

Часть 1. РАЗРАБОТКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА ТОВАРА

Раздел 1.1. Описание продукции

В данной работе рассматривается создание предприятия по производству шоколада.

Шоколад (нем. Schokolade, исп. chocolate, от ацтекск. chocolatl - напиток из семян какао), кондитерское изделие, получаемое переработкой какао-бобов с сахаром и другими пищевыми компонентами. Шоколад в виде напитка применялся в Мексике, откуда в XVI веке какао-бобы были завезены испанцами в Европу. Главный вклад в распространение шоколада в Европе внесла дочь испанского короля Филиппа III Анна Австрийская. Будучи супругой Людовика XIII, в 1616 году она впервые привезла в Париж ящик какао-бобов. А, получив известность при французском королевском дворе, шоколад очень быстро покорила всю Европу.

В середине XVIII века во Франции открываются первые шоколадные кондитерские, где каждый желающий мог полакомиться любимым напитком. К 1798 году в Париже насчитывалось уже около 500 таких заведений. А в Англии знаменитые Шоколадные дома (Chocolate Houses) стали настолько популярными, что даже затмили чайные и кофейные салоны.

Вплоть до начала XIX века шоколад употребляли только в виде напитка. Люди долго не могли получить в чистом виде какао-масло, заставляющее шоколадную плитку сохранять свою форму, но, в конце концов, им это удалось. Данная заслуга принадлежит швейцарцу Франсуа Луи Кайе, который в 1819 году создал первую в мире плитку твердого шоколада. Уже через год после этого события была построена шоколадная фабрика по его производству.

Вскоре подобные шоколадные предприятия стали открываться по всей Европе. Год за годом специалисты совершенствовали технологии изготовления и изменяли рецептуру твердого шоколада. В него стали добавлять орехи, цукаты, различные сладости, вино и даже пиво.

Триумфальное шествие шоколада по миру не обошло стороной и Россию. Первые шоколадные фабрики были открыты в Москве приблизительно в то же время, что и в других европейских городах, — в середине XIX века.

Наши неблагодарные сограждане порой абсолютно напрасно недооценивают отечественный шоколад. Справедливости ради стоит заметить, что по своему качеству многие марки, получившие известность в советский период, нисколько не уступали тому же швейцарскому шоколаду, а их низкая стоимость объяснялась тем, что едва ли не все страны-поставщики какао принадлежали к числу союзников СССР.

Вот такой длинный путь проделал шоколад, до того как он попал в Россию.

На сегодняшний момент российский рынок производителей шоколадной продукции достаточно широк. Но из наиболее крупных можно выделить лишь несколько компаний, которые достаточно твердо расположились на российском рынке: **«Nestle»**, **«Kraft Foods International»**, **«Объединенные кондитеры»** (**«Бабаевский»**, **«Красный Октябрь»**, **«Рот Фронт»**), **«Слад&K°»**, **«Cadbury»**, **«Русский шоколад»**.

Сегодня для людей во всем мире шоколад остается одним из любимых лакомств, он давно уже перешел в разряд самых вкусных и благородных продуктов. Демократичный или элитный, с орехами или с фруктами, горький или молочный, в плитках или в батончиках – современный шоколад может удовлетворить вкусы самых взыскательных гурманов.

Популярность шоколада огромна — сейчас выпускают множество самых разнообразных сортов, наделенных приятными вкусовыми

качествами и полезными для здоровья свойствами. Кондитерские страсти по шоколаду со временем только усиливаются — появляются новые вкусы, смелые дизайнерские решения не знают предела совершенства упаковки для шоколада. Вкусы, формы, наполнители шоколада столь разнообразны, что почти каждому несложно подобрать для себя сладость по душе.

Рассмотрим более подробно потребительские свойства шоколада, изготавливаемого проектируемым предприятием.

Физические свойства:

- форма правильная, без деформации, в виде плиток, с начинкой из тертых и цельных орехов (фундук/арахис/миндаль) и без начинки

- вес 100 грамм

- цвет от светло-коричневого до тёмно-коричневого (соответственно для молочного и горького шоколада)

- вкус и аромат ясно выраженные, свойственные для шоколада

- лицевая поверхность шоколада блестящая, без сахарного и жирового поседения, в шоколаде с молоком — слегка тусклая, в шоколаде с не измельчёнными добавлениями нижняя сторона плитки с неровной поверхностью

- твердая консистенция

- однородная структура

- добавления, вводимые не в тонкоизмельченном виде, равномерно распределены в шоколадной массе

- надежность - способность шоколада сохранять функциональное назначение в процессе хранения и потребления в течение заранее установленных сроков.



Рис. 1.1. Шоколадная плитка

Эстетические свойства удовлетворяют эстетические потребности человека, показателями эстетических свойств шоколада служат: внешний (товарный) вид, целостность, информационная выразительность, совершенство производственного исполнения. Все эти показатели в основном, относятся к упаковке и упаковочным материалам шоколада. Производимая продукция будет упакована в эффектную розовую упаковку, что позволит усилить узнаваемость проектируемого предприятия.

Функциональные свойства обеспечивают удовлетворение потребностей и отражают предназначение товара, его полезность. Шоколад должен удовлетворять две основные потребности: потребность восполнить запас физической и умственной энергии и потребность в расслаблении и наслаждении вкусом шоколада.

Для описания производимой продукции рассмотрим ее сильные и слабые стороны.

Таблица 1.1.

Сильные и слабые стороны факторов “Товар-услуга”

№ п/п	Характеристика товара	Оценка в баллах										Характеристика товара
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3										4
1	Стандартный			*								Индивидуальный

	товар											для продавца товар
2	Известная идея товара		*									Специфический для продавца товар
3	Незначительные различия для конкуренции					*						Явные различия в товаре
4	Много заменителей			*								Нет заменителей товара
5	Отсутствие имиджа товара		*									Имидж марки
6	Старый на рынке товар			*								Новый товар на рынке
7	Стандартная надежность							*				Повышенная надежность
8	Стандартные характеристики								*			Высокие характеристики
9	Неэкологичный									*		Экологичный товар
10	Невыразительный вид									*		Выразительные качества: оформление, дизайн и т.д.

Максимальное число = 100. Полученное число = 51.

Отношение, выраженное в процентах = 51%

Низкие баллы по некоторым из пунктов объясняются тем, что товар не является новым, на рынке существует большой выбор аналогичной продукции, однако другие его характеристики позволят предприятию успешно продвигать производимую продукцию.

Рынок шоколадных изделий в России быстро растет и имеет большой потенциал роста. Так потребление шоколадных изделий на душу населения за последний год возросло с 2.5 до 4 кг в год. Однако, это в два раза ниже, чем в советские времена. Для сравнения средний европеец съедает в год более 10 килограмм шоколадных изделий. С ростом благосостояния населения, отечественный рынок шоколада вырастет в три раза.



Рис. 1.2. Изменение объема потребления шоколадных изделий на душу населения за последний год

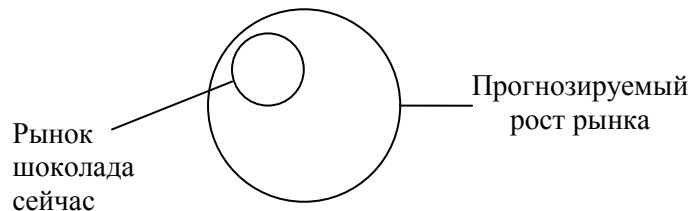


Рис. 1.3. Прогнозируемый рост рынка шоколадных изделий

На западе работают и процветают десятки средних и малых фирм, производителей шоколадной продукции. На их долю приходится треть внутреннего рынка своих стран. Главным конкурентным преимуществом западных средних и малых производителей шоколадной продукции является уровень технической оснащённости, не уступающий уровню крупнейших монополий.

Также к конкурентным преимуществам средних и малых фирм (в том числе и проектируемого предприятия) в сравнении с шоколадными гигантами относится следующее:

- 1) средние и малые фирмы ориентируются на относительно небольшие секторы рынка, где монополиям не развернуться,

2) средние и малые фирмы гораздо ближе к потребителю и могут учитывать его специфические потребности,

3) средние и малые фирмы очень гибкие, сегодня они делают одни изделия, завтра другие.

Для большего понимания конкурентоспособности будущего товара обратимся к следующей таблице.

Таблица 1.2.

Оценка качества шоколадного изделия

№ п/п	Параметры	Баллы			Ранг	Произведение		
		этал он	фак т	«Nestle»		этал он	фак т	«Nestle»
1	Коричневый цвет*	10	10	10	0,1	1	1	1
2	Вкус**	10	10	10	0,1	1	1	1
3	Запах	10	10	10	0,1	1	1	1
4	Блестящая поверхность	10	10	10	0,1	1	1	1
5	Дисперсность массы***	10	8	9	0,2	2	1,6	1,8
6	Отсутствие примесей других масел, кроме какао-масла	10	10	10	0,3	3	3	3
7	Эффектная упаковка	10	7	9	0,1	1	0,7	0,9
	Итого	-	-	-	1,0	10	9,3	9,7

*Коричневый цвет дает шоколаду какао-порошок. Интенсивность цвета зависит от процентного содержания какао-порошка, а также от наличия в продукте молочного жира.

**Вкус шоколада зависит от соотношения какао-содержащих компонентов и сахара. Понятно, что чем меньше в продукте сахара, тем более горький у него вкус.

*** Дисперсность массы – размер частиц в шоколаде должен быть в диапазоне 15-25 мкм.

По формуле (1.1) рассчитаем сводные параметрические индексы:

- потребительских свойств I_p
- экономических параметров I_c
- общий индекс конкурентоспособности $I_{p,c}$

$$I_{p,c} = \sum a_i j_i \quad (i=1, \dots, n) \quad (1.1)$$

где n – число анализируемых параметров;

a_i – вес i -ого параметра;

j_i – параметрический индекс i -ого параметра, равный

$$j_i = (P_i / P_{i0})^{\beta_i} \quad (1.2)$$

где P_i – параметр данного товара;

P_{i0} – параметр эталона;

$\beta_i = +1$, если увеличение значения параметра способствует росту конкурентоспособности продукции;

$\beta_i = -1$, если увеличение параметра P_{ij} приводит к снижению конкурентоспособности продукции.

Произведем расчет:

Таблица 1.3

j_i	j_1	j_2	j_3	j_4	j_5	j_6	j_7
значение	1	1	1	1	0,8	1	0,7

Таблица 1.4

a_i	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,1
j_i	1	1	1	1	0,8	1	0,7
$a_i * j_i$	0,1	0,1	0,1	0,1	0,16	0,3	0,07

$$I_{p,c} = \sum a_{ji} = 0,93$$

$I_{p,c} < 1$ – шоколад уступает эталону

Общий индекс конкурентоспособности меньше единицы объясняется тем, что предприятие находится на стадии роста жизненного цикла товара, оно еще не успело проникнуть на рынок и захватить большую долю рынка. По некоторым параметрам шоколадная фабрика уступает лидерам отрасли, но с помощью правильно выбранных стратегий с течением времени она укрепит свои позиции.

Раздел 1.2. Анализ ситуации, ориентированной на стратегические задачи

Рассмотрим общую схему ситуационного анализа:

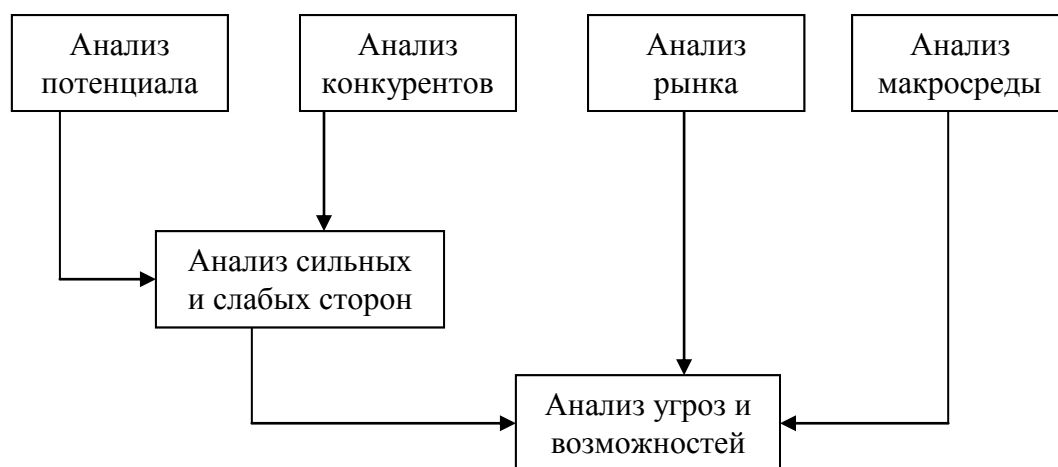


Рис. 1.4. Схема ситуационного анализа

Далее проведем исследование нашего предприятия по схеме ситуационного анализа.

Анализ потенциала

Таблица 1.5.

Анализ ожидаемого потенциала

Факторы, определяющие потенциал	Кривая потенциала									
	Оценка									
	Плохо			Посредственно				Хорошо		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Степень известности/”имидж”				●						
2. Степень новизны продукции					●					
3. Положительные отзывы, рекомендации			●							
4. Производственный потенциал								●		
5. Технологическое оборудование								●		
6. Гибкость производства									●	
7. Длительность изготовления							●			
8. Уровень качества								●		
9. Низкий процент рекламаций									●	
10. Знание потребителя и рынка							●			
11. Отношения с клиентами			●							
12. Отношения с поставщиками								●		

Анализируя данную таблицу, можно сделать вывод, что потенциал проектируемого предприятия достаточно высок. Об этом свидетельствует оценка большинства факторов, влияющих на потенциал проектируемого предприятия, такие как технологическое оборудование, уровень качества. Некоторые факторы имеют отрицательные оценки, такие как отзывы и рекомендации, отношения с клиентами, что связано с новизной предприятия,

так как на этапе становления еще не выработана клиентская база, не получены отзывы о работе предприятия.

Следующим этапом ситуационного анализа является анализ конкурентов. Предприятие по производству шоколадных изделий будет размещено на территории Ивановской области. Поскольку предприятие находится на этапе создания, в первую очередь оно будет ориентировано на региональный рынок.

Анализ конкурентов

Таблица 1.6.

Анализ конкуренции. Часть 1.

Анализ конкуренции	
Кто наши конкуренты?	<ol style="list-style-type: none"> 1. ООО «Красная Заря» 2. Продуктовые магазины, где представлены шоколадные изделия таких компаний как: <ul style="list-style-type: none"> • Иностранные компании: <ol style="list-style-type: none"> 1. швейцарская «Nestle» 2. «Kraft Foods International» 3. британская «Cadbury» • Отечественные компании: <ol style="list-style-type: none"> 1. «Объединенные кондитеры» («Красный Октябрь», «Бабаевский», «Рот Фронт») 2. «Русский шоколад»
Каковы их сильные и слабые стороны?	<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий ассортимент 2. Высокая относительная доля рынка 3. Знание потребителя и рынка 4. Постоянные клиенты 5. Хорошая репутация у покупателей <p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Устаревшее оборудование 2. Среднее качество продукции 3. Небогатый ассортимент

	<p>4. Отсутствие рекламы</p> <p>5. Довольно высокие цены</p>
<p>Какие стратегии маркетинга используют конкуренты и почему?</p>	<p>1. Стратегия “преимущественной цены” – достижение преимущества по отношению к конкурентам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цены выше, чем у конкурентов (преимущество по качеству) - цены ниже, чем у конкурентов (преимущество по издержкам) <p>2. Стратегия “следования за конкурентами” – линия поведения фирмы, основанная на копировании поведения лидера отрасли</p> <p>3. Стратегия массовой агрессивной рекламы</p> <p>4. Стратегия продвижения отдельных марок шоколадных изделий</p>

Таблица 1.7.

