**СОДЕРЖАНИЕ**

[1. РЕЗЮМЕ 3](#_Toc165867449)

[2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И СТРАТЕГИЯ ЕЁ РАЗВИТИЯ 8](#_Toc165867450)

[**2.1. Общие сведения о предприятии** 8](#_Toc165867451)

[**2.2. Стратегия развития предприятия** 32](#_Toc165867452)

[**2.3. Оценка основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия** 32](#_Toc165867453)

[**2.4. Оценка состояния основных производственных фондов** 36](#_Toc165867454)

[**2.5. Анализ обеспечения основными видами ресурсов** 38](#_Toc165867455)

[3. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ. АНАЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА 40](#_Toc165867456)

[**3.1. Описание производимой продукции** 40](#_Toc165867457)

[**3.2. Основные тенденции и закономерности развития производства молочной продукции** 44](#_Toc165867458)

[**3.3. Прогноз спроса на продукцию предприятия** 45](#_Toc165867459)

[**3.4. Прогноз уровня конкуренции в отрасли** 48](#_Toc165867460)

[**3.5. Прогноз развития рынков сбыта продукции предприятия** 48](#_Toc165867461)

[**3.6. Цели и стратегии маркетинговой деятельности предприятия** 52](#_Toc165867462)

[4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН 56](#_Toc165867463)

[**4.1. Целевые показатели роста производства, издержек и экспорта продукции** 56](#_Toc165867464)

[**4.2. Основные организационно-технические мероприятия, направленные на обеспечение достижения целевых параметров развития комбината** 57](#_Toc165867466)

[5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН 62](#_Toc165867467)

[6. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ И ИННОВАЦИОННЫЙ ПЛАН 2](#_Toc165867468)

**7 ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕ……………………………………………………37**

[8. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 39](#_Toc165867469)

[**8.1. Исходные данные по проекту** 39](#_Toc165867470)

[**8.2. Прогноз прибылей и убытков** 39](#_Toc165867471)

[**8.3. Потоки денежных средств** 40](#_Toc165867472)

[**8.4. Проектно-балансовая ведомость** 40](#_Toc165867473)

[9. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 41](#_Toc165867474)

**1. РЕЗЮМЕ**

**Инициатор бизнес-плана** – открытое акционерное общество «Оршанский молочный комбинат».

**Хозяйственная деятельность** – переработка молока, выработка молочной продукции.

Сырьевая зона включает в себя 61 хозяйство: в том числе 23 хозяйства Оршанского района, 1 хозяйство Толочинского района, 18 хозяйств Дубровенского района, 19 хозяйств Сенненского района.

**Цель мероприятий по бизнес-плану** – улучшение финансово-экономического состояния предприятия, улучшение обеспеченности населения региона молочными продуктами, улучшение качества производимой продукции, обеспечение поставок продукции предприятия на экспорт.

Данный бизнес-план обеспечивает:

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | 2010 год |
| **1. Показатели производственно-экспортной деятельности** |  |
| Индексы изменения объемов производства, в % к 2009г. | 113 |
| Индексы изменения объемов производства потребительских товаров, в % к 2009г. | 114 |
| Индексы изменения экспорта продукции, в % к 2009г. | 127 |
| Индексы изменения импорта, в % к 2009 г. | 119 |
| **2 Научно-технический и производственный потенциал** |  |
| Доля сертифицированной продукции в объеме промышленного производства (в фактических ценах), % | 85 |
| Удельный вес новой продукции в объеме промышленного производства (в фактических ценах), % | 4,0 |
| Внедрение прогрессивных и энергосберегающих технологий, штук | 1 |
| **3. Финансовое состояние промышленного производства** |  |
| Уровень рентабельности реализованной продукции, % | 2,1 |
| Снижение (-), увеличение (+) уровня материалоемкости продукции, в % к 2008 г. | -2,0 |
| **4. Эффективность использования трудовых, топливно-энергетических ресурсов** |  |
| Темпы роста производительности труда, в % к 2009г. | 111,1 |
| Показатель по энергосбережению, % к 2009 г. | -13,0 |

Объем производства продукции комбината в сопоставимых ценах увеличится в 2010 г. (по отношению к уровню в 2009г.) на 13,0%, производство потребительских товаров возрастет на 14%

Объем реализации продукции всего по предприятию в 2010 г. прогнозируется на 7,2 млрд. рублей больше по сравнению с объемом реализации в 2009г., выручка от реализации (без НДС и налогов) в 2010 г. составит 110,3 млрд. рублей. Прибыль от реализации продукции при этом составит 2,3 млрд. рублей. Рентабельность реализованной продукции 2,1% ( 2009 г минус 18,6%). Выход на безубыточный уровень производства и реализации продукции в 2010 г. будет достигнут выполнением поставленных целей и задач.

Стратегической задачей ОАО «Оршанский молочный комбинат» является финансовое оздоровление предприятия и обеспечение его перспективного развития. Решение этой задачи будет осуществляться путем достижения прибыльности его производственно-хозяйственной деятельности на основе модернизации и технического перевооружения комбината. Оснащение предприятия новым производственным оборудованием будет направлено, прежде всего, на внедрение технологий более глубокой и качественной переработки молочного сырья. Модернизация и техническое перевооружение предприятия позволит увеличить объемы производства, расширить ассортимент и повысить качество выпускаемой продукции.

Комплекс мероприятий по реализации стратегии включает направления:

* оптимизацию сырьевого обеспечения (расширение сырьевой зоны, оптимизацию графиков и маршрутов доставки сырья);
* совершенствование маркетинговой деятельности (профессиональные исследования рынка, улучшение связей с общественностью, освоение новых рынков, видов продукции, улучшение качества продукции);
* модернизацию и обновление оборудования;
* оптимизацию портфеля продукции с учетом критерия прибыльности;
* сокращение непроизводительных расходов;
* энергосбережение;
* совершенствование мотивации персонала;
* привлечение и расширение инвестиций.

На 2010 год план мероприятий по финансовому оздоровлению ОАО «Оршанский молочный комбинат» предусматривает:

1. Мероприятия по снижению затрат на производство готовой продукции:

* работа тендерной комиссии по определению поставщиков товарно-материальных ценностей;
* сокращение до минимума приобретение ТМЦ через посредников;
* анализ действующих норм и нормативов расходования материальных ресурсов и приведение их в соответствие с применяемыми оборудованием и технологиями;
* приобретение основных и вспомогательных материалов для производства по минимальным ценам высокого качества в соответствии с ГОСТом;
* введение строжайшего режима экономии материальных ресурсов, их расход на производство не должен превышать установленные нормы;
* упорядочение отпуска ненормируемых материальных ценностей со склада материально-ответственным лицам с учетом их необходимости для производства;
* обеспечение сохранности материальных ценностей;
* недопущение нарушений технологической и трудовой дисциплины;
* оптимизация маршрутов завоза сырья, обеспечение максимальное использование грузоподъемности автотранспорта (закольцовывание маршрутов автомолцистерн и регулирование сырьевых потоков между структурными подразделениями);
* пересмотр маршрутов доставки готовой продукции в торговую сеть, обеспечение максимальное использование грузоподъемности автотранспорта.

Реализация указанных мероприятий позволит уменьшить расходы на закупку основных и вспомогательных материалов за счет грамотной работы по выбору поставщиков с конкурентоспособными ценами, снизить расходы материальных ресурсов на производственные нужды, транспортные расходы на поставку сырья и развоз готовой продукции по торговой сети. *Ожидаемый экономический эффект в расчете на год* ***490 млн. рублей***

2. Мероприятия по увеличению поставок сырья и укреплению сырьевой зоны, которые реализуются в течение года на постоянной основе:

* организация регулярных выездов специалистов предприятия в хозяйства, контроль за работой ферм;
* обеспечение хозяйств сырьевой зоны ЗЦМ согласно представленных заявок;
* произведение своевременных расчетов за принятое молоко от сельхозпредприятий и физических лиц;
* обеспечение хозяйств сырьевой зоны комбикормом для КРС;
* обеспечение помощью рабочей силой и ГСМ при заготовке кормов на зимний период;
* обеспечение молочно-товарных ферм моющими и дезинфицирующими веществами;
* оказание услуг по ремонту доильного и холодильного оборудования;
* оказание помощи в приобретении и установки нового холодильного оборудования.

*Ожидаемый экономический эффект в расчете на год*  ***200 млн. рублей***

3. Мероприятия по повышению качества выпускаемой продукции и расширение ассртимента:

* Предусмотрено в 2010 году освоить новые виды продукции: продукт кефирный с кальцием, йогурт обогащенный натуральными пищевыми волокнами, расширить ассортимент выпускаемых сырков творожных глазированных, освоить выпуск сыров сычужных с низким содержанием жира (30-35%) и малыми сроками созревания.
* Повышение качества цельномолочной продукции за счет установки бактофуги и новых автоматов по розливу молочных продуктов в пленку.
* Повышение качества творога и творожных изделий за счет внедрения охладителя творога и автомата по фасовке.

Выполнение указанных мероприятий позволит ОАО «Оршанский молочный комбинат» повысить конкурентоспособность продукции предприятия, а соответственно увеличить объемы реализации продукции за счет привлечения новых покупателей, расширения рынков сбыта, в том числе и экспортных. *Ожидаемый экономический эффект в расчете на год* ***150 млн. рублей***

4. Мероприятия по энергосбережению:

* Завершающий этап реконструкции котельной головного предприятия. Вод в производство второго энергосберегающего котла.
* Реконструкция компрессорной головного предприятия: реконструкция холодильных камер спецхолодильника для долговременного хранения. Замена централизованной подачи аммиака на охлаждение на автоматизированные фреоновые установки.
* Реконструкция котельной производственного цеха «Дубровенский» 1-ый этап – проектные работы.
* Реконструкция системы электроснабжения производственного цеха «Сеннеский» с заменой физически и морально устаревшего оборудования (силовых трансформаторов и РУ)
* Внедрить систему АСКУЭ на головном предприятии и в производственном цехе «Сенненский»
* Установка частотных приводов на системы горячего водоснабжения и системы водоснабжения в производственных цехах «Сенненский» и «Дубровенский»

Результатом данных мероприятий станет сокращение расхода и потерь ТЭР, а также их рациональное использование. *Ожидаемый экономический эффект в расчете на год* ***580 млн. рублей***

5. Мероприятия по модернизации и обновлению производственного оборудования

* Ввод в производство охладителя творога.
* Ввод в производство двух молочных сепараторов -47 на головное предприятие и производственный цех «Сенненский».
* Приобретение и монтаж бактофуги.
* Приобретение и ввод в производство двух автоматов фасовки молока в пленку.
* Приобретение и ввод в производство автомата фосовки сырков творожных (100гр)
* Приобретение и монтаж пастеризационно-охладительной установки для производства йогуртов и кисломолочных продуктов.
* Для расширения ассортимента сычужных сыров приобретениекомплекта форм (90шт) и стеллажей для посолки сыра (12 шт) в цех по производству сыров в г.п. Копысь.

Реализация данных мероприятий позволит обновить основные средства предприятия, заменить морально и физически устаревшее оборудование, модернизировать технологическое оборудование, внедрить энергосберегающие технологии и оборудование. Вследствие этого на предприятии увеличится выход продукции с одной тонны перерабатываемого сырья, экспортный потенциал, расширится ассортимент выпускаемой продукции и повыситься ее конкурентоспособность. *Ожидаемый экономический эффект в расчете на год* ***550 млн.рублей***

7. Мероприятия по расширению рынка сбыта готовой продукции, совершенствования маркетинговой политики предприятия:

* Тщательный учет потребностей, состояния и динамики спроса и рыночной конъюктуры.
* Поиск клиентов через сеть Интернет.
* Размещение полной информации о комбинате на сайтах, посещаемых потребителями
* 2 раза в неделю проведение дегустаций, выстовок продаж в торговой сети.
* Участие в международных выставках, форумах.
* Организовывать рекламу продукции через средства массовой информации и на телевидении.

*Ожидаемый экономический эффект в расчете на год* ***460 млн. рублей***

Эффектом реализации указанных мероприятий станет рост продаж предприятия, повышение конкурентоспособности продукции и предприятия, увеличение экспортных поставок за счет роста отгрузок на внешние рынки, увеличение доли на внутреннем рынке, повышение лояльности потребителей. *Ожидаемый экономический эффект от реализации мероприятий составит* ***2 430 млн. рублей, 2,3% от общих затрат на реализацию.***

**2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И СТРАТЕГИЯ ЕЁ РАЗВИТИЯ**

**2.1. Общие сведения о предприятии**

Оршанский молочный завод введен в эксплуатацию в 1939 г. Объем переработки составил 8 тонн молока в смену, из которого вырабатывали 700 кг масла, 300 кг творога и 500 кг цельного не пастеризованного молока. В дальнейшем было освоено производство мороженого, дополнительно открылся цех по выработке творожных изделий и кисломолочных продуктов. Началось строительство нового здания завода. В 1958 г. новый завод был введен в эксплуатацию проектной мощностью 20 тонн молока в смену и с производственной площадью 830 м² завод.

В 1976-1978 годах была проведена еще одна реконструкция комбината. Был построен еще один производственный корпус с подвальным помещением для хранения тары и холодильные камеры участка готовой продукции. Построена компрессорная и здание приемки молока, административно-бытовой корпус. В результате реконструкции производственные мощности увеличились до 125 тонн переработки молока в смену. Фактически в сезон массового поступления сырья перерабатывалось 200 тонн в смену.

В настоящее время ОАО "Оршанский молочный комбинат" перерабатывает более 63 тыс. тонн молока в год. На предприятии вырабатывается около 50 наименований продукции. Это масло животное, сыры жирные , широкий ассортимент цельномолочной продукции, нежирная продукция, майонез, мороженое, казеин технический и т.д. Чтоб идти в ногу со временем и удовлетворять потребительский спрос, постоянно ведется работа по обновлению основных средств, модернизации технологического оборудования, внедрения энергосберегающих технологий и оборудования. Вследствие этого на предприятии увеличивается выход продукции с одной тонны перерабатываемого сырья, развивается экспортный потенциал, расширяется ассортимент выпускаемой продукции и повышение ее конкурентоспособности.

