**Чупров Александр Анатольевич**

**Выпускная квалификационная работа**

Организация производства хлебобулочной продукции в ООО «Каравай» с. Усть-Цильма, Усть-Цилемского района, Республики Коми

Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 5](#_Toc473991754)

[1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОИЗВОДСТВА ХЛЕБОБУЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ 7](#_Toc473991755)

[1.1 Состояние производства хлебобулочной продукции и перспективы ее развития 7](#_Toc473991756)

[1.2 Особенности организации производства хлебобулочной продукции 13](#_Toc473991757)

[2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «КАРАВАЙ» 19](#_Toc473991758)

[2.1 Организационно-правовая характеристика деятельности предприятия 19](#_Toc473991759)

[2.2 Экономическая характеристика ООО «Каравай» 20](#_Toc473991760)

[2.3 Финансовое состояние и результаты деятельности 25](#_Toc473991761)

[3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ В ООО «КАРАВАЙ» 29](#_Toc473991762)

[3.1 Особенности организации производства хлебобулочных изделий в ООО «Каравай» 29](#_Toc473991763)

[3.2 Анализ ассортимента и особенности реализации хлебобулочной продукции и конкурентные преимущества ООО «Каравай» 34](#_Toc473991764)

[3.3 Мероприятия по совершенствованию организации производства хлебобулочной продукции 47](#_Toc473991765)

[3.4 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий 54](#_Toc473991766)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 58](#_Toc473991767)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 61](#_Toc473991768)

# ВВЕДЕНИЕ

Производство хлеба, хлебобулочных, макаронных и кондитерских изделий относится к пищевкусовой промышленности. Сырьем для производства данных видом продукции является сельскохозяйственная продукция, прошедшая первичную обработку. Хлеб - это важнейший стратегический и социальный продукт. В связи с этим проблемы, стоящие перед предприятиями хлебопекарной промышленности постоянно должны находиться в зоне внимания государственных и общественных структур. Главной задачей при этом должна быть поддержка необходимых условий для гарантированного, устойчивого производства в нашей стране хлеба высокого качества.

В настоящее время хлебопекарные предприятия работают на сокращающемся рынке в условиях постоянно снижающегося спроса, поэтому совершенствование организации производства продукции является одной из первостепенных задач хлебопекарного предприятия.

Все это подчеркивает актуальность выбранной темы исследования.

Цель выпускной квалификационной работы - изучение организации производства продукции в ООО «Каравай» и выявление путей ее совершенствования.

С учетом названной цели поставлены и решены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты производства продукции;

- представить организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия;

- проанализировать организацию производства хлебобулочной продукции;

- предложить направления совершенствования организации производства продукции и рассчитать эффект предлагаемых мероприятий.

Объект исследования - ООО «Карвай» с.Усть-Цильма Республики Коми.

Предмет исследования – совершенствование организации производства хлебобулочных изделий в ООО «Каравай».

При написании выпускной квалификационной работы использовались методы экономического анализа, метод абсолютных величин, горизонтальный и вертикальный анализ, метод коэффициентов и другие.

При выполнении дипломной работы были изучены труды отечественных и зарубежных авторов, нормативно-законодательные документы по исследуемой проблеме, а так же годовая финансовая отчетность за период с 2013 по 2015 года.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОИЗВОДСТВА ХЛЕБОБУЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

## 1.1 Состояние производства хлебобулочной продукции и перспективы ее развития

Пищевая промышленность России является одним из системообразующих элементов российской экономики. Ее стратегическое значение подчеркивают следующие обстоятельства:

1. потребитель продукции этой отрасли – каждый из 144 млн. россиян;
2. проблема полноценного обеспечения населения продовольственными товарами, в том числе продукцией пищевой промышленности, решена слабо, что служит одним из факторов ухудшения демографической ситуации;
3. пищевая промышленность в своей деятельности опирается на сельское хозяйство, обладающее значительным потенциалом;
4. обеспечение продукцией пищевой промышленности, не зависимой от импорта – задача, имеющая статус национальной безопасности.

Число предприятий пищевой промышленности в России в период с 2005г. по 2015г. выросло в 3 раза.

Среднегодовая численность промышленно – производственного персонала в отрасли колебалась незначительно, составив в 2011г. - 1460 тыс. человек против 1554 тыс. человек в 2005г. За счет опережающего сокращения численности персонала в промышленности в целом доля пищевой промышленности в этом показателе выросла с 7,7% в 2005г. до 11,8% в 2015г.

Показатель рентабельности продукции в пищевой промышленности существенно ниже показателя в среднем по промышленности, что обусловлено необходимостью обеспечения ценовой конкурентоспособности в борьбе с импортной продукцией.

Производственные мощности отрасли обеспечивают ежедневную выработку 500 грамм хлеба на каждого человека, это существенно превышает суточную норму потребления, которая определена Федеральным законом «О потребительской корзине в целом по Российской Федерации»(№ 201-ФЗ от 20 ноября 2010г.) и составляет в среднем 350 грамм на одного человека в день. [1]

Хлебопекарная промышленность является ведущим звеном пищевой промышленности России. Хлеб – это важнейший продукт питания населения нашей страны. Пищевая ценность хлеба имеет важное значение: он обеспечивает 50% суточной потребности в энергии и до 75% потребности в растительном белке. Хлеб является источником витаминов и многих незаменимых аминокислот.[16]

В настоящее время в России функционирует более 10 тысяч хлебозаводов (в том числе 1,5 тысячи крупных хлебозаводов) и пекарен, которые способны вырабатывать ежесуточно около 70 тысяч тонн хлеба разнообразного ассортимента (более 700 наименований).

Деятельность хлебопекарной отрасли за годы рыночных преобразования подверглась значительным изменениям, в первую очередь связанными с изменениями объемов выпускаемой продукции. По данным Госкомстата РФ производство хлеба и хлебобулочных изделий за этот период сократилось с 18,8 млн.т. до 8,0 млн.т. Причины такого сокращения очень просты: население перестало скармливать хлеб домашнему скоту и птице. Следующим важным фактором стало появление большого числа частных пекарен. Небольшие пекарни на рынке заняли свою определенную нишу и обеспечивают население отдаленных районов в сельской местности и микрорайонов в больших городах свежей хлебобулочной продукцией разнообразного ассортимента. Несмотря на большой объем производства (до 10% от общего объема), они являются серьезными конкурентами для больших и средний предприятий хлебопекарной отрасли.[9]

Динамика изменения производства хлеба и хлебобулочных изделий России представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 – Выпуск хлеба и хлебобулочных изделий в России, млн.т.

В целом пищевая промышленность на рынке представлена огромным перечнем товаров, большинство из которых имеют сельскохозяйственное происхождение: мясо, овощи, фрукты.

В целом рынок пищевой промышленности охватывает все регионы страны и мира, то есть и в пределах одной области могут быть развиты рыночные отношения, и в пределах государства (между субъектами), а также рыночные отношения могут быть развиты и на международном уровне (между государствами).

Для хлебопекарных предприятий решающее значение имеет потенциальная емкость рынка, прямо пропорциональная численности населения города или поселка, где это предприятие расположено [19]. Поэтому объемы производства хлеба и хлебобулочной продукции в рамках регионального рынка хлебопродуктов напрямую зависят от объемов потребления.

При рекомендуемой норме в 117 кг на душу населения в год, потребление в Республике Коми в среднем составило 132 кг.

Производство хлеба по Республике Коми снизилось и в 2012 г. составило 117 тыс.т, в 2014г. - 115 тыс.т, в 2015 г. - 111 тыс.т. [27]

Приведенные данные соответствуют тенденциям изменения объемов производства хлеба в целом по России.

Динамика изменения производства хлеба и хлебобулочных изделий и Республике Коми (рис. 2) отражает улучшение уровня жизни населения области и увеличение реальных; располагаемых среднедушевых денежных доходов в период 2007-2015 гг.

Рисунок 2 - Производство хлеба и хлебобулочных изделий в Республике Коми

С 2007-2015гг. производство стабилизируется, что соответствует изменению основных социально-экономических индикаторов уровня жизни населения.

Ежесуточное производство хлебобулочных изделий в 2015 году составило в среднем 307 т. (таблица 1), что полностью: покрывает потребности населения области.

Таблица 1 - Динамика ежесуточного производства хлеба и хлебобулочных изделий в Республике Коми

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 2008г. | 2009г. | 2010г. | 2011г. | 2012г. | 2013 г. | 2014г. | 2015г. |
| Производство, т | 1015 | 864 | 459 | 340 | 325 | 314 | 316 | 307 |

Большинство предприятий хлебопекарной отрасли подвержено влиянию следующих негативных факторов. Во-первых, это значительное недоиспользование производственных мощностей по причине большого износа основных производственных фондов. Во-вторых, это высокая энергоемкость печного оборудования, работающего по непрерывному графику. В-третьих, разнотипность оборудования, не всегда обоснованная технологической необходимостью, что приводит к росту затрат по его обслуживанию. [12]

Следствием увеличения износа основных фондов стало снижение производства хлеба и хлебобулочных изделий во многих предприятиях области. Многие предприятия перешли на увеличение производства кондитерских изделий, которые оказались более высокодоходными по сравнению с производством хлеба.

Необходимо отметить невысокое качество товаров, поступающих на прилавки магазинов. Так в 2008 году по Республике Коми было забраковано и снижено в сортности 26% хлебобулочных изделий, 19% кондитерских изделий. В 2015 году количество забракованных хлебобулочных изделий увеличилось на 3%, кондитерских на 16% а по макаронным изделиям на 12%. При возникновении проблем качества изделий традиционного ассортимента, и тем более нового, крайне важно обращать внимание на выбор технологического режима производства.

Действующие инструкции и правила обычно предусматривают различные его варианты, но оптимальное решение всегда остается за технологическими службами, и критическую оценку принятого способа производства следует серьезно учитывать. Ранее когда все хлебозаводы Республике Коми входили в единую систему «Хлебопродуктов», каждое предприятие специализировалось на выпуске отдельного вида хлебобулочных изделий. Такая специализация обеспечивала сохранение качества выпускаемой продукции, соблюдение технологии производства и высокий уровень знаний специалистов.

На продовольственном рынке сохраняется сложная с элементами дублирования система контроля, не дающая полной гарантии качества и безопасности товаров. Сертификация товаров и услуг формируется медленно. Рынок хлебопродуктов сегодня насыщен, как никогда. Однако выпекать вкусный хлеб высокого качества достаточно сложная задача.

Не снижаются диспропорции в перераспределении доходов между производителями и торговлей. Наблюдается разорение сельскохозяйственных товаропроизводителей, не загруженность мощностейперерабатывающих предприятий (в среднем составляет около 60 %), не разработан организационно - экономический механизм регулирования продовольственного рынка с учетом всех участников: сельскохозяйственных производителей, перерабатывающих предприятий, торговли.

Важными факторами, обеспечивающими дальнейшее развитие перерабатывающей и хлебопекарной промышленности Республике Коми, являются:

- глубина переработки продукции, наиболее полное использование вторичного сырья;

- расширение ассортимента выпускаемой продукции;

- контроль и повышение качества продукции (особое внимание должно уделяться экологичности продукции как характеристике ее качества);

- применение привлекательной и удобной для покупателя расфасовки товаров;

- развитие маркетинговой службы и менеджмента, широкое проведение ярмарок;

- осуществление защиты местных товаропроизводителей от экспансии импортной продукции (особенно в отношении кондитерской);

- проведение эффективной, экономически обоснованной ценовой политики, которая бы обеспечивала эквивалентное соотношение долей между сельхозпроизводителями и переработчиками в конечной цене продуктов питания.

На хлебном рынке Республике Коми действует 336 производителей относительно однородной продукции: 12 крупных предприятий, 74 предприятия в системе облпотребсоюза и более 250 мини-пекарен.В целом по заявкам продовольственных магазинов в пределах области реализуется около 90% хлеба, хлебобулочных и 50% кондитерских изделий. Остальная продукция направляется потребителям пятнадцати регионов России, республик Удмуртия. Татарстан, Марий Эл.

## 1.2 Особенности организации производства хлебобулочной продукции

Хлебобулочные изделия являются основными продуктами питания, содержат необходимые для нормальной жизнедеятельности человека пищевые вещества. Среди них можно выделить белки, углеводы, липиды, витамины, минеральные вещества и пищевые волокна. Хлебобулочные изделия характеризуются высокой энергетической ценностью при этом легко перевариваются и хорошей усваиваются.

В жизни современного человека хлеб играет значительную роль. Доля хлебобулочных изделий в рационе человека зависит от его привычек, а также от экономических и социальных возможностей. В большинстве развитых стран мира уровень потребления хлеба составляет 20-25% от общей массы потребляемой пищи [25].

Потребление хлеба (среднесуточное) в России составляет 120-125 кг в год или 325-345 гр. в сутки.

Ассортимент хлебных изделий отличается рецептурными компонентами и внешним видом изделий.

Изделия имеют различные сроки хранения и реализации, могут быть как неупакованные, так и в упаковке [17].

Ассортимент хлебобулочных изделий:

- хлеб (из пшеничной муки; из ржаной муки; из смеси муки разных видов и сортов);

- булочные изделия - из пшеничной сортовой муки;

- мелкоштучные булочные изделия – из пшеничной сортовой муки; сдобные изделия - из пшеничной сортовой муки;

- изделия пониженной влажности — из муки разных сортов (изделия бараночные; изделия сухарные; соломка; хлебные палочки);

- диетические хлебобулочные изделия [25].

Основные технологические стадии хлебопекарного производства при производстве пшеничного хлеба представлены на рисунке 3.

Технологический процесс производства хлеба включает сле­дующие операции:

1.Подготовка сырья.

2.Замес теста.

3. Брожение теста, обминка, брожение.

4. Деление теста на куски, округление кусков.

5. Предварительная расстойка.

6. Формование тестовых заго­товок.

7.Окончательная расстойка.

8 Выпечка, охлаждение и хране­ние хлеба.

Каждая из приведенных операций оказывает существенное вли­яние на качество хлеба.

Производство хлеба, хлебобулочных, макаронных и кондитерских изделий относится к пищевкусовой промышленности. Проблемы, стоящие перед предприятиями хлебопекарной промышленности постоянно должны находиться в зоне внимания государственных и общественных структур. Главная задача при этом – это поддержка необходимых условий для гарантированного, устойчивого производства предприятиями хлеба высокого качества.

