03	412 855,88

Продолжение таблицы 3.13.

	окт.17	ноя.17	дек.17	2018 год	2019 год
Затраты на социально-бытовые нужды	5 167,50	5 190,20	5 212,99	64 377,96	67 921,45
Затраты на охрану окружающей среды	6 180,73	6 207,88	6 235,15	77 001,09	81 239,38
Затраты на содержание лаборатории	5 876,76	5 902,58	5 928,50	73 214,15	77 244,00
Услуги связи	3 546,32	3 561,90	3 577,54	44 180,95	46 612,76
ИТОГО	297 587,10	251 062,98	252 165,73	3 114 126,16	3 285 533,70

Накладные расходы условно разбиты на три категории: административные, производственные, сбытовые. При этом в состав накладных расходов не включаются следующие элементы: заработная плата, амортизация, налоги, проценты по привлеченным кредитам, лизинговые платежи. Эти элементы затрат указываются в других разделах финансового плана.

Точка безубыточности (критический объем производства) – это объем производства за отчетный период, при котором общие затраты для двух альтернатив одинаково велики.

Объем продаж после выхода на полную мощность представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14– Объем продаж после выхода на проектную мощность,

Наименование продукта	Декабрь, 18 г.
Сыр «Российский», кг	6 000
Творог, массовая доля жира 9 %, кг	8 550
Сметана, массовая доля жира 30 %, кг	9 600
Кефир, массовая доля жира 3,2 %, л	60 000
Молоко пастеризованное, массовая доля жира 3,2 %, л	165 000

Критический объем производства для сыра «Российского» определен графическим методом на рисунке 3.2.