Анализ конкуренции. Часть 2.

Анализ конкуренции	
<p>Какие аргументы и маркетинговые стратегии можно предложить использовать, исходя из слабых сторон конкурентов?</p>	<p>1. Необходимо расширить ассортимент</p> <p>2. Следует поддерживать стабильные партнерские отношения с поставщиками</p> <p>3. Необходимо использовать стратегию расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа шоколадной фабрики</p>
<p>Какие новые конкуренты могут появиться?</p>	<p>Так как рынок шоколадных изделий имеет большой потенциал роста, то непосредственными конкурентами могут стать новые шоколадные фабрики</p>

Для производителей и дистрибьюторов шоколадный бизнес остается одной из самых “лакомых” отраслей кондитерской промышленности. Это подтверждает то, что конкуренция на рынке шоколадной продукции достаточно высока и в таких условиях неотразимым аргументом может быть только один: качество или, как говорят специалисты, выпуск только высокосортной продукции, изготовленной исключительно из натурального сырья, по традиционной технологии.

Далее проведем анализ рынка, в центре внимания которого стоят потребители.

Анализ рынка

На сегодняшний момент российский покупатель стал разборчивее, требовательнее и избирательнее. Это подтверждает исследование рынка шоколадной плитки, проведенное компанией «INFOLine» в феврале 2009 года. В опросе приняли участие более 500 человек от 18 до 65 лет. Из них 22% не достигли 20 лет, 37% составляют группу 21–30 лет, 33% – 31–45 лет, 8% – старше 45 лет.

Результаты опроса показали, что 88% респондентов являются и покупателями, и потребителями шоколада. Оставшиеся 12% распределились следующим образом: 5% покупают, но не едят шоколадные изделия, а 7% – едят, но сами не покупают.

По материалам компании «INFOLine» большинство россиян любят плиточный шоколад: 82% респондентов употребляют этот продукт. При этом значимых различий в потреблении шоколада между мужчинами и женщинами обнаружено не было: и те, и другие едят его примерно с одинаковой частотой.

Среди молодежи плиточный шоколад наиболее популярен: если в группе 18-29-летних респондентов 88% едят этот продукт, то среди респондентов среднего возраста (30-49 лет) таких 84%, а среди старшего поколения (50 лет и старше) доля потребления составляет 73%.

Если разделить респондентов на группы по уровню личного ежемесячного дохода, то получается, что реже остальных едят шоколад граждане с доходом от 6 до 15 тысяч рублей.

В целом по выборке более половины опрошенных россиян предпочитают тёмный шоколад (57%). При этом мужчины чаще отдают предпочтение тёмному шоколаду (61% против 53% у женщин), а среди женщин больше, по сравнению с мужчинами, доля тех, кто любит молочный шоколад (41% против 27% у мужчин). Практически все возрастные группы, кроме молодежи, чаще употребляют темный шоколад, а вот более половины молодых респондентов чаще отдают предпочтение молочному шоколаду (53%).

После ухудшения экономической ситуации большинство респондентов не изменили привычек в отношении шоколада. Среди женщин на 5% больше, тех, кто сократил потребление привычных марок шоколада, чем среди мужчин. Чаще других сократили потребление привычных марок респонденты в возрасте 40-49 лет, респонденты 60 лет и старше, а также россияне с личным доходом от 5 до 9 тысяч рублей.

Таблица 1.8.

Содержание анализа рынка

Анализ рынка. Содержание.	Оценка	
	скорее положительная	скорее отрицательная
<i>Количественные данные</i>		
Потенциал рынка	*	
Объем рынка		*
Уровень насыщенности рынка		*
Темпы роста рынка	*	
Распределение рынка между производителями		*
Стабильность потребности	*	
Развитие цен		*
<i>Качественные характеристики</i>		
Структура потребностей клиентов	*	
Мотивы покупок	*	

Вид процесса приобретения	*	
Способы получения информации потребителем	*	
	*	

Таблица 1.9.

Тест для оценки привлекательности сегмента рынка

Показатели	Да	Нет
Новый потенциальный спрос	*	
Высокая доля потребностей данного рынка в сегменте	*	
Наличие возможности измерить характеристику и требования потребителей для их группировки	*	
Однородность сегмента на разных рынках, близких по своей реакции на маркетинговую деятельность продавца	*	
Динамика продаж. Насколько она устраивает?		*
Прибыльность продаж высокая	*	
Достаточность емкости рынка для обеспечения объемов продаж и возмещения расходов.		*
Сильная конкуренция	*	
Несложные требования к плану маркетинга.	*	
Возможности фирмы для успешной работы в сегменте (опыт работы на рынке, ноу-хау в какой-либо отрасли, персонал, имидж)		*
“Легкодоступность” потребителей в сегменте рынка.	*	
Сходство потребителей достаточно, чтобы можно было разработать план маркетинга для всего сегмента.	*	

Для оценки потенциального или реального объема реализации товара при сложившейся конъюнктуре рынка необходимы замеры емкости рынка. На практике расчет реальной емкости затруднен из-за сложности определения суммарной выручки от реализации рассматриваемой группы продукции. Расчет емкости рынка шоколадных изделий по известным формулам очень затруднен, поэтому можно воспользоваться данными маркетинговых агентств.

Компания «in FOLIO Research Group» опубликовала результаты исследования российского рынка шоколадных изделий:

«В сравнении с другими сегментами кондитерской отрасли, рынок шоколадных изделий наиболее уверенно чувствует себя в условиях кризиса и демонстрирует стабильное увеличение объемов как в натуральном, так и в стоимостном выражении. По нашим оценкам, в 2009 г. рынок шоколадных изделий вырастет на 5,7% и достигнет 799,3 тыс. тонн. В стоимостном выражении прирост ожидается на уровне 13,1%.

Среднедушевое потребление кондитерских изделий в России на данный момент составляет 4,3 кг, а к 2011 г. достигнет 5,8 кг. По нашим оценкам, в 2008 году емкость рынка шоколадных изделий составила 820,3 тыс. т., в 2009 этот показатель снизился до 816,2 тыс. т. Потенциал роста оценивается в 9% (степень насыщенности рынка составила 91%).»

Таблица 1.10.

Оценка конъюнктуры рынка

Индикаторы рынка												Характеристика рынка
Поставка			Продажа			Запасы			Цены			
рос т	ста б.	спа д	рос т	ста б.	спа д	рос т	ста б.	спа д	рос т	ста б.	спа д	
+				+	+	+			+			Стагнирующий рынок
+			+				+			+	+	Развивающийся рынок
+	+		+	+			+			+		Стабильный рынок
		+			+			+	+			Дефицитный рынок

$I_{\text{продажи}} > I_{\text{запасов}}$ – спрос опережает предложение
(рынок покупателя)

$I_{\text{продажи}} = I_{\text{запасов}}$ – предложение соответствует спросу
(рынок покупателя)

$I_{\text{продажи}} < I_{\text{запасов}}$ – предложение опережает спрос

(рынок продавца)

На данном рынке предложение соответствует спросу, так как шоколадная продукция представлена широким ассортиментом, а объем потребления с каждым годом растет, то есть, вливаясь в конкурентную борьбу между производителями, наше предприятие найдет «своего» потребителя.

Анализ макросреды

Таблица 1.11.

Анализ макросреды

Важнейшие компоненты	Оценка	
	скорее положительная	скорее отрицательная
<i>Экономическая компонента</i>		
Темпы инфляции	*	
Уровень занятости населения	*	
Бюджетный баланс	*	
Стабильность курса рубля	*	
Ставки по кредитам	*	
Тарифы на транспортные ресурсы и энергоресурсы		*
Налоговые ставки	*	
<i>Политико-правовая компонента</i>		
Жесткость государственного регулирования экономики	*	
Льготы и свободные экономические зоны	*	
Инвестиционная политика		*
<i>Технологическая компонента</i>		
Состояние производства на внешних для предпринимателя участках технологических цепей	*	
Возможности новых технологических разработок	*	
Уровень технологии конкурентов		*
Темпы обновления технологии	*	
<i>Социальная компонента</i>		

Социальная напряженность в обществе	*	
Уровень предложения на рынке рабочей силы	*	
Имидж в обществе	*	
Уровень жизни различных социальных групп		*

Анализ макросреды направлен на изучение условий окружающей среды предприятия. Исходя из данной таблицы, можно сделать вывод, что внешние факторы будут оказывать скорее положительное влияние на проектируемое предприятие.

Завершающим этапом ситуационного анализа является анализ сильных и слабых сторон и анализ угроз и возможностей. Эффективным инструментом для проведения такого анализа служит SWOT-анализ.

SWOT-анализ

	Возможности: 1. расширение ассортимента 2. проведение рекламной компании 3. выход на новые рынки 4. формирование положительного имиджа предприятия	Угрозы: 1. возможность появления новых конкурентов 2. неудовлетворенность клиентов
Сильные стороны: 1. современное оборудование 2. достаточно высокое качество продукции	ПОЛЕ «СИБ»: Благодаря достаточно высокому качеству производимой продукции, применению нового оборудования, использования гибкой ценовой политики фирма может увеличить свою долю на рынке.	ПОЛЕ «СИУ»: Благодаря достаточно высокому качеству производимой продукции и использованию гибкой ценовой политики фирма способна преодолеть угрозу роста новых конкурентов.
Слабые стороны: 1. еще несформировавшийся имидж	ПОЛЕ «СЛВ»: Разработав эффективную маркетинговую стратегию, включающую создание имиджа	ПОЛЕ «СЛУ»: В условиях роста конкуренции такие слабые стороны фирмы, как несформировавшийся

<p>2. небогатый ассортимент</p> <p>3. низкий процент рекламаций</p>	<p>организации, повышение осведомленности потенциальных потребителей о фирме, предприятие может захватить значительную долю рынка.</p>	<p>имидж фирмы, низкая осведомленность потребителей о фирме, небогатый ассортимент могут стать серьезными препятствиями для расширения доли на рынке.</p>
---	--	---

Рис. 1.5. Матрица SWOT

Раздел 1.3. Цели и задачи маркетинга

В данном разделе необходимо сформулировать цели и задачи маркетинга.

Цель - желаемое будущее состояние реальности.

Из рисунка 1.6 видно, что цели и задачи проектируемого предприятия позволят ему выйти на передовые позиции и занять значительную долю на рынке шоколадной продукции ивановского региона, тем самым реализовав главную цель предприятия.



Рис. 1.6. Дерево маркетинговых целей шоколадной фабрики

Раздел 1.4 Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга – комплекс базовых решений и принципов, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей фирмы и направленных на достижение генеральной цели фирмы.

Главной целью проектируемого предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Главной стратегией

предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению продукции более высокого качества и по более низким ценам, а также расширение ассортимента изделий. Исходя из этого, стратегией маркетинга избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа шоколадной фабрики.

Цена товара	Высокая	Выборочное проникновение на рынок	Интенсивный маркетинг
	Низкая	Пассивный маркетинг	<i>Широкое проникновение на рынок</i>
		Низкая	Высокая
		Затраты на маркетинг	

Рис.1.7. Матрица «Цена – затраты»

При стратегии *широкого проникновения*, цена на товар устанавливается низкая, а затраты на маркетинг – высокие. Она считается наиболее успешной для быстрого продвижения на рынок и захвата максимально возможной его доли.

Темп роста отрасли	Высокий	«Звезды»	<i>«Трудные дети»</i>
	Низкий	«Дойная корова»	«Собаки»
		Большая	Небольшая
		Относительная доля рынка	

Рис. 1.8. Матрица БКГ

«Трудные дети» - небольшая доля рынка, но высокие темпы роста. Это означает, что предприятию необходимо захватывать большую долю рынка.

В зависимости от характера спроса имеют место различные типы маркетинга и соответствующие этим типам варианты стратегии и инструменты маркетинга. Применение той или иной стратегии маркетинга позволяет осуществить гибкую маркетинговую деятельность, базирующийся на высокой ответственности перед покупателями и обществом.

В данном случае:

Вид спроса – полноценный

Цель маркетинга – стабилизировать спрос

Тип стратегии – поддерживающий маркетинг

Инструменты маркетинга – поддерживающая реклама, широкодоступная цена, оперативная реакция на неустойчивость рынка, постоянная оценка насыщенности рынка

Этап ЖЦТ – зрелости

Раздел 1.5. План мероприятий

Товарная политика

Ассортимент – совокупность отдельных товаров, единых по своему потребительскому назначению и отличающихся между собой лишь незначительными потребительскими свойствами.

Ассортимент имеет несколько характеристик:

- ширину (численность ассортиментных групп);
- глубину (число вариантов каждого товара в рамках ассортиментной группы);
- насыщенность (общее фактическое число товаров, представленных в товарной номенклатуре).

Ассортимент проектируемой шоколадной фабрики не настолько богат как у лидеров отрасли, поэтому одной из важнейших стратегий является стратегия расширения ассортимента.

Ширина ассортимента – 2 группы:

1 группа – шоколад без начинки;

2 группа – шоколад с начинкой.

Глубина ассортимента:

1 группа – 2 наименования:

- горький шоколад
- молочный шоколад;

2 группа – 6 наименований:

- горький шоколад с фундуком
- горький шоколад с миндалем
- горький шоколад с арахисом
- молочный шоколад с фундуком
- молочный шоколад с миндалем
- молочный шоколад с арахисом

Насыщенность ассортимента – 8 наименований.

Создание новой продукции на проектируемой шоколадной фабрике подразумевает под собой создание новых ассортиментных групп. Это может быть шоколад с новыми начинками, шоколадные конфеты с начинкой и без. Создание новых ассортиментных позиций позволит привлечь новых клиентов, расширить рыночный сегмент.

Качество – это совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Проектируемая шоколадная фабрика предполагает достаточно высокий уровень качества предоставляемой продукции, так как на предприятии будет

установлено современное оборудование, набран высоко квалифицированный персонал и предполагается использование новейших технологий.

Ценовая политика

При анализе ценообразования необходимо учитывать:

- себестоимость товара
- цены конкурентов на аналогичные товары или товары заменители
- цену, определяемую спросом на данный товар.

Ценообразование в фирме будет строиться по принципу: цена должна покрывать все издержки. Исходя из целей и стратегии маркетинга, а также с учетом эластичности спроса, установление цен будет осуществляться методом “издержки + прибыль”, с учетом величины ожидаемого спроса и поведения конкурентов.