ОАО «Оршанский молочный комбинат» создано решением Витебского областного исполнительного комитета от 27 ноября 1996 г. путем преобразования государственного предприятия «Оршанский молочный комбинат.

В соответствии с решением Витебского областного исполнительного комитета №204 от 19 апреля 2002 года была проведена реорганизация ОАО «Оршанский молочный комбинат» путем присоединения к нему ОАО «Дубровенский маслодельный завод» и ОАО "Оршанский завод плавленых сыров". Внесены соответствующие изменения в устав открытого акционерного общества и данные предприятия были преобразованы в филиалы. 21 марта 2003 года Витебским облисполкомом было принято решение № 135 «О реорганизации ОАО "Оршанский молочный комбинат" путем выделения нового юридического лица - ОАО "Оршасырзавод". Новая редакция устава, отразившая данные изменения, была зарегистрирована Витебским областным исполнительным комитетом 5.06.2003 года (решение № 314). В настоящее время филиал «Дубровенский» преобразован в производственный цех «Дубровенский».

С 1 января 2007 года введен в эксплуатацию цех по производству сыров в г.п. Копысь, который является новой структурной единицей ОАО «Оршанский молочный комбинат»

В соответствии с решением Витебского областного исполнительного комитета № 213 от 13 марта 2008 года была проведена реорганизация ОАО «Лепелького молочно-консервного комбината» путем выделения из него ОАО «Сененский молочный завод» с последующим присоединением его к ОАО «Оршанский молочный комбинат» С 9 сентября 2008 года это еще одно структурное подразделение Общества – производственный цех «Сенненский».

Головное предприятие ОАО «Оршанский молочный комбинат» расположено в северной части города Орши. Занимаемая площадь 4,44 га. Государственный акт пользования землей выдан Управлением архитектуры и градостроительства г. Орши на основании решения городского исполкома от 24.07.92 г. №436.

Сырьевая зона включает в себя 61 хозяйство: в том числе 23 хозяйства Оршанского района, 1 хозяйство Толочинского района, 18 хозяйств Дубровенского района, 19 хозяйств Сенненского района.

Предметом деятельности предприятия является переработка молока, производство молочной продукции и ее реализация через оптовые, розничные предприятия и собственную торговую сеть, а также организация других видов деятельности.

Наряду с производством молочной продукции ОАО "Оршанский молочный комбинат" развивает торговую сеть. Предприятие имеет шесть магазина №1 г. Орша, №3 г. Орша, «Пралеска» Дубровно, «Ветразь» Дубровно, «Раница» Сено, «Росинка» Богушевск.

|  |
| --- |
| **ПАСПОРТ ПРЕДПРИЯТИЯ**  Отрасль  **молокоперерабатывающая**  Полное наименование организации **Открытое акционерное общество**  **«Оршанский молочный комбинат»**  Сокращенное наименование организации **ОАО «Оршанский молочный комбинат»**  Основные виды деятельности **переработка молока**  Юридический адрес: **211030, Витебская обл., г. Орша, ул. 1 Мая, 79**  Форма собственности **частная** дата регистрации **15.06.06**  Размер уставного фонда **2 324 тыс. долл. США** по состоянию на 01.01.2009  **10 227 млн.руб**  Учредители предприятия **Витебский областной территориальный фонд**  **государственного имущества**  Распределение уставного фонда в долях:  государства **83,3%**  субъектов хозяйствования  негосударственных форм собственности  **16,7**  **%**  иностранных участников **0%**  прочих участников  **0%**  Общества, в которых предприятие является учредителем, акционером:  **1. ОАО «Белагропромбанк» доля в уставном фонде – 0,0008%**  **2. ОАО «Белинвестбанк» доля в уставном фонде – 0,001%**  Стоимость Стоимость  оборотных активов **10 125 тыс. $ США** внеоборотных активов **9 045 тыс.$ США**  **31 157 млн.руб 27 833 млн. руб.**  Среднесписочная численность **633 человек**  Руководитель  **Кирьянов Олег Алексеевич**  Стаж работы на предприятии 14  **лет**  Главный бухгалтер  **Бурбо Татьяна Владимировна**  Стаж работы на предприятии **24 года.**  Контактные телефоны:  Код города **8 – 0216**  Тел.  **21-94-83**  Факс **21-94-91**  Дата последней оценки Дата последней аудиторской  недвижимости 01.01.2008 проверки 31.05.2007  Дата составления паспорта предприятия **04.01.2010 г.** |

**2.2. Стратегия развития предприятия**

ОАО «Оршанский молочный комбинат» самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития, исходя из спроса на производимую продукцию (работы, услуги) и необходимости производственного и социального развития.

Целью ОАО «Оршанский молочный комбинат» является осуществление хозяйственной деятельности по производству молочных продуктов.

Стратегической задачей ОАО «Оршанский молочный комбинат» является финансовое оздоровление предприятия и обеспечение его перспективного развития. Решение этой задачи будет осуществляться путем достижения прибыльности его производственно-хозяйственной деятельности на основе модернизации и технического перевооружения комбината. Оснащение предприятия новым производственным оборудованием будет направлено, прежде всего, на внедрение технологий более глубокой и качественной переработки молочного сырья. Модернизация и техническое перевооружение предприятия позволит увеличить объемы производства, расширить ассортимент и повысить качество выпускаемой продукции.

Комплекс мероприятий по реализации стратегии включает:

* оптимизацию сырьевого обеспечения (расширение сырьевой зоны, оптимизацию графиков и маршрутов доставки сырья);
* совершенствование маркетинговой деятельности (профессиональные исследования рынка, улучшение связей с общественностью, освоение новых рынков, видов продукции, улучшение качества продукции);
* модернизацию и обновление оборудования;
* оптимизацию портфеля продукции с учетом критерия прибыльности;
* сокращение непроизводительных расходов;
* энергосбережение;
* совершенствование мотивации персонала;
* привлечение и расширение инвестиций.

**2.3. Оценка основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

Результаты производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Оршанский молочный комбинат» за 2007– 2009 годы характеризуются следующими показателями:

Таблица 2.1.

**Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

**за 2007 - 2009 гг.**

| № п/п | Наименование показателей | Ед. изм. | 2007 | 2008 | 2009 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Использование производственных мощностей:  масло животное  цельномолочная продукция  казеин  сыр жирный  ЗЦМ | %  %  %  %  % | 100  67,2  100  74,4  43,2 | 100  56  100  100  100 | 100  52  100  100  100 |
| 2 | Среднесписочная численность работающих | чел. | 516 | 543 | 633 |
| 3 | Годовой объем производства в натуральном выражении:  масло животное  цельномолочная продукция  Казеин  Сыр твердый  Сыр полутвердый  ЗЦМ  СОМ | т  т  т  т  т  т | 2354  16347  888  370  32  216  927 | 2949  13737  1392  474  117  724  226 | 4079  11392  1590  523  74  484  1618 |
| 4  4.1 | Годовой объем производства в стоимостном выражении (в действующих ценах)  Темпы к предыдущему году в сопоставимых ценах | млн.руб.  % | 54698  104,2 | 70910  122,0 | 94469  129,6 |
| 5 | Затраты на выработанную продукцию, всего  в том числе:  материальные затраты  расходы на оплату труда  Отчисления на социальные нужды  амортизация  прочие затрат | млн.руб. | 48538  39940  3262  1250  1579  2507 | 84469  73015  4053  1474  1809  4117 | 121642  109008  5800  1740  575  4519 |
| 5.1 | Из полных издержек:  условно- переменные издержки  условно-постоянные издержки | % | 90,8  9,2 | 89,5  10,5 | 90,3  9,7 |
| 6 | Выручка от реализации продукции (без НДС, без налогов с реализации) | млн.руб. | 59425 | 67707 | 98094 |
| 6.1 | Выручка от реализации продукции | млн.руб. | 63934 | 72681 | 91622 |
| 6.2 | Удельный вес в общем объеме выручки неденежных форм расчетов | % | 11,6 | 4,5 | 3,5 |
| 6.3 | Удельный вес реализованной продукции по рынкам сбыта:  внутренний рынок  ближнее зарубежье  дальнее зарубежье (включая страны Прибалтики) | % | 43  24  33 | 49  25  26 | 42  35  23 |
| 7 | Налоги, сборы, платежи (без подоходного налога) | млн.руб. | 1883 | 1364 | 920 |
| 8 | Прибыль от реализации продукции | млн.руб. | 7534 | -13239 | -23548 |
| 9 | Рентабельность реализованной продукции | % | 14,5 | -16,4 | -19,4 |
| 10 | Рентабельность продаж | % | 14,5 | -18,2 | -24,0 |
| 11 | Коэффициент текущей ликвидности | удовл. не менее 1,7 | 0,95 | 0,7 | 0,5 |
| 12 | Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | удовл. не менее 0,3 | -1,06 | -0,8 | -1,5 |
| 13 | Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами | удовл. не более 0,85 | 0,68 | 0,9 | 1,2 |
| 14 | Коэффициент структуры капитала | удовл. не более 1 | 0,95 | 1,03 | 1,1 |
| 15 | Удельный вес краткосрочных и долгосрочных обязательств в выручке от реализации продукции | % | 29,9 | 62,2 | 63,7 |
| 16 | Срок оборачиваемости капитала | дней | 180 | 168 | 170 |
| 17 | Срок оборачиваемости готовой продукции | дней | 6,2 | 12,0 | 12,0 |
| 18 | Срок оборачиваемости дебиторской задолженности | дней | 46,9 | 31,2 | 33,0 |
| 19 | Срок оборачиваемости кредиторской задолженности | дней | 33,1 | 18,1 | 20,0 |

В 2009 году большая часть продукции ОАО «Оршанский молочный комбинат» (58%) была реализована на территории ближнего и дальнего зарубежья.

Отметим, что на протяжении последних ряда лет предприятие было убыточно. В 2007 г. положение изменилось в лучшую сторону: прибыль от реализации продукции составила 1891 млн. рублей Улучшение финансового положения предприятия обусловлено высокими ценами на мировом рынке и выполнении намеченных мероприятий по сокращению затрат на производство и реализацию продукции.

За 2009 год по предприятию получен убыток в размере 24 154 млн. рублей, рентабельность минус 18,6%. В том числе убыток от реализации в разрезе производственных цехов составил:

Головное предприятие в г. Орша – 9 511 млн. рублей

Производственный цех «Сенненский» - 7153 млн. рублей

Производственный цех «Дубровенский» -6 831 млн. рублей

Цех по производству сыров в г.п. Копысь – 659 млн. рублей

Итого убыток от реализации - 24 154 млн. рублей

Основной причиной убыточности ОАО «Оршанский молочный комбинат» является продолжительное снижение цен на внешнем рынке, начиная с 2008 года, и скопление сверх нормативных остатков на начало года. На 1.01.2009 года стоимость остатков составляла 9,7 млрд. рублей, соотношение к среднемесячному объему производства – 163,9%. Продукция ОАО «Оршанский молочный комбинат» ориентирована в основном на экспорт, удельный вес экспорта в общем объеме реализуемой продукции составляет около 56%. Средняя цена реализации масла животного на экспорт за 2009 год составила 2,74 $, на 22% ниже цены на масло в прошлом году за аналогичный период (3,34 $), на казеин технический средняя цена составила 4,55 $, что в 1,7 раза ниже, чем в прошлом году (7,62 $), на сыр средняя цена составила 3,17 $, что на 43% ниже цены прошлого года за аналогичный период (4,53 $). В результате обвала цен на внешнем рынке от реализации продукции на экспорт получен убыток в размере 22 млрд 289 млн. рублей, рентабельность минус 28,3%.

На отрицательный финансовый результат значительно повлияло так же снижение цен на внешнем рынке. Особенно ситуация ухудшилась с введением с 1 апреля Минсельхозпродом минимальных экспортных цен. К апрелю 2008 года на масло животное экспортная цена снизилась на 28,0% (с 3,7$ до 2,89$), на казеин на 58,4% (с 8,7$ до 5,49$) , на сыр твердый на 12,5 % (с 4,5$ до 4,0$). Убыток от реализации продукции на экспорт составил 10 067 млн. рублей, рентабельность минус 22,7% Потери нашего предприятия с апреля по ноябрь 2008 года из-за сдерживания и падения цен составили: по сырам – 302 млн. рублей (в том числе реализация сыра на пром/переработку – 204 млн. рублей), на масле животном –1585 млн. рублей, на казеине – 2429 млн. рублей. Всего потери составили - 4316 млн. рублей. В результате скопления сверхнормативных остатков недополучено выручки на сумму 7200 млн. рублей.

Основной причиной убыточности ОАО «Оршанский молочный комбинат» в 2009 году является продолжительное снижение цен на внешнем рынке, начиная с 2008 года, и скопление сверх нормативных остатков на начало года. На 1.01.2009 года стоимость остатков составляла 9,7 млрд. рублей, соотношение к среднемесячному объему производства – 163,9%. Продукция ОАО «Оршанский молочный комбинат» ориентирована в основном на экспорт, удельный вес экспорта в общем объеме реализуемой продукции составляет около 59%%. Средняя цена реализации масла животного на экспорт за 2009 год составила 2,65 $, на 26 % ниже цены на масло в прошлом году за аналогичный период (3,34 $), на казеин технический средняя цена составила 4,37 $, что в 1,9 раза ниже, чем в прошлом году (7,62 $), на сыр твердый средняя цена составила 3,16 $, что на 46% ниже цены прошлого года за аналогичный период (4,61 $).