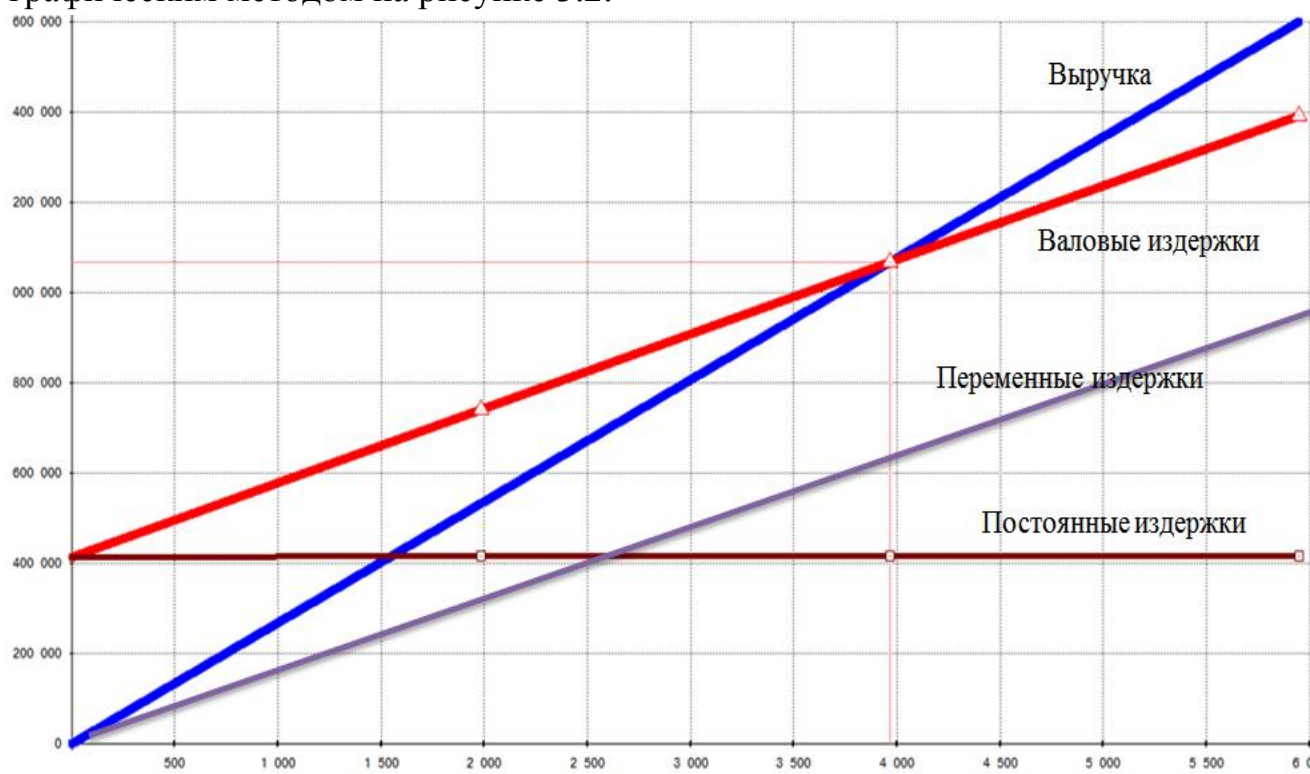


Рисунок 3.2 – Точка безубыточности производства сыра «Российского»

На рисунке определено, что критический объем производства сыра в 2019 году составит в среднем 4 тонны в месяц. Так как планируемый объем производства составляет около 6 тонн в месяц, можно сделать вывод, что предприятие ПАО Сырзавод «Вадинский» планирует работать в зоне прибыли.

Совокупные прямые издержки, косвенные издержки, налоги и отчисления планируются в соответствии с операционным планом. Чистую прибыль организация начинает получать с октября 2018 года, постепенно наращивая объемы.

Одной из основных форм бухгалтерской отчетности является отчет о финансовых результатах. Отчет о финансовых результатах необходим для оценки эффективности текущей (хозяйственной) деятельности (приложение Б). Как видим, деятельность ПАО Сырзавод «Вадинский» весьма эффективна.

Денежный поток проекта рассчитывается на каждом интервале планирования проекта как сальдо притока и оттока денежных средств по

основной (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности (приложение Г).

Результаты инвестиционной и финансовой деятельности приведены в соответствии с инвестиционным и финансовым планом.

Основным условием финансовой реализуемости проекта является положительное значение накопленного денежного потока проекта (рассчитанного нарастающим итогом) на каждом интервале планирования проекта, что в нашем случае выдерживается.

Сроком окупаемости называется продолжительность периода от начала расчета до наиболее раннего интервала планирования, после которого чистый доход проекта становится и в дальнейшем остается положительным. В нашем случае он составляет 39 месяцев.

Дисконтированный срок окупаемости определяется аналогично «простому», но на основе чистого дисконтированного дохода и, соответственно, дисконтированного денежного потока проекта. При этом значения денежного потока приводятся к начальному интервалу планирования (дисконтируются) путем умножения на соответствующий коэффициент дисконтирования. Дисконтированный период окупаемости предприятия по производству молочных продуктов составит 45 месяцев.

Чистая приведенная стоимость равна значению чистого дисконтированного дохода на последнем интервале планирования (5 лет). Чистая приведенная стоимость характеризует превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта с учетом в составе ставки дисконтирования: темпа инфляции, минимальной нормы прибыли кредитора и поправки на риски проекта.

NPV для данного проекта составляет 9187142 рублей.

Интегральные показатели проекта приведены в таблице 3.15.

Период расчета интегральных показателей - 60 месяцев.

Таблица 3.15- Интегральные показатели ПАО Сырзавод «Вадинский»

Показатель	Рубли
Ставка дисконтирования	15,00 %
Период окупаемости	39 мес
Дисконтированный период окупаемости	45 мес
Средняя норма рентабельности	36,72 %
Чистый приведенный доход	9187142
Индекс прибыльности	1,35
Внутренняя норма рентабельности	34,82 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	18,80%
Длительность	2,52 лет

Таким образом, все приведенные показатели свидетельствуют о выгоды проекта, следовательно, он может быть принят к реализации на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данный проект показывает целесообразность проведения антикризисных мероприятий на предприятии по производству молочных продуктов ПАО Сырзавод «Вадинский». Проект был максимально приближен к условиям отечественного рынка, что позволило сделать реальную оценку планируемой деятельности предприятия.

В результате проведенных предварительных маркетинговых исследований были выявлены целевые сегменты ПАО Сырзавод «Вадинский», для каждого из которых представлены соответствующие предложения. Кроме потенциальных клиентов - изучены конкуренты и поставщики. SWOT- анализ позволил выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды, на основе чего были разработаны стратегии и намечены стратегические цели.