Сбытовая политика

Выбор каналов распределения продукции является очень сложным управленческим решением, так как выбранные каналы влияют на все другие аспекты маркетинга. В условиях рынка результаты хозяйственной деятельности предприятия во многом зависят от правильного выбора каналов распределения товаров, форм и методов сбыта, от широты ассортимента, качества и многообразия услуг, связанных с реализацией продукции.

Проектируемое предприятие будет использовать многовариантную систему сбыта, которая включает:

1. Работа напрямую через розничную торговую сеть
2. Работа с мелкими оптовыми компаниями

В дальнейшем возможен сбыт через фирменный магазин, а также продажа через дистрибьюторов.

Коммуникативная политика

Немаловажным аспектом деятельности проектируемой шоколадной фабрики будет реклама.

Основные функции рекламы:

- информативная – сообщение о существовании товара (услуги), ознакомление с его свойствами, а также сведения: где и когда продается товар;
- психологическая – воздействие на чувство самооценки, соображение престижа, взгляды и предпочтения потребителей, их устремления;
- стимулирующая – напоминание, побуждение к покупке, установление контактов.

Поскольку проектируемая шоколадная фабрика находится на стадии возникновения, то необходимо проводить интенсивную рекламную кампанию. Следует обратиться в рекламное агентство, где будут сформулированы основные идеи и цели рекламной кампании, составлен бюджет рекламной кампании, произведен выбор конкретных СМИ и других средств распространения рекламы, произведена подготовка макетов, художественного оформления, написания текстов, публикация, трансляция, распространение рекламной информации.

Самый же продуктивный вид рекламы - вторичная, передаваемая клиентом другим людям (родственникам, знакомым). Если клиент доволен шоколадной продукцией нашего предприятия, то он всегда придет еще и возможно не один.

Раздел 1.6. Бюджет маркетинга

В данном разделе приводятся размеры затрат на маркетинг на планируемый период.

При построении бюджета маркетинга необходимо сначала определить программу действий. В бюджет по маркетингу включаем расходы на следующие мероприятия и виды деятельности:

1. рекламу и PR;
2. промо-акции (презентации, семинары, конференции и т. д.);
3. обеспечение средств поддержки продаж (сайт, буклеты, сувенирная продукция и т. д.);

Согласно выбранной программе действий представим затраты на проведение маркетинговых мероприятий в таблице 1.12.

Таблица 1.12.

Затраты на проведение маркетинговых мероприятий

Статьи	Уровень затрат, руб/мес.
1. Реклама в газете «ГиперМаркет»	600
2. Реклама на автобусе «Богдан»: - изготовление рекламного постера - монтаж рекламного постера - аренда	1000 1500 5000
3. Создание и размещение визиток на стендах города (26 стендов, расположенных во всех районах города в торговых и развлекательных центрах)	7000
4. Проведение промо-акций	5000
5. Создание сайта предприятия	10000

На основании статей затрат на маркетинг представим бюджет маркетинга на год.

Таблица 1.13.

Бюджет маркетинга

№	Статья	Уровень затрат, тыс руб.
1	рекламу и PR	25
2	промо-акции	30

3	обеспечение средств поддержки продаж	50
	Итого:	95

Часть 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Раздел 2.1. Общая характеристика проектируемого предприятия

В данном разделе излагаются основные аргументы создания предприятия. Проектируемое предприятие – шоколадная фабрика, производящая шоколадные плитки. Для обоснования идеи создания шоколадной фабрики приведем результаты исследования отношения потребителей к шоколадной продукции и некоторые факторы, влияющие на выбор шоколадной продукции:

1. Отношение к шоколадной продукции

У потребителей сформировано положительное восприятие шоколадной продукции. Образ шоколадной продукции в их сознании ассоциируется с праздником, приятной встречей, отдыхом, летом. Шоколадная продукция является общеупотребительной, сложно описать типичного ее потребителя: это и мужчины, и женщины, и дети, молодые и пожилые с различным доходом.

2. Основные цели покупки шоколадной продукции

Шоколадная продукция помогает потребителям улучшить свое эмоциональное состояние, способствует снятию стресса, улучшает умственную деятельность. Шоколадная продукция является составляющей отношений с детьми, любимыми, родственниками, друзьями, коллегами по работе. Это продукт является традиционным подарком, угощением.

3. Влияние дохода на потребление шоколадной продукции

Доход потребителей не влияет напрямую на количество потребляемой продукции (кроме потребителей с очень низким доходом). Потребители с разным доходом различаются в разнообразии и качестве покупаемой шоколадной продукции. Независимо от дохода потребители покупают

шоколадную продукцию в фирменных магазинах от кондитерской фабрики, супермаркетах и ларьках.

4. Отношение к отечественной и импортной шоколадной продукции

Потребители лучше относятся к отечественной шоколадной продукции, чем к западной. Отечественная продукция описывается как более натуральная, более качественная, более вкусная, полезная и менее дорогая.

5. Отношение к составу шоколадной продукции

Большая часть потребителей не обращают внимания на состав шоколадной продукции или делают это только при покупке незнакомой продукции или продукции, предназначенной для ребенка. Основное внимание уделяется наличию/отсутствию сложных химических элементов, консервантов, растительных белков и жиров, генетически-модифицированного сырья. Наличие в продукте эквивалентов какао-масла негативно влияет на отношение к нему потребителей. Также потребители обращают внимание на калорийность продукта, причем женщины, как правило, выбирают продукт с меньшей калорийностью, а мужчины с большей.

Выводы, полученные по результатам исследования, свидетельствуют о том, что потребители любят шоколадную продукцию, вне зависимости от дохода покупают это лакомство, лучше относятся к отечественным производителям шоколадной продукции. **Это говорит о целесообразности создания шоколадной фабрики.**

Представим общую характеристику проектируемого предприятия:

- 1. Проектируемое предприятие** - шоколадная фабрика.
- 2. Вид деятельности** - производство шоколадной продукции (шоколадных плиток).

По отраслевой принадлежности предприятие является предприятием пищевой промышленности. Поскольку предприятие находится на этапе

создания, в первую очередь оно будет ориентироваться на региональный рынок.

Ассортимент продукции:

- горький шоколад
- горький шоколад с орехами (фундук/арахис/миндаль)
- молочный шоколад
- молочный шоколад с орехами (фундук/арахис/миндаль)

3. Масштабы деятельности - малое предприятие, так как создаваемое предприятие характеризуется ограниченной численностью работников, и оно будет занимать крайне небольшую долю в общем объеме деятельности, являющейся профильной для предприятия.

4. Организационно-правовая форма - обществом с ограниченной ответственностью.

Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Учредительным документом ООО является его устав.

Правовое положение общества с ограниченной ответственностью, права и обязанности его участников определяются настоящим Кодексом и Федеральным Законом "Об обществах с ограниченной ответственностью".

5. Название организации - ООО «АНЕГА».

6. Территориальное размещение - Ивановская область, город Родники.

Жизненный цикл проектируемого предприятия «АНЕГА»

Этапы жизненного цикла организации могут характеризоваться следующими основными периодами: создание (зарождение), детство,

зрелость, старение и упадок (ликвидация), обозначенный ниспадающей кривой.

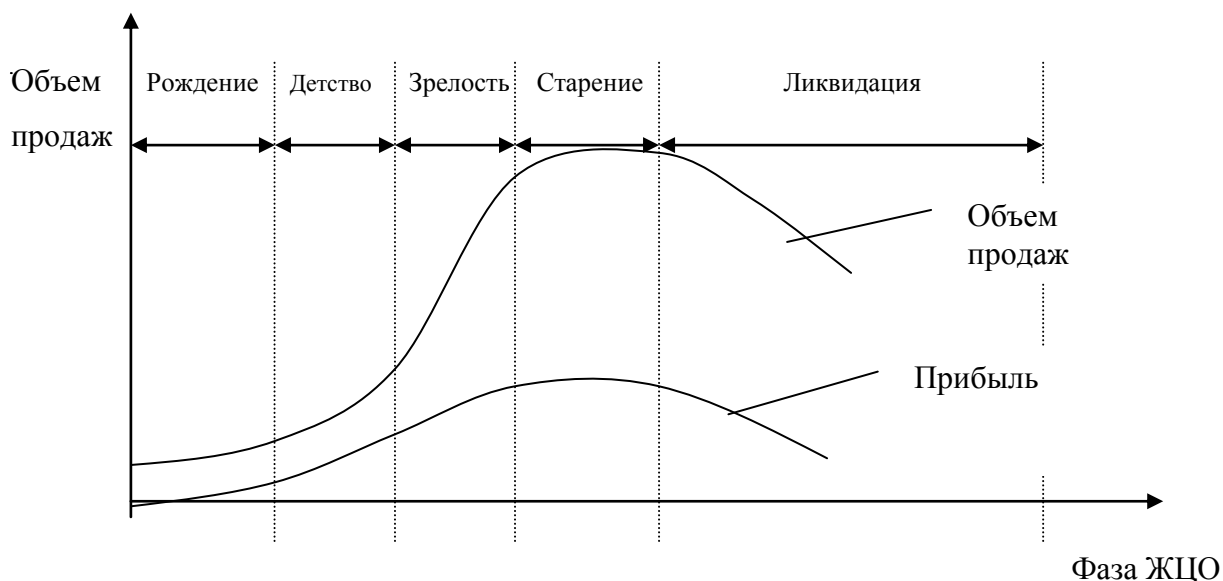


Рис.2.1. Схема жизненного цикла организации (ЖЦО)

Проектируемое предприятие находится на стадии рождения. Данную фазу характеризуют некоторые особенности:

- основатели организации выявляют неудовлетворенные требования потребителя или социальные нужды
- целеустремленность, способность рисковать и преданность делу
- управленческая система отсутствует
- для тех, кто в этот период работает в организации, характерен наивысший энтузиазм, сплоченность на основе идей и взглядов (но не целей и методов), взаимодействие на творческой основе

В заключение данного раздела составим обобщающую таблицу, наглядно отражающую основные аргументы создания предприятия.

Таблица 2.1.

Аргументы в пользу создания проектируемого предприятия

Аргумент	Сущность
----------	----------

Необходимость	<ul style="list-style-type: none"> - создание новых рабочих мест - дополнительные поступления в бюджеты всех уровней - повышения уровня жизни населения - инвестиции в Ивановский регион
Возможность	В Ивановском регионе существует стабильный спрос на шоколадную продукцию. Доход потребителей не влияет напрямую на количество потребляемой продукции. Потребители с разным доходом различаются в разнообразии и в качестве покупаемой шоколадной продукции.
Экономическая целесообразность	Потребность населения в шоколадных изделиях в Ивановском регионе обеспечивается за счет завоза их из других регионов России или по импорту. Основной конкурент – это предприятие «Красная Заря», но оно не занимается выпуском шоколадных плиток.
Географическое размещение	<ul style="list-style-type: none"> - водоснабжение - электроснабжение - обеспечение газом - близость к транспортным магистралям

Раздел 2.2. Производственная структура предприятия

Целью данного раздела является обоснование численности рабочих с учетом принятой технологии, организации производства и масштабов деятельности.

Рассмотрим технологию производства шоколада (рис 2.2.).

Предприятия, на которых процесс превращения какао-бобов в шоколад проходит от начала до конца, можно пересчитать по пальцам. Это очень

крупные предприятия, на пример такие как участники холдинга «Объединенные кондитеры».