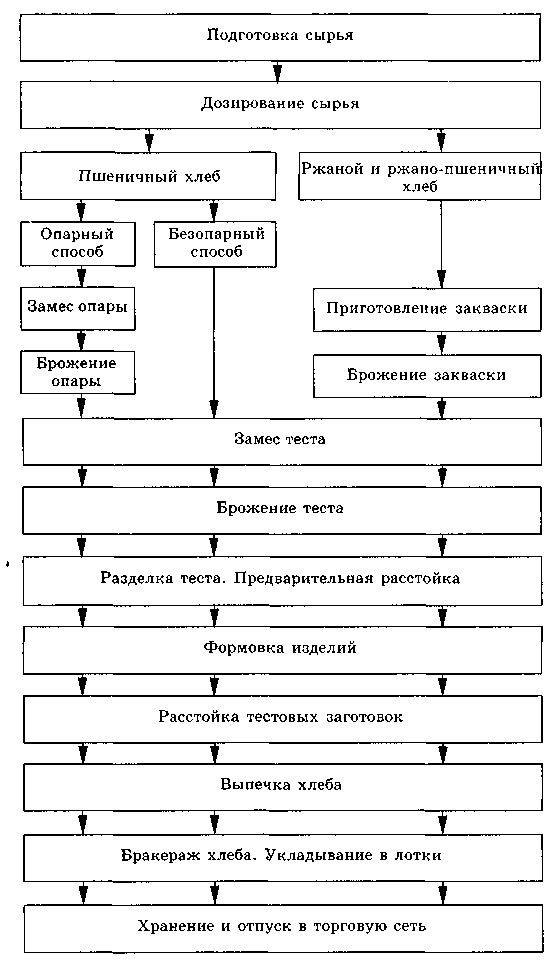


Рисунок 3 - Технология производства хлеба

Сегодня хлебопекарные предприятия работают на сокращающемся рынке, когда постоянно падает спрос, поэтому совершенствование организации производства существующего ассортимента жизненно необходимы.

Изучение теоретических основ организации производства хлебобулочных изделий на основе литературных источников позволило выявить факторы, влияющие на качество продукции.

На качество хлебобулочной продукции влияет множество факторов, но наиболее важные из них - сырьё, рецептура, техника и технология производства.

Подробная схема производства хлеба выглядит следующим образом:

Подготовительная обработка сырья: хранение, перемешивание, аэрационное насыщение, просев и дозировка муки; подготовительная обработка воды; изготовление и кондиционирование солевого и сахарного растворов, жировых смесей и дрожжевых взвесей;

- дозировка рецептурных ингредиентов, замешивание и брожение закваски и теста;

- порционное разделение созревшего теста на равновесные куски;

- формование, состоящее в физической обработке заготовок из теста для обретения ими конкретной формы (используется при производстве формового хлеба);

- расстаивание, которое заключается в брожении готовых тестовых заготовок. В некоторых случаях после этого этапа заготовки подвергают надрезанию (батон и пр.);

- гидротепловое воздействие на заготовки, выпекание;

- остывание и хранение полученной продукции.

Первичные этапы технологической схемы производства хлеба осуществляются при использовании комплексного оснащения для сохранности, транспортировки и подготовки разнообразного сырья. Хранят сырье в мешочной таре или бункерах. Транспортируют сырье нориями и конвейерами. Жидкий сырьевой материал качают насосами. Подготовку сырья для производства хлеба выполняют за счет сеялок, мешалок, магнитных агрегатов, фильтровального и дополнительного оборудования. До начала процесса производства разносортную муку перемешивают в различных соотношениях для повышения ее хлебопекарных свойств в шнековых смесителях - дозаторах.

Важной операцией в технологии производства хлебобулочных изделий является замешивание теста. От качества проведения работ зависит последующее протекание техпроцесса и качество продукции. Замес осуществляется в тестомесильной машине с подкатывающимися дежами, при котором в дежу вводят в необходимом объеме ингредиенты, которые формируют тесто. В дежу тестомеса наливают воду с температурой 27 °С, добавляют дрожжи и всыпают муку, при этом все интенсивно перемешивают до однородной массы, далее опару ставится на брожение. Первый момент ее опадания является показателем готовности. При замешивании теста в опару вводят оставшийся объем муки и воды, положенные по рецепту. Замес продолжается около 9 мин. Потом тесто снова оставляют бродить 1,0…1,5 ч. Тесто регулярно обминается для удаления из него оксида углерода и улучшения тестовой структуры.

Следующий процесс в технологической линии производства хлеба – это выгрузка выбродившего теста в приемочную воронку тестоделительного аппарата и направление его на разделку. Данная операция заключается в разделении теста на порции, их округление, первоначальная расстойка, формовка заготовок и заключительная расстойка.

Разделка теста на порции осуществляется с применением специальной делительной машины. Тесто округляют на округлительном аппарате и оставляют на 5 минут для предварительной расстойки. Предварительная расстойка позволяет повысить физические качества хлеба, улучшить его пористость и увеличить объем. После формовки заготовки теста ставятся на заключительную расстойку. Заключительная расстойка позволяет восстановить нарушенную тестовую структуру и обеспечить ее высокое разрыхление.

Как предварительная, так и заключительная расстойка осуществляются в расстоечных шкафах. При этом инженер-технолог следит за соответствием теплового и влажностного режимов в шкафах: 38…43 °С и влажность – 75…85 %. Продолжительность расстойки составляет около 50 мин.

Главная сложность при механизировании технологического процесса производства хлеба – налипание теста к рабочим элементам тесторазделочной аппаратуры. С целью предотвращения этого поверхности оборудования при разделывании теста посыпают мукой в количестве 1,5% от общего объема использования. Однако при этом ухудшается санитарно-техническое состояние цеха, что не допустимо согласно нормам санпин при производстве хлеба. В последнее время данный способ стали заменять обработкой рабочих органов искусственными смолами, тефлоном или обдуванием рабочих элементов теплым воздухом.

Последним этапом в схеме производства хлеба является выпечка. Выпечка проводится в печах. На изготовление 1 кг хлеба расходуется около 295-540 кДж энергии. Энергия используется на прогрев теста до требуемой температуры, способствующей пропеканию хлеба, на испарение из него воды и перегревание пара до параметров паровоздушной смеси.

Процесс производства хлеба завершает укладывание готовых изделий после получения из пекарной камеры. Готовая хлебобулочная продукция с помощью ленточного конвейера направляется к циркуляционной платформе для сортирования.

Первоначально изделия для остужения кладут в деревянные лотки, а потом на мобильные вагонетки. Организация производства хлеба предусматривает отбраковку хлебобулочной продукции из-за несоответствия качественных показателей нормативно-техническим требованиям. Все партии хлеба снабжаются сертификатами и документацией, подтверждающей качество продукции.

# 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «КАРАВАЙ»

## 

## 2.1 Организационно-правовая характеристика деятельности предприятия

Объектом исследования является предприятие хлебопекарной отрасли, полное название которого - общество с ограниченной ответственностью «Каравай». Создано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», прочими законами РФ, иными правовыми актами, а также Уставом предприятия.

Целью общества является извлечение прибыли. Основной целью предприятия является расширение ассортимента и повышение качества выпускаемой продукции, увеличение объема производства, получение прибыли.

Основными видами деятельности ООО «Каравай» является производство хлеба и хлебобулочных изделий.

Юридический адрес: 169480, Республика Коми, Усть-Цилемский район, с.Усть-Цильма, ул.Советская, д.38.

Структура управления представлена приложении А. По характеру подчиненности различных работников аппарата управления структура управления на предприятии линейно-функциональная. То есть по вопросам общего руководства работник подчиняется одному руководителю, по функциональным вопросам - соответствующим специалистам, при этом право окончательного решения сохраняется за общим руководителем.

Организационная структура ООО «Каравай» представлена в приложении Б.

Организационная структура предприятия по признаку организации производства и труда - цеховая.

Главная цель пекарни - удовлетворение материальных и иных потребностей его членов в товарах и услугах, решение социальных задач. Для выполнения указанных целей предприятие осуществляет оптовую, розничную торговлю, заготовительную, производственную, посредническую, предпринимательскую и иную деятельность, не запрещенную законодательством РФ.

Производство хлебобулочных изделий является основной деятельностью предприятия. Пекарня в настоящее время выпускает около 70 видов продукции, из них 17 видов хлебобулочных изделий, 10 видов бараночных изделий, около 10 наименований диетических изделий и 30 наименований кондитерских изделий. Ассортимент выпускаемой продукции постепенно меняется, под влиянием спроса появляются новые ее виды.

Продукция хлебокомбината реализуется в торговую сеть с.Усть-Цильма, с. Сергеево-Щелья, других близлежащих населенных пунктов.

## 2.2 Экономическая характеристика ООО «Каравай»

Для оценки масштабов использования предприятия ресурсного потенциала, а также уровня его экономического развития проведем анализ показателей размеров деятельности ООО «Каравай». Размеры предприятия приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Размеры деятельности предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2011 г., % |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 6428 | 6845 | 7411 | 7694 | 9306 | 144,8 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. | 3236 | 3299 | 3378 | 3422 | 3690 | 114,0 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 36 | 36 | 38 | 38 | 40 | 111,1 |
| Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб. | 10223 | 11447 | 12016 | 13575 | 14633 | 143,1 |

ООО «Каравай» постепенно наращивает объемы производства, увеличивая объем продаж и стоимость основных и оборотных активов. ООО «Каравай» относится к категории малых предприятий.

Состав и структура выручки от продаж представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Состав и структура выручки от продаж ООО «Каравай»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | 2011 г. | | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
| тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % |
| Хлеб | 5104 | 79,4 | 5257 | 76,8 | 5299 | 71,5 | 5263 | 68,4 | 6412 | 68,9 |
| Булочные изделия | 1324 | 20,6 | 1588 | 23,2 | 2112 | 28,5 | 2431 | 31,6 | 2894 | 31,1 |
| Итого | 6428 | 100 | 6845 | 100 | 7411 | 100 | 7694 | 100 | 9306 | 100 |

В структуре денежной выручки наибольший удельный вес занимает выручка от реализации хлеба (от 79,4 до 68,9%). Следует отметить динамику роста продаж булочных изделий. Доля выручки от реализации булочных изделий увеличилась с 20,6% в 2011 г. до 31,1% в 2015 г.

Основные средства - это средства труда, которые многократно участвуют в процессе производства, постепенно изнашиваются и переносят свою стоимость на готовую продукцию в течение ряда лет в виде амортизационных отчислений. Охарактеризуем состав и структуру основных средств предприятия.

Таблица 4 – Состав и структура основных средств предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды основных средств | 2011 г. | | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
| тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % |
| Здания | 1652 | 51,1 | 1652 | 50,1 | 1652 | 48,9 | 1652 | 48,3 | 1652 | 44,8 |
| Машины и оборудование | 1332 | 41,2 | 1378 | 41,8 | 1401 | 41,5 | 1494 | 43,7 | 1754 | 47,5 |
| Транспортные средства | 345 | 7,1 | 246 | 7,5 | 302 | 8,9 | 252 | 7,4 | 254 | 6,9 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 22 | 0,6 | 23 | 0,6 | 23 | 0,7 | 24 | 0,6 | 30 | 0,8 |
| Итого | 3236 | 100 | 3299 | 100 | 3378 | 100 | 3422 | 100 | 3690 | 100 |

В целом основные фонды увеличились по своей стоимости в период с 2011 по 2015 гг. и составили 454 тыс. руб. соответственно, что на 14,0% больше, чем в 2011 г. Рассматривая динамику роста основных производственных фондов можно заменить, что здесь наибольший рост приходится на производственный и хо­зяйственный инвентарь; его стоимость увеличилась на 36,6% в 2015 г. по сравнению с 2011 г. (с 22 тыс. руб. до 30 тыс. руб.). Также большой рост при­ходится на машины и оборудования, который составляет 31,7%. Наиболь­ший удельный вес в структуре основных производственных фондов занима­ют здания и машины и оборудование. Их доля в 2015 г. составила соответственно 48,3 и 43,7%. Эффективность использования основных средств представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели эффективности использования основных средств

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2011 г., % |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 6428 | 6845 | 7411 | 7694 | 9306 | 144,8 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. | 3236 | 3299 | 3378 | 3422 | 3690 | 114,0 |
| Фондоотдача, руб. | 1,99 | 2,07 | 2,19 | 2,25 | 2,52 | 126,7 |
| Фондоемкость, руб. | 0,50 | 0,48 | 0,46 | 0,44 | 0,40 | 80,0 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 36 | 36 | 38 | 38 | 40 | 111,1 |
| Фондовооруженность, тыс. руб. на 1 работника | 89,9 | 91,6 | 88,9 | 90,1 | 92,2 | 102,6 |

За анализируемый период был отмечен рост эффективности использования основных средств. Это выразилось в росте фондоотдачи и фондовооруженности и снижение фондоемкости. Данная ситуация связана с более существенным темпом роста доходов предприятия по сравнению со стоимостью основных средств. А стоимость основных средств, в свою очередь возрастала более быстрыми темпами по сравнению с численностью работников.

Состав и структура оборотных средств предприятия представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Состав и структура оборотных средств предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды оборотных средств | 2011 г. | | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
| тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % |
| Запасы и затраты | 1238 | 91,3 | 1279 | 92,1 | 1308 | 92,6 | 1360 | 91,4 | 1458 | 91,4 |
| Дебиторская задолженность | 88 | 6,5 | 90 | 6,5 | 92 | 6,5 | 96 | 6,5 | 102 | 6,4 |
| Денежные средства | 30 | 2,2 | 19 | 1,4 | 12 | 0,9 | 32 | 2,1 | 36 | 2,2 |
| Итого | 1356 | 100 | 1388 | 100 | 1412 | 100 | 1488 | 100 | 1596 | 100 |

За анализируемый период величина оборотного капитала возросла на 17,7%. Рост был отмечен по всем элементам оборотных средств. В структуре оборотных средств наибольший удельный вес принадлежит запасам, что связано с особенностями ведения деятельности.