Управление предприятием осуществляется на основе линейных и функциональных связей, отраженных в организационной структуре.

Приспособление к интересам клиентов в условиях острой конкуренции потребовало от фирм - производителей продукции соответствующей реакции на эти условия, и результатом стало повышение качества обслуживания, сокращение времени выполнения заказов и безусловное соблюдение согласованного графика поставок. Таким образом, логистическая организация производства позволит предприятию отказаться от избыточных запасов, устранить простои оборудования и производственный брак.

Финансовый анализ проекта показывает, что в период проекта у предприятия не возникает дефицита денежных средств, баланс наличности денежных средств всегда положителен. Срок окупаемости капиталовложений - 29 месяцев. Чистый приведенный доход проекта составит 23035850 руб. Наблюдается увеличение нераспределенной прибыли предприятия в течение всего периода. Все эти показатели очень важны, они указывают на устойчивую стабильную работу предприятия получающего прибыль и своевременно

расплачивающегося по своим обязательствам. Это имеет большое значение в современных условиях рыночной экономики.

Таким образом, можно сделать вывод, что данный проект является жизнеспособным, экономически выгодным и может быть рекомендован к внедрению.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

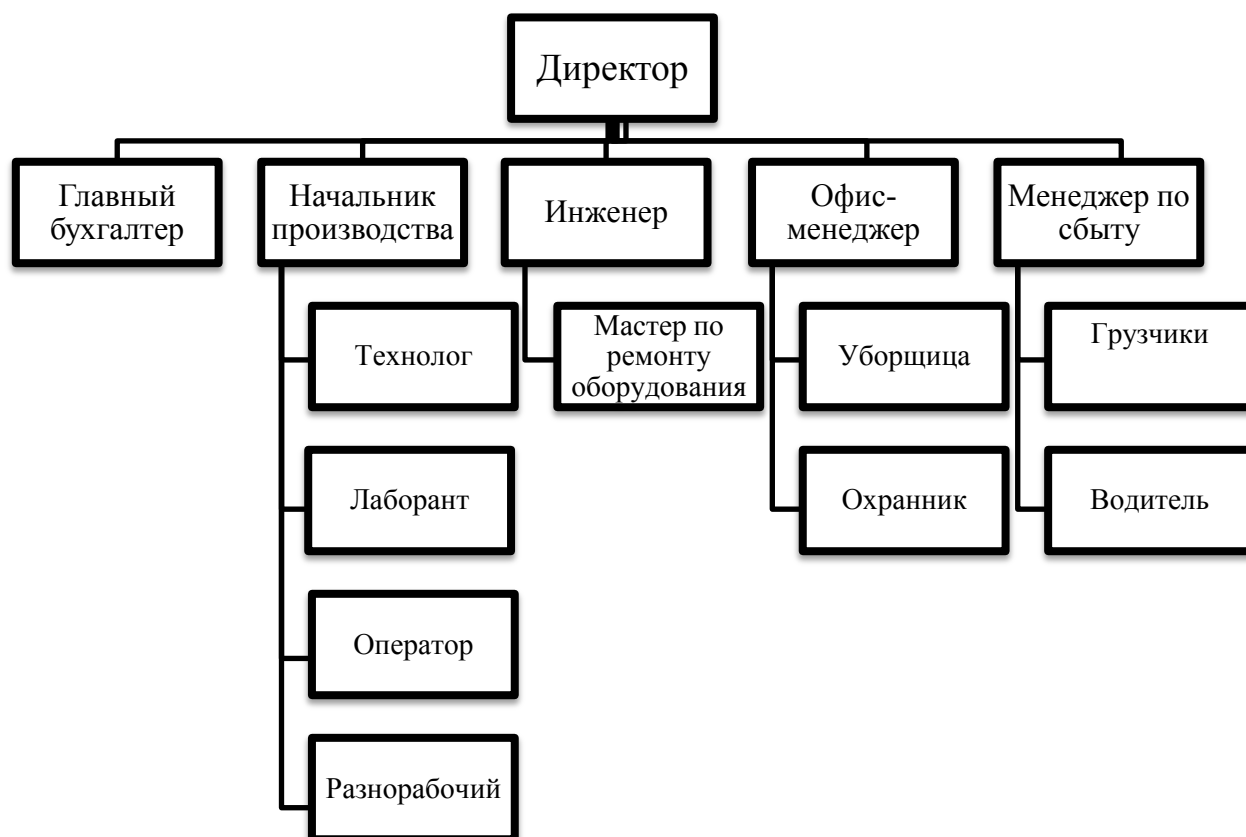
1. Технический регламент Таможенного союза "О безопасности пищевой продукции" (ТР ТС - 021 - 2011) URL: <http://www.rospromtest.ru/content.php?id=262>
2. ГОСТ 25179-2014 «Молоко и молочные продукты. Методы определения жира». URL: <http://vsegost.com>
3. ГОСТ 31450-2013 «Молоко питьевое. Технические условия». URL: <http://vsegost.com>
4. Аналитика рынка молока и молочной продукции. http://milknews.ru/analitika-rinka-moloka_11853.html
5. Аккофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Аккофф. – М.: Прогресс, 2012. – 246 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2015. – 536 с.
7. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя / Т. Бойдел. - М.: «Ассиана», 2014. – 418 с.
8. Большаков А.С. Менеджмент / А.С. Большаков Спб.: Питер, 2013. – 634 с.
9. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. К. Боумен. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 486 с.
10. Бредихин С.А. Технология и техника переработки молока / С.А. Бредихин, Ю.В. Космодемьянский, В.Н. Юрин. - М.: Колос, 2016. - 400с.
11. Васильев В.Н. Организация производства в условиях рынка / В.Н. Васильев. - М.: Машиностроение, 2016. – 318 с.
12. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
13. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р.Веснин - М.: Триада ЛТД, 2015. – 384 с.

14. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2013. – 528 с.
15. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 2015. – 512 с.
16. Галькович Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 519 с.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд. / Герчикова И.Н. – М.: Банки и биржи, 2015. - 480 с.
18. Горбатова К.К. Биохимия молока и молочных продуктов/ К.К. Горбатова – СПб.: ГИОРД, 2016. – 320с.
19. Дункан Д.У. Основопологающие идеи в менеджменте / Д.У. Дункан. - М.: Дело, 2013. – 537 с.
20. Джеймс Л. Организации: поведение, структура, процессы / Л. Гибсон Джеймс, Д. Иванцевич. – М.: Инфра-М, 2015. – 532 с.
21. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Драккер. – М., 2013. – 324 с.
22. Зотов В.В. Задачи и организационные основы менеджмента / В.В. Зотов, Е.В. Ленский. – М.: ТОО «Корона принт», 2016. – 456 с.
23. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: «Новое знание», 2014. – 586 с.
24. Карлик А.Е., Шухгальтер М.Л.. Экономика предприятия Учебник для вузов. 2-е изд., переработанное и дополненное. — СПб.: Питер, 2014. — 464 с.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для вузов по специальностям "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: Инфра-М, 2015. – 301 с.
26. Козлов В.Д. Управление организационной культурой / В.Д. Козлов - М.: Изд-во МГУ, 2016. – 319 с.

27. Кохно П.А. Менеджмент / П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров - М.: Финансы и статистика, 2013. – 713 с.
28. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент / И.Ю. Ладанов. - М.: «Ника», 2015. – 318 с.
29. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять / П.Э. Лэнд. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 621 с.
30. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие - / Е.В. Маслов М.: Изд-во МГУ, 2015. - 312 с.
31. Маркет аналитика. Исследования и анализ. URL: www.marketanalitika.ru
32. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 429 с.
33. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2013. - 800 с.
34. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 336 с.
35. Основы менеджмента / Под, ред. А.А. Радугина - М.: Центр, 2013. – 518 с.
36. Основы управления персоналом / Под, ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2015. – 497 с.
37. Посадсков Е. Стимулирующие системы: опыт и современная практика / Е. Посадсков // Человек и труд. –2014. – №4. – С. 56-58.
38. Порншев А.Г. Управление организацией / А.Г. Порншев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин - М.: ИНФРА-М, 2015. – 643 с.
39. Потрубаг Н.Н. Формирование и развитие механизма управления производством в условиях перехода к рынку / Н.Н. Потрубаг. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 643 с.
40. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - №5.- С 54-59.