Технология производства шоколада

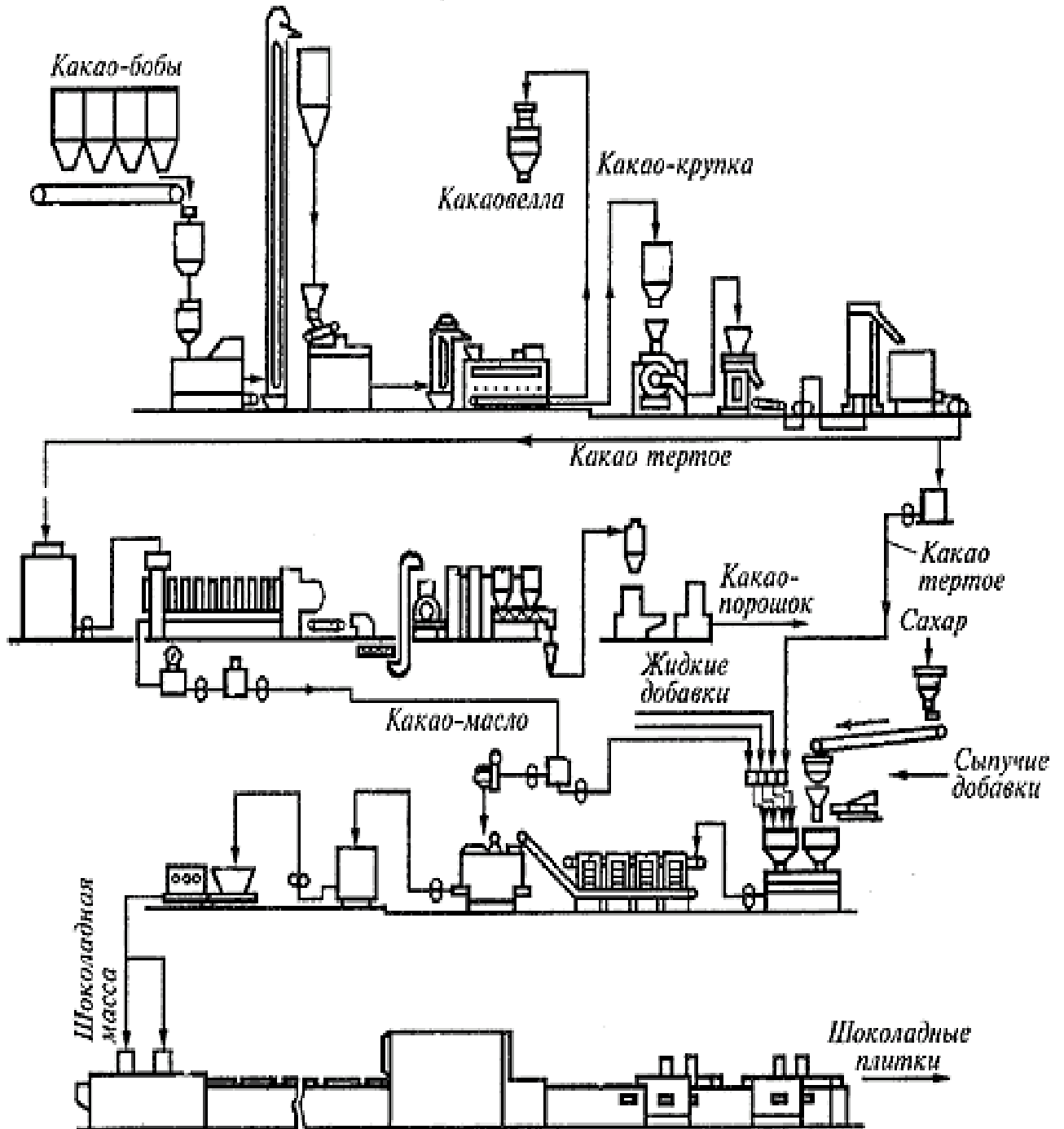


Рис.2.2. Технология производства шоколада

Технологическая схема приготовления шоколада

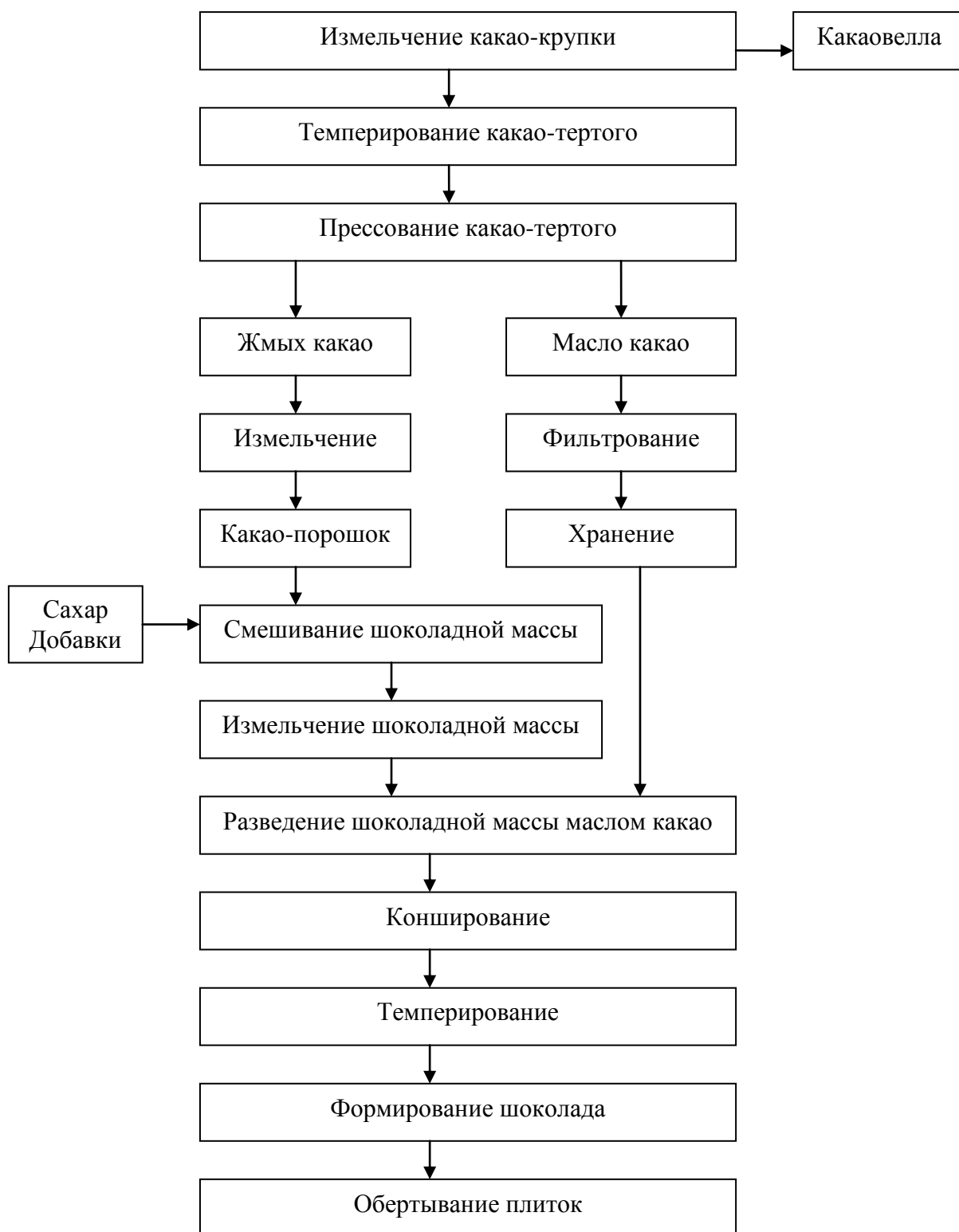


Рис.2.3. Технологическая схема приготовления шоколада

Данное предприятие является малым предприятием, поэтому оно будет закупать какао-продукты у поставщиков ингредиентов для кондитерской промышленности, в частности:

- какао-крупка
- ароматизаторы
- орехи

Поставщики какао-крупки, ароматизаторов, орехов:

- Торговый Дом «Аркада»
107553 г. Москва, ул. Амурская, д.1, стр. 13
- ООО «Шоколандия»
119571 г. Москва, ул. 26 Бакинских комиссаров, д.11, стр. 1

Следовательно, технологический процесс будет начинаться с измельчения какао-крупки.

Технологический процесс

1. Измельчение какао-крупки

Обжаренную и очищенную какао-крупку тщательно измельчают, при этом разрушается клеточная ткань, что облегчает выделение из клеток какаоового масла. Чем лучше будет измельчена какао-крупка на этом этапе, тем более полным и тонким будет вкус шоколада. Размер твердых частиц какао, прошедших через измельчающее оборудование, не должен превышать 75 мкм — такое какао называется какао-тертым. Какао тертое в разогретом состоянии (выше 35°C) представляет собой суспензию, состоящую из двух фаз: жидкой — масла какао и твердой — мелких частичек клеточной ткани какао-бобов.

Процесс измельчения какао-крупки осуществляется в машинах разных типов, для получения какао тертого высокой дисперсности. В процессе измельчения какао-крупки в результате интенсивного трения

продукт подогрывается и превращается в легкоплавкую массу, которая легко транспортируется насосами. После измельчения влажность какао тертого составляет 2—2,5%, количество твердой фазы — 90—95%.



Рис.2.4. Какао-крупка

2. Прессование

Какао-тертое содержит 54% какао-масла — очень ценного вещества, необходимого для производства настоящего шоколада. Какао тертое собирают в специальные аппараты и нагревают до 85—90 °С и хранят при непрерывном перемешивании, чтобы не допустить расслоения жидкой и твердой фаз. Какао тертое используют для приготовления шоколадной массы и получения масла какао, которое является вторым основным компонентом шоколадного производства.

Процесс прессования проходит при температуре около 100 °С и давлении до 4,5—5,5 МПа. Цикл прессования — 15—40 мин в зависимости от количества жира в жмыхе, который используется для получения какао-порошка. Масло какао после прессов поступает хранится при температуре 50—60 °С. Жмых какао, полученный после прессования, в горячем состоянии транспортером подается на измельчение в жмыходробилку. Затем жмых охлаждается и подается в промежуточные бункера для хранения.



Рис.2.5. Какао-тертое

3. Смешивание и измельчение

Какао-тертое, сахар и часть какао-масла смешиваются в определенных пропорциях. После смешивания масса поступает на измельчение. Эта стадия является очень важной при выработке шоколада: чем выше степень измельчения, тем нежнее вкус. Общее содержание натуральных какао-продуктов в такой смеси во многом определяет не только качество, но и стоимость шоколада. Особенно это касается содержания какао-масла — продукта столь ценного, столь и дорогого.

Основным требованием процесса смешивания является тщательное равномерное перемешивание всех составных компонентов с целью получения однородной пластической тестообразной массы. Перед смешиванием проводят дозирование компонентов согласно рецептуре. В первую очередь в смеситель поступает какао тертое, потом сахарная пудра и другие добавки, а в последнюю очередь загружается масло какао в такой пропорции, чтобы общее содержание жира в шоколадной массе составляло 26—30%. Затем шоколадную массу измельчают. Во время измельчения шоколадная масса приобретает тестообразный вид. По мере продвижения по валкам твердые частички измельчаются, резко увеличивается их суммарная поверхность, и масса становится порошкообразной. Масло какао, которое распределяется по значительно увеличенной суммарной поверхности массы, приобретает

форму тонкой пленки, что приводит к высыханию массы. Измельченная шоколадная масса во время нагревания и тщательного перемешивания разводится маслом какао для перехода из порошковидного состояния в жидкое.

4. Конширование

Это один из важнейших этапов в изготовлении шоколада. После смешивания и измельчения шоколадная масса подвергается коншированию — интенсивному вымешиванию при высоких температурах. Его целью является удаление всей остаточной влаги, устранение несовместимых вкусов и ароматов, комочков, которые еще присутствуют, а также вытеснение летучих кислот и чрезмерной горечи. Коншированием обеспечивается оптимальное сохранение аромата в конечном продукте, а также хорошая гомогенность смеси, которая чрезвычайно важна для внешнего вида шоколада. Конширование — это весьма длительный (от 24 до 72 часов) процесс. Консистенция шоколада при этом становится более однородной, а вкус — более нежным, «тающим». После обработки шоколадной массы в нее вносят оставшиеся компоненты, предусмотренные рецептурой: какао-масло и лецитин — для разжижения массы и оптимизации ее отливки в формы; натуральный ароматизатор (ванилин) — для придания шоколаду более тонкого, изысканного аромата.



Рис.2.6. Конширование шоколадной массы

5. Темперирование

Темперирование — это ключевая стадия производства шоколада. Горячую шоколадную массу после конширования нужно охладить, но из-за содержания в ней какао-масла делать это приходится в несколько этапов. Дело в том, что какао-масло — это полиморфный жир. При охлаждении оно кристаллизуется и затвердевает, но в зависимости от условий охлаждения может принимать разные формы. Темперирование необходимо для того, чтобы какао-масло перешло в наиболее стабильную форму. Для этого горячий шоколад сначала охлаждают до 28°C, а затем снова нагревают до 32°C. Если хотя бы на одном из этапов темперирования будет нарушена технология, это сразу же отразится на внешнем виде и структуре шоколада. Например, на его поверхности может появиться характерный белый налет. Такая «седина» — результат неправильного темперирования. Причем, проявляется «седина» не сразу, а спустя некоторое время. Кроме того, при неправильном охлаждении шоколад может стать крупнозернистым и рассыпчатым. При этом его вкусовые свойства сохраняются, но вот товарный вид будет безнадежно испорчен.

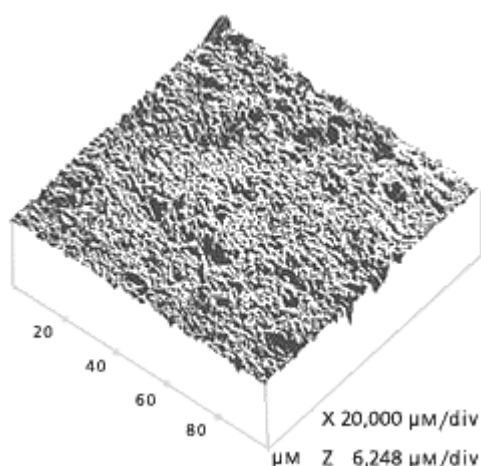


Рис.2.7. Поверхность шоколада с нормальным темперированием

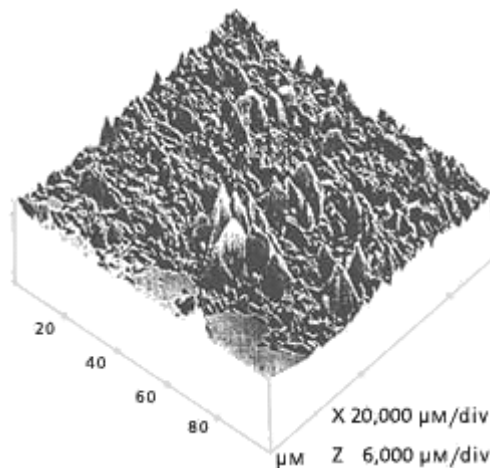


Рис.2.8. Поверхность плохо отtemперированного шоколада

На рисунке 2.7. поверхность шоколада с нормальным темперированием практически не имеет значительных выступов и перепадов высот. На рисунке 2.8. на поверхности плохо отtemперированного шоколада хорошо видны выступающие игольчатые кристаллы какао масла, которые самопроизвольно образовались в процессе хранения шоколада.

6. Формование

После темперирования шоколад разливают в подогретые формы. На этом же этапе, если того требует рецептура, в шоколад вносят различные добавки (например, орехи). После этого шоколад отправляют в холодильные камеры. Здесь шоколад застывает, а его поверхность приобретает красивый блеск. Затем формы с застывшим шоколадом переворачивают вверх дном — и вытряхивают на конвейер.

В результате шоколад в готовом виде имеет твердую, ломкую, специфическую структуру, характерную по аромату и вкусу только для шоколада.

7. Упаковка и маркировка

Последней стадией производства шоколада является его упаковка и маркировка. Из холодильника шоколадные плитки системой

транспортеров подаются на упаковку. Здесь специальные автоматы заворачивают шоколадные плитки в этикетки.

8. Условия и срок хранения

Шоколад следует транспортировать и хранить при температуре $18\pm 3^{\circ}\text{C}$ и относительной влажности менее 75%. В процессе хранения шоколад особенно чувствителен к теплу. Поэтому поддержание необходимой температуры хранения строго обязательно. В случае несоблюдения этих условий шоколад может «посесть» и потерять свой товарный вид.

Оборудование

На проектируемом предприятии будет установлено современное оборудование – поточная линия «ChocoEasy».

Производительность 150-300 кг в день.

Длительность процесса – 8 часов.



Рис 2.9. Оборудование «ChocoEasy»

Модуль «ChocoEasy» состоит из следующих частей:

1. Модуль подготовки и промежуточного хранения сахара и сухих материалов.
2. Модуль растапливания и промежуточного хранения какаомаксы и какаомаксы.
3. Конш для сухого и мокрого конширования.
4. Бисерная мельница для тонкого помола шоколадной массы.
5. Комплектный блок управления оборудованием.

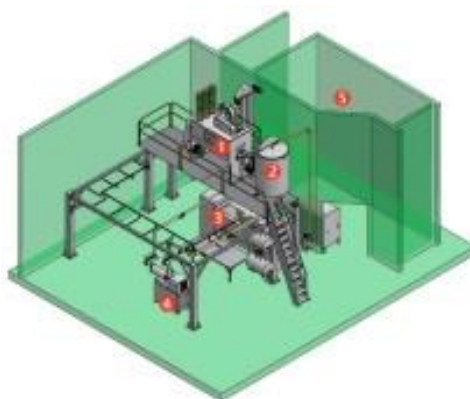


Рис.2.10. Составные части оборудования «ChocoEasy»

Далее рассмотрим производственную структуру предприятия.

Производственная структура проектируемого предприятия ООО «АНЕГА» основывается на поточном принципе. На поточных линиях рабочие места расположены по ходу технологического процесса.

Представим производственную структуру на рисунке 2.11.

Рассмотрев технологию производства и сформировав структурные производственные подразделения, перейдем к расчету численности рабочих.

Расчет численности рабочих

Расчет численности рабочих проводится с учетом проектируемой технологии, аппаратного оформления, режима работы производства.

Для обоснования численности рабочих необходима оценка труда рабочих, проводимая по нормам обслуживания.

Режим работы будущего производства – периодический, проектируемое предприятие будет работать 5 дней в неделю одной сменой по 8 часов.

Рассчитаем численность рабочих, используя таблицу 2.2. и таблицу 2.3.