Один из путей выхода на безубыточный уровень производства – это увеличение доли внутреннего рынка. Увеличен отдел маркетинга, введены новые должности (специалист по продажам 2 ед, маркетолог – 4 ед).Имеем региональных представителей в городах Минск, Могилев, Гомель. Проводятся работы по обновлению ассортимента выпускаемой продукции, улучшения ее конкурентоспособности. В этом году расширен ассортимент глазированных творожных сырков на три наименования, выпущен сыр мягкий «Диетический», сыр мягкий «Белорусский клинковый 30%», сыр «Брынза», сыр твердый «Монастырский».Для дальнейшего расширения внуреннего рынка и увеличения конкурентоспобности готовой продукции необходимо проводить техническое перевооружение мощностей по производству цельномолочной продукции.

Большое значение также имеет и снижение затрат на производство. Реализация мероприятий по финансовому оздоровлению и меры предпринятые Правительством позволили по итогам работы за 2009 год получить экономию затрат в размере 13 334 млн. рублей, в том числе:

1. Проведена реконструкция сушилки молочных продуктов с установкой газовых генераторов тепла (производственный цех «Сенненский») - экономический эффект – 120 млн. рублей.
2. Внедрен в производство котел фирмы WISSMANN (первый этап реконструкции котельной головного предприятия) экономический эффект – 190 млн. рублей
3. Работа в режиме сокращенного рабочего времени, предоставление отпусков без содержания (период межсезонья) - экономический эффект – 35 млн. рублей.
4. Изменение графика работы маслоучаска и участка по производству казеина с ежедневного на 3-4 разовую выработку в неделю - экономический эффект – 4 млн. рублей.
5. Закольцовывание маршрутов а/молцистерн и регулирование сырьевых потоков между структурными подразделениями - экономический эффект – 150млн. рублей.
6. Замена ламп освещения в цехах, подразделениях и на территории комбината на энергосберегающие светильники и лампы - экономический эффект – 5 млн. рублей.
7. Снижение закупочных цен на молоко на 10% - экономический эффект –6100 млн. рублей.
8. Увеличение базисной жирности с 3,4% до 3,6% - экономический эффект – 4750млн. рублей.
9. На основании Постановления СМ № 327 от 18.03.09г экономия за счет не начисления амортизации основных средств и нематериальных активов – 1980 млн. рублей.

На предприятии постоянно проводится работа по снижению складских запасов, поиск новых рынков сбыта. Работники нашего комбината в этом году два раза были на выставках в Казахстане, посещали Грузию, Молдову, Украину, ряд областей России. Казеин продается по всему миру. Остатки готовой продукции на 01.01.2010 года составили 1,9 млрд. рублей, соотношение к среднемесячному объему производства – 23,5%.

Структура бухгалтерского баланса ОАО «Оршанский молочный комбинат» в 2007-2009гг. также отражает происшедшие на предприятии изменения.

*Коэффициент текущей ликвидности*, характеризующий общую обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств организации, составил на 01.01.2009 г. 0,7. Такой уровень обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами является недостаточным, так как удовлетворительным считается коэффициент не менее 1,7.

*Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами,* характеризующий наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости, по состоянию на 01.01.2009 года составил -0,8 Удовлетворительным же признается коэффициент не менее 0,3. Отрицательное значение вышеуказанного коэффициента отражает отсутствие в ОАО «Оршанский молочный комбинат» собственных оборотных средств.

Пунктом 10 *«Инструкции по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности», утвержденной постановлением Министерства финансов РБ, Министерства экономики РБ, Министерства статистики и анализа РБ от 14 мая 2004 г. № 81/128/65* определено, что структура бухгалтерского баланса признается неудовлетворительной, а предприятие неплатежеспособным в том случае, если коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами одновременно имеют значения ниже значений, указанных в инструкции. Таким образом, ***структура бухгалтерского баланса ОАО «Оршанский молочный комбинат»» по состоянию на 01.01.2009г. считается неудовлетворительной, а предприятие - неплатежеспособным, т.к. коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами на предприятии ниже установленных минимальных значений*.** Причем в соответствии с п.13 вышеуказанного постановления ОАО «Оршанский молочный комбинат» относится к предприятиям, неплатежеспособность которых приобретает устойчивый характер, т.к. неплатежеспособность предприятия сохраняется на протяжении более 4 кварталов.

В 2009 году произошло увеличение доли долгосрочных и краткосрочных обязательств в выручке от реализации продукции, которое составило 62,2 %.

**2.4. Оценка состояния основных производственных фондов**

ОАО «Оршанский молочный комбинат» имеет в своей структуре три обособленных структурных подразделения:

- производственный цех «Сенненский»,

-производственный цех «Дубровенский»,

- цех по производству сыров в г.п. Копысь

Головное предприятие имеет следующие участки:

1. Приемно-аппаратный участок – прием, сортировка, приготовление молочной продукции.
2. Участок розлива – розлив и упаковка молочной продукции.
3. Масло участок – изготовление масла.
4. Сырково-творожный участок – производство творожных изделий.
5. Казеиновый участок – производство казеина, клея казеинового.
6. Спецхолодильник – с камерами замораживания и охлаждения.
7. Участок готовой продукции – хранение и реализация продукции на местный рынок.
8. Вспомогательные участки:

- компрессорный участок;

- ПСХ;

- производственная лаборатория с отделением радиологии;

- участок КИПиА;

- электроучасток;

- ремонтно-строительный участок;

- ремонтно-механический участок;

- транспортный участок;

- тарный участок;

- санитарно-бытовой участок;

- магазины.

Фактическое техническое состояние основных производственных фондов ОАО «Оршанский молочный комбинат» на конец 2008 г. характеризуется таблицей 2.2. Степень обновления основных средств организации за 2008 г. представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.2.

**Состав и степень износа основных средств предприятия по основному**

**виду деятельности по состоянию на 01.01.2010г.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Вид основных средств | Восстановит. ст-ть, млн.руб. | Удельн. вес, % | Остаточная ст-ть, млн.руб. | % износа |
| 1 | Здания | 16 250 | 53,4 | 11 449 | **29,5** |
| 2 | Сооружения | 1 632 | 5,4 | 857 | 47,5 |
| 3 | Передаточные устройства | 736 | 2,4 | 378 | 48,6 |
| 4 | Машины и оборудование, в т.ч.: | 10 714 | 35,2 | 7 030 | **34,4** |
|  | -рабочие машины и оборуд. | 684 | 2,2 | 411 | 39,9 |
|  | -измерит. приборы и устройства | 9 603 | 31,5 | 6 392 | **33,4** |
|  | -вычислительная техника | 337 | 1,1 | 184 | 45,4 |
| 5 | Транспортные средства | 90 | 0,3 | 43 | 52,2 |
| 6 | Инструмент, производств. и хоз. инвентарь | 959 | 3,2 | 500 | 47,9 |
|  | **Итоги** | **30 443** | **100,0** | **20 327** | **33,2** |

Таблица 2.3.

**Обновление основных средств предприятия в 2009 году**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Вид основных средств | Первонач. ст-ть на 01.01.09г., млн.руб. с дооценкой | Удельн. вес, % | Введено новых за 2009г., млн.руб. | Выбыло за 2009г., млн.руб. | Восстанов. ст-ть на 31.12.09г., млн.руб. | % обнов-ления |
| 1 | Здания | 12 637 | 64,1 | 3613 | 0 | 16 250 | 28,6 |
| 2 | Сооружения | 825 | 4,2 | 807 | 0 | 1 632 | 97,8 |
| 3 | Передат. устройства | 496 | 2,5 | 240 | 0 | 736 | 48,4 |
| 4 | Маш. и оборудование | 4 944 | 25,1 | 5868 | 98 | 10 714 | 119 |
|  | -сил.маш. и оборуд.. | 383 | 1,9 | 315 | 14 | 684 | 82 |
|  | -рабоч. маш. и оборуд. | 4 287 | 21,8 | 5400 | 84 | 9 603 | 126 |
|  | -измер. приборы и устр. | 200 | 1,0 | 137 | 0 | 337 | 69 |
|  | -вычисл. техника | 74 | 0,4 | 16 | 0 | 90 | 21,6 |
| 5 | Транспортные средства | 755 | 3,8 | 224 | 20 | 959 | 29,7 |
| 6 | Инстр. и хоз. инвентарь | 50 | 0,3 | 112 | 10 | 152 | 224 |
|  | **Итоги** | **19 707** | **100** | **10864** | **128** | **30 443** | **55,1** |

Как видно из таблиц 2.2. и 2.3. ***износ*** ***рабочих машин и оборудования на 01.01.2008 года*** составил ***34,9% , коэффициент обновления*** ***основных средств*** в ОАО «Оршанский молочный комбинат» составил ***0,55*** (на 01.01.2009 г. данный коэффициент не превысил 0,013.), в том числе коэффициент обновления ***рабочих машин и оборудования*** составил ***1,26*** (на 01.01.2009 г. данный коэффициент составил 0,043). Эффективность дальнейшей финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Оршанский молочный комбинат» будет всецело зависеть от степени и качества обновления основного технологического оборудования.

**2.5. Анализ обеспечения основными видами ресурсов**

Основным сырьем ОАО «Оршанский молочный комбинат» является цельное молоко, поступающее на комбинат из хозяйств закрепленной сырьевой зоны и от населения. Сырьевая зона для работы комбината включает в себя сельскохозяйственные предприятия Витебской области – 61 хозяйство: в том числе 23 хозяйства Оршанского района, 1 хозяйство Толочинского района, 18 хозяйств Дубровенского района, 19 хозяйств Сенненского района.

В 2009 г. поступило на переработку молока общей стоимостью 72,6 млрд. руб., в количестве 115,1 тыс. тонн.

Для осуществления производственного процесса на предприятии требуется определенное количество вспомогательных материалов. Их поставка осуществляется на основании договоров, заключенных между поставщиками и предприятием.

*Электроснабжение.* Электроснабжение ОАО «Оршанский молочный комбинат» осуществляется от сетей «Витебскэнерго» через ТП, встроенную в производственный корпус. Основные потребители электрической энергии – электроприемники технологического оборудования, компрессоров и котельной.

*Теплоснабжение.* Источником тепловой энергии является комплектная котельная установка контейнерного типа, встроенная в производственный корпус. Топливо – природный газ.

*Холодоснабжение.* Потребности производства в технологическом холоде удовлетворяются источниками автономного холодообеспечения.

*Воздухоснабжение.* Технологическое воздухоснабжение производится от комплектной компрессорной установки.

*Водоснабжение.* В соответствии с требованиями к количеству расходуемой воды, ее качеству и температуре по предприятию приняты следующие системы водоснабжения: хозяйственно-питьевая и производственно-противопожарная. Источником водоснабжения предприятия является сеть городского водопровода и артезианская скважина.

*Водоотведение.* Отвод производственных стоков и сточных вод хозяйственно-бытовой канализации предусмотрен в сети городской хозфекальной канализации и далее на поля фильтрации. Вода после мойки молочных автоцистерн отводится в специальный отстойник.

*Вентиляция.* На предприятии установлена местная и общеобменная приточно-вытяжная вентиляционная система с механическим и естественным пробуждением.

*Освещение.* На ОАО «Оршанский молочный комбинат» предусмотрено естественное и искусственное освещение в соответствии с требованиями СНБ 2.04.05-98, обеспечивающее комфортный световой климат.

*Противопожарные мероприятия.* Наружное пожаротушение предусмотрено от системы объединенного хозяйственно-питьевого и противопожарного назначения с забором воды из пожарных гидрантов.

Вдоль фасадов зданий и сооружений возможен проезд пожарных машин и обеспечивается доступ автолестниц к любому помещению.

**3. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ. АНАЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА**

**3.1. Описание производимой продукции**

В настоящее время ОАО «Оршанский молочный комбинат» перерабатывает более 92 тыс. тонн молока в год. Ассортиментный перечень продукции, выпускаемой предприятием, насчитывает около 100 наименований по следующим ассортиментным группам:

* масло животное;
* сыр жирный;
* цельномолочная продукция;
* нежирная продукция;
* майонез;
* мороженое;
* казеин технический;
* клей казеиновый;
* СОМ
* сухая сыворотка
* ЗЦМ

Наибольший удельный вес в общем объеме производства составляют социально-значимые продукты питания. Большое внимание уделяется углубленной переработке вторичного сырья.

*Масло коровье* изготавливается методом сбивания сливок в маслоизготовителях непрерывного действия. При этом методе из сливок средней жирности получают маслянистое зерно, которое подвергают механической обработке.

Ассортимент *масла сливочного* включает в себя следующие виды: масло «Крестьянское», масло «Любительское», масло сладкосливочное, масло бутербродное, масло шоколадное». Шоколадное масло вырабатывается методом преобразования высокожирных сливок с добавлением сахара, какао, что придает ему специфический вкус и аромат.

*Творог* вырабатывается из пастеризованного нормализованного молока и предназначен для непосредственного употребления в пищу. Имеет мягкую консистенцию, чистый кисломолочный вкус. Сбалансированный состав белков и жиров творога способствуют хорошему перевариванию и усвоению творога организмом. На предприятии освоили выпуск альбуминного творога «Неженка». Особенность этого продукта заключается в том, что он вырабатывается из-под сырной сыворотки путем охлаждения белков высокотемпературной обработкой. «Неженка»- чемпион по содержанию кальция, который необходим для построения костной ткани. Из-за большого количества белка и малого содержания углеводов продукт полезен для людей больных сахарным диабетом, спортсменам, детям.

*Сыр «Адыгейский»* вырабатывается путем свертывания белка молочной сывороткой. Он обладает высокой пищевой ценностью, обусловленной наличием белка, жира, незаменимых аминокислот, витаминов, кальциевых, фосфорных и других минеральных солей, хорошо усваиваемых организмом человека. Используя сыр «Адыгейский» можно приготовить разнообразные острые и деликатесные блюда.

*Простокваша* представляет собой кисломолочный продукт, приготовленный из нормализованного пастеризованного молока путем сквашивания его культурой молочнокислых стрептококков. Имеет плотный сгусток и несколько пресный вкус, что позволяет отнести простоквашу к продуктам детского и лечебного питания.