41. Рогожин С.В. Теория организации / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. - М.: изд. Экзамен, 2014. – 320 с.
42. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н.Я. Сацков. - Донецк: Сталкер, 2014. - 448 с.
43. Сыроделие в деталях. Онлайн журнал. URL: <http://www.agroinvestor.ru>
44. Томсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник для вузов / А.А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. - М.: ЮНИТИ, 2015. – 418 с.
45. Шонесси О. Дж. Принципы организации управления фирмой / О. Дж. Шонесси. - М.: Прогресс, 2014. - 378 с.
46. Уотерман Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 2015. – 248 с.
47. Управление персоналом организации. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2015. - 512 с.
48. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 2015. - 480 с.
49. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин. - М.: Зерцало, 2012. - 448 с.
50. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2014. - 600 с.
51. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда персонала/ В. Щукин//Управление персоналом. – М., 2014. – №12. – С. 38.

Организационная структура управления ПАО Сырзавод «Вадинский»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах, руб.

	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Валовый объем продаж	142 676 135,52	150 529 306,70	158 980 454,17	168 084 601,10
Чистый объем продаж	142 676 135,52	150 529 306,70	158 980 454,17	168 084 601,10
Материалы и комплектующие	113 017 609,01	118 547 407,94	125 202 431,63	132 371 640,22
Суммарные прямые издержки	113 017 609,01	118 547 407,94	125 202 431,63	132 371 640,22
Валовая прибыль	29 658 526,51	31 981 898,76	33 778 022,53	35 712 960,88
Налог на имущество	482 374,47	483 216,79	488 543,37	493 469,03
Административные издержки	238 555,76	251 686,33	265 816,73	281 038,94
Производственные издержки	2 068 909,60	2 182 786,40	2 305 334,30	2 437 351,17
Маркетинговые издержки	331 624,60	349 877,86	369 521,01	390 681,93
Зарплата административного персонала	5 127 818,34	5 410 063,41	5 713 799,90	6 041 005,37
Зарплата производственного персонала	8 480 622,64	8 947 412,56	9 449 745,99	9 990 893,49
Зарплата маркетингового персонала	443 753,51	468 178,56	494 463,45	522 779,31
Суммарные постоянные издержки	16 691 284,46	17 610 005,12	18 598 681,37	19 663 750,21
Амортизация	103 888,97	109 465,47	115 611,18	122 231,75
Проценты по кредитам	2 606 320,87	1 934 681,28	1 263 041,68	591 402,09
Суммарные непроизводственные издержки	2 710 209,85	2 044 146,75	1 378 652,86	713 633,84
Убытки предыдущих периодов	2 866 356,21			
Прибыль до выплаты налога	6 908 301,53	11 844 530,10	13 312 144,93	14 842 107,80
Налогооблагаемая прибыль	6 908 301,53	11 844 530,10	13 312 144,93	14 842 107,80
Налог на прибыль	1 381 660,31	2 368 906,02	2 662 428,99	2 968 421,56
Чистая прибыль	5 526 641,22	9 475 624,08	10 649 715,94	11 873 686,24

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о движении денежных средств, руб.

	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Поступления от продаж	157 232 447,49	144 246 814,96	132 471 694,08	121 787 108,52
Затраты на материалы и комплектующие	122 989 614,18	112 832 054,72	103 621 375,90	95 263 730,40
Суммарные прямые издержки	122 989 614,18	112 832 054,72	103 621 375,90	95 263 730,40
Общие издержки	2 908 339,04	2 668 142,93	2 450 337,73	2 252 704,24
Затраты на персонал	10 079 569,82	9 247 110,67	8 492 252,78	7 807 304,94
Суммарные постоянные издержки	12 987 908,86	11 915 253,60	10 942 590,52	10 060 009,18
Налоги	9 234 316,81	9 451 648,82	8 778 262,03	8 150 526,27
Кэш-фло от операционной деятельности	12 020 607,65	10 047 857,82	9 129 465,64	8 312 842,66
Выплаты в погашение займов	4 213 671,21	3 664 061,93	3 186 140,80	2 770 557,22
Выплаты процентов по займам	2 447 294,07	1 582 136,57	901 035,95	370 696,50
Кэш-фло от финансовой деятельности	-6 660 965,28	-5 246 198,50	-4 087 176,76	-3 141 253,72
Баланс наличности на начало периода	-3 527 109,62	1 774 380,28	6 515 955,99	11 495 885,31
Баланс наличности на конец периода	1 832 532,75	6 634 192,07	11 676 480,95	16 848 069,89

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Баланс, руб.