Таким образом, исходя из расчетов, количество производственного персонала составляет 4 человека.



**Рис.2.11. Производственная структура цеха изготовления шоколадной
ПЛИТКИ**

Таблица 2.2.

Обоснование численности рабочих в производстве шоколадных плиток

Наименование технологической стадии производства	Наименование ведущего оборудования	Количество ведущего оборудования, шт.	Норма обслуживания, (ед. обор./чел.)	Явочная численность рабочих в смену, чел.
1. Формирование запасов необходимых ингредиентов	Различная тара, стеллажи	5	-	1
2. Измельчение какао-бобов	Мельницы разных типов	1	1	1
3. Прессование	Пресс	1	1	
4. Смешивание и измельчение	Смесители, быстроходные многовалковые мельницы	2	1	
5. Конширование	Конш-машина	1	1	
6. Темперирование	Темперирующие машины	1	1	
7. Формование	Формы для изделий, конвейер, холодильные камеры	2	2	
8. Упаковка	Заверточные автоматы	1	1	
9. Проверка контроля качества	Измерительные приборы	1	1	
10. Хранение на складе готовой продукции	Стеллажи	3	-	1
Итого:	X	18	X	3

Таблица 2.3.

Расчет численности рабочих в производстве шоколадных плиток

Наименование структурного подразделения и технологической стадии производства	Режим работы i-го структурного подразделения: количество смен	Численность, чел.			
		Явочное число рабочих в смену	Явочное число рабочих в сутки (гр. 2 x гр.3)	Штатная численность рабочих (гр.4)	Списочная численность рабочих (гр.5 x 1,13)
1	2	3	4	5	6
Основное производство					
1. Измельчение какао-бобов	1	1	1	1	1,13
2. Прессование					
3. Смешивание и измельчение					
4. Конширование					
5. Темперирование					
6. Формование					
7. Упаковка					
8. Проверка контроля качества					
Итого:	X	1	1	1	1,13
1	2	3	4	5	6
Вспомогательное производство					
1. Формирование запасов необходимых ингредиентов	1	1	1	1	1,13
2. Хранение на	1	1	1	1	1,13

складе готовой продукции					
Итого по предприятию:	X	3	3	3	3,39

Раздел 2.3. Организационная структура управления предприятием

Целью данного раздела является спроектировать организационную систему управления создаваемого предприятия «АНЕГА», используя результаты проектных разработок предыдущих разделов.

Под организационной структурой управления (ОСУ) понимается совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

В процессе проектирования организации управления определяется её структура, направленная на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями: количество и размер цехов, их группировка по производственному принципу, их организационное прикрепление; размеры и организационная структура обслуживания; перечень необходимых функциональных служб (маркетинга, материального обеспечения, сбыта и т.д.), а также административных подразделений.

Основные характеристики организационной структуры – численность управленческого персонала по функциям управления, численность линейного управленческого персонала, количество уровней иерархии системы управления предприятием, количество структурных звеньев на каждом уровне, степень централизации управления. Доминирующим фактором, влияющим на значение этих характеристик, является объем работ по управлению предприятием, который зависит от состава и содержания функций управления, трудоемкости и периодичности решения задач управления.

Проектирование организационной структуры управления создаваемого предприятия ООО «АНЕГА»:

Проектируемое предприятие является предприятием малого бизнеса, в его распоряжение будет находиться один цех, предприятие будет работать в одну смену.

1 этап Формирование линейной ОСУ

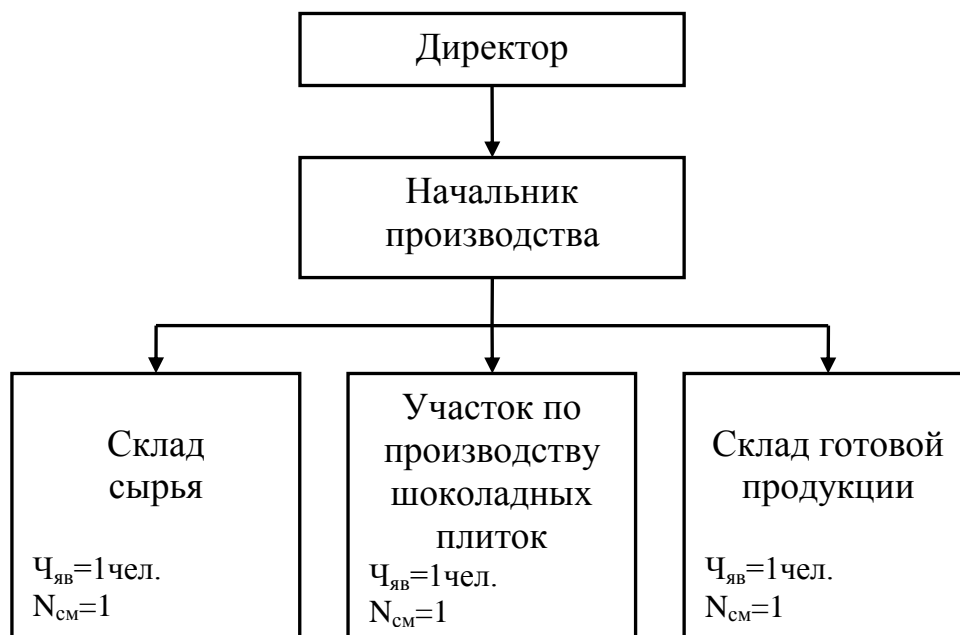


Рис.2.12. Линейная ОСУ проектируемого предприятия «АНЕГА»

Теперь при помощи спроектированной линейной ОСУ сформируем функциональные службы аппарата управления будущего предприятия.

2 этап Формирование линейно-функциональной ОСУ

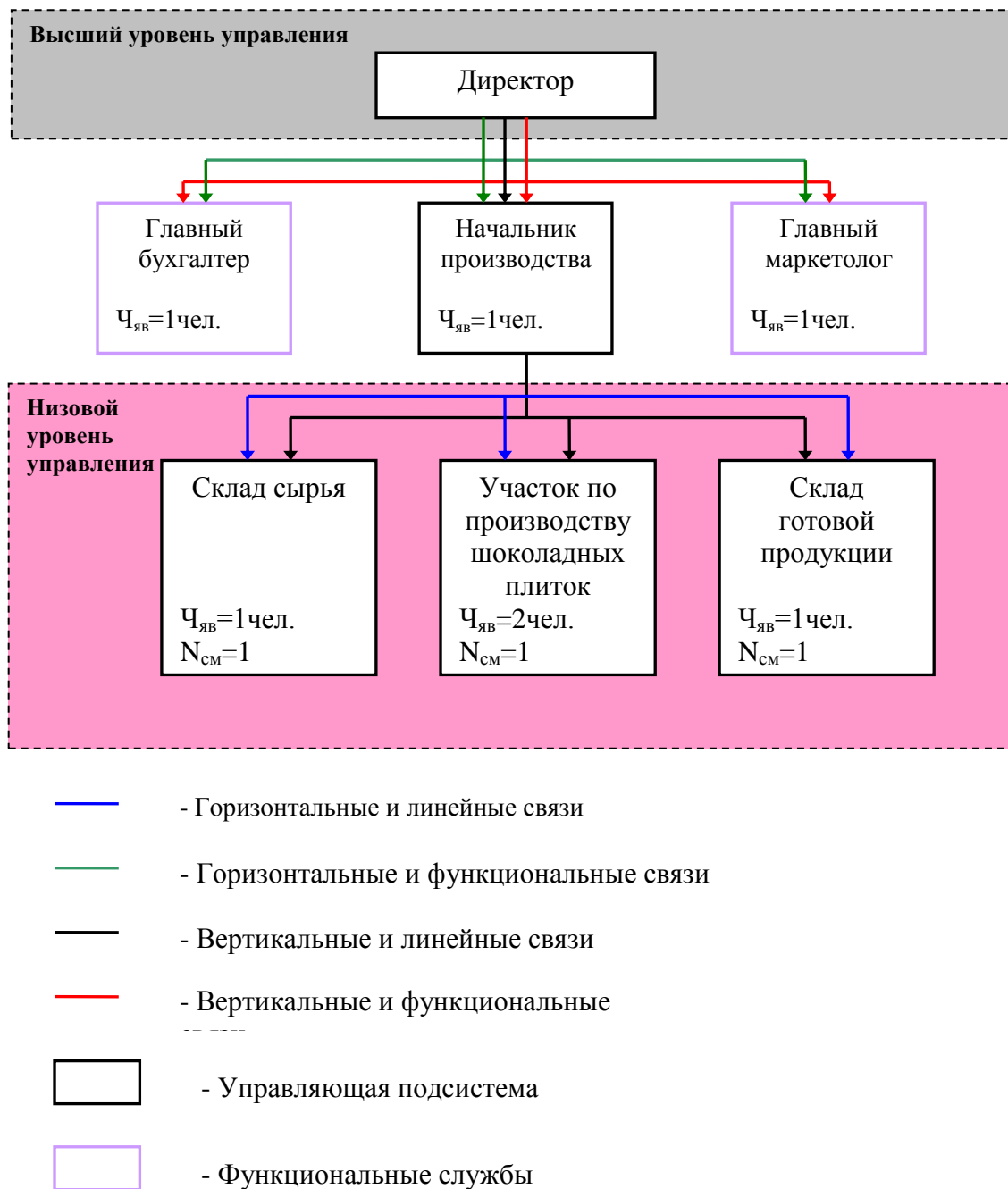


Рис.2.13. Линейно-функциональная ОСУ проектируемого предприятия «АНЕГА»

Проектируемая организационная структура является линейно-функциональной. Основу линейно-функциональных структур составляет принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации, по которым на каждом уровне управления формируются функциональные службы.

Преимуществами этой структуры являются:

- 1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции;
- 2) расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

Недостаткам линейно-функциональной структуры являются: отсутствие единства действий; невозможность поддержания постоянных взаимосвязей между функциональными службами; длительная процедура принятия решений; снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый из них получает указания от нескольких руководителей; несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками «сверху», так как каждое функциональное подразделение ставит свои вопросы на первое место; нарушение принципа единоначалия.

Таблица 2.4.

Оценка рациональности ОСУ проектируемого предприятия

№ п.п.	Уровни управления	Норма управляемости	Фактическое соотношение «руководитель-подчиненный»	Отклонение	
				Абсолютное (+;-)	Относительное %, (+;-)
1	2	3	4	5	6
Линейная ОСУ					
1.	Низовое звено управления				
	1.1.Склад сырья	2	1	-1	-50
	1.2.Участок по производству шоколадных	4	1	-3	-75

	плиток 1.3 Склад готовой продукции	2	1	-1	-50
2.	Среднее звено управления 2.1.Начальник производства	10	3	-7	-70
3.	Высшее звено управления 3.1.Директор	5	3	-2	-40
<i>Функциональные службы</i>					
1.	Главный бухгалтер	4	1	-3	-75
2.	Главный маркетолог	4	1	-3	-75

По данным таблицы, можно сделать вывод о том, что на проектируемом предприятии ООО «АНЕГА» организационная структура управления рациональна на всех звеньях управления. Стоит заметить, что излишнее увеличение количества подчиненных может повлечь рост управленческих обязанностей руководителя, что ослабит контроль над работой подчиненных, затруднит обнаружение просчетов в работе и т. д.

Необходимо подчеркнуть также, что определение количественных значений нормы управляемости в каждой конкретной организации должно осуществляться на основе анализа всех влияющих на нее факторов с учетом отраслевой специфики и особенностей данного производства.

Определение миссии проектируемого предприятия «АНЕГА»

Миссия — определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии, т.е. тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут

определять образ организации в перспективе. Отличительной особенностью миссии является то, что она должна быть выполнена по истечению определенного периода времени.

Следует различать широкое и узкое понимание миссии.

Миссия (в широком смысле) - констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть.

Миссия (в узком понимании) - сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Миссия проектируемого предприятия ООО «АНЕГА»

- в широком смысле:

Наша миссия - приносить позитивные эмоции и радость людям, внося в жизнь сладкие моменты удовольствия. Мы работаем для тех, кто любит себя баловать и открывать для себя новые вкусы, для тех, кто заботится о своем здоровье. Мы подарим улыбку даже самому изощренному гурману, благодаря высочайшему качеству и безопасности продукта. Мы делаем Вашу жизнь слаще.

- в узком смысле:

Сладкая жизнь и позитивные эмоции каждый день, благодаря продукции высочайшего класса шоколадной фабрики ООО «АНЕГА».

Определение целей проектируемого предприятия

Цель - это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

Цель – это те основные результаты, к которым предприятие стремится в своей деятельности на протяжении длительного времени.

От того, насколько правильно выбрана цель и насколько четко и ясно она сформулирована, зависит успех предприятия. Непродуманное и нечеткое формулирование цели приводит к тому, что вся система управления работает неэффективно.

Цели выполняют ряд важных функций:

Во – первых, цели отражают философию предприятия, концепцию его деятельности и развития. А поскольку виды деятельности лежат в основе общей и управленческой структуры, именно цели определяют, в конечном счете, характер и особенности предприятия.

Во – вторых, цели уменьшают неопределенность текущей деятельности, как предприятия, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире, помогают приспособиться и сконцентрироваться на достижении желаемых результатов.

В – третьих, цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения наиболее отличившихся сотрудников.

Главная цель проектируемого предприятия ООО «АНЕГА»:

Проникнуть на рынок шоколадных изделий, стать лидирующим производителем шоколадных изделий, сохранить высокий уровень качества продукции, упаковки и дизайна. А так же обеспечивать непрерывное развитие компании посредством оптимального сочетания интересов потребителей, учредителей, сотрудников компании и ее поставщиков.

Исходя из главной цели проектируемого предприятия, принятой на ближайшую перспективу, построим «дерево целей».