Эффективность использования оборотного капитала представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели эффективности использования оборотного капитала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г. | 2007 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2013 г., % |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 6428 | 6845 | 7411 | 7694 | 9306 | 144,8 |
| Стоимость оборотного капитала, тыс. руб. | 1356 | 1388 | 1412 | 1488 | 1596 | 117,7 |
| Коэффициент оборачиваемости, раз | 4,74 | 4,93 | 5,25 | 5,17 | 5,83 | 123,0 |
| Период оборота, дней | 76 | 73 | 69 | 70 | 62 | 81,6 |
| Коэффициент закрепления, руб. | 0,21 | 0,20 | 0,19 | 0,19 | 0,17 | 81,0 |

За анализируемый период эффективность использования оборотных средств возросла. В результате период оборота снизился с 76 дней в 2013 г. до 62 дней в 2015 г. или на 18,4%.

Снижение коэффициента закрепления говорит о том, что в 2013 г. на 1 руб. выручки было привлечено 21 коп. оборотного капитала, а в 2015 г. – 17 коп.

Состав среднесписочной численности работников представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Состав персонала предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2011 г., % |
| Всего | 36 | 36 | 38 | 38 | 40 | 111,1 |
| В том числе |  |  |  |  |  |  |
| Руководители, специалисты и служащие | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 100,0 |
| Пекари и кондитеры | 24 | 24 | 26 | 26 | 28 | 116,7 |

Рост численности персонала предприятия обусловлен увеличением численности специалистов. По остальным категориям работников изменений не произошло. Показатели производительности труда в ООО «Каравай» представлены в таблице 9.

Таблица 9– Производительность труда

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2011 г., % |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 6428 | 6845 | 7411 | 7694 | 9306 | 144,8 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 36 | 36 | 38 | 38 | 40 | 111,1 |
| Производительность труда на 1 работника, тыс. руб. | 178,6 | 190,1 | 195,0 | 202,5 | 232,6 | 130,2 |

За анализируемый период производительность труда возросла с 178,6 тыс. руб. в 2013 г. до 232,6 тыс. руб. на 1 работника в 2015 г. или на 30,2%. Это произошло в результате более существенного темпа роста выручки от продаж по сравнению с темпом роста среднесписочной численности работников.

## 2.3 Финансовое состояние и результаты деятельности

Бухгалтерская отчетность представлена в приложениях В,Г.

Финансовые результаты являются обобщающим показателем деятельности предприятия (таблица 10).

Таблица 10 – Финансовые результаты деятельности предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2011 г., % |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 6428 | 6845 | 7411 | 7694 | 9306 | 144,8 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 5090 | 5498 | 6046 | 6304 | 7866 | 154,5 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 90 | 92 | 94 | 94 | 98 | 108,9 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 1248 | 1255 | 1271 | 1296 | 1342 | 107,5 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 1248 | 1255 | 1271 | 1296 | 1342 | 107,5 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 948 | 950 | 963 | 984 | 1020 | 107,6 |
| Рентабельность продаж, % | 19,4 | 18,3 | 17,2 | 16,8 | 14,4 | - |
| Рентабельность затрат, % | 19,7 | 22,8 | 21,0 | 17,0 | 14,6 | - |

За анализируемый период финансовым результатом деятельности предприятия была прибыль, причем ее размер увеличивался от года к году. Так, прибыль от продаж возросла на 7,5%, а чистая прибыль – на 7,6%.

Показатели рентабельности за анализируемый период снизились. Это говорит о том, что по основной деятельности темп роста затрат был более существенным по сравнению с темпом роста доходов. Это говорит о необходимости совершенствования сбыта на предприятии.

В целом можно сказать, что предприятие достаточно эффективно осуществляет свою деятельность.

Финансовая устойчивость предприятия отражает состояние его финансовых ресурсов, а также их распределение и использование. Финансовые ресурсы обеспечивают развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала, при этом должна быть обеспечена платежеспособность и кредитоспособность в условиях допустимого уровня риска.

Относительные показатели финансовой устойчивости представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Коэффициенты финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Оптимальное значение | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,3 (нижняя граница 0,1) | 0,50 | 0,60 | 0,49 | 0,54 | 0,27 |
| Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами | 0,6-0,8 (нижняя граница 0,5) | 0,77 | 0,94 | 0,76 | 1,13 | 0,69 |
| Коэффициент автономии | 0,5-0,6  (0,7-0,8) | 0,83 | 0,87 | 0,84 | 0,82 | 0,70 |
| Коэффициент финансовой зависимости | 0,4-0,2  (0,2-0,3) | 0,17 | 0,13 | 0,16 | 0,18 | 0,30 |
| Коэффициент финансового левериджа | < 1 | 0,21 | 0,15 | 0,19 | 0,22 | 0,42 |

Данные таблицы 11 говорят о снижении финансовой устойчивости предприятия. Причем в 2013-2014 гг. была тенденция к росту показателей, в последующий период финансовая устойчивость ухудшилась. Таким образом, можно сделать вывод о снижении эффективности деятельности предприятия.

Для того чтобы охарактеризовать степень платежеспособности предприятия недостаточно проведения анализа финансовой устойчивости, необходимо проанализировать ликвидность баланса предприятия.

Коэффициенты ликвидности представлены в таблице 12.

Коэффициент текущей ликвидности соответствует своему оптималь­ному значению в 2011-2012 и 2014 гг. Коэффициенты промежуточной ликвидности, абсолютной ликвидно­сти, уточненной оценки ликвидности на протяжении последних трех лет своим опти­мальным значениям не соответствовали. Общий показатель точно также ему не соответствовал в период с 2011 по 2015 гг. Кпн > Ктл в 2011 и 2015 гг. соот­ветственно, следовательно, предприятие нельзя было считать в данные пе­риоды полностью платежеспособным. И лишь в 2014 г. Кпн < Ктл, т.е. именно в данный период оно являлось таковым.

Таблица 12 – Коэффициенты ликвидности баланса

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Оптимальное значение | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,0-3,0 | 2,003 | 2,530 | 1,961 | 2,162 | 1,505 |
| Коэффициент промежуточной ликвидности | 0,8-1,0 | 0,702 | 0,899 | 0,700 | 1,133 | 0,919 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2 | 0,151 | 0,195 | 0,152 | 0,113 | 0,014 |
| Коэффициент уточненной платежеспособности | 1,1-1,2 | 0,821 | 0,922 | 0,804 | 0,932 | 0,642 |
| Общий показатель ликвидности | 1,0-1,5 | 0,899 | 0,941 | 0,804 | 0,932 | 0,787 |
| Коэффициент покрытия нормальный | ≤Ктл | 2,301 | 2,631 | 2,262 | 2,028 | 1,586 |

Многообразие финансовых коэффициентов, различия в уровне их нормативных оценок и складывающаяся степень отклонения от них фактических значений показателей обуславливают необходимость рейтинговой оценки финансового благополучия предприятия по комплексу финансовых показателей. Проведем расчет баллов финансового состояния предприятия (таблица 13).

Таблица 13 – Расчет баллов финансового состояния предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | | 2015 г. | |
| фактическое значение | количество баллов | фактическое значение | количество баллов |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,113 | 4 | 0,014 | 0 |
| Коэффициент критической ликвидности | 1,133 | 6 | 0,919 | 3 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,162 | 16,5 | 1,505 | 9 |
| Коэффициент финансовой независимости | 0,82 | 17 | 0,70 | 17 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,54 | 15 | 0,27 | 9 |
| Итого | - | 58,5 | - | 38 |

В 2014 г.г. предприятие относилось к III классу. Это проблемные предприятия. Для банков и кредиторов вряд ли существует угроза потери средств, но полное получение процентов, выполнение обязательств представляется сомнительным. Средний рейтинг.

В 2015 г. предприятие относилось к IV классу - предприятия особого внимания, т.к. имеется риск при взаимоотношении с ними. Банки и кредиторы могут потерять средства и проценты. Пониженный рейтинг.

Таким образом, снижение рейтинга предприятия является отрицательным моментом. Поэтому необходимо искать направления выхода из сложившейся ситуации.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ В ООО «КАРАВАЙ»

## 

## 3.1 Особенности организации производства хлебобулочных изделий в ООО «Каравай»

Технологическая схема производства хлебобулочных изделий в ООО «Каравай» включает в себя последовательность отдельных технологических этапов и операций. Качество выполнении каждого этапа влияет на качество конечного продукта. Технологическая схема производства хлебобулочных изделий в ООО «Каравай» представлена на рисунке 4.

1) Прием

2) Перемещение в складские помещения

3) Хранение

1 Этап.

Прием и хранение сырья

1) Просеивание муки

2) Приготовление дрожжевой суспензии

3) Растопление маргарина

4) Растворение сахара, соли

5) Перемещение к расходным емкостям

2 Этап.

Подготовка сырья

1) Дозирование компонентов рецептуры

2) Замес теста

3) Брожение теста

4) Обминка теста

5) Брожение теста

3 Этап.

Приготовление теста

1) Деление теста на куски заданной массы

2) Округление кусков теста

3) Предварительная расстойка тестовых заготовок

4) Формование тестовых заготовок

5) Окончательная расстойка тестовых заготовок

4 Этап.

Разделка теста

5 Этап.

Выпечка

1) Надрезка тестовых заготовок

2) Выпечка

1) Охлаждение

2) Упаковывание

3) Хранение

4) транспортирование

6 Этап.

Хранение и транспортирование

Рисунок 4 - Технологическая схема производства хлебобулочных изделий в ООО «Каравай»

Эта схема включает следующие этапы: 1 - прием и хранение сырья; 2 – подготовка сырья к пуску в производство; 3 - приготовление теста; 4 – разделка теста; 5 – выпечка; 6 - хранение выпеченных изделий и транспортирование их в торговую сеть.

Первый этап заключается в приеме, перемещении в складские помещения и емкости и последующем хранении всех видов сырья. Основным сырьем является мука, зернопродукты, вода, соль, дрожжи или химические разрыхлители. Дополнительным сырьем является сахар, жировые и молочные продукты, яйца, патока и другие виды сырья, предусмотренные рецептурой.

Мука в ООО «Каравай» хранится в мешках. Площади склада рассчитаны на 3-суточный запас муки.

В том случае, если сырье поступает в сухом виде, оно растворяется в специальных установках и хранится в емкостях. Некоторые виды сырья поступают в ООО «Каравай» в бочках, бутылях, металлических флягах, ящиках и прочей таре и хранятся в этой же таре.

От каждой партии сырья, поступающего на предприятие, в первую очередь, муки и дрожжей, отбираются пробы для анализов. Анализы проводятся с целью проверки соответствия качества сырья требованиям нормативной документации.

Второй этап включает операции по подготовке сырья к запуску в производство (смешивание, растворение, растопление, фильтрование, просеивание, приготовление дрожжевой суспензии и др.).

При поступлении на производство мука обязательно просеивается и взвешивается на автоматических весах, после чего направляется на склад для создания оперативного запаса. Далее подается в дозаторы, установленные у тестомесильных машин. Транспортирование муки осуществляется вручную.

Все сырье, используемое при замесе теста, обязательно подвергается либо просеиванию, либо фильтрованию.

Подготовленное сырье в виде растворов или суспензий поступает через дозировочные устройства на замес теста.

Третий этап включает технологические операции по приготовлению теста. Этими операциями являются дозирование компонентов рецептуры, замес теста, брожение теста, обминка теста, брожение теста. Приготовление теста из пшеничной и ржаной муки различается видами применяемых технологий. В ООО «Каравай» применяется безопарный способ, при котором тесто замешивается из всего сырья, необходимого в соответствии с рецептурой.

Дозирование сырья осуществляется соответствующими дозирующими устройствами, которые отмеривают и направляют в тестомесильную машину необходимые количества муки, воды, дрожжевой суспензии, растворы соли, сахара.

Замес теста осуществляется на тестомесильных машинах с целью получения из компонентов рецептуры теста, однородного по всей массе.

Продолжительность замеса теста зависит от свойств перерабатываемой муки, применяемой технологии и марки тестомесильной машины. После замеса тесто подвергается брожению.

Брожение осуществляется с целью получения теста с оптимальными органолептическими и реологическими свойствами, необходимыми для следующего этапа - разделки теста.

Эти свойства пшеничное тесто приобретает в результате спиртового и молочнокислого брожения, вызываемых дрожжевыми клетками и молочнокислыми бактериями. Контроль за брожением теста осуществляется по органолептическим показателям (запах, структура, увеличение в объеме, вкус) и кислотности, которая должна быть на 0,5 град выше кислотности мякиша готового изделия в соответствии с ГОСТом.

Для улучшения свойств теста его подвергают одной или нескольким обминкам (при периодическом способе приготовления теста). Продолжительность брожения теста при безопарном способе составляет 2,5 ч, температура теста – 30–32° С.

Брожение теста осуществляется в дежах. Выброженное тесто поступает на разделку.

Четвертый этап - разделка теста включает следующие технологические операции: деление теста на куски (осуществляется на тестоделительных машинах с целью получения тестовых заготовок заданной массы), округление кусков теста (осуществляется на тестоокруглительных машинах с целью улучшения структуры и придания формы), предварительная расстойка тестовых заготовок (осуществляется в условиях цеха на транспортерах, столах, в шкафах с целью придания кускам теста свойств, оптимальных для формования), формование тестовых заготовок (осуществляется вручную с целью придания тестовым заготовкам определенной формы), окончательная расстойка тестовых заготовок (осуществляется в специальных расстойных шкафах при температуре 35–40° С и относительной влажности 80–85%; продолжительность расстойки от 20 до 120 мин). Цель окончательной расстойки – приведение тестовой заготовки в состояние, оптимальное для выпечки по объему заготовки и содержанию в ней веществ, необходимых для получения хлеба наилучшего качества.

Пятый этап – выпечка включает операции надрезки тестовых заготовок и выпечки. Надрезка тестовых заготовок осуществляется с целью придания изделиям специального вида, требуемого ГОСТом и исключения образования подрывов и трещин на поверхности корки при выпечке.

Выпечка тестовых заготовок осуществляется в хлебопекарных печах с целью превращения тестовой заготовки в готовое изделие. Температура выпечки – от 220 до 240° С; продолжительность выпечки зависит от массы и формы заготовок и составляет 15–60 мин.

Шестой этап включает следующие операции: охлаждение, хранение хлеба и транспортирование его в торговую сеть. Охлаждение и хранение хлеба осуществляют в остывочном отделении, где создаются специальные условия. Упаковывание изделий осуществляется на специальной упаковочной машине. В торговую сеть хлебобулочные изделия отправляются в специальных контейнерах марки ХКЛ-18.