	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Денежные средства	2 168 635,16	8 096 755,79	15 252 285,07	23 689 217,56
Незавершенное производство	498 856,27	526 562,18	556 391,74	588 541,51
Суммарные текущие активы	2 667 491,44	8 623 317,97	15 808 676,81	24 277 759,07
Основные средства	23 370 786,28	24 668 773,11	26 066 250,10	27 572 426,45
Накопленная амортизация	1 973 352,15	2 911 616,07	3 902 556,83	4 950 244,63
Остаточная стоимость основных средств:	21 329 562,53	21 552 378,14	21 757 022,66	21 939 186,81
Здания и сооружения	6 234 156,92	6 468 183,04	6 716 034,64	6 978 684,93
Оборудование	15 095 405,61	15 084 195,10	15 040 988,02	14 960 501,88
СУММАРНЫЙ АКТИВ	23 997 053,97	30 175 696,11	37 565 699,47	46 216 945,88
Отсроченные налоговые платежи	741 469,44	791 056,25	843 406,66	898 763,16
Краткосрочные займы	4 132 010,92	4 132 010,92	4 132 010,92	1 735 882,76
Суммарные краткосрочные обязательства	4 873 480,36	4 923 067,17	4 975 417,58	2 634 645,92
Долгосрочные займы	11 126 816,67	6 619 168,39	2 111 520,11	
Добавочный капитал	2 470 115,72	3 631 195,25	4 826 780,53	6 056 632,48
Нераспределенная прибыль	5 526 641,22	15 002 265,30	25 651 981,24	37 525 667,48
Суммарный собственный капитал	7 996 756,94	18 633 460,55	30 478 761,77	43 582 299,96
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	23 997 053,97	30 175 696,11	37 565 699,47	46 216 945,88

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расширенная аннотация

Тема: «Разработка системы антикризисного управления ПАО Сырзавод «Вадинский».

Автор: студентка гр. 13ЭМ1 Ерохина Д.С.

Руководитель: к.т.н., профессор Дорофеев В.Д.

Целью проекта является восстановление производства сыра и молочных продуктов в селе Вадинск Пензенской области.

По организационно-правовой форме компания будет публичным акционерным обществом. В рамках реализации проекта планируется регистрация торговой марки «Керенское» и создание зонтичного бренда по всей линейке выпускаемой молочной продукции.

Миссия ПАО Сырзавод «Вадинский» : «Мы содействуем процветанию России, создавая экономически эффективное предприятие, и заботимся о здоровье людей, предлагая высококачественные натуральные молочные продукты по разумной цене».

Видение: « Быть безоговорочным лидером, выпускающим, молочную продукцию, достойную высочайшего доверия со стороны потребителей и партнеров».

Основными направления деятельности ПАО Сырзавод «Вадинский» будут: разработка проекта производства российского сыра и других молочных продуктов.

Концепция проекта: проект предполагает создание модульного производства, с возможностью быстрого реагирования на изменяющиеся потребности рынка, включающего:

- модуль по приемке молока;
- модуль по переработке молока и производству молочных продуктов (творог, сметана, молоко, кефир);
- модуль по производству сыра.

Предприятие ПАО Сырзавод «Вадинский» планирует в течение первых 3-х лет своей деятельности выйти на рынок молочных продуктов г. Пензы и Пензенской области, постепенно расширяя рынки сбыта за счет близлежащих областей и рынка России в целом, занять 1-2% российского рынка.

ПАО Сырзавод «Вадинский» использует линейно-функциональную структуру управления. Численность персонала составляет 35 человек.

Все работники будут приняты по контракту. Для оплаты труда установлены окладная система оплаты труда. Также предусмотрено премирование по результатам работы за месяц и год.