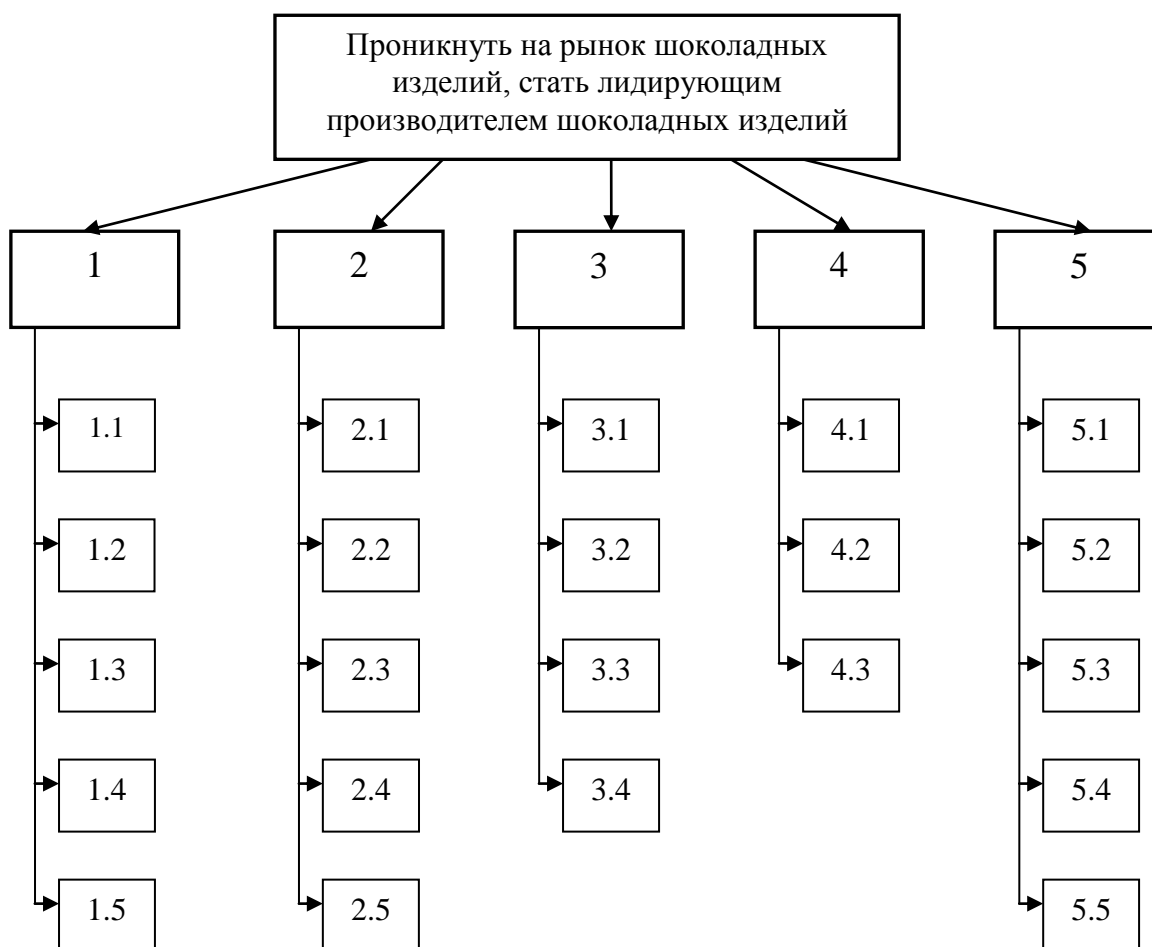


Рис.2.14. «Дерево целей» проектируемого предприятия ООО «АНЕГА»

Расшифровка «дерева целей» проектируемого предприятия ООО «АНЕГА»:

- 1 – организация эффективного маркетинга
- 2 – создание необходимого производственного потенциала
- 3 – разработка конкурентоспособной продукции
- 4 – организация эффективного финансового менеджмента
- 5 – совершенствование системы управления

Декомпозиция цели 1:

- 1.1 – изучение потребителя
- 1.2 – исследование мотивов поведения потребителей на рынке шоколадных изделий
- 1.3 – исследование продукта
- 1.4 – изучение конкурентов
- 1.5 – определение наиболее эффективных способов продвижения продукта на рынок шоколадных изделий

Декомпозиция цели 2:

- 2.1 – обеспечение производства необходимыми основными средствами
- 2.2 – обеспечение производства необходимыми оборотными средствами
- 2.3 – внедрение прогрессивных технологий
- 2.4 – совершенствование кадровой составляющей потенциала
- 2.5 – совершенствование информационной составляющей

Декомпозиция цели 3:

- 3.1 – исследование продукции
- 3.2 – сокращение затрат ресурсов
- 3.3 – анализ конкурентных преимуществ предприятия ООО «АНЕГА»
- 3.4 – разработка стратегии обеспечения конкурентоспособности

Декомпозиция цели 4:

4.1 – создание эффективного финансового механизма

4.2 – разработка финансовой политики

4.3 – оперативное управление финансами

Декомпозиция цели 5:

5.1 – совершенствование структур управления предприятия ООО «АНЕГА»

5.2 – рациональная организация документооборота

5.3 – совершенствование системы планирования

5.4 – автоматизация управления

5.5 – создание комплекса организационно- управленческой документации

Проектирование механизма функционирования организации на основе «дерева целей»:

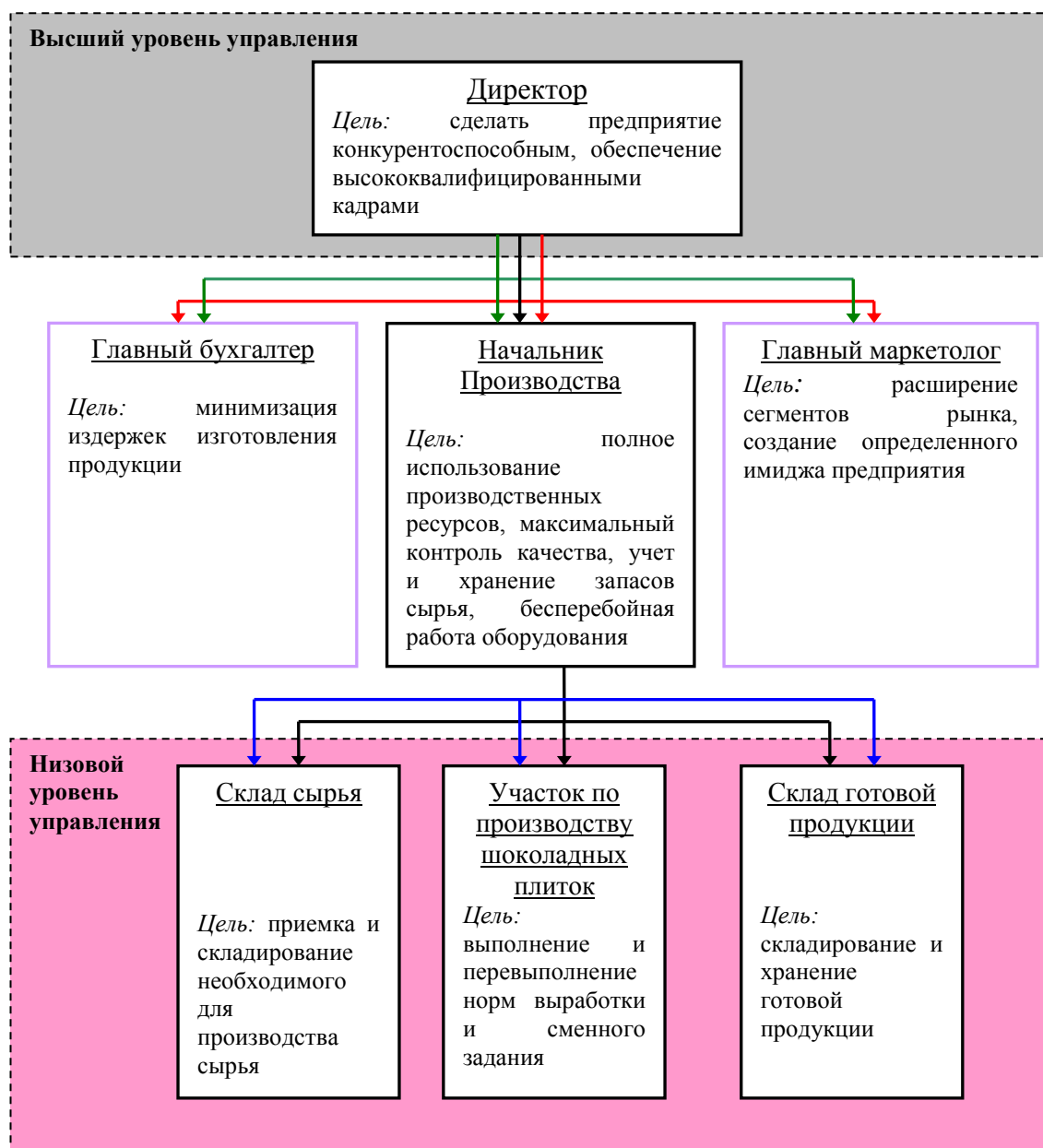


Рис.2.15. Проектирование механизма функционирования организации на основе «дерева целей»

Схема информационных потоков между службами и структурными подразделениями аппарата управления на примере конкретного управленческого решения представлена в *приложении 1*.

Стратегия развития проектируемого предприятия ООО «АНЕГА»

Выбор стратегии - центральный момент стратегического управления.

Ранее были рассмотрены цели и миссия проектируемого предприятия ООО «АНЕГА», на основе которых сформулируем стратегии в разных сферах деятельности проектируемого предприятия.

Таблица 2.5.

Стратегии проектируемого предприятия ООО «АНЕГА»

Сфера деятельности	Стратегия
1. Маркетинг	Стратегии продвижения товара на рынок: рекламное воздействие на конечного потребителя и мероприятия по стимулированию сбыта
2. Производство	<p>Стратегия объема производства: сохранение и увеличение объемов производства</p> <p>Стратегия производства и реализации продукции, основанная на прогнозировании емкости потребительского рынка, способствующая росту объемов производства</p> <p>Стратегия снижения издержек производства по сравнению с основными конкурентами</p> <p>Стратегия повышения качества продукции</p>
3. Ценообразование	Стратегия внедрения товара на рынок – краткосрочное использование низких цен, с целью быстрого увеличения объемов продаж при выходе на рынок, с последующим их постепенным повышением

Выбранные стратегии соответствуют целям проектируемого предприятия. Реализация выбранных стратегий позволит проектируемому

предприятию ООО «АНЕГА» занять определенную нишу и эффективно функционировать на рынке шоколадных изделий.

Часть 3. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЕКТА

Раздел 3.1. Расчет продолжительности расчетного периода

В данном разделе необходимо указать продолжительность расчетного периода проекта.

Продолжительность расчётного периода принимается с учётом продолжительности создания и эксплуатации объекта. Продолжительность создания объекта определяется сроками капитального строительства, а продолжительность эксплуатации - как средний нормативный срок службы основного технологического оборудования:

$$T_p = T_{стр} + \frac{100}{N_{ср}}$$

где T_p - продолжительность расчётного периода, количество лет;

$T_{стр}$ - продолжительность капитального строительства, количество лет;

$N_{ср}$ - средняя норма амортизационных отчислений на реновацию оборудования, %

Расчет показателей производится согласно графику осуществления инвестиционного проекта.

Таблица 3.1.

График осуществления инвестиционного проекта

Стадии жизненного цикла проекта	Предьинвести ционная	Инвестицион ная	Эксплуатация				
			1	2	3	4	5
Шаг расчёта (год)	0	0	1	2	3	4	5
Производственная программа, %	0	0	50	80	100	100	100
1. Контракт	+						
2. Инженерные изыскания	+						
3. Разработка технической	+						
4. Покупка и поставка		+					
5. Монтаж оборудования		+					

6. Пуско-наладочные работы		+					
7. Выпуск продукции			+	+	+	+	+

Продолжительность расчётного периода принимается с учётом продолжительности создания и эксплуатации объекта. Продолжительность создания объекта определяется сроками капитального строительства, а продолжительность эксплуатации - как средний нормативный срок службы основного технологического оборудования:

$$T_p = T_{стр} + \frac{100}{N_{ср}}$$

где T_p - продолжительность расчётного периода, количество лет;

$T_{стр}$ - продолжительность капитального строительства, количество лет;

$N_{ср}$ - средняя норма амортизационных отчислений на реновацию оборудования, %

$$\dot{O}_d = \frac{100}{20} = 5\% \text{ в год}$$

Раздел 3.2. Планирование инвестиций

Расчёт стоимости оборудования, инструмента и инвентаря и амортизационных отчислений

Стоимость оборудования определяется по формуле:

$$\Phi_{об} = \sum_i^n K_{уст}_i \cdot C_i \quad (1)$$

где $\Phi_{об_i}$ - стоимость i -го вида оборудования, ден.ед.,

$K_{уст}_i$ - количество i -го вида оборудования, шт.,

C_i - базисная цена i -го вида оборудования, ден. ед.

Амортизационные отчисления на полное восстановление (реновацию) оборудования определяются по формуле:

$$A_{об} = \sum \frac{N_{об}_i}{100} \cdot \Phi_{об}_i \quad (2)$$

где $A_{обі}$ - годовые амортизационные отчисления на реновацию i -го вида оборудования, ден.ед.,

$H_{обі}$ - норма амортизационных отчислений на реновацию i -го вида оборудования, %.

Таблица 3.2.

**Расчёт стоимости оборудования, инструмента и инвентаря и
амортизационных отчислений**

Наименование оборудования	Количество оборудова ния, шт.	Стоимость, тыс. руб.		Амортизационные отчисления	
		единицы	общая	норма, %	сумма, тыс. руб.
А	1	2	3	4	5
1. Вновь устанавливаемое оборудование: Поточная линия по производству шоколадных плиток	1	3000	3000	20	600
2. Неучтённое оборудование	X	X	600	X	120
3. Инструмент, инвентарь	X	X	150	X	30
4. ИТОГО (п.1+п.2++п.3)	X	X	3750	X	750

$$H_{cp} = \frac{600}{3000} \cdot 100 = 20\%$$

Расчет инвестиционных издержек

Расчет инвестиционных издержек представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3.

Инвестиционные издержки (капиталовложения)

Вид капиталовложений	Сумма, тыс.руб.	Источник данных
А	1	2
1. Стоимость оборудования, инструмента и инвентаря	3750	Табл.3.2.
2.Монтаж оборудования	360	Табл. 3.2. (10% от пп.1 и 2)
3. Предпроизводственные затраты (пуско-наладочные работы)	360	Табл. 3.2. (10% от пп.1 и 2)
4. Прочие инвестиционные издержки	600	Табл. 3.2. (20% от п. 1)
ИТОГО первоначальных капиталовложений (п. 1+п.2+п.3+п.4)	5070	
5. Капитальные вложения в прирост оборотных средств	5214,2	Табл. 3.8. (10-20% от суммы материальных затрат)
ИТОГО инвестиционных издержек	10284,2	

Распределение инвестиционных издержек по источникам финансирования

В работе принимается, что источниками финансирования проекта является собственный и заемный капитал. Соотношение собственного и заемного капитала равно 1:1 (50 %).

Таблица 3.4.

Финансовая структура инвестиций

Категория инвестиций	Источники финансирования				Условия финансирования		
	собственные средства		заемные средства		процентная ставка, %	Срок предоставления займа ,кол – во лет	начало погашения займа, год расчётного периода
	доля, %	сумма, тыс. руб.	доля, %	сумма тыс. руб.			
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Первоначальные капиталовложения	49	2517	49	2517	20	5	1

2. Капитальные вложения в прирост оборотных средств	51	2607,1	51	2607,1			
3. ИТОГО общих издержек	50	5142,1	50	5142,1			

Расчёт выплат процентов и погашение задолженности по кредиту производится в разделе «Планирование прочих расходов».

Раздел 3.3. Планирование объема продаж

План продаж предприятия составляется на основе его производственной мощности¹ и прогноза объемов сбыта продукции.

Качество составления плана продаж зависит от выбранного метода прогноза продаж. Существуют три группы методов прогнозирования:

- экспертные;
- статистические
- комбинированные.