Производство хлебобулочных изделий в ООО «Каравай» осуществляется с применением следующего оборудования (таблица 14).

Таблица 14 - Оборудование для производства хлебобулочных изделий в ООО «Каравай»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Операция | Оборудование, марка | Технические характеристики | Назначение оборудования |
| Подготовка сырья | Просеиватель ПБ-1,5 | 1500-3000 кг/ч | Просеивание муки, удаление посторонних примесей |
| Подготовка сырья | [Механические весы ДМ-100-2](http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru%3Bimages%2Fsearch%3Bimages%3B%3B&text=&etext=1322.SNTieONaCrvV8jirdSVYkys-jeo2G-fBlIkqyWlSKvNUbrNrMPnxmk1idw3n5ZeLctm4k1r-IFt8Rf4AlR7sr5X3g21N_XWaeb_Uznl3uQCNhm6-kBnctJZb9G4QxvAO.f262475bf2f62ed0f82f13aa5d35eef9c093b2c1&uuid=&state=tid_Wvm4RM28ca_MiO4Ne9osTPtpHS9wicjEF5X7fRziVPIHCd9FyQ,,&data=UlNrNmk5WktYejVhUVU5b09tQkxyNmdRb01ja2laeXRYNWhlV3V6OS1uYm9maUY3NG83cy1QU1ZHR3hPRy1rVGJLSU9KdjhaY0RLWnBzakpId1pJRFhZRFdjSUpuQ1I1T3Q3UDNidWpYd25pS09xeXZTck1OSnBXXzV4MzFtT3ZFUU5mWTE0eFJEcm9Ib3ljN1dhQ2dBLCw,&sign=25c084c2ef522555c634abac4e0170ed&keyno=0&b64e=2&l10n=ru) | Максимальный предел взвешивания 100 кг | Отмер нужного количества сырья |
| Приготовление теста | Смеситель МС-2 | 1400-2400 кг/ч | Смешивание сырья |
| Приготовление теста | Тестомесильная машина Ш2-ХТР с подваткой дежой | 1100 кг/час | Брожение теста,  получение однородного теста |
| Разделка теста | Делитель-округлитель | 16-48 кусков/мин | Получение тестовых заготовок заданной массы, округление тестовых заготовок с целью улучшения структуры и придания формы |
| Разделка теста | Стол | - | Формование тестовых заготовок, назрезка заготовок |
| Разделка теста | Расстоечный шкаф | VENIX P6 | Придание тесту свойств, оптимальных для выпекания |
| Выпечка | Хлебопекарная печь ПХС-25 | 14-17 т/сутки | Выпекание |
| Хранение | Стеллажи | - | Охлаждение продукции |
| Упаковка | Машина упаковочная МГУ-180 | 20-100 пак/мин | Упаковка |
| Хранение и транспортировка | Хлебные лотки | - | Хранение и транспортировка продукции |

Таким образом, большинство операций по производству хлебобулочных изделий в ООО «Каравай» механизированы, однако, оборудование старое, большинство оборудования выработало свой ресурс, что требует значительных затрат на проведение ремонта оборудования.

## 3.2 Анализ ассортимента и особенности реализации хлебобулочной продукции и конкурентные преимущества ООО «Каравай»

ООО «Каравай» выпускает различные виды хлеба и булочных изделий из различных сортов муки. Ассортимент выпускаемой продукции достаточно разнообразен. Ассортимент хлебных изделий отличается как компонентами, входящими в состав рецептур изделий, так и внешним видом изделий.

Объемы реализации продукции ООО «Каравай» в натуральном выражении представлены в таблице 15.

Таблица 15 — Реализация продукции в натуральном выражении

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | 2011 г. | | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | | 2015 г. к 2011 г, % |
| т. | % | т. | % | т. | % | т. | % | т. | % |
| Хлеб | 224,75 | 89,51 | 214,66 | 87,96 | 191,65 | 85,58 | 167,29 | 83,23 | 174,95 | 82,76 | 77,8 |
| Булочные изделия | 26,33 | 10,49 | 29,39 | 12,04 | 32,3 | 14,42 | 33,71 | 16,77 | 36,44 | 17,24 | 138,4 |
| Итого | 251,08 | 100 | 244,05 | 100 | 223,95 | 100 | 201,00 | 100 | 211,39 | 100 | 84,2 |

В структуре реализации продукции наибольший удельный вес занимает реализация хлеба (более 82% объема производства. Структурные изменения произошли в сторону снижения удельного веса реализации хлеба и соответственно роста удельного веса реализации булочных изделий. Стоит отметить тот факт, что за счет высокого качества и постоянного расширения ассортимента рост объемов булочных изделий составил 138,4%.

В целом объем реализации в 2015 году по сравнению с 2011 годом сократился на 39,69 тонны. Снижение объемов производства обусловлено многими факторами, основной из которых, открытие сетевых магазинов, реализующих хлеб по минимальным ценам и открытие частных мини-пекарен.

В таблице представим показатели использования производственных мощностей предприятия (таблица 16).

Таблица 16 - Загрузка производственных мощностей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Потенциальная производственная мощность по производству хлебобулочных изделий, тонн | 1000 | 1000 | 1000 | 1000 | 1000 |
| Фактический объем производства хлебобулочных изделий, тонн | 251,08 | 244,05 | 223,95 | 201,00 | 211,39 |
| Коэффициент загрузки мощностей, % | 25,11 | 24,41 | 22,4 | 20,1 | 21,14 |

Коэффициент загрузки мощностей по производству хлебобулочных изделий уменьшился на 3,97%. Снижение загрузки мощностей объясняется снижением объемов производства продукции.

Ассортимент хлеба представлен в таблице 17.

Таблица 17 - Ассортимент хлеба

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | 2011 г. | | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
| кг. | % | кг. | % | кг. | % | кг. | % | кг. | % |
| Хлеб Дарницкий | 76527 | 34,05 | 73178 | 34,09 | 67481 | 35,21 | 59071 | 35,31 | 61864 | 35,36 |
| Хлеб Бородинский | 59761 | 26,59 | 58860 | 27,42 | 55713 | 29,07 | 48615 | 29,06 | 51541 | 29,46 |
| Хлеб из пшеничной муки в/с | 48164 | 21,43 | 46410 | 21,62 | 39404 | 20,56 | 35081 | 20,97 | 37160 | 21,24 |
| Хлеб сельский | 14024 | 6,24 | 13695 | 6,38 | 10924 | 5,7 | 9435 | 5,64 | 9657 | 5,52 |
| Хлеб «Обеденный» | 9327 | 4,15 | 8522 | 3,97 | 6478 | 3,38 | 5537 | 3,31 | 5669 | 3,24 |
| Хлеб «8 злаков» | 5237 | 2,33 | 5216 | 2,43 | 4427 | 2,31 | 3798 | 2,27 | 3762 | 2,15 |
| Хлеб «Полесский» | 3956 | 1,76 | 2855 | 1,33 | 2051 | 1,07 | 2074 | 1,24 | 2047 | 1,17 |
| Хлеб «Чиабатта» | 4001 | 1,78 | 2211 | 1,03 | 1897 | 0,99 | 1238 | 0,74 | 1137 | 0,65 |
| Хлеб злаковый цельнозерновой | 3753 | 1,68 | 3714 | 1,73 | 3277 | 1,72 | 2444 | 1,46 | 2117 | 1,21 |
| Итого | 224750 | 100 | 214661 | 100 | 191652 | 100 | 167293 | 100 | 174954 | 100 |

Наибольший удельный вес в структуре ассортимента продукции по видам занимает хлеб «Дарницкий». На долю производства дарницкого хлеба в 2015 г. приходится 35,36% производства хлеба. Наиболее популярны также такие виды хлеба как бородинский и пшеничный из муки в/с.

Ассортимент булочной продукции ООО «Каравай» представлен в таблице 18.

Таблица 18 — Ассортимент булочной продукции по видам

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | 2011 г. | | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
| кг. | % | кг. | % | кг. | % | кг. | % | кг. | % |
| Батон нарезной в/с | 10827 | 41,12 | 12258 | 41,7 | 13190 | 40,83 | 14088 | 41,79 | 15211 | 41,74 |
| Булочная мелочь | 2143 | 8,14 | 2355 | 8,01 | 2471 | 7,65 | 2643 | 7,84 | 2864 | 7,86 |
| Булочка витаминная | 1340 | 5,09 | 1452 | 4,94 | 1777 | 5,5 | 1837 | 5,45 | 1921 | 5,27 |
| Батон с изюмом | 1425 | 5,41 | 1670 | 5,68 | 1883 | 5,83 | 1780 | 5,28 | 1870 | 5,13 |
| Батон с отрубями | 869 | 3,3 | 1155 | 3,93 | 1460 | 4,52 | 1480 | 4,39 | 1523 | 4,18 |
| Рулет с маком | 1045 | 3,97 | 1249 | 4,25 | 1396 | 4,32 | 1453 | 4,31 | 1531 | 4,2 |
| Хачапури | 1101 | 4,18 | 1188 | 4,04 | 1331 | 4,12 | 1342 | 3,98 | 1429 | 3,92 |
| Булочка веснушка | 974 | 3,7 | 1155 | 3,93 | 1276 | 3,95 | 1409 | 4,18 | 1429 | 3,92 |
| Рыбник | 574 | 2,18 | 629 | 2,14 | 572 | 1,77 | 418 | 1,24 | 671 | 1,84 |
| Пирожки с начинкой | 656 | 2,49 | 614 | 2,09 | 675 | 2,09 | 388 | 1,15 | 962 | 2,64 |
| Плетенка сдобная | 711 | 2,7 | 811 | 2,76 | 976 | 3,02 | 995 | 2,95 | 751 | 2,06 |
| Ромашка | 740 | 2,81 | 891 | 3,03 | 930 | 2,88 | 698 | 2,07 | 769 | 2,11 |
| Булочка с посыпкой | 500 | 1,9 | 585 | 1,99 | 649 | 2,01 | 657 | 1,95 | 601 | 1,65 |
| Круассан | 461 | 1,75 | 629 | 2,14 | 620 | 1,92 | 651 | 1,93 | 561 | 1,54 |
| Лимонник | 479 | 1,82 | 559 | 1,9 | 530 | 1,64 | 691 | 2,05 | 773 | 2,12 |
| Прочая булочная продукция | 2486 | 9,44 | 2195 | 7,47 | 2568 | 7,95 | 3182 | 9,44 | 3577 | 9,82 |
| Итого | 26331 | 100 | 29395 | 100 | 32304 | 100 | 33712 | 100 | 36443 | 100 |

Наибольший удельный вес в структуре ассортимента булочной продукции занимает батон нарезной высшего сорта. На долю данного вида продукции приходится 41,74% объема производства. В целом объемы производства булочной продукции увеличились. Следует отметить удельный вес такой продукции как батон с отрубями с 3,3% в 2011 г. до 4,18% в 2015 г. и булочка витаминная с 5,09% в 2011 г. до 5,27% в 2015 г.

Важным показателем, характеризующим эффективность производства, является показатель затрат на 1 рубль произведенной продукции (таблица 19).

Таблица 19 — Затраты на 1 рубль произведенной хлебобулочной продукции

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. в % к 2011 г. |
| Полная себестоимость реализованной хлебобулочной продукции, тыс. руб. | 5180 | 5590 | 6140 | 6398 | 7964 | 153,75 |
| Выручка от реализации хлебобулочных изделий, тыс. руб. | 6428 | 6845 | 7411 | 7694 | 9306 | 144,77 |
| Затраты на 1 руб. произведенной продукции, руб. | 0,81 | 0,82 | 0,83 | 0,83 | 0,86 | 106,17 |

За 3 года произошел рост показателя затрат на 1 руб. хлебобулочной продукции на 6,17%. Эффективность производства хлеба и булочных изделий снижается.

Динамика показателя затрат на 1 руб. произведенной продукции представлена на рисунке 5.

Рисунок 5 - Динамика показателя затрат на 1 руб. произведенной продукции в ООО «Каравай»

Проведя анализ ассортимента ООО «Каравай», можно выявить динамику развития предприятия по основным видам продукции (таблица 20).

Таблица 20 – Динамика развития хлебопекарной отрасли по основным видам продукции ООО «Каравай»

|  |  |
| --- | --- |
| Вид продукции | Темп роста |
| Хлеб | Низкий |
| Булочные изделия с начинкой | Высокий |
| Булочные изделия для профилактического и лечебного питания | Высокий |

Исследования показывают, что наиболее динамично развивается производство хлебобулочных изделий с начинкой и для профилактического и лечебного питания. Динамичное развитие спроса на эту продукцию связано с ростом внимания населения к собственному здоровью.

Таким образом, разработка направления по выпуску булочных изделий для профилактического и лечебного питания является перспективным с точки зрения развития отрасли направлением. ООО «Каравай» целесообразно за счёт стабильного производства булочных изделий и хлеба инвестировать средства в развитие новых видов продукции.

Для реализации своей продукции ООО «Каравай» использует канал первого уровня, то есть через розничных торговых продавцов.

К достоинствам данного канала сбыта относятся:

- умеренные затраты на реализацию.

К недостаткам данного канала необходимо отнести:

- высокие наценки посредника;

- относительно высокие цены для конечного покупателя;

- ограниченность контроля над территориальным охватом.

ООО «Каравай» при установлении цены использует метод затратного ценообразования с элементами анализа рынка. Полученную в результате изучения рынка информацию используют для расчета цены безразличия, при которой потребители перестают отдавать предпочтение продукции предприятия. Исходя из результатов проведенных расчетов, уровня цен конкурентов и собственных издержек устанавливается отпускная цена.

Поставка продукции осуществляется двумя способами:

- самовывоз;

- на основании плановых поставок (осуществляются ООО «Каравай»).

На долю самовывоза приходится 25%. 75% продукции поставляется собственным транспортом предприятия.

Так как рынок представляет собой совокупность действительных и потенциальных потребителей, то маркетинговый подход к управлению рыночной деятельностью на деле доказал свою высокую эффективность. Одним из факторов достижения высокой эффектив­ности является то, что предприятие - участник рыночных отношений постоянно и целенаправленно воздействует на рынок (потребителей) посредством разработанного с учетом его потребностей комплекса инструмента маркетинга. Основными элементами комплекса мар­кетинга являются: товар, цена, система сбыта, система маркетинговых коммуникаций.