*Ряженка* вырабатывается из нормализованного сливками пастеризованного молока с последующим его топлением и сквашиванием чистыми культурами бактерий. Имеет вязкую однородную консистенцию, светло-кремовый цвет и нежный вкус, присущий только этому продукту. Ряженка питательна, прекрасно утоляет жажду, благотворно влияет на работу желудочно-кишечного тракта.

*Продукт кисломолочный*  вырабатывается из нормализованного пастеризованного молока путем сквашивания его кефирной закваской и молочнокислыми стрептококками. Кефир оказывает благотворное влияние на жизнедеятельность организма, нервную и сердечно-сосудистую системы.

*Сметана* вырабатывается из нормализованных пастеризованных сливок путем сквашивания их закваской на мезофильных молочнокислых культурах. Представляет однородную массу с глянцевой поверхностью. Ее можно употреблять как отдельно, так и для улучшения вкуса блюд и приготовления кремов.

*Молоко «Вкусное»* богато витаминами и минеральными веществами, имеет слегка сладковатый вкус и приятный запах. Благодаря более высокой температуре пастеризации и расфасовке в упаковку «Пюр-пак» молоко «Вкусное» имеет более длительные сроки реализации. Изготавливается из пастеризованного коровьего молока, нормализованного по массовой доле жира, предназначено для непосредственного употребления в пищу.

Новинкой на предприятии стал выпуск *сыра плавленого «Днепровский»*. Особенность этого продукта заключается в том, что в состав продукта входит творог, сыр твердый, масло сливочное.

*Технический казеин* вырабатывается из обезжиренного молока путем свертывания его кислотой с последующей обработкой, промывкой и сушкой. Технический казеин используют для получения ценных белковых концентратов – казеинатов и казецитов. Несортовой казеин идет на производство клея казеинового, который широко применяется в мебельной промышленности и в строительстве.

Продукция предприятия не раз становилась лауреатом конкурса «Лучшие товары Республики Беларусь». Ряженка, майонезы - в 2002 и 2004 годах. Простокваша, масло шоколадное - 2003 год. Сыр Адыгейский – 2004 год. Творог с фруктами - 2005 год. Дипломом победителя IV Республиканского конкурса на лучшую упаковку «Золотой орех» в номинации «Упаковка пищевых продуктов» ООО «Харвист» за серию молочных продуктов «Орша» ОАО "Оршанский молочный комбинат" в 2003 году. Сырки творожные глазированные 2008 год- «Лучший продукт года». Сыр «Владимирский» и «Павловский» - 2008 год 1 место в номинации «Лучшие твердые сыры».

Основа конкурентоспособности продукции – ее высокое качество. Решение вопросов повышения качества и конкурентоспособности продукции отечественного производства и оказываемых услуг, расширения экспортных возможностей белорусских товаропроизводителей осуществляется на макроуровне: вступило в силу постановление Совета министров Республики Беларусь от 31.08.2006г. № 1102 «О совершенствовании организации проведения работ по обеспечению повышения качества и конкурентоспособности продукции, работ и услуг».

Вопросам обеспечения качества продукции на предприятии уделяется первостепенное внимание. На предприятии в мае 2006 года внедрена система НАССР в производстве масла животного. ОАО «Оршанский молочный комбинат» внедрил и сертифицировал систему менеджмента качества СТБ ИСО 9001-2001. Внедрена система НАССР в цехе по производству сыров в г.п. Копысь.в августе 2008 года. В 2009 году планируется внедрение сертифицированных систем НАССР.

Система обеспечения качества продукции в ОАО «Оршанский молочный комбинат» основана на выполнении структурными подразделениями, отделами и службами предприятия требований нормативных документов по всем видам работ.

Выпуск продукции производится в соответствии с разработанной и утвержденной нормативно-технической документацией.

Проведена аккредитация производственной лаборатории.

Санитарное состояние территории молочного комбината, производственных цехов, участков, отделений – удовлетворительное и соответствует требованиям, предъявляемым «Санитарными правилами для предприятий молочной промышленности» и требованиям ветеринарного законодательства.

На предприятии действует система, предусматривающая контроль качества сырья, материалов, готовой продукции на всех стадиях производства, которая регулируется разработанными и внедренными на предприятии стандартами.

Отдел производственного контроля обеспечивает контроль качества вырабатываемой и реализуемой потребителям продукции, ее соответствие требованиям ветеринарных и санитарных правил, стандартов, технических условий и технологических инструкций и другим нормативным документам. В состав отдела производственного контроля входит производственная лаборатория, которая структурно состоит из химического и бактериологического отделов, поста радиологического контроля. Производственная лаборатория проводит входной контроль качества поступающего сырья и материалов, а также осуществляет контроль на всех стадиях технологического процесса производства продукции, контроль качества готовой продукции.

Исследования на содержание токсических элементов осуществляется лабораторией ОАО «Витебскмясомолпром» по графику.

Исследования на содержание антибиотиков и афлатоксинов осуществляет Витебский центр стандартизации и метрологии и Витебский центр гигиены и эпидемиологии.

Радиационный контроль вырабатываемой продукции, сырья, вспомогательных материалов и объектов внешней среды осуществляется согласно схеме радиологического контроля, утвержденной директором Предприятия и согласованной с Главным Государственным санитарным врачом г. Витебска.

В целях недопущения переработки готовой продукции с истекшим сроком реализации в торговле, производство спланировано только под спрос на территории Республики Беларусь. Некачественная продукция составляет до 0,5% и отправляется на возврат за счет предприятия.

Низкое качество сырья производителей, особенно в летний период связано с недостаточной очисткой и охлаждением. Для повышения качества сырья предусмотрено приобретение холодильного оборудования для молочно-товарных ферм.

Предприятие производит весь ассортимент молочной продукции по традиционным технологиям. Применение новых рецептур на современном оборудовании позволило повысить конкурентоспособность продукции. Для внедрения новых видов продукции предприятие ведет разработки в “БелНИИКТИМП”, ООО «Харвист», ОДО «ГЕНЕИСПЛЮС», ЧУП «Вип-Био-Технолоджи».

Для расширения и обновления ассортимента вырабатываемой продукции, ежегодно специалистами предприятия разрабатываются новые виды продукции, внедряются в производство новые ресурсосберегающие технологии, направленные на повышение эффективности производства, экономию сырья и топливно-энергетических ресурсов.

Таблица 3.1

**План по производству новых видов продукции на 2010 год**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Предприятия,  виды продукции | Единица  измерения | 2010г.  прогноз | Ожидаемый удельный вес в общем объеме производства, % |
| Сырок творожный глазированный с начинкой «Карамель» 20% жирности 40 г | тн | 5 | 0,04 |
| Сырок творожный глазированный с начинкой «Красная смородина» 20% жирности 40 г | тн | 5 | 0,04 |
| Сырок творожный глазированный с наполнителем «Груша» 20% жирности 40 г |  | 2 | 0,02 |
| Сырок творожный глазированный 20%жирности с мармеладом 40 г | тн | 2 | 0,02 |
| Йогурт молочный «Крепышок» 1,5% ж с фруктами | тн | 5 | 0,01 |
| Йогурт молочный «Столичный» 1,5% ж с фруктами | тн | 5 | 0,01 |
| Сыр «Белорусский клинковый» 30% жирности | тн | 150 | 1,1 |
| Сыр «Диетический» | тн | 200 | 1,4 |
| Десерт творожный 4,0% с наполнителем, ст. 150 г | тн | 2 | 0,01 |
| Масса творожная сладкая «Московская» с изюмом 20% жирности , 100 г | тн | 10 | 0,08 |
| Сыр твердый | тн | 50 | 0,6 |
| Всего выпуск новых видов продукции в 2009 году |  |  | 4,0 |

В ОАО «Оршанский молочный комбинат» разработан **комплекс мероприятий по улучшению качества и конкурентоспособности продукции**, который включает:

1. Кардинальное изменение ассортимента выпускаемых молочных изделий.
2. Переход на использование более качественной упаковки по сравнению с ранее используемой.
3. Проведение работ по продлению сроков годности.
4. Улучшение рецептур и технологий.
5. Разработка рабочего плана маркетинга.
6. Выпуск рекламных роликов о предприятии и о выпускаемой продукции.
7. Издание статей о предприятии в журнале «Пищевая промышленность», в средствах периодической печати, издание рекламных буклетов, календарей, прайс-листов.
8. Проведение покупательских конференций, выставок –продаж, выставок - дегустаций.
9. Участие в ярмарках-продажах и других выездных мероприятиях (выборы, ярмарки).
10. Участие в международных выставках.
11. Повышение квалификации специалистов во ВНИИМПе (Москва).
12. Постоянное изучение опыта других предприятий, посещение группами специалистов предприятий в других регионах.
13. Проведение рекламных кампаний на телевидении, радио и прессе.
14. Размещение рекламы о выпускаемой продукции на городском общественном транспорте.

Одним из мероприятий по улучшению качества, повышению конкурентоспособности и расширению рынков сбыта, в первую внешних на предприятии является внедрение международной системы качества на основе принципов НАССР, СТБ 1470-2004. Система НАССР разрабатывается с учетом семи основных принципов:

1. Анализ риска (идентификация потенциально опасных факторов и оценка риска) на всех стадиях «жизненного цикла» продукции, начиная с получения сырья до конечного потребления, включая этапы переработки, хранения и реализации.
2. Выявление критических контрольных точек (ККТ) в производстве для устранения (минимизации) риска или возможности его появления, при этом рассматриваемые операции производства пищевых продуктов могут охватывать поставку сырья, подбор ингредиентов, переработку, хранение, транспортирование, складирование и реализацию.
3. Установление критических пределов (предельных значений параметров) для подтверждения того, что ККТ находится под контролем.
4. Разработка системы мониторинга, позволяющая обеспечить контроль ККТ на основе планируемых мер или наблюдений.
5. Разработка корректирующих действий и применение их в случае отрицательных результатов мониторинга.
6. Разработка процедур проверки, которые должны регулярно проводиться для обеспечения эффективности функционирования системы НАССР.
7. Документирование всех процедур системы, форм и способов регистрации данных, относящихся к системе НАССР.

ОАО "Оршанский молочный комбинат" внедрил систему управления качеством, соответствующую международным стандартам НАССР в производстве масла животного. Запланировано внедрение системы НАССР в производстве цельномолочной продукции (на участках – аппаратном, розлива, сырково-творожном). Создана рабочая группа и намечен план ее действия.

**3.2. Основные тенденции и закономерности развития производства молочной продукции**

Приоритетными направлениями в развитии технологий и создании новых продуктов в молочной промышленности на 2009-2010 годы являются:

- разработка технологий и продуктов (сметаны, творогов, кисломолочных напитков, мягких и твердых сыров) с использованием бактериальных концентратов прямого внесения;

- разработка технологии производства сухого ферментированного продукта для детского питания;

- разработка новых видов гомогенизированных молочных продуктов с использованием полифункциональных пищевых добавок отечественного производства;

- разработка новых видов мягких сычужных сыров, включая сыры с плесенью (типа «рокфор», «камамбер» и др.), сыры типа «фетта», формованных и пастообразных сыров с пониженной жирностью и повышенным содержанием белка, в том числе с добавлением вкусоароматических ингредиентов и структурообразователей;

- разработка новых видов молочных продуктов (кисломолочных, творожных изделий, сливочных паст, и др.) с добавлением растительной клетчатки для придания им функциональных и диетических свойств, улучшения их усваиваемости, увеличения выхода готовой продукции;

- разработка технологии получения молочного жира из молочно-жирового сырья (сливок, сливочного и подсырного масла и др.), обладающего длительным сроком хранения, который может использоваться для изготовления восстановленных и комбинированных молочных продуктов, производства кондитерских, хлебобулочных и других пищевых продуктов;

- разработка технологии производства кормовых добавок на основе молочной сыворотки, подвергнутой изомеризации, в которой часть молочного сахара преобразуется в лактулозу, обладающую пребиотическими свойствами и способствующую снижению уровня заболеваемости молодняка животных;

- создание технологии производства полуфабрикатов на основе молочной сыворотки в жидком и сгущенном виде с обогащением растительными белками и клетчаткой, которые могут быть использованы для производства молочных продуктов и в качестве кормовых добавок.

Таким образом, программа развития перерабатывающей отрасли ориентирует молочную промышленность на:

* расширение ассортимента и увеличение объемов производства молочных продуктов (творога, мягких сыров, кисломолочных продуктов с использованием растительных, плодово-ягодных и других наполнителей),
* производство диетических и лечебно-профилактических молочных продуктов,
* совершенствование упаковки и технологий, позволяющих увеличивать сроки хранения продукции.

Таблица 3.3

**Структура переработки молока**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Наименование*  *продукции* | *2007 год* | *2008 год* | *2009 год* |
| Масло животное | 73,8 | 73,5 | 77,9 |
| Сыры жирные | - | 5,1 | 6,3 |
| Цельномолочная продукция | 25,7 | 20,9 | 15,3 |
| Мороженое | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Как видно из таблицы, наибольший удельный вес в структуре переработки молока составляет масло животное, это объясняется спецификой производства.

**3.3. Прогноз спроса на продукцию предприятия**

По данным статистического сборника «Расходы и доходы населения Республики Беларусь» в 2005 году среднедушевое потребление молока и молочных продуктов в пересчете на молоко в республике составило 289 кг в год, что значительно ниже научно обоснованной физиологической потребности людей в этих продуктах (таблица 3.4).

Таблица 3.4

**Динамика потребления молока и молочных продуктов на душу населения**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Рациональная норма, кг | 1990 | 2005 | 2009 |
| Молоко и молочные продукты в пересчете на молоко | 393 | 428 | 246 | 350 |

По данным выборочных обследований домашних хозяйств, проведенных Министерством статистики и анализа Республики Беларусь, в группе 10% наименее обеспеченных семей среднедушевое потребление молока и молочных продуктов составляет 165 кг в год, а в группе 10% наиболее обеспеченных – 357 кг в год.