Экспертный метод подходит для оценки развития нестабильного рынка, который сложно описать системой математических формул, а также долгосрочного планирования. Успешность применения этого метода во многом зависит от опыта и квалификации экспертов.

В таблице представлены экспертные оценки прогноза объема продаж. Особенностью данного товара является его постоянно растущий объем продаж.

Таблица 3.5.

Результаты исследования экспертов, кг

¹ Показатель производственной мощности рассчитывался в курсовой работе «Менеджмент I»

Эксперт	2010	2011	2012	2013	2014
Специалисты компании «Асконд»	40000	50000	74000	74000	74000
Генеральный директор	36000	48000	72000	72000	72000
Внутренние специалисты	32000	46000	70000	70000	70000
Среднее значение	36000	48000	72000	72000	72000
Максимальный объем продаж	40000	50000	74000	74000	74000
Минимальный объем продаж	32000	46000	70000	70000	70000

В результате для формирования оптимального плана продаж будут использоваться средние значения, при оценке пессимистического прогноза – минимальный уровень объема продаж, предложенный всеми экспертами в выборе, оптимистического – максимальный уровень объема продаж.

Таблица 3.6.

План продаж²

Наименование товара	Значение показателя по шагам расчетного периода															Итого		
	1			2			3			4			5					
	цена, руб.	кол-во, в кг	сумма, руб	цена, руб.	кол-во, в кг	сумма, руб	цена, руб.	кол-во, в кг	сумма, руб	цена, руб.	кол-во, в кг	сумма, руб	цена, руб.	кол-во, в кг	сумма, руб	цена, руб.	кол-во, в кг	сумма, руб
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Шоколадная плитка	363,4	36000	13082400	395,5	48000	18984000	369,72	72000	26619840	378,13	72000	27225360	385,33	72000	27743760	378,42	300000	113526000

² Графы «Цена» и «Сумма» заполняются после планирования цены

Раздел 3.4. Планирование затрат на производство и реализацию продукции

Планирование затрат необходимо осуществлять в разбивке затрат по элементам:

- 1) материальные затраты;
- 2) заработная плата;
- 3) начисления на заработную плату;
- 4) амортизация;
- 5) прочие затраты.

Планирование материальных затрат

К материальным затратам будем относить затраты на сырье, материалы, и упаковку. Материальные затраты – это прямые затраты, которые находятся в прямой зависимости от объема выпуска изделия.

Они рассчитываются одним из следующих способов:

Первый способ. На основе технологических норм и нормативов на единицу каждого вида продукции, исходя из плана продаж и цен этих ресурсов. Формула расчета следующая:

$$Пм = \sum_{i=1}^n Нр_i \cdot Q_i , \quad (3)$$

где $i=1, \dots, n$ – количество выпускаемых изделий;

Пм – потребность в материальных ресурсах;

$Нр_i$ – норма расхода материала на i -ое изделие;

Q_i – планируемый выпуск i -го изделия.

Затраты на остальные (вспомогательные) материальные ресурсы принимаются как определенный процент от расхода основных ресурсов.

Для применения первого способа используйте расчетную таблицу 3.7, на основе которой составляется план прямых затрат на сырье и материалы (таблица 3.8.).

Таблица 3.7.

Расчет использования сырья и материалов на основе норм и нормативов, кг

Продукция	Какао-крупка			Сахар			Ароматизаторы		
	норма на ед..продукции, кг/кг	объем продаж, кг	всего на производство, кг	норма на ед..продукции, кг/кг	объем продаж, кг	всего на производство, кг	норма на ед..продукции, кг/кг	объем продаж, кг	всего на производство, кг
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Шоколадная плитка	3	72000	216000	1	72000	72000	0,3	72000	21600

Таблица 3.8.

План прямых затрат на сырье и материалы

Наименование сырья	Показатель	Значение показателя по шагам расчетного периода					Итого
		1 (50%)	2 (80%)	3 (100%)	4 (100%)	5 (100%)	
А	1	2	3	4	5	6	7
Какао-крупка	1. кол-во, в нат. выр. (табл.3.7, гр.3)	108000	172800	216000	216000	216000	928800
	2. цена, руб.	20	20	20	20	20	20
	3. сумма, руб.	2160000	3456000	4320000	4320000	4320000	18576000
Сахар	4. кол-во, в нат. выр. (табл.3.7 гр.3)	36000	57600	72000	72000	72000	309600
	5. цена, руб.	25	25	25	25	25	25
	6. сумма, руб.	900000	1440000	1800000	1800000	1800000	7740000
Ароматизаторы	7. кол-во, в нат. выр. (табл.3.7. гр.3)		17280				
		10800		21600	21600	21600	92880

	8. цена, руб.	200	200	200	200	200	200
	9. сумма, руб.	2160000	3456000	4320000	4320000	4320000	18576000
10. Всего затрат на сырье и материалы, руб.		5220000	8352000	10440000	10440000	10440000	44892000
11. Вспомогательные материалы, руб. (1% от стр.10)		52200	83520	104400	104400	104400	448920
12. Итого к оплате, руб (стр.10+стр. 11)		5272200	8435520	10544400	10544400	10544400	45340920
13. Электро энергия на технологические нужды (15 % от стр. 12)		790830	1265328	1581660	1581660	1581660	6801138
14. Всего материальные затраты, руб. (стр. 12+стр.13)		6063030	9700848	12126060	12126060	12126060	52142058

Планирование заработной платы

В элементе «Заработная плата» отражаются затраты на оплату труда основного производственного персонала предприятия, включая премии рабочим и служащим, стимулирующие и компенсирующие выплаты в пределах норм, предусмотренных законодательством.

Годовой фонд оплаты труда рассчитывается по формуле:

$$\text{ФОТ}_i = \text{ЗП}_{\text{срм}} * \text{Ч}_i * 12 \quad (4)$$

где ФОТ_i - годовой фонд оплаты труда i -ой категории работников, ден.ед.,
 $\text{ЗП}_{\text{срм}}$ - среднемесячная заработная плата одного среднесписочного работника, ден.ед.;

Ч_i - списочная численность i -ой категории работников, чел.

Численность работников рассчитывается по категориям и группам работников, по цехам и предприятию в целом на основе принятой в проекте технологической схемы производства и режима работы.

Сначала определяется по нормам обслуживания или нормам выработки явочное число основных рабочих по цехам и профессиям.

Явочное число основных рабочих по нормам обслуживания определяется по формуле:

$$Ч_{яв} = \frac{K_{уст}}{Н_{обс}} \cdot n_{см} \quad (5)$$

где $Ч_{яв}$ - явочное число основных рабочих в сутки, чел.;

$K_{уст}$ - количество единиц оборудования данного вида, шт.,

$Н_{обс}$ - норма обслуживания маш./чел., $n_{см}$ - количество смен в сутки.

Далее рассчитывается штатная численность. При прерывном производстве:

$$Ч_{шт} = Ч_{яв} \quad (6)$$

При непрерывном производстве:

$$Ч_{шт} = Ч_{яв} \cdot (n_{см} + 1) \quad (7)$$

где $Ч_{шт}$ - штатная численность основных рабочих в сутки, чел..

Списочная численность рабочих определяется по формуле:

$$Ч_{сп} = Ч_{шт} \cdot K_{пер} \quad (8)$$

где $Ч_{сп}$ - списочная численность рабочих, чел.,

$K_{пер}$ - коэффициент пересчёта штатной численности в списочную.

$$K_{пер} = \frac{T_{ном}}{T_{эф}} \quad (9)$$

где $T_{ном}$, $T_{эф}$ - номинальный и эффективный фонды рабочего времени, дн..

$T_{ном}$ и $T_{эф}$ определяются по балансу рабочего времени одного среднесписочного рабочего, приведённого в таблице 3.9.

Таблица 3.9.

Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего

Показатель	Дни
1. Календарный фонд времени, в том числе:	365
2. Выходные	104

3. Праздничные	10
4. Номинальный фонд времени (стр.1-стр.2-стр.3)	251
5. Неявки на работу, в том числе:	34
очередные и дополнительные отпуска	18
учебные отпуска	2
отпуска в связи с родами	2,5
болезни	4
выполнение государственных и общественных обязанностей	4,5
6. Эффективный фонд рабочего времени (стр.4-стр.5)	220

$$K_{\text{пер}} = 1,14$$

При расчёте численности основных рабочих по нормам выработки определяется сначала их списочная численность, а затем устанавливается и явочный состав.

$$Ч_{\text{сп}} = \frac{Q}{K_{\text{вн}} \cdot T_{\text{эф}} \cdot N_{\text{выр}}^{\text{нл}}} \quad (10)$$

где $Ч_{\text{сп}}$ -списочная численность основных рабочих, чел.,

Q - производственная мощность за год, нат.ед.,

$N_{\text{выр}}$ - норма выработки одним рабочим, нат.ед./час,

$T_{\text{эф}}$ - эффективный фонд рабочего времени за год одного среднесписочного рабочего, час;

K — коэффициент выполнения норм выработки.

Штатная численность вспомогательных рабочих рассчитывается по нормативам численности:

– подсобных рабочих – 40 %;

– рабочих по ремонту и обслуживанию оборудования – 25 % от штатной численности основных рабочих.

Численность руководителей, специалистов и технических исполнителей устанавливается на основе рациональной схемы управления производством.

Штатную численность административно-управленческого персонала принять равной в размере 10 % от штатной численность производственных рабочих.

Для руководителей, специалистов, технических исполнителей и административно-управленческого персонала списочная численность равна штатной.

Результаты расчёта численности работников всех категорий сводятся в таблицу 3.10.

Таблица 3.10.

Расчёт численности работников, чел

Наименование категории профессии	Явочная численность в смену	Кол-во смен в сутки	Явочная численность в сутки	Штатная численность в сутки.	Списочная численность.
А	1	2	3	4	5
1 Производственные рабочие (п.1.1.+1.2)	4	1	4	4	4,56
1.1. Основные рабочие	3	1	3	3	3,42
1.2. Вспомогательные рабочие	1	1	1	1	1,14
2. Руководители и специалисты	3	1	3	3	3
3.Административно-управленческий персонал	1	1	1	1	1
ИТОГО (п.1+п.2+п.3)	8	1	8	8	8,56

По данным таблицы 3.10 рассчитываются годовые затраты на оплату труда работников. Результаты расчётов сводятся в таблицу 3.11.

Таблица 3.11.

Расчёты затрат на оплату труда работников

Наименование категории работников	Списочная численность, чел.	Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	Годовые затраты на оплату труда, тыс. руб.
А	1	2	3
1 .Производственные рабочие (п.1+п.2)	4,56	X	314,64
1.1 .Основные рабочие	3,42	6000	246,24
1.2.Вспомогательные рабочие (разнорабочий)	1,14	5000	68,4
2.Руководители и специалисты:	3	X	324
2.1. Начальник производства	1	9000	108
2.2. Главный бухгалтер	1	9000	108
2.3. Главный маркетолог	1	9000	108
3 .Административно-управленческий персонал	1	15000	180
ИТОГО (п.1+п.2+п.3)	13,4	X	818,64

Таблица 3.12.

Распределение затрат на заработную плату по периодам

Наименование категории работников	Значение показателя по шагам расчетного периода, тыс. руб.					Итого, тыс. руб.
	1(50%)	2(80%)	3(100%)	4(100%)	5(100%)	
А	1(50%)	2(80%)	3(100%)	4(100%)	5(100%)	6
1 .Производственные рабочие (п.1+п.2)	157,32	251,712	314,64	314,64	314,64	1352,952
1.1.Основные рабочие	132,12	196,992	246,24	246,24	246,24	1067,832
1.2.Вспомогательные рабочие	34,2	54,72	68,4	68,4	68,4	294,12
2.Руководители и специалисты	162	259,2	324	324	324	1393,2

3. Административно-управленческий персонал	90	144	180	180	180	774
ИТОГО (п.1+п.2+п.3)	409,32	654,912	818,64	818,64	818,64	3520,152

Планирование начислений на заработную плату

Начисления на заработную плату производятся в виде страхового взноса в размере 26%.

Таблица 3.13.

Расчет начислений на заработную плату

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчетного периода				
	1 (50%)	2 (80%)	3 (100%)	4 (100%)	5 (100%)
1. Ставка единого страхового взноса, коэф.	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
2. Фонд заработной платы производственных рабочих, руб.	157320	251712	314640	314640	314640
3. Сумма начислений на заработную плату производственных рабочих, руб. (стр.1*стр.2).	40903,2	65445,1 2	81806,4	81806,4	81806,4
4. Фонд заработной платы руководителей, специалистов и административно-управленческого персонала, руб.	504000	504000	504000	504000	504000
5. Сумма начислений на заработную плату руководителей, специалистов и административно-управленческого персонала,руб. (стр.1*стр.4)	131040	131040	131040	131040	131040
6. ИТОГО начислений на заработную плату (стр.3 +стр.5)	171943,2	196485,12	212846,4	212846,4	212846,4

Планирование прочих затрат

К прочим затратам, связанным с производством и реализацией, относятся следующие виды затрат:

- 1) расходы на сертификацию продукции и услуг;
- 2) суммы комиссионных сборов и иных подобных расходов за выполненные сторонними организациями работы;
- 3) расходы по набору работников, включая расходы на услуги специализированных организаций по подбору персонала;

- 4) расходы на оказание услуг по гарантийному ремонту и обслуживанию;
- 5) арендные (лизинговые) платежи за арендуемое (принятое в лизинг) имущество;
- 6) расходы на содержание служебного транспорта;
- 7) расходы на командировки,
- 8) представительские расходы, связанные с официальным приемом и обслуживанием представителей других организаций, участвующих в переговорах в целях установления и поддержания сотрудничества;
- 9) расходы на подготовку и переподготовку кадров,
- 10) расходы на канцелярские товары;
- 11) расходы на почтовые, телефонные, телеграфные и другие подобные услуги,
- 12) расходы на текущее изучение конъюнктуры рынка, сбор информации, непосредственно связанной с производством и реализацией товара (услуги)
- 13) расходы на рекламу производимых и реализуемых товаров (услуг)
- 14) затраты на оплату процентов по полученным кредитам и т.п. ³

Для расчета затрат на оплату процентов по полученным кредитам необходимо составить график платежей в погашение суммы кредита и процентов за пользование кредитом, если проект предполагает финансирование за счет заемных источников (таблица 3.14).

Таблица 3.14.

График платежей в погашение суммы кредита и процентов за использованием кредитом, руб.

Показатель	Значение показателя по шагам расчетного периода						Итого
	0	1	2	3	4	5	
1. Ежегодные отчисления	-	1719420,8	1719420,8	1719420,8	1719420,8	1719420,8	8597104
2. Сумма процентов	-	1028420	890219,84	724379,64	525371,4	286561,52	3454952,4
3. Сумма основного	-	691000,8	829201	995041,2	1194049,4	1432859,3	5142151,

³ "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ. – Ст. 264

долга по кредиту							7
4. Остаток суммы кредита	514210 0	4451099, 2	3621898, 2	2626857	1432807, 6	-51,7	-

Для выделения процентных платежей и суммы основного долга из общей величины средств, идущих на погашение долгосрочных или краткосрочных обязательств может быть использована формула текущей стоимости аннуитета:

$$P = PVA_n / PVIFA_{r,n} \quad (11)$$

где PVA – текущая стоимость аннуитета;

P – периодические поступления или выбытия равных по величине денежных средств, руб.;

PVIFA_{r,n} – фактор текущей стоимости обыкновенного аннуитета, коэф.

r- годовая процентная ставка за кредит, %;

n- срок предоставления кредита.