Основными средствами маркетинговых коммуникаций являются:

- реклама;

- коммерческая пропаганда;

- стимулирование сбыта;

- личная продажа;

- участие в выставках-ярмарках;

- фирменный стиль.

Система маркетинговых коммуникаций на предприятии, в виду ограниченности средств, в настоящее время сводится к заключению прямых договоров на поставку продук­ции. Для информации клиентов о ценах существуют прайс-листы.

Кроме того, предприятие рассылает информлисты о своих новинках, в которых рассказывается о полезных свойствах товара. Участие в выставках ограничено, что является отрицательным моментом.

Система стимулирования сбыта на предприятии в настоящее время сводится к следующим мерам:

- скидки постоянным клиентам;

- подарки покупателям.

В целом можно сказать, что организация продвижения продукции на предприятии находится на среднем уровне.

Оценка стратегического потенциала предприятия приведена в приложение Д.

Итого рейтинг предприятия составил 25,8 баллов – высокий рейтинг стратегического потенциала. Необходимым условием учета воздействия факторов глобального окружения является учет интересов различных групп лиц и организаций, образующих это окружение. Эти группы оценивают деятельность организаций; выделяют восемь заинтересованных групп, каждая из которых имеет свой критерий оценки деятельности организации.

С помощью проведенного анализа возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон предприятия можно установить, что предприятие имеет достаточный потенциал для своего дальнейшего развития.

Таблица 21 - Сильные и слабые стороны организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | Достоверный мониторинг рынка | Сбои в снабжении |
| 2 | Отлаженная сбытовая сеть | Недостатки в рекламной политике |
| 3 | Широкий ассортимент продукции | Средний уровень цен |
| 4 | Высокий контроль качества | Не полная загруженность производственных мощностей |
| 5 | Высокая рентабельность | Неучастие персонала в принятии управленческих решений |
| 6 | Рост оборотных средств | Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений |
| 7 | Высокая квалификация персонала |  |

Анализ будущего потенциала стратегических областей бизнеса осуществляется по следующим направлениям:

Товарно-рыночная конъюнктура. Качественные параметры выше, чем у конкурентов.

Рост и рентабельность. У конкурентов данные показатели выше, чем у ООО «Каравай». Однако высокая репутация хлебозавода может позволить достичь показателей конкурентов.

Технология. Технологические возможности у всех предприятий достаточно близкие. Прогресс в отрасли на современном этапе идет достаточно медленно, технология производства не оказывает сильного влияния на работу ООО «Каравай».

Инвестиции. Инвестиционная активность ООО «Каравай» ниже, чем у конкурентов. Поэтому необходимо работать в направлении расширения инвестиционной активности, что позволит выйти на новые рынки сбыта и привлечь новых потребителей продукции.

Маркетинг. Предприятие может использовать все средства и методы анализа рынка, продаж, стимулирования сбыта.

Конкуренция. Конкурентная среда сложная, однако она не вынуждает предприятие покинуть данную отрасль.

Стратегическая перспектива. Отрасль располагает устойчивой экономической перспективой.

Условия, при которых может быть составлен пересмотренный прогноз:

1) –значительные капитальные вложения не требуются, т.к. имеются свободные производственные мощности;

-востребование дебиторской задолженности;

-ведение платежного календаря;

-ведение реестра старения счетов с дебиторами и кредиторами;

-регламентирование учетно-договорной работы и платежно-расчетной дисциплины;

-реструктуризация долга;

-частичное изменение ассортимента и номенклатуры;

2) увеличения оборотов достигается за счет усиления механизмов маркетинга, активизации рекламы, стимулирования сбыта, поиска новых рынков, частичного повышения качества продукции и других мер.

В производстве хлебобулочных изделий должен быть улучшен вкус, повышено разнообразие ассортимента.

Так как компания работает на развитом рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ, то есть наиболее целесообразно для ООО «Каравай» будет минимизировать издержки обращения и тем самым укрепить свою конкурентную позицию затем выйти на новые рынки, заключив договора в районах области, затем закрепиться в них, путем соглашений и договоров о поставке продукции розничным продавцам.

В расширенный список будущих направлений включаем:

* производство булок с добавлением порошка из ягод;
* производство хлебобулочной продукции с добавлением витаминов.

Эти производства по предварительной оценке имеют экономическую перспективу, доступны для освоения, способны обеспечить достижение целей, обладает необходимым синергизмом, в традиционном производстве наступает быстрая окупаемость затрат. В виду большого количества конкурентов из списка исключаем производство торгов с курагой и черносливом. Оставшиеся производства вполне доступны и привлекательны для освоения.

Для выбора стратегии стоит обратить внимание на такие факторы как устойчивое увеличение спроса на некоторые виды продукции.

Конкурентные преимущества:

- уровень производства (в том числе: современное оборудование, производственные мощности и возможность выполнить по объему заказ в короткие сроки, экономия на масштабах производства);

- устойчивые связи с поставщиками основного сырья и материалов;

- достаточно дешевая рабочая сила;

- широкая сбытовая сеть.

Меры по реализации стратегии:

Можно предложить следующие меры по реализации стратегии:

1. Освоение новых видов хлебобулочных изделий.

2. Повышение производительности труда за счет повышения квалификации сотрудников, внедрения принципов бережливого производства, оптимизации численности персонала.

3. Снижение энергетических затрат в себестоимости продукции.

4. Снижение стоимости сырья и материалов в себестоимости продукции.

Для выбора лидирующей стратегии необходимо провести оценку возможности ООО «Каравай» по модели выбора типовых стратегий конкуренции. При этом оценивается каждое стратегическое направление, устанавливается их значимость и определяется вероятность наступления. Оценка производится в баллах. Стратегия рассматривается в рамках диверсификации производства вертикальной интеграции, повышения конкурентоспособности предприятия, удержания занимаемых позиций. Оценка возможностей приведена в таблице 22.

Таблица 22- Оценка возможности (потенциала) ООО «Каравай»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оцениваемая сторона | Значимость,  балл (0-10) | Вероятность наступления  в течение года, балл (0-1) |
| Вертикальная интеграция | 9 | 0,2 |
| Способность работать с дополнительными группами потребителей или выйти на новые сегменты рынка. | 8 | 0,5 |
| Инвестиции | 10 | 0,5 |
| Ослабление позиции фирм конкурентов | 8 | 0,3 |
| Появление новых технологий | 6 | 0,5 |
| Пути повышения ассортимента товаров для удовлетворения большего количества потребителей | 7 | 0,7 |
| Внедрение информационных технологий | 8 | 0,7 |
| Увеличение числа клиентов на старом  сегменте рынка | 10 | 0,7 |

По экспертным оценкам на ООО «Каравай» имеется следующий потенциал:

* по направлению «Увеличение числа клиентов на старом сегменте рынка» и «Инвестиции со стороны финансовых организаций» в размере 10 баллов – предприятие рассматривается как привлекательный инвестиционный проект, который может увеличить емкость существующего рынка;
* для реализации первой позиции предприятию необходимо реализовать «Вертикальную интеграцию» с финансовыми учреждениями (банками или инвесторами) или войти структурным подразделением в отраслевой комплекс поставщиков или потребителей промышленной продукции.
* для построения долгосрочной стратегии предприятию необходимо использовать позиции «Внедрение информационных технологий» - 8 баллов, и «Способность обслужить дополнительные группы покупателей или выйти на новые сегменты рынка» - 8 баллов, а минимальное значение для развития предприятия имеет направление «Пути расширения перечня услуг для удовлетворения большего количества потребителей» - 7 баллов. Влияние факторов внешней среды на деятельность предприятия проводится посредством оценки таких направлений как стратегия развития, состояние производственного цикла, соответствие производственных технологий и своевременность принимаемых управленческих решений по отслеживанию внутрипроизводственной ситуации. Все вышеперечисленные мероприятия имеют самые высокие баллы, то есть являются самыми проблемными [4].

Так, главным недостатком на предприятии является «Низкая производительность из-за нехватки времени на принятие управленческих решений» - 10 баллов, и «Отсутствие чёткого стратегического направления развития» - 9 баллов. Вероятность наступления таких событий как «Отсутствие чёткого стратегического направления развития», «Низкая производительность из-за нехватки времени на принятие управленческих решений», «Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии» и «Внутренние производственные проблемы» составляет показатель близкий к единице – от 0,6 до 0,8 балла.

Таким образом, согласно экспертным оценкам влияние наиболее серьезного воздействия со стороны факторов внешней среды можно ожидать по вышеуказанным позициям.

В результате выявленных недостатков в результате маркетингового исследования нужно предпринять ряд коренных преобразований, которыми могут являться следующие меры:

* значительно расширить ассортимент продаваемых товаров,
* постараться выйти на новый рынок,
* наладить сбытовую сеть,
* проводить маркетинговые исследования,
* усилить вертикальную интеграцию обоих типов,
* найти пути использования более дешевых материалов,
* вести контроль качества выпускаемой продукции.

Данные меры позволят предприятию не только выжить в современных рыночных условиях, но и добиться конкурентного преимущества.

Проект разработки и вывода нового товара на рынок состоит из следующих мероприятий:

- поиск новых товаров;

- оценка конкурентоспособности товара;

- расчет финансовых показателей эффективности продвижения новых товаров.

В расширенный список будущих направлений включаем:

* производство диетических видов в хлеба;
* производство булок с добавлением порошка из ягод;
* производство хлебобулочной продукции с добавлением витаминов.

Эти производства по предварительной оценке имеют экономическую перспективу, доступны для освоения, способны обеспечить достижение целей, обладает необходимым синергизмом, в традиционном производстве наступает быстрая окупаемость затрат. В виду большого количества конкурентов из списка исключаем производство торгов с курагой и черносливом. Оставшиеся производства вполне доступны и привлекательны для освоения.

Конкурентные профили ООО «Каравай» и конкурентов вполне совпадают.

Таким образом, в принятый список войдут оставшиеся производства:

* производство батона диетического весом 400 г;
* производство булок с добавлением порошка из ягод;
* производство хлебобулочной продукции с добавлением витаминов.

Реализация этих товаров по предварительной оценке имеют перспективу для увеличения сегмента рынка предприятия. Все три производства доступны для объекта исследования.

Таблица 233 – Экспертная оценка по 10-балльной оценке

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Товары | | |
| Диетический батон | Булки с добавлением порошка из ягод | Хлебобулочная продукция с добавлением витаминов |
| Темп роста | 8,2 | 8,2 | 7,9 |
| Рентабельность активов | 7,8 | 7,8 | 7,2 |
| Ликвидность | 8,2 | 8,0 | 7,9 |
| Затраты на вход | 6,0 | 6,0 | 6,0 |
| Синергизм | 7,8 | 8,6 | 8,3 |
| Итого | 38,0 | 38,6 | 37,3 |

Таким образом, в первую очередь предприятию необходимо внедрить в производство новый продукции.

На освоение новых производств будет направлена часть финансовых ресурсов. Для поддержания на необходимом уровне традиционных производств будут выделяться финансовые ресурсы по остаточному принципу.

В отношении пересмотренного прогноза по объемам реализации к уровню целей по объемам реализации составит:

33,249 / 19,7 = 16,68. Это тот запас, на который может быть снижен объем традиционной реализации и разрыв заполнен новым производством.

Исходя из этого, сформированы два варианта портфелей:

* доля традиционного ассортимента – 90%, доля нового ассортимента – 10%;
* доля традиционного ассортимента – 85%, доля нового ассортимента – 15%.

Таблица 24 - Экспертная оценка принятых портфелей:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Портфели | Краткосрочные цели | Долгосрочные цели | Гибкость - цель |
| 1  2 | 2  3 | 2  2 | 3  3 |

Q1 = 1\*2\*0,6+3\*2\*0,4+3\*3\*0,7=9,9

Q2 = 1\*3\*0,8+3\*2\*0,5+3\*3\*0,9 = 13,5

Выбираем второй портфель, т.к. он имеет максимальную оценку.

Каждый из предложенных портфелей способствует достижению целей, обладает низкой критической массой для достижения прибыли каждым товаром, имеется необходимый синергизм, вектор роста, обеспечивает гибкость.

## 3.3 Мероприятия по совершенствованию организации производства хлебобулочной продукции

С целью совершенствования организации производства хлебобулочной продукции предлагаются следующие мероприятия:

1.Внедрение контроля параметров на каждом этапе технологического процесса.

2.Модернизация оборудования в связи с выбранной стратегией расширения ассортимента продукции.

Рассмотрим более подробно каждое из мероприятий.

Цель первого мероприятия – снижение брака продукции. Для этого следует установить перечень опасных факторов, влияющих на качество продукции (таблица 25).

Таблица 25 – Опасные факторы при производстве хлебобулочных изделий

|  |  |
| --- | --- |
| Вид опасного фактора | Наименование учитываемого опасного фактора |
| Микробиологические факторы (Б) | КМАФАнМ, БГКП, Патогенные, в том числе Salmonella, StaphyloCoccusAureus, дрожжи, плесень |
| Химические факторы (Х) | Токсичные элементы, пестициды, радионуклиды, микотоксин |
| Физические факторы (Ф) | Камни, песок, дерево, загрязнения среды предприятия (пыль, семена), птицы, грызуны, насекомые и отходы их жизнедеятельности, посторонние предметы, бумага, упаковочный материал |

В соответствии с выявленными факторами следует разработать мероприятия по управлению данными факторами (таблица 26).

Таблица 26 – Мероприятия по управлению выявленными опасными факторами в ООО «Каравай»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование операции | Опасный фактор, опасность | Мероприятия |
| Входной контроль сырья | Б: КМАФАнМ, БГКП, Патогенные, в том числе Salmonella, StaphyloCoccusAureus, дрожжи, плесень  Х: Токсичные элементы, пестициды, радионуклиды, микотоксин | Контроль сопроводительной документации.  Контроль содержания массовой доли влаги.  Забраковка и возврат сырья поставщику в случае неудовлетворительных результатов. |
| Хранение | Б: Дрожжи, плесень | Контроль температурно-влажностного режима |
| Просеивание | Ф: Камни, песок, дерево, загрязнения среды предприятия (пыль, семена), птицы, грызуны, насекомые и отходы их жизнедеятельности | Технический осмотр оборудования, устранение посторонних предметов и замена неработоспособных сит.  Крышки вибросит должны быть закрыты. |
| Б: Дрожжи, плесень | Контроль температурно-влажностного режима |
| Замес теста и опары | Ф: Посторонние предметы (гайки, резинки и др.) | Технический осмотр оборудования |
| Ф: Грызуны, насекомые и отходы их жизнедеятельности | Дезинсекция, дезинфекция. |
| Брожение опары и теста | Ф: Посторонние предметы | Наличие крышек для деж |
| Разделка теста | Ф: Посторонние предметы (гайки, резинки и др.) | Ежедневный осмотр оборудования.  Соблюдение личной гигиены и санитарной одежды персонала |
| Ф: Грызуны, насекомые и отходы их жизнедеятельности | Дезинсекция, дезинфекция |
| Упаковка, маркировка | Ф: Бумага, упаковочный материал | Контроль температурно-влажностного режима |

В результате осуществления контроля на каждом этапе процесса производства хлеба снизится брак продукции и соответственно затраты, возникающие в связи с браком.