Таким образом, с ростом благосостояния потребителей прогнозируется и рост потребления молочных продуктов белорусским населением.

***Рынок Республики Беларусь.*** За постсоветский период отечественная молочная промышленность прошла несколько стадий развития:

- резкий спад в начале 1990-х годов;

- относительная стабильность в 1995 -1998 годы;

- подъем с 1999 года.

Таблица 3.5

**Динамика производства молока и молочной продукции в Республике Беларусь**

| Показатель | 1990г. | 1995г. | 2000г. | 2007г. | 2008г. |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Поголовье коров на конец года, тыс. голов | 2 362,1 | 2 137,1 | 1 845,0 | 1612,9 | 1670,5 |
| Производство молока, тыс. т | 7 457,3 | 5 070,1 | 4 489,6 | 4286,6 | 4463,8 |
| Рентабельность, % | +53,8 | -2,0 | -16,5 | 1,8 | 13,3 |
| *Производство цельномолочной продукции в пересчете на молоко* | | | | | |
| Брестская область | 226 981 | 88 468 | 130 999 | 179 372 | 205 453 |
| Витебская область | 229 676 | 91 017 | 113 642 | 139 286 | 146 529 |
| Гомельская область | 289 796 | 120 398 | 140 904 | 118 489 | 131 762 |
| Гродненская область | 182 433 | 87 920 | 110 491 | 89 384 | 97 933 |
| Минск | 415 347 | 210 274 | 220 381 | 258 105 | 270 920 |
| Минская область | 216 967 | 103 540 | 129 972 | 165 095 | 179 338 |
| Могилевская область | 214 810 | 99 743 | 107 271 | 132 325 | 143 656 |
| **Всего** | **1 776 310** | **801 360** | **953 660** | **1 082 056** | **1 175 591** |
| *Производство масла животного* | | | | | |
| Брестская область | 31 360 | 13 082 | 14 046 | 16 883 | 16 211 |
| Витебская область | 25 461 | 11 441 | 9 969 | 11 184 | 11 637 |
| Гомельская область | 26 160 | 7 109 | 6 973 | 9 116 | 8 698 |
| Гродненская область | 22 092 | 10 742 | 11 367 | 9 319 | 9 917 |
| Минск | 664 | 683 | 997 | 1 124 | 1 616 |
| Минская область | 29 660 | 11 772 | 12 389 | 22 035 | 19 810 |
| Могилевская область | 24 748 | 10 319 | 9 341 | 13 618 | 14 434 |
| **Всего** | **159 145** | **65 148** | **65 082** | **83 279** | **82 323** |

Следует отметить, что в Республике Беларусь упор делается на натуральность продуктов. Крупные предприятия практически отказались от производства молочной продукции с добавлением растительных жиров, ограничено также использование различного рода консервантов.

Сегодня предприятия, удовлетворяя, а также формируя потребности покупателей, все больше расширяют свой ассортимент за счет продуктов, имеющих в глазах покупателей дополнительную ценность. Несмотря на существующую консервативность белорусского населения в потреблении молочных продуктов, производители все больше внимания уделяют функциональным продуктам питания, которые обогащены витаминами, минералами, лактулозой и т.д. Высокими темпами растет потребление различных творожных изделий, йогуртов.

Покупатели готовы сегодня несколько переплатить (на рынке молочных товаров разница составляет в среднем 15 – 30%) за эту дополнительную ценность в виде ежедневных витаминов, полезных фруктовых или биодобавок, а также за удобную и красочную упаковку. Из-за тенденции уменьшения численности семьи и увеличения потребления молочных продуктов вне дома, например на работе, на улице и т.п., прогнозируется уменьшение размера фасовки молочных продуктов. Кроме того, намечается постепенное сокращение потребления продукции в дешевой упаковке - полиэтиленовых пакетах, или финпаках, и увеличение потребления продукции в пластиковых бутылках и "Тетра Бриках".

Одним из наиболее востребованных белорусскими потребителями молочных продуктов является сыр. Предпочтения потребителей распределились следующим образом (таблица 3.6):

Таблица 3.6

**Результаты исследования потребительских предпочтений**

| Вид сыра | Предпочтение, % |
| --- | --- |
| ***- Твердые сыры*** | ***60*** |
| -- Российский | 87 |
| -- Костромской | 47 |
| -- Пошехонский, Голландский, Монастырский | 40 |
| -- Волжский, Российский молодой | 27 |
| -- Берестье, Кобринский, Губернаторский | 20 |
| -- Российский особый, Русский, Эльтермани, Славянский экстра | 13,3 |
| -- Коложский, Троицкий, Белорусский, Столичный, Полесский, Сусанинский, Северный, Сельский, Никитинский, Радзивиловский, Мезан, Совьер, Графский, Элитный, Экстра Гауда | 7 |
| ***- Плавленые сыры*** | ***20*** |
| -- Оршинский | 86 |
| -- Дружба, Городской | 57 |
| -- Колбасный, Янтарь, Любительский | 43 |
| -- Минский, Кисломолочный, Орбита | 50 |
| -- Пингвин | 36 |
| -- Столичный, Беловежский, Шоколадный, Российский, С луком для супа, Голландский, Острый с перцем | 29 |
| ***- Полутвердые сыры*** | ***15*** |
| -- Сулугуни | 75 |
| -- Раница | 33 |
| -- рулет сырный пикантный | 25 |
| -- Полоцкий, Молдавский | 17 |
| -- Марица, Брынза, Северный, Сетовский | 8 |
| ***- Мягкие сыры*** | ***12*** |
| -- Адыгейский | 100 |
| -- Клинковый | 40 |
| -- Диетический | 27 |
| -- Нарочь | 13 |

Таким образом, более половины опрошенных отечественных потребителей предпочитают классический твердый сыр.

Белорусские сыры востребованы также зарубежным потребителем – значительная часть сыров экспортируется, преимущественно на территорию России.

Основными покупателями продукции ОАО «Оршанский молочный комбинат» на территории республики являются торговые предприятия, реализующие ее населению, промышленные предприятия, использующие ее в качестве сырья, а также бюджетные организации городов Орша, Витебск, Минск, Дубровно, Толочин, Коханово, а также в Оршанского и Дубровенского районов. Также осуществляется реализация через сеть фирменной торговли: два магазина в Орше, и магазины "Пралеска", "Ветразь" в Дубровно.

Перспективные потребители - люди с высоким доходом, молодежь, которых при­влекает упаковка, качество, рекламные кампании, диетическое питание, спортивный образ жизни.

Основными экспортными товарами ОАО "Оршанский молочный комбинат" являются: масло животное - 21 от общего объема реализации и казеин - 40% от общего объема реализации.

Реализация продукции производится на основании заявок потребителей. Расчеты за товары производятся платежными требованиями с последующим акцептом и по предоплате.

Доставка продукции иногородним покупателям внутри республики осуществляется на условиях франко-станция назначения, при одногороднем отпуске – на условиях франко-станция отправления и франко-станция назначения. Предприятие проводит совместную работу с торговыми организациями, опросы покупателей, партнерские проекты с презентациями.

**3.4. Прогноз уровня конкуренции в отрасли**

Для ОАО «Оршанский молочноконсервный комбинат», как и для других белорусских предприятий, наиболее сильными конкурентами являются российские производители, которые инвестируют значительные средства в модернизацию производства, объединяют в своей структуре все элементы производственной сети, обладают значительными финансовыми ресурсами. По мере развития сырьевой базы и снижения зависимости от импортного сырья эти заводы будут наращивать свои экспортные усилия, и выходить на рынки других стран, в том числе и на белорусский рынок.

Основными конкурентами ОАО «Оршанский молочный комбинат» на рынке г. Орши является Витебский , Могилевский и Брестский молочные комбинаты, у которого более широкий ассортимент продукции высокого качества. В Витебской области конкурентами предприятия являются: Полоцкий, Глубокский, Лепельский молочные комбинаты, Поставский, молочные заводы.

В Витебской области около 70% выпуска цельномолочной продукции сосредоточено на трех предприятиях — ОАО «Молоко», г. Витебск, ОАО «Полоцкий молочный комбинат» и ОАО «Оршанский молочный комбинат». Это говорит о том, что степень концентрации производства в молочной отрасли Витебской области высокая. Данное обстоятельство является предпосылкой для усиления конкуренции на данном рынке.

В связи с наличием большого числа конкурентов и высокими требованиями потребителей большое значение имеет качество выпускаемой продукции и снижение затрат на ее производство и реализацию. Сравнительный анализ продукции ОАО «Оршанский молочный комбинат» с продукцией, предлагаемой предприятиями-конкурентами представлен в таблице 3.8 (- недостаток, + преимущество, = одинаково)

Таблица 3.8

**Сравнительный анализ продукции**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Упаковка | Марка | Цена | Качество |
| Брестский мол. к-т | - | - | + | - |
| Полоцкий мол. к-т | = | + | = | = |
| Лепельский мол. к-т | + | + | = | + |
| Импорт | - | - | + | - |

Как видно из таблицы 3.8 ОАО «Оршанский молочный комбинат» имеет ряд преимуществ перед конкурентами, основным из которых является низкая цена. Главными недостатками выпускаемой продукции является более низкое качество и менее привлекательная упаковка. Однако на предприятии ведется постоянная работа по устранению данных недостатков с целью лидерства на рынке г. Орша.

**3.5. Прогноз развития рынков сбыта продукции предприятия**

В развитии рынка молочных продуктов можно выделить следующие основные тенденции:

- рост потребления и объема рынка;

- изменение структуры производства и потребления молочных продуктов в пользу более высококачественной продукции;

- дальнейшее усиление конкуренции со стороны российских предприятий, появление новых торговых марок.

В условиях увеличения объемов производства молока и насыщения внутреннего рынка молочной продукцией объемы ее поставок за пределы республики планируется увеличивать.

Таблица 3.9

**Экспорт основных видов молочной продукции по Республике Беларусь**

| Наименование  продукции | Ед.  изм. | 2007г. | 2008г. | 2009г. | Темп роста, % | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2007/2008 | 2008/2009 |
| Масло животное | тыс.т | 46,8 | 50,0 | 47,3 | 106,8 | 94,6 |
| Сыры твердые | тыс.т | 35 | 59,8 | 61,7 | 170,8 | 103,2 |
| Цельномолочная продукция | тыс.т | 38 | 77 | 56 | 202,6 | 72,7 |
| Молочные консервы | муб | 112 | 140,5 | 144,8 | 125,4 | 103,1 |
| Сухое цельное молоко | тыс.т | 23,2 | 22,9 | 20,7 | 98,7 | 90,3 |
| Сухое обезжиренное молоко | тыс.т | 56,0 | 56,2 | 56,9 | 100,3 | 101,2 |
| Казеин | тыс.т | 10 | 8,6 | 8,5 | 86,0 | 98,8 |

Удельный вес масла животного, реализованных ОАО «Оршанский молочный комбинат» на экспорт, составил в 2008 году 78% от общего объема их реализации в натуральном выражении. По казеину доля экспорта составила 100%.

*Сыродельное производство.*

На территории Республики Беларусь функционирует около 30 предприятий, осуществляющих производство твердых сыров. Производство мягких сортов осуществляют практически все молокоперерабатывающие предприятия, поскольку для их производства не требуется специального оборудования.

Наиболее известными в сыродельной отрасли являются предприятия Минской и Брестской областей (следует отметить Слуцкий и Березовский сыродельные комбинаты).

В таблице 3.10 представлены предприятия Витебской области, выпускающие жирные сыры, и показаны их доли в общем объеме выпуска по области.

Таблица 3.10

**Предприятия Витебской области выпускающие сыры и**

**их доля в общем объеме производства**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование предприятия** | **Доля на региональном рынке, %** |
| ОАО «Молоко» г. Витебск | 18,1 |
| ОАО «Верхнедвинский» | 32,0 |
| ОАО «Глубокский МКК» | 4,0 |
| ОАО «Лепельский МКК» | 12,8 |
| **ОАО «Оршанский МК»** | **5,9** |
| ОАО «Оршасырзавод» | 15,5 |
| ОАО «Полоцкий МК» | 2,9 |
| ОАО «Поставский МЗ» | 8,8 |
| Итого по Витебской области | 100 |

Из таблицы 3.10 видно, что производство сыров Витебской области сосредоточено на предприятиях, расположенных в Верхнедвинске, Орше, Витебске, Лепеле.. Суммарная доля этих производителей составляет 87% от общего объема производства сыров в области. Такие данные говорят о высокой концентрации производства сыров и низкой конкуренции.

В Витебской области производится всего около 7% от общего объема производства сыров в республике, что является очень низким показателем

Ввод новых современных мощностей по производству сыров в Витебской области является своевременным шагом, так как это улучшит конкурентную среду в республике и увеличит производств продукта, востребованного как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Таблица 3.11

**Динамика по производству сыров**

| Область | Производство сыра, т | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1990г. | 1995г. | 2000г. | 2007г. | 2008г. |
| Брестская | 17117 | 7504 | 12181 | 32049 | 31913 |
| Витебская | 8356 | 3968 | 6312 | 6729 | 7721 |
| Гомельская | 4251 | 770 | 1083 | 1768 | 1766 |
| Гродненская | 7502 | 3170 | 6404 | 22860 | 24025 |
| Минск | 6151 | 1865 | 2916 | 4380 | 4142 |
| Минская | 15252 | 4285 | 7876 | 20701 | 25447 |
| Могилевская | 15252 | 3172 | 4243 | 7112 | 9962 |
| Всего | 65022 | 24744 | 41015 | 52607 | 65120 |

Ассортимент белорусских сыров включает около 70 наименований, в том числе твердых – 19, мягких и рассольных – 20, плавленых – более 30. Производство рассольных сыров освоено совсем недавно. Самый широкий ассортимент выпускаемых сыров отмечен на Березовском сыродельном комбинате – более 20 наименований.