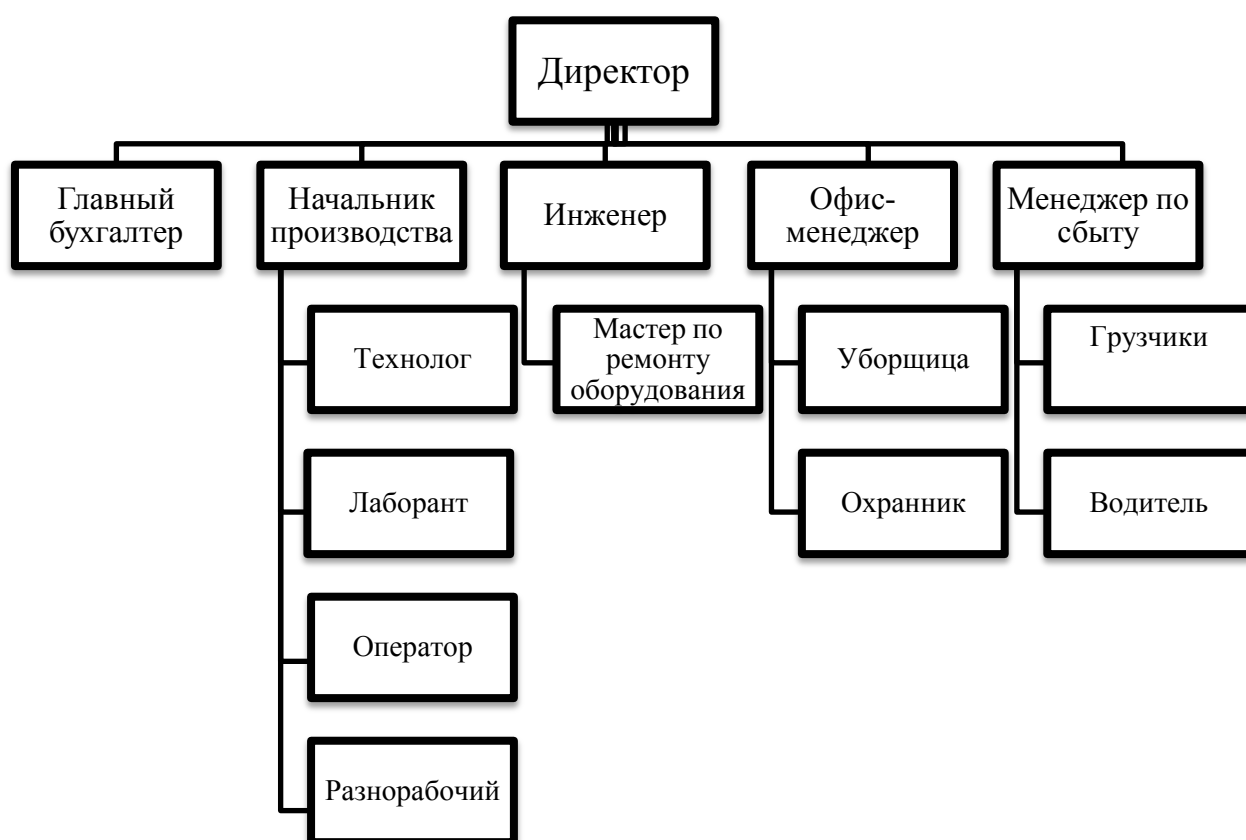


Рисунок 1 –Структура управления ПАО Сырзавод «Вадинский»

Совокупная стоимость проекта составляет 25870000 рублей. Из этой суммы 24870000 рублей получены в виде банковского кредита.

Период расчета интегральных показателей - 60 мес. Период окупаемости инвестиционных вложений составляет 39 месяцев.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и

величиной начальных инвестиций. Для данного проекта она составляет 36,72 %.

Предварительные расчеты показывают, что чистая прибыль имеет положительное значение с 13 месяца реализации проекта. Баланс наличности у ПАО Сырзавод «Вадинский» на начало и конец каждого отчетного периода является положительным.

Проект по всем показателям является эффективным, а также приносит бюджетный эффект и создает новые рабочие места, таким образом инвестировать средства в данный проект целесообразно.