Второе мероприятие направлено на модернизацию оборудования с целью расширения ассортимента продукции. Хотя производственные мощности ООО «Каравай» и позволяют производить дополнительный объем продукции, принимается решение о модернизации и частичной замене, поскольку существующее оборудование морально устарело. На существующем хлебопекарном оборудовании имеются ограничения в быстрых изменениях температурного режима. Проблема заключается в том, что некоторые продукты требуют выпечки при очень высокой температуре в течение первых минут, которая должна быть понижена впоследствии. Состояние и работа тестомесильных аппаратов также неудовлетворительные. В то время как качество их работы является первостепенной важностью, поскольку хорошо перемешанное тесто - гарантия качественного продукта.

Таким образом, для реализации выбранной стратегии необходима модернизация оборудования, а также проведение широкой рекламной кампании.

Для определения объемов продаж новой продукции в 20176 г. было проведено пробное производство хлебобулочной продукции, пользующейся наибольшим спросом. В результате был составлен план продаж на 2017 г. (таблица 27).

Таблица 27 – План продаж на 2017 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Виды продукции | Значение, тыс. кг |
| Диетический батон | 45,3 |
| Булки с добавлением ягод | 50,7 |
| Хлеб с витаминами | 40,0 |
| Итого | 136,0 |

Общий объем производства составит 136 тыс.кг.

Для осуществления стратегии по производству новой хлебобулочной продукции и ее функционирования необходимо осуществить капитальные и текущие расходы.

Капитальные затраты складываются из следующих элементов:

- ремонт помещений;

- закупка дополнительного оборудования.

Для ремонта помещений будет привлечена строительная фирма «Серп». Согласно смете проведения ремонтных работ затраты составят 220 тыс. руб.

Для производства новой хлебобулочной продукции будет закуплено следующее оборудование (табл. 21).

Затраты на оборудование составят 303 тыс. руб.

Затраты на доставку и установку составляют 2% от стоимости оборудования:

303 \* 0,02 = 6 (тыс. руб.)

Таблица 28 – Необходимое оборудование и его стоимость для функционирования цеха

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды оборудования | Количество оборудования, ед. | Стоимость единицы оборудования, тыс. руб. | Затраты на оборудование, тыс. руб. |
| Жарочный шкаф | 1 | 30,0 | 30,0 |
| Мукопросеива  тель МИМ-800М | 1 | 15,0 | 15,0 |
| Печь ПКП-6 (нерж.) | 2 | 40,0 | 80,0 |
| Тестомес | 1 | 20,0 | 20,0 |
| Шкаф расст. ШТР-182 | 2 | 45,0 | 90,0 |
| Контейнер хлебный | 2 | 10,0 | 20,0 |
| Стол | 4 | 2,0 | 8,0 |
| Прочее оборудование | - | - | 40,0 |
| Итого | - | - | 303 |

Общие капитальные затраты представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Общие капитальные затраты, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма |
| Ремонт помещений | 220 |
| Приобретение оборудования | 303 |
| Затраты на доставку и установку | 6 |
| Итого | 529 |

Общие капитальные затраты составят 529 тыс. руб. Источником финансирования будет выступать банковский кредит. В Республике Коми реализуется проект по льготному кредитованию малого бизнеса. Поэтому проблем с получением кредита у ООО «Каравай» не будет. График погашения процентов представлен в таблице 30.

Таблица 30 – График погашения процентов, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Год | Размер процентов |
| 2017 г. | 95 |
| 2018 г. | 76 |
| 2019г. | 57 |
| 2020г. | 38 |
| 2021 г. | 19 |
| Итого | 285 |

Общая сумма процентов за 2017-2021 гг. составит 285 тыс. руб.

Текущие затраты складываются из следующих затрат:

-заработная плата;

-начисления на заработную плату;

-материальные затраты;

-амортизация;

-затраты на упаковку;

-содержание помещений;

-общехозяйственные расходы.

Первым делом рассчитаем затраты на оплату труда. Для функционирования цеха по производству хлебобулочной продукции необходимо привлечь двух пекарей. Погрузочно-разгрузочные работы будут осуществляться грузчиками магазина.

Оплата труда пекаря за год составит 167 тыс. руб.

Двух пекарей:

167 \* 2 = 134 (тыс. руб.)

В расчете на 1 кг:

134 / 298,5 = 0,45 (руб.)

Следующей статьей расходов являются материальные затраты.

Таблица 31 – Материальные затраты на производство хлеба

|  |  |
| --- | --- |
| Виды продукции | Значение, руб./кг |
| Диетический батон | 12,50 |
| Булки с добавлением ягод | 13,00 |
| Хлеб с витаминами | 10,58 |

Затраты на упаковку составляют 1,80 руб.

Оборудование рассчитано на 10 лет. Следовательно, амортизационный фонд составит 53 тыс. руб. Способ начисления амортизации – линейный. В расчете на единицу продукции: А = 53 / 298,5 = 0,18 (руб.)

Поскольку организация производства новой хлебобулочной продукции будет осуществлена на имеющихся площадях, предприятие имеет данные о затратах на содержание помещений на основании договоров, заключенных с поставщиками ресурсов. В среднем 1 кв. м обходится предприятию в 300 руб. в месяц. Цех по производству хлебобулочной продукции будет организован на 80 кв. м. Следовательно, затраты на производство единицы продукции составят:

300 \* 80 \* 12 месяцев / 298,5 = 0,96 (руб.)

Общехозяйственные расходы составляют 200% от заработной платы. В расчете на 1 кг продукции: ОХ = 0,45 \* 200% = 0,90 (руб.) Себестоимость производства 1 кг по сортам хлеба представлена в таблице 32.

Таблица 32 – Себестоимость производства различных сортов хлеба в расчете на 1 кг, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Диетический батон | Булки с добавлением ягод | Хлеб с витаминами |
| Оплата труда с отчислениями | 0,45 | 0,45 | 0,45 |
| Материальные затраты | 12,50 | 13,00 | 10,58 |
| Амортизация | 0,18 | 0,18 | 0,18 |
| Упаковка | 1,80 | 1,8 | 1,8 |
| Содержание помещений | 0,96 | 0,96 | 0,96 |
| Общехозяйственные расходы | 0,90 | 0,90 | 0,90 |
| Итого | 16,79 | 17,29 | 14,87 |

Далее рассчитаем цену реализации.

Для обеспечения доходности работы цеха по производству хлебобулочной продукции в цену закладываем торговую наценку в размере 35% (таблица 33).

Таблица 33 – Расчет цены реализации, руб./кг

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Диетический батон | Булки с добавлением ягод | Хлеб с витаминами |
| Себестоимость | 16,79 | 17,29 | 14,87 |
| Торговая наценка | 5,88 | 6,05 | 5,2 |
| Цена реализации без НДС | 22,67 | 23,34 | 20,07 |

Сравним цены ООО «Каравай» и поставщика хлебобулочной продукции в магазины фирмы ОАО «Ухтинский хлебокомбинат» (табл. 34).

Таблица 34 – Сравнение цен ООО «Каравай» и поставщика хлебобулочной продукции за 1 кг, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Диетический батон | Булки с добавлением ягод | Хлеб с витаминами |
| Цена реализации без НДС ООО фирма «Дубровка» | 23,99 | 24,61 | 21,59 |
| Цена реализации без НДС ОАО «Ухтинский хлебокомбинат» | 25,0 | 26,0 | 23,0 |

Таким образом, ООО «Каравай» снизит затраты на покупную стоимость товаров и транспортные издержки.

3.4 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Далее рассчитаем финансовые результаты от реализации проекта таблица 35).

Таблица 35 – Финансовые результаты от реализации продукции

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Диетический батон | Булки с добавлением ягод | Хлеб с витаминами | Итого |
| Себестоимость 1 кг, руб. | 16,79 | 17,29 | 14,87 | - |
| Цена 1 кг, руб. | 22,67 | 23,34 | 20,07 | - |
| Объем продаж, тыс. кг | 45,3 | 50,7 | 40 | 136 |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 1026,95 | 1183,34 | 802,8 | 3013,09 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 760,59 | 876,6 | 594,8 | 2231,99 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 266,36 | 306,74 | 208 | 781,1 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 213,09 | 245,39 | 166,4 | 624,88 |

Чистая прибыль по проекту в 2017 г. составит 624,88 тыс. руб.

Далее рассчитаем показатели эффективности проекта.

Для оценки эффективности проекта воспользуемся показателями чистого дисконтированного дохода и срока окупаемости.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к базисному году, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами и рассчитывается по формуле:

 (1)

где Рt - результаты, достигаемые в t-ом году (стоимость реализованной продукции, услуг и прочей реализации), руб.;

Сt - операционные затраты в t-ом году, руб.;

Аt - приток амортизационных отчислений в t-ом году, руб.;

Нt - налоговые и обязательные отчисления из прибыли в t-ом году, руб.;

Кt - капиталовложения в t-ом году, руб.

Срок окупаемости инвестиций – период, по истечению которого суммарный накопленный и растущий по годам этого периода эффект начинает перекрывать произведенные вначале капиталовложения.

Таблица 36 – Оценка эффективности проекта

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Предпуско-вой период | 2017 г. | 2018 г. | 2019г. | 2020 г. | 2021 г. |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | - | 624 | 624 | 624 | 624 | 624 |
| Амортизация, тыс. руб. |  | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| Инвестиции, тыс. руб. | 529 | - | - | - | - | - |
| Сумма процентов, тыс. руб. | - | 95 | 76 | 57 | 38 | 19 |
| Денежный поток, тыс. руб. | 0 | 0 |  |  |  |  |
| Коэффициент дисконтирования |  | 0,833 | 0,833 | 0,833 | 0,833 | 0,833 |
| Дисконтированный денежный поток, тыс. руб. | -529 | 485 | 501 | 516 | 532 | 548 |
| Дисконтированный доход нарастающим итогом, тыс. руб. |  | -44 | 457 | 973 | 1505 | 2053 |
| Чистый дисконтированный доход, тыс.руб. |  | 2053 | | | | |
| Индекс доходности |  | 4,9 | | | | |
| Срок окупаемости, лет |  | 1,1 | | | | |

Коэффициент дисконтирования равен 20%.

Индекс доходности инвестиций представляет собой отношение суммарных приведенных доходов к приведенным инвестиционным расходам.

ИД = (485+501+516+532+548) / 529 = 4,9.

Срок окупаемости проекта:

, (2)

где  последний период реализации проекта, при котором разность накопленного дисконтированного дохода и дисконтированных затрат принимают отрицательное значение;

 последнее отрицательное значение *ЧДД;*

 первое положительное значение *ЧДД.*



Таким образом, данный проект окупается через 1,1 года после внедрения в организации. Это не превышает срок реализации данного проекта, а, следовательно, подтверждает экономическую эффективность данного проекта.

Таким образом, проект модернизации оборудования в ООО «Каравай» является прибыльным (соблюдаются критерии чистый дисконтированный доходы больше 0, индекс рентабельности больше нуля, внутренняя норма доходности больше ставки рефинансирования). Данный проект окупится через 1,1 года, с каждого рубля, вложенного в проект можно получить 4,9 руб. дисконтированного дохода и при принятии его можно получить 2053 руб. чистого дисконтированного дохода.

В результате мероприятий по улучшению качества продукции ожидаемый процент брака снизится с 3,5% (фактические данные 2015 г.) до 2%.

Это повлияет на снижение себестоимости продукции на сумму:

(3,5-2) \* 7964 = 119 тыс.руб.

Увеличение выручки составит 3013 тыс.руб.

Изменение себестоимости составит: 7964 + 2232 – 119 = 10077 тыс.руб.

Оценим, как изменятся результирующие показатели деятельности ООО «Каравай» в результате осуществления проекта по совершенствованию организации производства хлебобулочной продукции (таблица 37).

Таблица 37 – Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организации производства хлебобулочной продукции в ООО «Каравай»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015г.  (факт) | Прогноз  с учетом результатов проекта | Изменение  (+,-) |
| 1. Выручка, тыс. руб. | 9306 | 12319 | 3013 |
| 2. Полная себестоимость, тыс. руб. | 7964 | 10077 | 2113 |
| 3.Прибыль от продаж, тыс.руб. | 1342 | 2242 | 900 |
| 5. Рентабельность продаж (по прибыли от продаж), % | 14,42 | 18,2 | 3,78 |
| 6. Рентабельность затрат (по прибыли от продаж), % | 16,85 | 22,25 | 5,4 |

Таким образом, реализация мероприятий по совершенствованию организации производства хлебобулочной продукции в ООО «Каравай» экономически обоснована и выгодна. Прогнозируемый прирост прибыли от продаж по сравнению с 2015 г. составит 3013 тыс.руб., прибыли от продаж 900 тыс.руб. Ожидается рост рентабельности продаж на 3,78 п.п., рост рентабельности затрат на 5,4 п.п.

Успешная реализация проекта позволит предприятию значительно повысить финансовые результаты деятельности и укрепить свои позиции на рынке.

Таким образом, реализация предложенных мер позволит выйти на новую стратегию развития предприятия – стратегии продуктовой дифференциации.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования в данной работе ООО «Каравай».

В результате анализа хозяйственной и финансовой деятельности предприятия установлено:

За анализируемый период производительность труда возросла с 178,6 тыс. руб. в 2013 г. до 232,6 тыс. руб. на 1 работника в 2015 г. или на 30,2%. Это произошло в результате более существенного темпа роста выручки от продаж по сравнению с темпом роста среднесписочной численности работников.