Производство плавленых сыров в Республике Беларусь осуществляют Минский гормолзавод № 2, Оршанский завод плавленых сыров, Барановичский молочный комбинат, Березовский и Слуцкий сыродельный комбинаты. Бесспорным лидером производства является «Колбасный» сыр – 70% от общего объема производства. Предприятиями постоянно осваиваются новые виды сыров.

***Российский рынок молочных продуктов.***

Российская молочная промышленность представлена 80 крупными комбинатами по переработке молока. Однако выйти на уровень качества зарубежных сыров российским предприятиям мешают низкое качество российского молока и слабая техническая база (40-60% оборудования советских времен).

Сезонность производства сыра в России и как следствие отсутствие постоянного предложения обусловили успех импортных твердых сыров на российском рынке.

Основные производители российского твердого сыра: ОАО «Останкинский молочный комбинат», ОАО «Петмол», ЗАО «Вологодский молочный комбинат», ОАО «Череповецкий молочный комбинат», АООТ «Алтайский маслосырзавод», ЗАО «Барнаульский молочный комбинат», АООТ «Заринский маслосыркомбинат», ОАО «Азнокаевский маслодельный завод», ОАО «Казанский молочный комбинат», АООТ «Сыродел», ОАО «Маслосырзавод», АООТ «Еланский маслосыркомбинат».

Проведенные исследования потребительского спроса показывают, что предпочтения распределились следующим образом:

- «Российский» - 48%;

- «Голландский» - 34%;

- «Пошехонский» - 29%;

- «Костромской» - 23%;

- «Гоуда» - 18%;

- «Эдамер» - 15%.

Импорт сыра из стран СНГ ежегодно увеличивается, так, например, в 1998 году импорт составлял 2 857,9 тонн, в 2008 году – 96 589 тонн, т.е. увеличился более чем в 33 раза.

На российском рынке представлена продукция таких компаний, как «Кезерай Шампиньон Хофмастер ГмБХ», «Нордмильх ЕГ» (Германия), «Валио» (Финляндия), ОАО «Шостенский гормолкомбинат», ОАО «Звенигородский сыркомбинат» (Украина), «Рокшикио Сурис» (Литва), «Новозеландский молочный совет» (Новая Зеландия) и др. Ежегодно потребление сыра россиянами увеличивается примерно на 25 тыс. тонн. Страны дальнего и ближнего зарубежья экспортировали в Россию несколько десятков различных сортов твердых и мягких сыров, рассольные, тертые, голубые сыры и более 50 видов плавленых сыров: Dor Blu, Oltermanni, Viola, President. Из украинских сыров можно выделить такие сыры, как «Звенигородский», «Новгород-Северский», «Полесский» и т.д.

Рассольные и мягкие сыры пользуются значительно меньшим спросом, причем прослеживается четкая региональная зависимость их потребления. Так, наибольшая доля потребителей мягких сыров, а также сыров с плесенью, приходится на Москву. Весьма привлекательны экзотические сыры в маленькой упаковке, что обусловлено их доступностью по цене и возможностью потребителей познакомиться с новыми вкусами.

*Маслодельное производство*

Регионы-лидеры в 2008г. (57%) всего животного масла: Саратовская обл., Республика Татарстан, Нижегородская обл., Ульяновская обл., Ивановская обл., Удмуртская Республика, Алтайский край, Республика Башкортостан, Новосибирская обл., Краснодарский край, Тверская обл., Белгородская обл., Самарская обл. и Омская обл.

За годы экономической реформы Российская Федерация стала крупным импортером сливочного масла.

Сокращение надоев молока и низкая покупательная способность основной части населения привела к резкому сокращению производства сливочного масла.

Большое влияние на рынок этого продукта оказывают все возрастающие объемы импорта, которые в 2007г. составили 148,1 тыс. тонн. Если в 2000г. доля импорта в рыночном ресурсе составляла 21%, то в 2008 она увеличилась до 35%.

В 2008г. на территорию Российской Федерации ввозилось масло из 17 стран. Украина и Белоруссия поставляют в Российскую Федерацию больше половины всего масла и составляют серьезную конкуренцию отечественным маслоделам. Среди других значимых стран-поставщиков – Новая Зеландия и Финляндия.

В последние годы следует отметить некоторое увеличение среднедушевого потребления масла за счет роста импорта. По итогам 2008г. оно было на уровне 2,7 кг.

Таким образом, говоря об экспорте, следует отметить, что для белорусских предприятий наиболее значимым из внешних рынков является российский. По данным же российских аналитиков Республика Беларусь является крупнейшим поставщиком молока и молочных продуктов на российский рынок. Отечественная молочная продукция, занимая достаточно прочные позиции на российском рынке, отличается тем, что при ее изготовлении используются высококачественные натуральные компоненты, тогда как другие производители зачастую используют восстановленное молоко.

Отметим, что результативность производственно-хозяйственной деятельности предприятия напрямую зависит от действия внешних и внутренних факторов, действующих на организацию.

Внешняя среда включает в себя такие факторы, как экономическое благосостояние покупателей, политико-правовой аспект, социальное и культурное окружение, научно-техническое и технологическое развитие общества, природная среда и др. Эти факторы воздействуют на все предприятия, входящие в отрасль, что выравнивает условия их хозяйствования.

***На эффективность работы ОАО «Оршанский молочный комбинат» в значительной мере оказывает уровень отпускных цен на производимую им продукцию и закупочных цен на сырье и основные материал, а также ТЭР***.

Вероятность возникновения ситуации по уменьшению цен на продукцию без одновременного снижения закупочных цен на молоко крайне мала, т.к. среднерыночные цены на молочную продукцию сформированы белорусскими предприятиями на основе использования отечественного сырья, стоимость которого на 70-80% определяет себестоимость продукции. ***Цены на молочную продукцию белорусских переработчиков молока следует рассматривать как функцию зависимости от закупочных цен на молоко.*** Это означает, что ценовой фактор (изменение цен на сырье и изменение цен на продукцию) не окажет сколько-нибудь значительного влияния на эффективность работы молочного комбината. Снижение цен на продукцию будет возникать только в случае снижения закупочных цен на молоко, а увеличение закупочных цен на молоко будет сопровождаться неизбежным повышением цен на молочную продукцию.

Факторы ближайшего окружения включают в себя следующие: угроза появления товаров и услуг-субститутов, конкурентная борьба внутри отрасли, угроза появления новых конкурентов, рыночная власть поставщиков, способность покупателей диктовать свои условия.

Факторы, влияющие на внутреннюю среду предприятия, включают в себя факторы производства (необходимость технического перевооружения производства, гибкость производственной линии и др.), маркетинговой деятельности (широта ассортимента, имидж, коммуникационная политика и др.) финансовой деятельности предприятия (кредиторская задолженность, платёжеспособность), кадровой политики (квалификация кадров, текучесть кадров, мотивация и др.), НИОКР (использование новых технологий и научных разработок), общего управления предприятием (согласованность тактики и стратегии, предпринимательская культура и др. )

Эти факторы находятся под контролем предприятия, это, по сути, ресурсы, которые являются сильными или слабыми сторонами предприятия. Для обеспечения эффективной деятельности предприятия необходимо, чтобы наличие сильных сторон было сопоставимо с наличием сильных сторон у конкурентов, поскольку с помощью своих «сильных сторон» предприятие может ослабить воздействие угроз (неблагоприятных внешних факторов), воздействующих на бизнес и выстоять в конкурентной борьбе, либо использовать возможности, созданные благоприятными факторами внешней среды и увеличить долю рынка.

В целом, ОАО «Оршанский молочный комбинат» обладает рядом конкурентных преимуществ, способствующих увеличению конкурентоспособности выпускаемой продукции и повышению экономической эффективности деятельности предприятия.

**3.6. Цели и стратегии** [**маркетинговой деятельности предприятия**](#_Toc148927976)

На основании приведенного анализа рынка определяются следующие *цели маркетинговой деятельности*:

1. Получение прибыли за счет удовлетворения потребительского спроса населения на молочную продукции, а так же сычужные сыры.

2. Расширение ассортимента выпускаемой продукции путем постоянного улучшения технологии и использования современного оборудования и за счет этого увеличения круга потребителей как в Республике Беларусь, так и в России.

3. Формирование у потребителя четкого, легко запоминающегося образа своей продукции, ассоциирующегося с качеством и невысокими ценами.

4. Увеличение экспортных поставок продукции.

Достижение поставленных целей планируется путём реализации следующих *маркетинговых стратегий*:

**а) Генеральная**

Предприятие предлагает покупателю качественную продукцию с обеспечением потребительских свойств и по доступным ценам.

В качестве консультантов для проведения тщательного маркетингового аудита и составления подробного плана маркетинга предприятие планирует задействовать независимых сторонних организаций, профессионально занимающихся оказанием маркетинговых услуг, а также студентов и преподавателей учебных заведений (для проведения маркетинговых исследований).

Весь объем произведенной продукции планируется реализовать согласно заклю­ченным договорам с учетом платежеспособности торгующих организаций, фирм.

В связи с расширением ассортимента, ростом объемов производства планируется увеличение штата отдела маркетинга (до 7 человек), заключение договоров с дилерами на основе комиссионного вознаграждения представителей в регионах Беларуси и России.

Основными задачами работников отдела маркетинга будут являться:

1. Поиск новых покупателей, заключение с ними договоров и определение ассортимента поставляемой продукции.
2. Проведение расширенных выставок-продаж с дегустацией отдельных видов про­дукции в торговых предприятиях города, области и г. Минска, г. Могилева что позволяет увеличить реализацию продукции . С этой целью ежемесячно утверждается график  
   проведения данных мероприятий, делаются объявления в местных СМИ.
3. Проводятся специализированные выставки-дегустации, во время которых проводятся и маркетинговые работы по ознакомлению потребителей с ассортиментом молочной продукции, выпускаемой на ОАО «Оршанский молочный комбинат», путем дегустации посетителями выставки
4. Участие в проведении семинаров – совещаний с дегустацией новых видов изделийс заведующими магазинов и руководителями торгов.
5. Ежедневная работа с торговыми предприятиями, торгами города, области и ее  
   пределов по передаче конкретного ассортимента, цен. принятия заявок и формирование

маршрутов, контроль за исполнением заявок по каждой торговой точке по количеству и ассортименту.

1. Принятие быстрых и оперативных решений по вопросу дополнительного завоза продукции в течение всего рабочего дня по заявкам торгующих предприятий.
2. Предоставление информации об отгрузке продукции в разрезе плательщиков, по ассортименту и количеству.
3. Работа по сокращению транспортных расходов на развоз продукции. Руково­дством предприятия определены дни посещения торговых предприятий специалистами Предприятия с целью решения вопросов ассортимента, количества, качества, времени за­воза

**б) Товар**

- «старый рынок - старый товар» - это стратегия глубокого внедрения на рынок. Известный покупателям товар будет предлагаться покупателям ранее существующего рынка сбыта - рынка Республики Беларусь;

- «старый рынок - новый товар» - стратегия разработки нового товара. Такими новыми товарами будут новые виды продукции;

-«новый рынок - старый товар» - стратегия расширения границ рынка. Известный товар будет предлагаться новым рынкам;

- новый рынок - новый товар» - стратегия активной экспансии. Новые товары предлагается продавать на новых рынках.

**в) Ценовая политика**

Для проведения грамотной ценовой политики предприятию необходимо:

* Изучать ценовую политику конкурентов;
* Использовать систему скидок (распродажа, за количество, постоянным по­купателям, при внедрении новинок и др.).
* Формировать цены с учетом выбранных позиций по завоеванию рынков.

Успешное функционирование предприятия в современных экономически не стабильных условиях, предполагает гибкую политику в отношении установления отпускных цен на продукцию

Отделом маркетинговых исследований и сбыта проводится работа по изучения основных рынков сбыта на предмет изменения ёмкости рынков в зависимости от ценового фактора, изменения уровня доходов, социально-психологических ориентацией населения в области продуктов питания. На основании по­лученных результатов делается вывод о необходимости повышения цен на отдельные группы продукции или снижения цен на те группы или виды продукции, по которым на­блюдается уменьшение долей рынка, либо имеется необходимость их увеличить.

**г) Сбыт**

Планируются следующие географические рынки сбыта: Республика Беларусь, Рос­сия, Республика Казахстан, Украина, страны Балтии и Европы(Польша, Германия, Бельгия, Сингапур, США).

Планируется завоевать доли рынков Витебска, Витебской области, Минска и Мин­ской области, Могилева и Гомеля - прежде всего за счет предложения районам, постра­давшим от ЧАЭС экологически чистой продукции из не загрязненного радионуклидами сырья.

Будут использоваться следующие методы:

по интенсивности - "широкий сбыт";

по рынкам (национальный и внешний);

по каналам ("прямой и косвенный сбыт");

по количеству посредников (нулевой и одноуровневый каналы).

**д) Продвижение**

* представление продукции предприятия при участии в выставках, ярмарках;
* применение фирменного стиля и упаковки;
* осуществление рекламных мероприятий с целью информирования потребителей о привлекательности продукции предприятия с акцентом на невысокие цены («стратегия непрерывной рекламы» - постоянное сообщение рекламной информации в различных средствах рекламы; «стратегия интенсивной рекламы» - охват небольшого числа поку­пателей с максимальной частотой рекламных сообщений). Планируется использовать сле­дующие виды рекламы: прямая почтовая рассылка писем, справочники, в прессе, наруж­ная, на транспорте, печатная, сувениры и малые формы рекламы;
* выездная торговля.

В качестве маркетинговых коммуникаций предлагается использовать не только стандартные письма, переговоры, но и создание и размещение сайта в Интернете, презентации, розыгрыши, рекламные ролики с использованием современных мультимедийных технологий вместо строчной рекламы, оригинальные мероприятия по связям с общест­венностью (в том числе спонсорские акции) для улучшения имиджа предприятия и про­дукции.

Расходы на рекламу планируются, исходя из установленных законодательством нормативов. Будут изготавливаться рекламные плакаты, проводиться новые презентации с по­дарками по поводу появления новой продукции, распродаж и др.