Выделение из общей суммы процентных платежей и платежей за кредит приводят в таблице 14.

$$PVIFA_{20\%,5} = \frac{1 - (1/(1+0,2)^5)}{0,2} = 2,9906$$

$$P = \frac{5142100}{2,9906} = 1719420,8 \text{ руб.}$$

Условно допустим, что остальная часть прочих затрат рассчитывается как процент от величины элементов затрат.

Таблица 3.15.

Расчет прочих затрат, руб.

Показатель	Значение показателя по шагам расчетного периода					
	0	1	2	3	4	5
1. Проценты за кредит (табл.3.14 стр.2)	-	1028420	890219,84	724379,6 4	525371,4	286561,52
2. Затраты на подготовку кадров (10 % от стр.4 «Итого» табл.3.12)	-	81864	81864	81864	81864	81864
3. Расходы на	-	121260,6	194016,96		242521,2	242521,2

сертификацию продукции (2% от стр.14 табл.3.8)				242521,2		
4. Расходы на текущее изучение конъюнктуры рынка, сбор информации, непосредственно связанной с производством и реализацией товара (услуги); рекламу производимого и реализуемого товара (услуги) (6% от стр.14 табл.3.8)	-	363781,8	582050,88	727563,6	727563,6	727563,6
5. Аренда (60 м ² , 1 м ² = 90 руб\мес.)	64800	64800	64800	64800	64800	64800
6. ИТОГО прочих затрат (п.1+п.2+п.3+п.4+п.5)	64800	1660126,4	1812951,68	1841128,4	1642120,2	1403310,32

Расчет затрат на производство и реализацию продукции

Таблица 3.16.

Распределение затрат на производство и реализацию продукции по годам расчетного периода, тыс. руб.

Экономические элементы	Значение показателя по шагам расчетного периода						Затраты на единицу продукции
	0	1	2	3	4	5	
	Производственная программа, %						
	0	50	80	100	100	100	
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Материальные затраты, всего (п.1.1+п.1.2)	-	6244,92	9991,873	12489,84	12489,84	12489,84	0,179
1.1. Затраты на сырье и материалы (табл.3.8 стр.14)	-	6063,03	9700,848	12126,06	12126,06	12126,06	0,174

1.2.Материалы для ремонта и эксплуатации оборудования (3 % от п.1.1.)	-	181,89	291,025	363,78	363,78	363,78	0,005
2. Затраты на заработную плату, всего (п.2.1.+п.2.2) в том числе:	-	409,32	654,912	818,64	818,64	818,64	0,012
2.1 . Производственные рабочие (табл. 3.12 гр.3 стр.1)	-	157,32	251,712	314,64	314,64	314,64	0,005
2.2. Руководители, специалисты и административно-управленческий аппарат (табл.3.12 гр.3 (стр.2+стр.3))	-	252	403,2	504	504	504	0,007
3. Начисления на заработную плату-всего (п.3.1.+п.3.2) в том числе:	-	171,943	196,485	212,846	212,846	212,846	0,003
3.1 .Производственные рабочие (табл.3.13)	-	40,903	65,445	81,806	81,806	81,806	0,001
3.2. Руководители, специалисты и административно-управленческий аппарат (табл.3.13)	-	131,04	131,04	131,04	131,04	131,04	0,002
4. Амортизация основных фондов (табл. 3.2)	-	750	750	750	750	750	0,013
5. Прочие затраты, всего (п.5.1.+п.5.2.+п.5.3+п.5.4) в том числе:	64,8	1660,125	1812,949	1841,127	1642,119	1403,309	0,028
5.1 .Проценты за кредит (табл.3.15)	-	1028,42	890,219	724,379	525,371	286,561	0,012
5.2. Затраты на подготовку кадров (табл.3.15)	-	81,864	81,864	81,864	81,864	81,864	0,001
5.3. Расходы на сертификацию продукции (табл.3.15)	-	121,26	194,016	242,521	242,521	242,521	0,003

5.4. Расходы на текущее изучение конъюнктуры рынка, сбор информации, непосредственно связанной с производством и реализацией товара (услуги); рекламу производимого и реализуемого товара (услуги) (табл.3.15)	-			727,563			0,01
		363,781	582,050		727,563	727,563	
5.5. Аренда (табл. 3.15)	64,8	64,8	64,8	64,8	64,8	64,8	0,001
ИТОГО	64,8	9236,308	13406,21	16112,45	15913,44	15674,63	0,235

Раздел 3.5. Планирование цены

Для стоимостной оценки объема продаж необходимо спланировать цену на продукцию, используя метод установления цены на основе издержек производства и реализации продукции. Цена товара образуется путем добавления наценки к затратам на производство и реализацию продукции.

Алгоритм расчета представлен в таблице 3.17.

Таблица 3.17.

Расчет плановой цены, руб.

Наименование показателя	Руб.				
	1(50%)	2(80%)	3(100%)	4(100%)	5(100%)
1. Затраты на производство и реализацию продукции (табл.3.16)	9236308	13406219	16112453	15913445	15674635
2. Объем продаж, кг	36000	48000	72000	72000	72000
3. Затраты на производство и реализацию единицы продукции (стр. 1/стр.2)	256,6	279,3	223,8	221	217,7
4. Наценка, коэф.	0,2	0, 2	0,4	0,45	0,5
5. Оптовая цена (стр.3*стр.4+стр.3)	307,92	335,16	313,32	320,45	326,55
6. НДС, коэф.	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
7. Отпускная цена (стр.5*стр.6+стр.5)	363,4	395,5	369,72	378,13	385,33

Раздел 3.6. Планирование операционных денежных потоков

Таблица 3.18.

Операционные денежные потоки инвестиционного проекта, руб.

Показатель	Значение показателя по шагам расчетного периода				
	1	2	3	4	5
1. Объем продаж, в нат. выр (п.3.)	36000	48000	72000	72000	72000
2. Отпускная цена (п.7.)	363,4	395,5	369,72	378,13	385,33
3. Выручка от реализации продукции (стр.1*стр.2)	13082400	18984000	26619840	27225360	27743760
4. Затраты на производство и реализацию продукции, исключая амортизацию (табл.3.16)	8486308	12656219	15362453	15163445	14924635
5. Амортизация	750000	750000	750000	750000	750000
6. Прибыль (убыток) (стр.3-стр.4-стр.5)	3846092	5577781	10507387	11311915	12069125
7. Налог на прибыль ⁴ (стр.6*0,2)	769218,4	1115556,2	2101477,4	2262383	2413825
8. Чистая прибыль (убыток) (стр.6-стр.7)	3076873,6	4462224,8	8405910	9049532	9655300
9. Планируемый прирост оборотных активов (стр.3*0,07)	915768	1328880			
10. Планируемый прирост краткосрочных пассивов ((стр.4+стр.5)*0,03)	277089,24	402186,57			
11. Изменение величины собственного оборотного капитала	638678,76	926693,5			

⁴ Ставка налога на прибыль 20 %

(стр.9-стр.10)					
12. Итого величина операционного денежного потока (стр.8+стр.5-стр.11)	3188194,9	4285531,3	9155910	9799532	10405300

Раздел 3.7. Оценка эффективности инвестиционного проекта

Для расчета показателей эффективности инвестиционного проекта необходимо разработать план денежных потоков проекта (таблица 3.19).

Таблица 3.19.

План денежных потоков проекта, руб.

Показатели	Значение показателя по шагам расчетного периода					
	0	1	2	3	4	5
1. Инвестиции (табл.3.3)	- 10284200	-	-	-	-	-
2. Итого величина операционного денежного потока (стр.8+стр.5 -стр.11)	-	3188194, 9	4285531, 3	9155910	9799532	10405300
3. Погашение основного долга по кредиту (табл.3.14 стр.3)	-	691000,8	829201	995041,2	1194049, 4	1432859, 3
4. Чистый денежный поток (стр.1+стр.2-стр.3)	- 10284200	2497194, 1	3456330, 3	8160868, 8	8605482, 6	8972440, 7
5. Коэффициент дисконтирования (r=0,225)	1	0,816	0,666	0,544	0,444	0,363
6. Дисконтированный денежный поток, NPV (стр.4*стр.5)	- 10284200	2037710, 3	2301915, 9	4439512, 6	3820834, 2	3256995, 9
7. То же накопленным итогом, NPV	- 10284200	-8246490	-5944574,1	-1505061,5	2315772, 7	5572768, 6

Эффективность инвестиционного проекта оценим с помощью трех основных показателей:

- чистого дисконтированного дохода (NPV);
- срока окупаемости (DPB);

- индекса доходности (PI).

Срок окупаемости (DPB) определяется суммой целой и дробной его составляющих. Последний раз NPV нарастающим итогом принял отрицательное значение на 3 году реализации проекта, следовательно, целая часть периода окупаемости (DPB) равна 3. Рассчитаем дробную часть:

$$d = (10284200 - (2037710,3 + 4439512,6)) / 3820834,2 = 0,9$$

Таким образом, период окупаемости проекта составит 3,9 (3 года, 11 месяцев) года, что меньше расчетного периода.

Индексом доходности (PI) называется отношение накопленного сальдо реальных денег к объему инвестиций.

Индекс доходности данного проекта равен 1,54 (15856968,9/10284200). Это означает, что с 1 рубля инвестиций инвесторы получают 1 рубль 54 копейки дохода.

Расчетное значение *NPV* накопленным итогом составляет 5572768,6 руб., т.е. предприятие имеет положительный денежный поток, а значит реализация проекта эффективна.

Полученные значения показателей представим в таблице ниже.

Таблица 3.20.

Показатели эффективности инвестиционного проекта

Показатель	Значение
Чистый дисконтированный доход (NPV)	5572768,6 руб.
Срок окупаемости (DPB)	3,9 года
Индекс доходности (PI)	1,54 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В 1 главе работы разрабатывался план маркетинга товара, в ходе которого был проведен анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей товара на рынке, исходя из которого можно сделать следующие выводы. Особые сильные стороны: высокое качество продукции, современное оборудование. Слабые стороны: много заменителей товара на рынке, незначительные различия для конкуренции и известная идея товара. Несмотря на достаточную насыщенность рынка и высокий уровень конкуренции, качество продукции и стабильный уровень цен дают возможность товару оказаться успешным. С помощью интегрального показателя конкурентоспособности была оценена конкурентоспособность данного товара на рынке. Так как значение показателя оказалось чуть меньше 1, то можно сделать вывод что продукция проектируемого предприятия не уступает продукции ближайшего конкурента, как по ценовым, так и по неценовым параметрам.

Далее был произведен анализ ситуации на рынке, были проанализированы основные потребители нашего товара, а также основные конкуренты. Было выявлено, что потребителями плиточного шоколада в основном являются женщины и мужчины в возрасте от 18 до 49 лет, с доходом более 10 тысяч рублей. Основной маркетинговой целью проектируемого предприятия является: увеличение объема реализации, которого можно достичь за счет достижения лидирующих позиций на рынке, развития ассортиментной политики.

Во 2 главе работы проектировалась организация управления проектируемым предприятием. При проектировании производственной структуры предприятия было выявлено, что производство состоит из одного основного участка и двух вспомогательных участков. Численность производственного персонала – 4 человека.

После построения организационной структуры управления мы провели оценку ее рациональности, из которой можно сделать вывод о достаточно

рационально спроектированной ОСУ. Общая численность персонала – 8 человек.

Также была сформулирована миссия и основные цели предприятия.

В результате анализа 3 главы, в которой была проведена оценка экономической эффективности инвестиционного проекта, можно сделать вывод о том, что кредитная политика проектируемого предприятия построена достаточно целесообразно. Срок кредита – 5 лет, что дает возможность сократить сумму переплаты. Процентная ставка - 20% годовых. Сумма инвестиционных издержек составляет 10284,2 тыс. руб. Планирование объема продаж свидетельствует о планируемом росте продаж, так как предприятие, выходя на рынок загружает свои производственные мощности лишь на 50%, во второй год – на 80% и далее – по 100%. Коэффициент дисконтирования составил 22,5%. В целом в результате проведенного анализа проектируемого предприятия можно сделать вывод о целесообразности и экономической эффективности данного проекта. Значение чистого дисконтированного дохода (NPV) больше нуля. Срок окупаемости проекта составил 3 года и 9 месяцев, что значительно меньше расчетного периода, который составляет 5 лет. Индекс доходности составляет 1,54, то есть с 1 рубля инвестиций инвесторами будет получено 1 рубль 54 копейки дохода.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Пер. с англ. – С. – Пб.: Питер, 2002.
2. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. СПб.: Питер, 2004.
3. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга. Пер. с англ.: Уч. Пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
4. Маркетинг: Учебник / Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 1998.
5. Ассель Генри. Маркетинг: принципы, стратегия. – М., ИНФРА – М, 1999.
6. И. Ансоф. Стратегическое управление (пер.с англ). М.Изд. Экономика, 1989 г. Часть 2.
7. Ф.Котлер, Г.Армстронг и др. Основы маркетинга (пер.с англ.) М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 1998.
8. М.Мескон и др. Основы менеджмента – М.: Дело, 2000.
9. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учебное пособие. М.: АспектПресс, 2002.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб., 1999.
11. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Управление человеческими ресурсами: Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников, Москва, 1998.
12. Т.Ю.Базаров, Б.Л.Еремин Управление персоналом, Москва, 2002.
13. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования/ Учеб. Пособие. М.: Информационно - внедрический центр «Маркетинг», 1998.
14. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. М.: Русская Деловая Литература, 1998.
15. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент, М.: Русская Деловая Литература, 1998.
16. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. Учебник.- М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998.
17. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: 1997.

18. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент. - М.: 1997.
19. Бизнес-планирование. /Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова и С.Г. Млодика. М.: Финансы и статистика, 2006. – 816с.
20. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. Учебник. – М.:ИНФРА-М , 2001. – 400 с.
21. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика. –М.: Дело, 2002. – 888с.
22. Ендовицкий Д.А.. Инвестиционный анализ в реальном секторе экономики. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 352с.
23. Кислов Д.В. Составление финансовых планов: методы и ошибки. – М.: Вершина, 2006. – 384с.
24. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии: практ. Пособие. –М.: Омега-Л,2007. – 169с.
25. А.А. Сергеев. Экономические основы бизнес-планирования. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 462с.

Материалы сети Internet, в том числе:

26. <http://www.conditer.ru>
27. <http://www.samcond.com>
28. <http://www.sostav.ru>
29. <http://www.shokolad.biz.php>
30. <http://www.cfin.ru>
31. <http://www.hrm.ru>
32. <http://www.ecsocman.edu.ru>
33. <http://www.college.ru>
34. <http://www.aup.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