Показатели рентабельности за анализируемый период снизились. Это говорит о том, что по основной деятельности темп роста затрат был более существенным по сравнению с темпом роста доходов. Это говорит о необходимости совершенствования сбыта на предприятии.

В целом можно сказать, что предприятие достаточно эффективно осуществляет свою деятельность.

Финансовая устойчивость предприятия – состояние его финансовых ресурсов, их распределение и использование, которые обеспечивают развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска.

ООО «Каравай» стремится упрочить свое положение на рынке с.Усть-Цильма, реально оценивая угрозы и слабые стороны своего предприятия, изыскивая возможность увеличить свою финансовую устойчивость.

Оценка показала, что предприятие стремится к дифференциации.

Дифференциация вполне реальный путь получения прибылей выше среднеотраслевого уровня, так как возникающая приверженность покупателей торговой марке снижает их чувствительность к ценам, т.е. возросшие издержки, как правило переносятся на покупателей. Приверженность определенной марке является очень значительным барьером для входа на рынок, новым фирмам необходимо обладать особыми характеристиками, обеспечивающими конкурентное преимущество. Итак, возможные источники уникальности предприятия и его продукции:

- высокое качество товара, надежность;

- имидж предприятия, торговая марка, статус (предназначение) товара;

- ассортимент и номенклатура выпускаемой продукции;

- технические приоритеты, инновации;

- предоставляемый сервис (кредит, послепродажное обслуживание);

- отдельные маркетинговые функции (доля затрат на рекламу, каналы распределения);

- используемая технология (точность обработки);

- входное качество;

- квалификация и опыт работников;

- контроль деятельности;

- выгодное местоположение (например, розничных магазинов);

- степень вертикальной интеграции.

В качестве направления совершенствования предлагается расширение ассортимента за производства новых видов хлебобулочной продукции.

Данная мера позволит:

- увеличить прибыль предприятия;

- создать дополнительные рабочие места;

- привлечь дополнительные покупателей за счет производства качественной продукции.

С целью совершенствования организации производства хлебобулочной продукции предлагаются следующие мероприятия:

1.Внедрение контроля параметров на каждом этапе технологического процесса.

2.Модернизация оборудования в связи с выбранной стратегией расширения ассортимента продукции.

Для открытия цеха по производству хлебобулочной продукции и ее функционирования необходимо осуществить капитальные и текущие расходы.

Общие капитальные затраты составят 529 тыс. руб. Размер получаемой прибыли незначительный. Поэтому источником финансирования будет выступать банковский кредит. В Республике Коми реализуется проект по льготному кредитованию малого бизнеса. Поэтому проблем с получением кредита у ООО «Каравай» не будет.

Расчеты показали, что реализация мероприятий по совершенствованию организации производства хлебобулочной продукции в ООО «Каравай» экономически обоснована и выгодна. Прогнозируемый прирост прибыли от продаж по сравнению с 2015 г. составит 3013 тыс.руб., прибыли от продаж 900 тыс.руб. Ожидается рост рентабельности продаж на 3,78 п.п., рост рентабельности затрат на 5,4 п.п.

Успешная реализация проекта позволит предприятию значительно повысить финансовые результаты деятельности и укрепить свои позиции на рынке.

Таким образом, реализация предложенных мер позволит выйти на новую стратегию развития предприятия – стратегии продуктовой дифференциации.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. В 3ч.Ч. 2: принят Гос. Думой 21 октяб. 1994 г.: [по состоянию на 25 янв. 2013 г.]. - [М.], [2006]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
2. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент [Текст]: учебное пособие/ Балабанов И.Т. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 321 с.
3. Беспалов В.В. Продукты ХХI века // Пищевая промышленность, 2014г., №5-с.22.
4. Бобылева А.С. Финансовое состояние предприятий аграрного сектора экономики: теория, методология, практика[Текст]: учебное пособие /А.С. Бобылева. – Ульяновск, – 2012. – 173 с.
5. Болт Д.Г. Практическое руководство по управлению сбытом. М: Экономика, 2013 г.-с.271.
6. Волков О.И.Экономика предприятия – М.: ИНФРА-М, 2011г.-520с.
7. Гордеев А.В. Экономика предприятий пищевой промышленности, М.: Агроконсалт, 2013г.-616с.
8. Захаров Ю.М. Кравцов С.Х. Зерновое хозяйство России: проблемы и пути устойчивого развития // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий 2014г.- №2 с. 15-18
9. Кайшев В.Г., Серегин С.Н. Пищевая и перебатывающая промышленность России: достижения и проблемы //Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий 2004г.- №7 с. 16-17
10. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности [Текст]: учебное пособие / Ковалев В.В. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 289 с.
11. Козлов М.В.- Функции системы маркетинга и их реализация на пищевом предприятии. // Пищевая промышленность- 2015г.- №4 – с.7- 16.
12. Колобаев Ю.А., Попов П.К. Экономика пищевой промышленности - М.: Пищевая промышленность, 2014г.
13. Комаров В.И. Экономика хлебопекарного производства: Повышение Эффективности - М.: Агропромиздат, 1990г. – 160с.
14. Косован А.П. Правила организации и ведения технологического процесса на хлебопекарных предприятиях, М., 2014г.
15. Косован В.П. Проблемы увеличения конкурентоспособной продукции // Хлебопечение России 2012г. №5 с.3
16. Личко Н.М. Технология переработки продукции растениеводства – М.: Колос, 2011г.- 522с.
17. Лосев В. Эффективность производства // Хлебопродукты - 2015г, № 5, с.3
18. Мухамеджанов Р.М. // Экономика сельскохозяйственных перерабатывающих предприятий. – 2016. - №8. – с. 24-27.
19. На отраслевых рынках России. Обзоры товарной продукции // Конъюнктура товарных рынков 2012г.- №2, 2013г.- №3 с 93-138
20. Никифорова Т.А. Сырье и добавки // Пищевая промышленность, 2014г., №7 – с. 79.
21. Организация сельскохозяйственного производства // Под ред. Ф.К. Шакирова –, М.: КолосС, 2013г – 504с.
22. Основы антикризисного предприятиями: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Н.Н. Кожевникова. - М.: Изд. "Академия", 2015г. – 63 с. .
23. Радугин А.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для ВУЗов. - М.: Центр, 2014. - с. 88
24. Рощина Е.А. О хлебе насущном замолвите слово //Спрос, 2016г., № 7, - с. 4-6.
25. Сергеев В.И. Проблемы развития пищевой промышленности. // Перерабатывающие предприятия.- 2012г.- №1 – с.26-29.
26. Социально – экономическое положение Республики Коми в январе-декабре 2016г.
27. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. — СПб.: Питер, 2015. – с.112
28. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2011. – с. 18
29. Технологические инструкции по выработке хлебобулочных изделий // Под.ред. Л.С.Иванушко. М.: Пищевая промышленность 2014г – 345с.

Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 576 с.

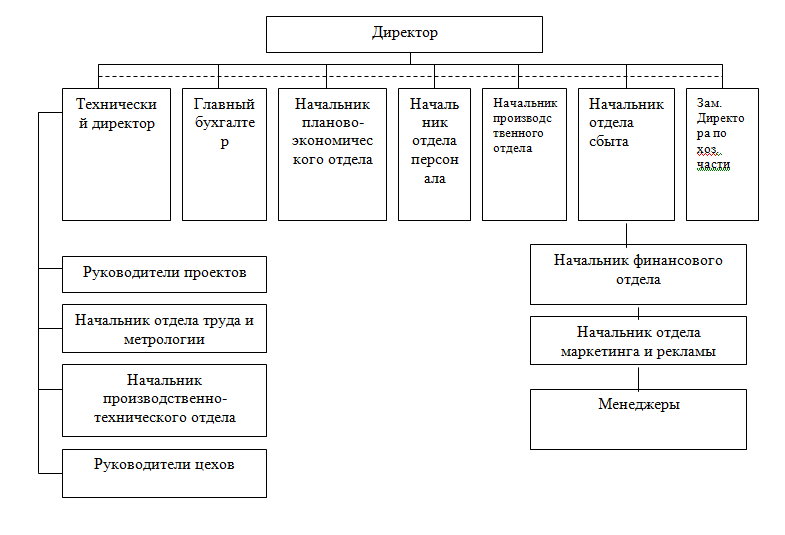
1. Уткин Э.А. Курс менеджмента. – М.: Эксперт, 2015. – 98 с.

Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2015. – с.48

1. Чубенко И.Т. Хлебопекарная промышленность. Современное состояние и направления развития // Хлебопечение России. 2014г. №1 с. 4-5.
2. Шепеленко Г.И.Экономика, организация и планирование производства на предприятии – Ростов-на-Дону: МарТ, 2012г. -544с.
3. Эффективность современных форм организации сельскохозяйственного производства // Международный. сельскохозяйственный журнал – 2010. - №3. - с. 10-15.
4. Яновский А.М. Искусство активной продажи продукции. // Пищевая промышленность.- 2016г., - №4 -с.72-73.

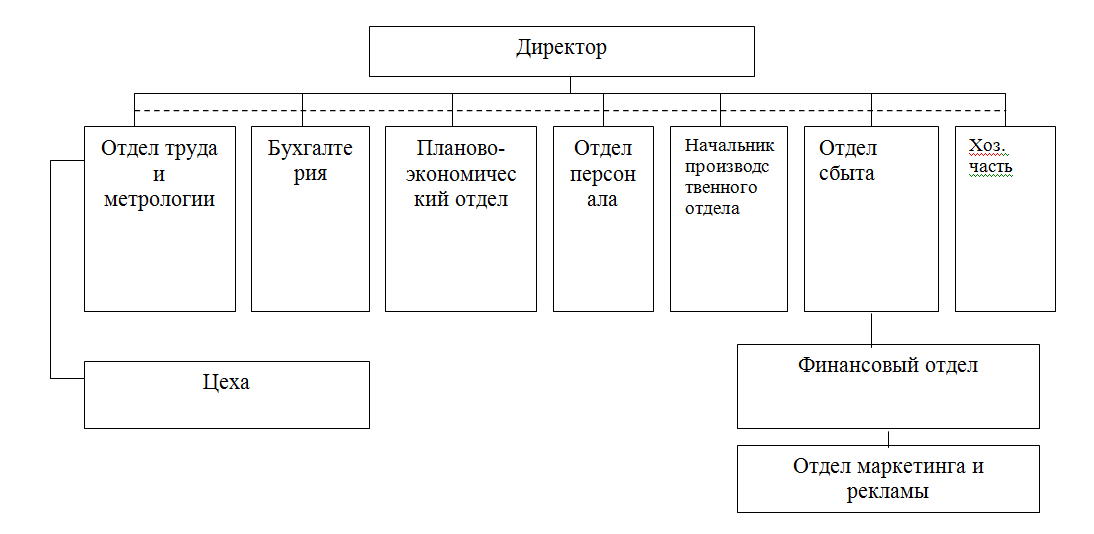
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура управления ООО «Каравай»