В связи с запланированным увеличением производства продукции предприятие планирует существенно расширить рынок сбыта за счет реализации продукции как по Оршанскому и Дубровенскому районам, так и за их пределы.

Основой производства предприятия будет являться цельномолочная продукция. Анализ рынка сбыта этого товара показывает, что внутренний рынок достаточно насыщен данной продукцией, но существует определенная дельта в показателе «цена-качество». В этом предприятие видит большой резерв для завоевания рынка. Как известно, при произ­водстве больших объемов продукции сокращаются постоянные издержки, следовательно, комбинат, при проведении модернизации и полной загрузке производственных мощно­стей сумеет производить продукцию, соответствующую мировым стандартам с низкой себестоимостью. Следовательно, при вхождении на внутренний рынок основной упор бу­дет производиться на «выдавливание» местного производителя путем снижения цен на молочную продукцию собственного производства. Прибыль же будет достигаться за счет увеличения объемов продаж. Немаловажным, так же является и то, что срок реализации продукции предприятия за счет обработки и упаковки существенно возрастет, что делает продукцию привлекательной для торговых организаций. Предприятие готово работать и по договорам комиссии с торговыми предприятиями области, т. е. уплачивать определен­ный процент от оборота за предоставление торговых площадей и услуг в продаже продук­ции, нести транспортные расходы.

**4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН**

**4.1. Целевые показатели роста производства, издержек и экспорта продукции**

Производственная программа ОАО «Оршанский молочный комбинат» по выпуску продукции на 2010 г. прогнозируется на основе данных о потребительском спросе на выпускаемую продукцию и производственных мощностях предприятия.(Таблица 4-3)

Динамика планируемого в ОАО «Оршанский молочный комбинат» объема реализации продукции по кварталам 2010 г. нарастающим итогом представлена таблице 4-4 .

Наибольший удельный вес в общем производстве и реализации продукции занимают цельномолочная продукция, масло животное, казеин, СОМ. В 2010 г. производственные мощности по производству казеина и масла будут загружены на 100%, загрузка мощностей по производству цельномолочной продукции в 2009 г. ожидается на уровне 70%.

Производство сыров жирных запланировано в 2010 г. 660 т.

При этом доля реализации сыров в общем объеме реализации в стоимостном выражении составит 9%.

Общий объем производства продукции (работ, услуг) комбината в сопоставимых ценах увеличится в 2010 г. на 13% по сравнению с 2009г. При этом выручка от реализации продукции в целом по предприятию составит 131 млрд. руб., что больше показателя 2009 года на 26,2%.

Потребность ОАО «Оршанский молочный комбинат» в молоке в 2010 г. увеличится по отношению к 2009г. на 5%

Для стабильной работы комбината после модернизации требуется ежедневно и значительно увеличить переработку молока в сутки. Это позволит снизить издержки производства на 2 процента в общей себестоимости продукции.

Расчет издержек производился по элементам затрат на основании следующей исходной информации.

*Сырьё и основные материалы, вспомогательные материалы, топливно-энергетические ресурсы, расходы на оплату труда.*

Расходы по этим элементам определены исходя из фактических затрат на произведенную в 2009г. продукцию и фактических объемов производства в натуральном выражении за этот период. В качестве основной калькуляционной единицы выступают 1 т продукции, усл. ед.

При расчете прироста расходов было учтено увеличение амортизационных отчислений в связи приобретением нового оборудования, а также расходов по заработной плате персонала (с налогами и отчислениями) в связи с планированием увеличения в Республике Беларусь доходов населения на 1 работающего, а также увеличение стоимости ТЭР в соответствии с доведенными темпами роста тарифов на топливно-энергетические ресурсы.

При расчете себестоимости реализованной продукции затраты относились на себестоимость в соответствии с “Основными положениями по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг)”, утвержденными Министерством экономики 26.01.98 г. № 19-12/397, Министерством статистики и анализа 30.01.98 г. № 01-21/8, Министерством финансов 30.01.98 г. № 3, Министерством труда 30.01.98 г. № 03-02-07/300 с последующими изменениями и дополнениями.

Отметим, что резкое изменение тарифов на энергоресурсы привело к некоторому изменению структуры себестоимости производимой продукции в сторону увеличения доли расходов на ТЭР в общем объёме затрат.

4**.2. Основные организационно-технические мероприятия, направленные на обеспечение достижения целевых параметров развития комбината**

Разработанные на предприятии мероприятия позволят значительно сократить затраты на производство.

Комплекс мероприятий по реализации стратегии включает направления:

* оптимизацию сырьевого обеспечения (расширение сырьевой зоны, оптимизацию графиков и маршрутов доставки сырья);
* совершенствование маркетинговой деятельности (профессиональные исследования рынка, улучшение связей с общественностью, освоение новых рынков, видов продукции, улучшение качества продукции);
* модернизацию и обновление оборудования;
* оптимизацию портфеля продукции с учетом критерия прибыльности;
* сокращение непроизводительных расходов;
* энергосбережение;
* совершенствование мотивации персонала;
* привлечение и расширение инвестиций.

На 2010 год план мероприятий по финансовому оздоровлению ОАО «Оршанский молочный комбинат»:

1. Мероприятия по снижению затрат на производство готовой продукции:

* работа тендерной комиссии по определению поставщиков товарно-материальных ценностей;
* сокращение до минимума приобретение ТМЦ через посредников;
* анализ действующих норм и нормативов расходования материальных ресурсов и приведение их в соответствие с применяемыми оборудованием и технологиями, в частности уменьшение норм расхода по цельному молоку на 1% от действующих;
* приобретение основных и вспомогательных материалов для производства по минимальным ценам высокого качества в соответствии с ГОСТом;
* введение строжайшего режима экономии материальных ресурсов, их расход на производство не должен превышать установленные нормы;
* упорядочение отпуска ненормируемых материальных ценностей со склада материально-ответственным лицам с учетом их необходимости для производства;
* обеспечение сохранности материальных ценностей;
* недопущение нарушений технологической и трудовой дисциплины;
* контроль за очисткой сточных вод с целью недопущения превышения ПДК;
* оптимизация маршрутов завоза сырья, обеспечение максимальное использование грузоподъемности автотранспорта (закольцовывание маршрутов автомолцистерн и регулирование сырьевых потоков между структурными подразделениями);
* пересмотр маршрутов доставки готовой продукции в торговую сеть, обеспечение максимальное использование грузоподъемности автотранспорта.

Реализация указанных мероприятий позволит уменьшить расходы на закупку основных и вспомогательных материалов за счет грамотной работы по выбору поставщиков с конкурентоспособными ценами, снизить расходы материальных ресурсов на производственные нужды, транспортные расходы на поставку сырья и развоз готовой продукции по торговой сети.

2. Мероприятия по увеличению поставок сырья и укреплению сырьевой зоны, которые реализуются в течение года на постоянной основе:

* организация регулярных выездов специалистов предприятия в хозяйства, контроль за работой ферм;
* обеспечение хозяйств сырьевой зоны ЗЦМ согласно представленных заявок;
* произведение своевременных расчетов за принятое молоко от сельхозпредприятий и физических лиц;
* обеспечение хозяйств сырьевой зоны комбикормом для КРС;
* обеспечение помощью рабочей силой и ГСМ при заготовке кормов на зимний период;
* обеспечение молочно-товарных ферм моющими и дезинфицирующими веществами;
* оказание услуг по ремонту доильного и холодильного оборудования;
* оказание помощи в приобретении и установки нового холодильного оборудования.

Потребность в основном сырье и вспомогательных материалах определяется на основании разработанных норм расхода по каждому виду продукции с учетом годовых объемов производства.

Поставка вспомогательных материалов осуществляется на основании договоров, заключенных между поставщиками и предприятием.

Предприятие регулярно отслеживает уровень цен, ведет поиски надежных партнеров, руководствуясь интересами наивысшего качества и наименьших затрат на приобретение, а также принимает меры к снижению затрат на приобретение основных видов сырья и материалов, используемых в производстве.

Одной из основных проблем для комбината является высокий уровень издержек на закупку сырья и материалов, а также недостаточная работа на рынке с мелкими поставщиками. Исходя из вышеизложенного, для эффективной работы предприятия в перспективе целесообразно совершенствовать формы работы с поставщиками, организовывать четкое планирование потребности в сырье и материалах, расширять методы поиска новых партнеров.

3. Мероприятия по повышению качества выпускаемой продукции

* переход на более качественную упаковку по сравнению с ранее используемой. Предприятие в течение 2009г. обновило упаковку молочной продукции под торговой маркой «Дедушкин горлачик». Планируется и в дальнейшем обновлять дизайны этикеток продукции, изготавливать самоклейки, применять новые материалы в изготовлении упаковки, чтобы сделать продукцию более привлекательной для конечного потребителя.
* приобретение и ввод в производство охладителя творога, что позволило продлить сроки годности на творог до 5 суток;
* проведение работы по улучшению рецептур и технологий - постоянно;
* обеспечение доли сертифицированной продукции в общем объеме производства в размере 80%;
* выпуск продукции в соответствии со стандартами НАССР и ISO - постоянно.

Выполнение указанных мероприятий позволит ОАО «Оршанский молочный комбинат» повысить конкурентоспособность продукции предприятия, а соответственно увеличить объемы реализации продукции за счет привлечения новых покупателей, расширения рынков сбыта, в том числе и экспортных.

Дополнительные мероприятия в рамках производственной деятельности предприятия, реализуемые для совершенствования менеджмента качества продукции и повышения ее конкурентоспособности, приведены в разделе 6.

4. Мероприятия по энергосбережению в рамках финансового оздоровления включают:

* Завершение первого этапа реконструкции котельной. Внедрение в производство парового котла фирмы WISSMANN.
* Второй этап реконструкции котельной. Установка второго парового котла фирмы WISSMANN.
* Замена устаревшей теплоизоляции на новую из современных материалов на трассах горячего водоснабжения, пара и подачи ледяной воды для охлаждения продукции.
* Установка частотных приводов на системы горячего водоснабжения котельной комбината.
* Замена насоса в компрессорной (производственный цех «Дубровенский»).
* Замена ламп накаливания на энергосберегающие в основном и вспомогательных участках (производственный цех «Дубровенский»).
* Замена электродвигателя на насосе перекатки конденсата с 5,5 Квт/час на 2,2 кВт/час (производственный цех «Дубровенский»).
* Установка частотного преобразователя на насос подачи воды на артезианской скважине (производственный цех «Дубровенский»).
* Завершение реконструкции сушилки молочный продуктов с установкой газовых генераторов тепла (производственный цех «Сенненский»).
* Установка водокольцевого насоса для вакуумвыпаривательной установки участка производства СОМ (производственный цех «Сенненский»).
* Установка частотного преобразователя на насос подачи воды на артезианской скважине (производственный цех «Сенненский»).
* Установка частотных приводов на системы горячего водоснабжения (производственный цех «Сенненский»).
* Реконструкция системы электроснабжения с заменой физически и морально устаревшего оборудования (трансформаторов) (производственный цех «Сенненский»).
* Модернизация котельного оборудования. Установка пароводонагревателя к парогенератору (цех по производству сыров в г.п. Копысь).

Предприятием ежегодно разрабатывается политика в области энергосбережения. Так, в 2009г. предприятием был проведен ряд энергосберегающих мероприятий, в числе которых и выполненные в рамках финансового оздоровления и улучшения работы предприятия:

1. Замена 2-х котлов ДКВР-4/13, на современный экономичный котел - монтаж, наладка, запуск. Внедрен один котел Wiessmann, второй – в наладке.
2. Разработан проект реконструкции аммиачной компрессорной.
3. Реконструкция сушилки молочных продуктов на производственном цехе «Сенненский» с установкой газовых генераторов тепла.
4. Замена ламп существующего освещения в цехах, подразделениях и уличных фонарях комбината на энергосберегающие светильники и лампы.
5. С целью улучшения санитарных условий, экономии ТЭР - замена деревянных оконных и дверных проемов на пластиковые в цехах и подразделениях комбината.
6. В рамках дополнительных мероприятий с целью улучшения санитарных условий, экономии ТЭР - утепление внешней стороны АБК-1 с применением теплоизолирующих плит.
7. С целью экономии энергоресурсов за счет ремонта холодильного оборудования хозяйств – прекращение приемки и переработки сырья в ночное время.

В рамках организационно-технических мероприятий планируется осуществлять:

* премирование за экономию энерго- и материальных ресурсов согласно разработанного положения;
* жесткий контроль расхода воды на производство;
* усиление контроля за расходом воды на химводоподготовку в котельной, недопущение превышения норм расхода;
* введение лимита по использованию транспорта в общехозяйственных целях, что позволит сократить расход топлива.

Результатом данных мероприятий станет сокращение расхода и потерь ТЭР, а также их рациональное использование.

5. Мероприятия по модернизации и обновлению производственного оборудования

* приобретение и ввод в производство охладителя творога. В 4 квартале 2009г. охладитель был приобретен. Введен в эксплуатацию будет в 2010г.;
* приобретение и ввод в производство мешалки творога. В 3 квартале 2009г. в рамках замены устаревшего оборудования установлена мешалка для творога.
* с целью замены устаревшего оборудования в 2010г. планируется приобретение и монтаж сепаратора молочного LWG-47 (головное предприятие) и сепаратора молочного LWG-47 и сепаратора Ж5-ОС2Д-500 (производственный цех «Дубровенский»);
* приобретение и ввод в производство линии по производству казеина (3 квартал 2010г.);
* приобретение и монтаж бактофуги производительностью 20 000 л/час (3 квартал 2010г.);
* приобретение специализированного автотранспорта (2-3 квартал 2010г.);
* модернизация котельной с установкой энергоэффективных котлов меньшей мощностью. В 1 квартале 2009г. произведен монтаж и пуско-наладочные работы парового котла.