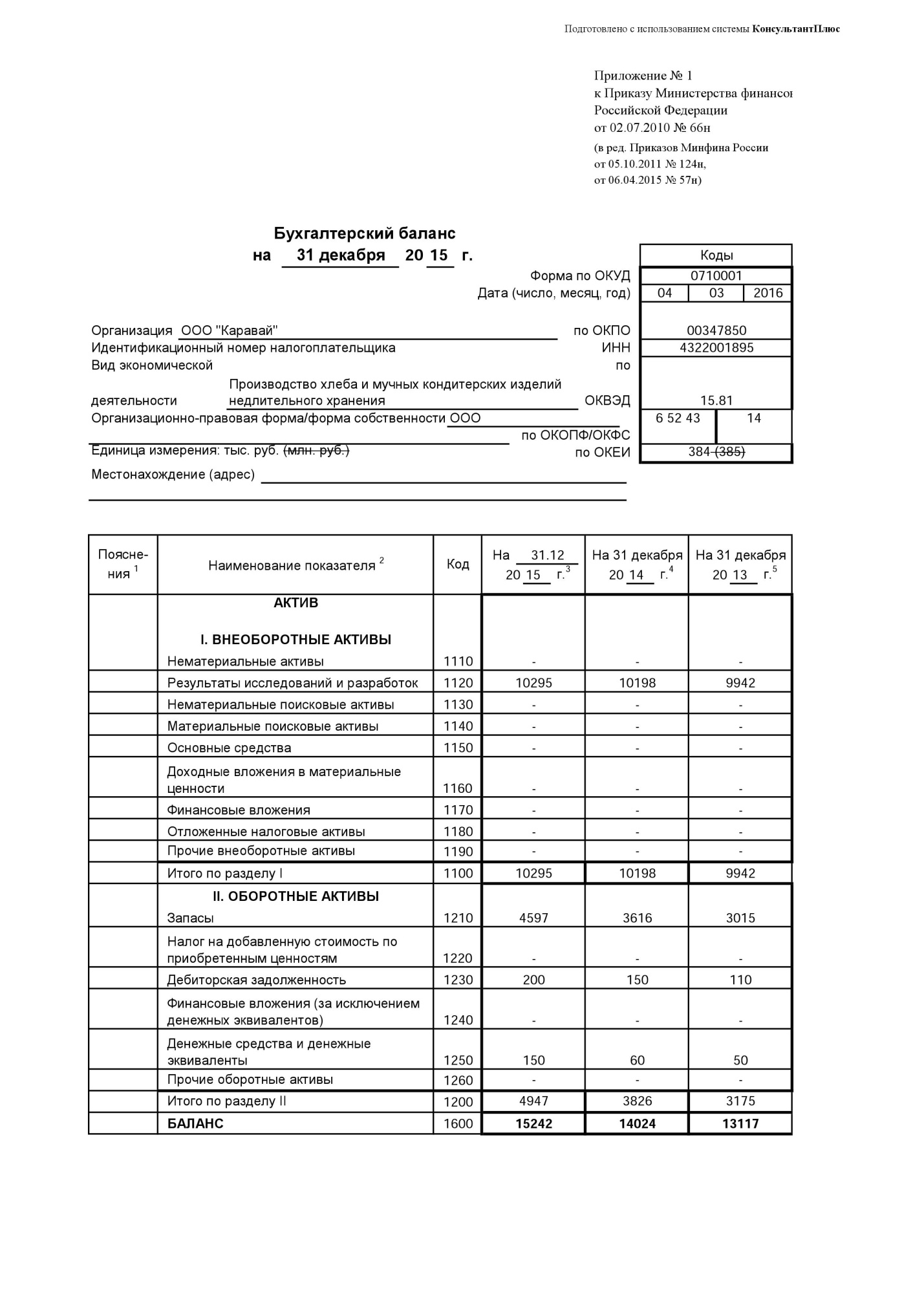


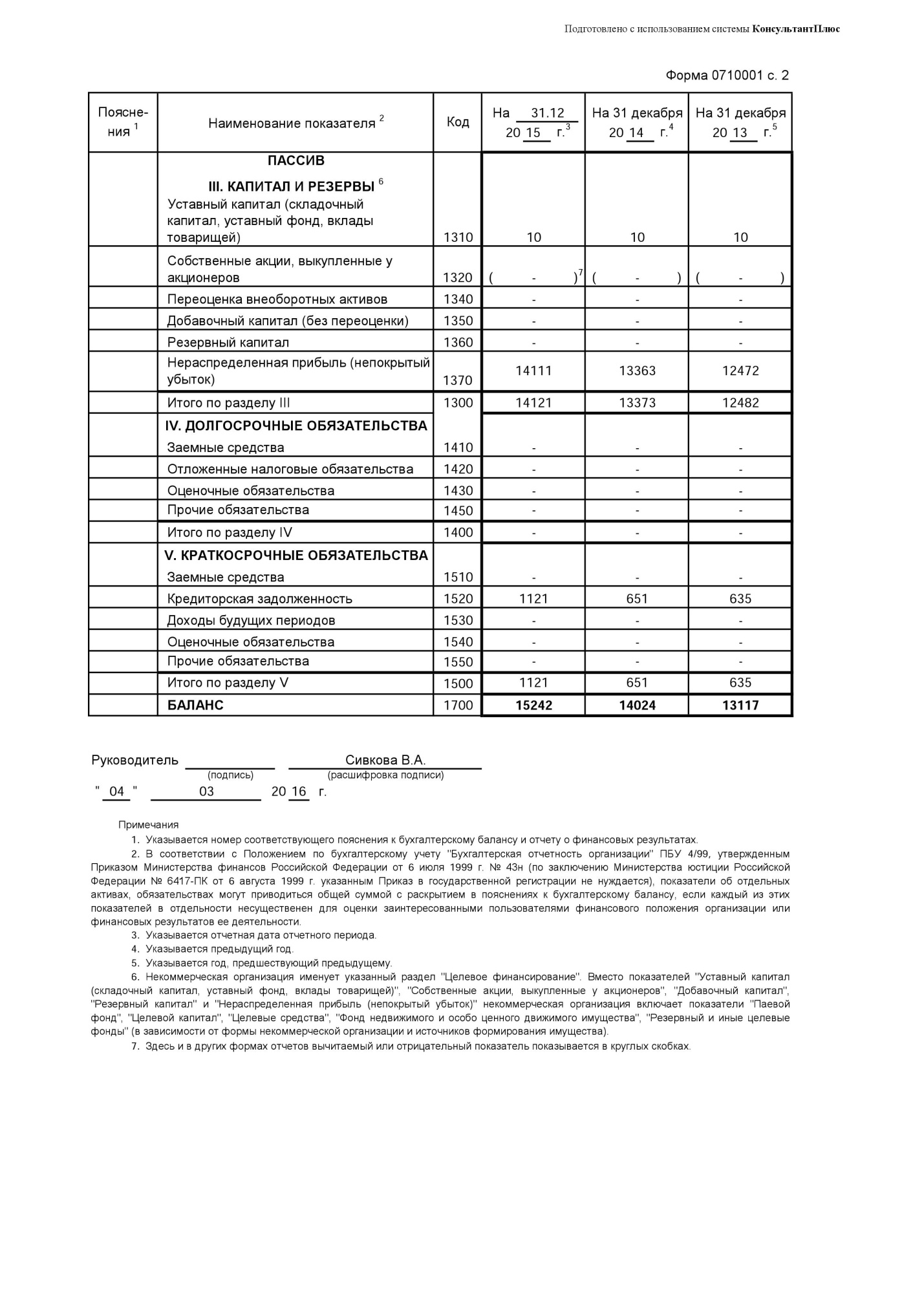
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационная структура ООО «Каравай»

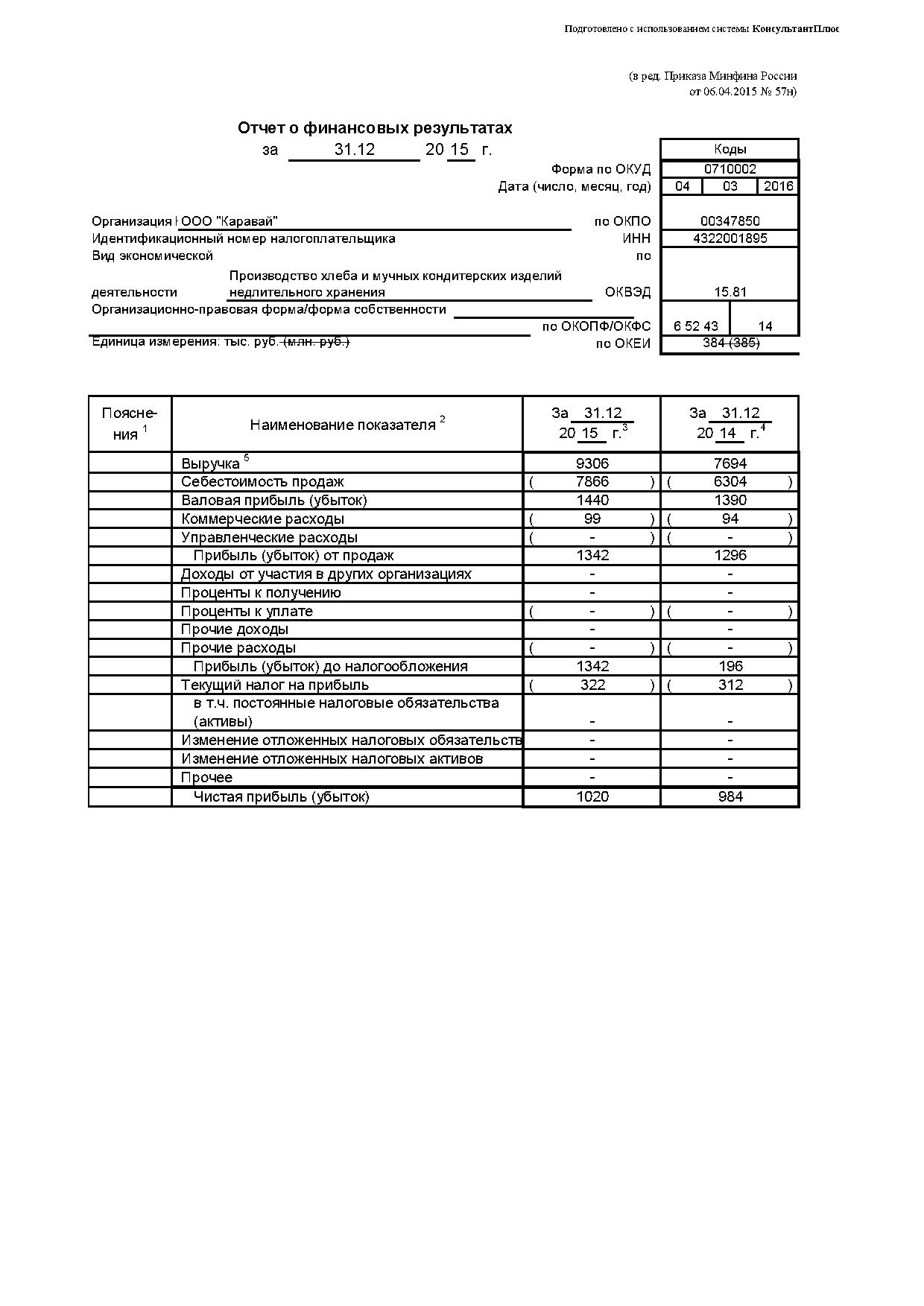


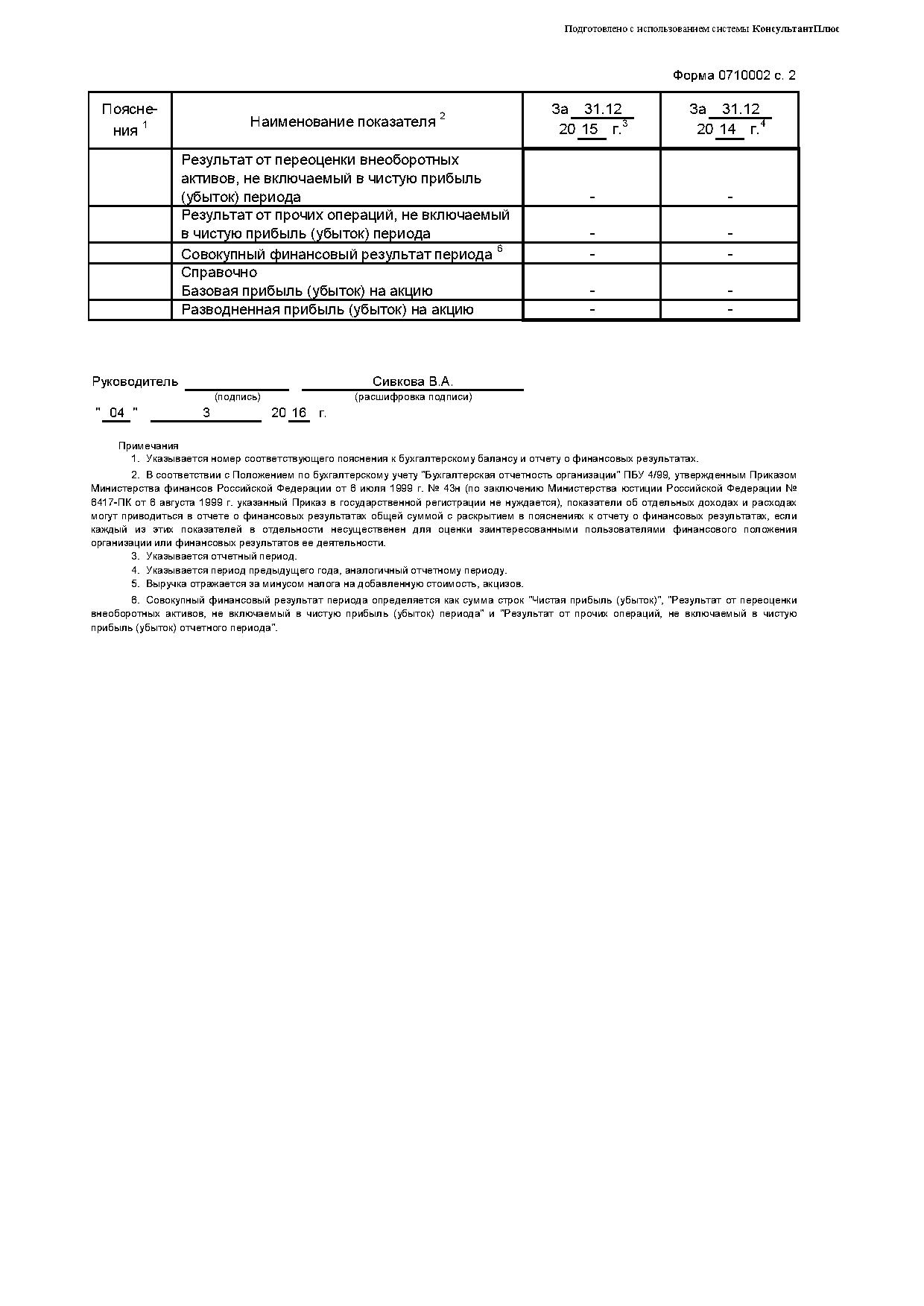
ПРИЛОЖЕНИЕ Д





ПРИЛОЖЕНИЕ Г





Приложение Д - Оценка стратегического потенциала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ресурсы  Внешние возможности | Осязаемые | | | Неосязаемые | | | | Сумма баллов | |
| Финансовые возможности | Материальные | Технические | Репутация фирмы | Права | «Человеч-й» капитал | Управленческое наличие | 1,0 + | Рейтинг |
| 1. Политико-правовые факторы | 0,5 | 0,1 | 0,3 | - | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 1,4 | Выс |
| Правительственная стабильность | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,9 | Сред |
| Законодательство в сфере деятельности организации | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 1,4 | Выс |
| Налоговая политика | 0,5 | 0,1 | 0,3 | - | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 1,4 | Выс |
| Антимонопольная политика | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Международная политика и защита прав потребителей | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Группы давления (мин.образования и администрации республики) | - | - | - | - | - | - | - | - |  |
| II. Социокультурные факторы | 0,5 | 0,1 | 0,3 | 0 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 1,4 | Выс |
| Демографическая структура населения | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,9 | Сред |
| Стиль жизни и обычаи | - | - | - | - | - | - | - |  |  |
| Социальная мобильность населения | 0,5 | 0,1 | 0,3 | 0 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 1,3 | Выс |
| Активность потребителей | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,9 | Сред |
| Природная среда | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 1,4 | Выс |
| III. Технологические факторы | 0,5 | 0,1 | 0,3 | 0 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 1,4 | Выс |
| Затраты на НИОКР | 0,5 | 0,1 | 0,3 | 0 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 1,4 | Выс |
| Защита интеллектуальной собтсвенности | - | - | - | - | - | - | - | - |  |
| Гос. Политика в сфере НТП | - | - | - | - | - | - | - | - |  |
| Скорость и источники обновления товаров и продуктов | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,9 | Сред |
| Изменения в области технологий в сфере деятельности организаций | 0,5 | 0,1 | 0,3 | 0 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 1,4 | Выс |
| IV Экономические факторы | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,9 | Сред |
| Тенденции ВНП | - | - | - | - | - | - | - | - |  |
| Величина ставки рефинансирования | 0,5 | 0,1 | 0,3 | 0 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 1,4 | Выс |
| Стабильность курса национальной валюты | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,9 | Сред |
| Темпы инфляции или дефляции | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 1,4 | Выс |
| Регулирование занятости населения | 0,5 | 0,1 | 0,3 | 0 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 1,4 | Выс |
| Благосостояние населения | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,9 | сред |
| Цены на энергоресурсы | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 1,4 | Выс |
| Инвестиционная политика | 0,5 | 0,1 | 0,3 | 0 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 1,4 | Выс |