Реализация данных мероприятий позволит обновить основные средства предприятия, заменить морально и физически устаревшее оборудование, модернизировать технологическое оборудование, внедрить энергосберегающие технологии и оборудование. Вследствие этого на предприятии увеличится выход продукции с одной тонны перерабатываемого сырья, экспортный потенциал, расширится ассортимент выпускаемой продукции и повыситься ее конкурентоспособность.

6. Меры по управлению процессом расчетов на предприятии, обеспечивающие существенное сокращение дебиторской и кредиторской задолженности:

* Принятие мер по управлению процессом расчетов на предприятии, обеспечивающих существенное сокращение дебиторской и кредиторской задолженности.
* Пересмотр порядка заключения договоров с целью недопущения нарушений действующего законодательства РБ.
* Произведение отпуска продукции с комбината организациям и индивидуальным предпринимателям, выполняющим условия оплаты согласно заключенных договоров на поставку.
* Обеспечение своевременного предъявления претензий и исков к дебиторам, имеющим просроченную задолженность.
* Предъявление инкассовых распоряжений через ИГНК по Оршанскому, Дубровенскому, Сенненскому районам к предприятиям, допустившим просроченную задолженность за молочную продукцию.
* Осуществление отпуска продукции с комбината строго по предоплате организациям, с которыми заключены договора на поставку продукции на условиях предоплаты.

7. Мероприятия по расширению рынка сбыта готовой продукции, совершенствования маркетинговой политики предприятия:

* обеспечение рекламы молочной продукции, особенно новых видов через местную прессу, радио и другие средства массовой информации;
* недопущение образования сверхнормативных запасов готовой продукции;
* проведение работы с торговлей по вытеснению конкурентов на реализацию молочной продукции, мороженного, сырков, майонеза и другой продукции на местном рынке;
* наращивание объемов производства и реализации цельномолочной продукции на 15% в год;
* увеличение объема продаж СОМ на экспорт по ценам выше установленных на бирже, за счет выхода на высокие качественные показатели;
* расширение рынка сбыта за пределами Республики Беларусь;
* пересмотр организационной структуры отдела маркетинга, усиление персонала отдела квалифицированными кадрами. В 2009г. отдел маркетинга был усилен 6 специалистами;
* с целью повышения качества экспортной продукции ужесточение контроля по приемке сырья, недопущение к переработке сырья с наличием ингибирующих веществ и антибиотиков;
* участие в выставке «ПЕТЕРФУД» в г. Санкт-Петербург, «Продэкспо» в г. Минске, в конкурсе «Лучший продукт года на рынке Российской Федерации» (2010г.).

Выше приведенные мероприятия реализуются предприятием на постоянной основе. Конкретное выполнение в 2009г. и планируемая стратегия маркетинга и продаж предприятия в 2010г. отображены в разделе 4.2.

Эффектом реализации указанных мероприятий станет рост продаж предприятия, повышение конкурентоспособности продукции и предприятия, увеличение экспортных поставок за счет роста отгрузок на внешние рынки, увеличение доли на внутреннем рынке, повышение лояльности потребителей.

*В целом указанные мероприятия позволят улучшить финансовое состояние предприятия за счет планомерной работы ОАО «Оршанский молочный комбинат» по техперевооружению и модернизации предприятия, повышению качества продукции, активной маркетинговой деятельности в освоении рынков сбыта, уменьшению затрат на производство, ТЭР и др.*

**5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН**

Органами управления ОАО « Оршанский молочный завод» являются:

1. общее собрание акционеров;
2. наблюдательный совет;
3. дирекция;
4. директор.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления в Обществе.

Наблюдательный совет осуществляет общее руководство деятельностью Обществом в период между собраниями акционеров согласно полномочиям наблюдательного совета.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляют дирекция и директор. Дирекция и директор подотчетны по всем вопросам своей деятельности наблюдательному совету и собранию акционеров.

Организационная структура предприятия представлена на рис. 5.1.

Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала предприятия составила в 2009 г. 582 чел. Среднесписочная численность работников ОАО «Оршанский молочный комбинат» по состоянию на 01.01.2010 года составляла 633 человека, в том числе:

- рабочие –494 человек;

- руководители –33 человек;

- специалисты и другие служащие – 55 человек;

- персонал неосновной деятельности –51 человек.

Оплата труда работников предприятия (установление норм, систем и размеров оплаты труда, материального стимулирования, выплаты вознаграждений, доплат, надбавок, индексаций заработной платы) производится по тарифным ставкам и окладам, соответствующим профессионально-квалификационным категориям работников. Условия оплаты труда оговариваются коллективным договором трудового коллектива с дирекцией общества.

Специалисты предприятия имеют большой производственный опыт и высокую квалификацию, что позволяет решать стоящие перед предприятием задачи. Специалисты и технический персонал имеют опыт в реализации проектов технического переоснащения производства, разработки рецептуры и технический условий на выпускаемую продукцию.

Одним из важнейших направлений в деятельности администрации является работа по снижению текучести кадров. В этих целях особое внимание уделяется вопросам своевременного нормирования труда, создания более благоприятных условий труда работающих, повышению их заработной платы, укреплению трудовой дисциплины.

Численность работающих приводится в соответствие с объемами выпускаемой продукции. Использование в зимний период неполного рабочего времени, отпусков без содержания позволяет не допускать массового сокращения.

Комплектование ОАО "Оршанский молочный комбинат" необходимыми кадрами будет производиться путем их перераспределения внутри предприятия.

Профессиональный и квалификационный уровень работающих будет повышаться путем обучения непосредственно на предприятии и, с отрывом от производства, в отраслевых центрах по подготовке, переподготовке и повышения квалификации.

В целях повышения уровня социальных знаний, квалификации, а также развития навыков и способностей работников, постоянно организуется их профессиональная подготовка и повышение квалификации.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  | **Собрание акционеров** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **Директор** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Главный инженер** |  | **Зам. директора по комерческим вопрсам** |  | **Зам. директора по информационной работе и кадрам** |  | **Зам. директора по цеху производства сыров** |  | **Главный бухгалтер** |  | **Главный экономист** |  | **Главный технолог** |  | **Начальник производственной лаборатории** |  | **Зам. директора пр произ. Цеху "Дуброаенский"** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Служба главного инженера** |  | **Отдел маркетинга и МТС** |  | **Кадрово-правовая группа** |  |  |  | **Бухгал-терия** |  | **Планово-экономический отдел** |  | **Отдел главного технолога** |  | **Производственная лаборатория** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Зам. гл. инженера  Главный энергетик Главный механик Мастер по ремонту оборуд. Инженер по метрологии начальник компр участка начальник ПСХ Мастер по ремонту Инженер по охране труда Ведущий инженер-программист инженер-программист |  | Начальник отдела Зам. начальника отдела Товаровед специалист по маркетинговым исследованиям Маркетолог |  | Специалист по кадрам Юрисконсульт Машинистка |  | Начальник лаборатории  микробиолог инженер-энергетик инженер-технолог |  | Заместитель главного бухгалтера бухгалтера-9ед |  | Инженер по организации труда экономист экономист по ценам экономист по ценным бумагам |  | Ведущий инженер-технолог мастер - 3 ед инженер-технолог - 2 ед |  | инженер - микробиолог - 3 ед |  | Начальник вспомагательного у-ка Заведующая лабор-ии инженер экономист товаровед |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Отдел фирменной торговли |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Зам. директора пр произ. Цеху "Сенненский»"** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Начальник отдела Товаровед Бухгалтер-2ед Товароведы по маг №1,3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Транспортная группа |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Начальник группы механик инженер-механик |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Рис. 5.1 Организационная структура ОАО «Оршанский молочный комбинат»

**6. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ И ИННОВАЦИОННЫЙ ПЛАН**

Инвестиционный план предприятия представляет собой техническое перевооружение производства ОАО «Оршанский молочный комбинат».

Перечень намеченных мероприятий по модернизации производства представлен в таблице 4-11 приложение

Общий объем инвестиций на развитие предприятия в 2010 г. составит **3 327 млн.** **руб**., из которых:

* Приобретение и ввод в производство двух сепараторов молочных LWG -47 (один на головном предприятии, второй в производственном цехе «Сенненский»)- **495** млн. руб., *замена устаревшего оборудования, экономический эффект от внедрения –* ***72*** *млн. рублей*
* Линия производства казеина– **150** млн. руб., *улучшение качества казеина , снижение затрат на производство, экономический эффект от внедрения* ***235*** *млн. рублей.*
* Приобретение и монтаж бактофуги– **1650** млн. руб., *улучшение качества* *цельномолочной продукции, увеличение сроков годности*, *экономический эффект* ***50*** *млн. рублей*
* -Приобретение и ввод в производство двух автоматов фасовки молока в пленку – **330** млн. руб. *обновление устаревшего оборудование, улучшение качества цельномолочной продукции, экономический эффект* ***9*** *млн. рублей*.
* Приобретение и ввод в производство автомата фасовки сырков творожных (100 гр) – 136 млн. руб., *обновление устаревшего оборудование, улучшение качества сырково-творожных изделий, экономический эффект* ***10*** *млн. рублей*.
* Приобретение и монтаж пастеризационно-охладительной установки для производства йогуртов и кисломолочных продуктов – **120** млн. руб., *модернизация оборудования, улучшение качества кисломолочных продуктов, экономический эффект* ***15*** *млн. рублей*
* Для расширения ассортимента сычужных сыров приобретение комплекта форм (90 шт) и стелажей для посолки сыра (12 шт)- **235** млн. руб*.Экономический эффект* ***30*** *млн. рублей.*
* Приобретение и установка виброкавитационной установки (производственный цех «Сенненский» - **51** млн. рублей, *улучшение качества производства СОМа, расширение экспортного рынка, экономический эффект* ***50*** *млн. рублей.*
* Приобретение двух автомолцистерн, 165 млн. рублей, *обновление автотранспортного парка, экономический эффект -80 млн. рублей.*

Источник финансированиия***–***  собственные средства ОАО «Оршанский молочный комбинат».

С целью сокращения затрат на производство продукции в 2010 г. планируется завершить реконструкцию котельной, которая заключается в замене устаревшего энергоемкого оборудования на современное. Новое оборудование позволит сократить затраты на содержание котельной на 45%.

Внедрение в производство намеченных проектов позволяет улучшить качество выпускаемой продукции, улучшить её конкурентоспособность по цене и внешнему виду, расширить рынок сбыта и реализовывать цельномолочную продукцию на экспорт, сократив до минимума производство убыточного масла (до уровня потребления на внутреннем рынке). **Экономический эффект от внедренных мероприятий составит 551 млн. рублей.**

**7. Энергосбережение**

**4.2. Мероприятия по эффективному использованию топливно-энергетических и материальных ресурсов, максимальному усилению режима экономии и бережливости**

Эффективность работы ОАО «Оршанский молочный комбинат» в значительной мере зависит от закупочных цен на сырье, цен на основные материалы и ТЭР.

Расчёт затрат на сырьё и материалы, а также топливно-энергетические ресурсы на 2010 приведён в таблицах 4-6,4-5 приложения.

На 2010г. на ОАО «Оршанский молочный комбинат» предусмотрена реализация следующих мероприятий по энергосбережению (см. Таблицу 2.1), которые включают мероприятия и плана оздоровления с указанием условно-годового экономического эффекта, сроков внедрения и объема финансирования.

Таблица 2.1. План организационно-технических мероприятий по внедрению энергосберегающих технологий, оборудования и экономии ТЭР на 2010г.

ОАО «Оршанский молочный комбинат»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование мероприятий | Условно годовой экономический эффект, тут | Объем финансирования, млн.руб. | Ожидаемый срок внедрения |
| 1 | Реконструкция компрессорной головного предприятия - произвести замену морально и физически устаревших компрессорных установок аммиачной компрессорной основного производства и спецхолодильника на автономные автоматизированные фреоновые установки – 2 шт. | 190 | 12 000 | IV квартал |
| 2 | Реконструкция компрессорной головного предприятия - произвести реконструкцию холодильных камер спецхолодильника для долговременного хранения готовой продукции с заменой централизованной подачи аммиака на охлаждение на автономные автоматизированные фреоновые установки – 5 шт. | 55 | III квартал |
| 3 | Реконструкция котельной производственного цеха «Дубровенский» - произвести замену 4-х котлов Е-1/9, как морально и технически устаревших с установкой двух современных экономических паровых котлов и автоматики  1-й этап – проектные работы – 2 шт. | 140 | 2 000 | III квартал |
| 4 | С целью снижения энергозатрат, повышения номенклатуры и объемов выпускаемой продукции приобрести и внедрить охладитель творога поточного типа – 2 шт. | 16 | 200 | I квартал |
| 5 | С целью экономии ТЭР, сокращения потерь сырья приобрести и внедрить 2-ю линию по выработке казеина – 1 шт. | 40 | 150 | III квартал |
| 6 | Реконструкция системы электроснабжения на производственном цехе «Сенненский» с заменой физически и морально устаревшего оборудования (силовых трансформаторов и РУ) – 2 шт. | 14 | 120 | III квартал |
| 7 | Для обеспечения расширения номенклатуры выпускаемой продукции и экономии ТЭР, приобрести и установить линию по производству йогуртов – 1 шт. | 11 | 180 | III квартал |
| 8 | Внедрить систему АСКУЭ на подразделениях комбината – 1-я очередь головное предприятие, 2-я очередь – цех «Сенненский» - 2 шт. | 56 | 35 | I, III квартал |
| 9 | Установка частотных приводов на системы горячего водоснабжения в производственном цехе «Сенненский» и котельной комбината – 2 шт. | 3 | 11 | III квартал |
| 10 | Замена ламп существующего освещения в цехах, подразделениях и уличных фонарях на энергосберегающие светильники и лампы в производственных цехах комбината – 200 шт. | 2 | 8 | I, III квартал |
| 11 | Установка частотных приводов на системы водоснабжения на артезианских скважинах в производственных цехах «Сенненский» и «Дубровенский» - 2 шт. | 3 | 12 | III квартал |
| 12 | С целью улучшения санитарных условий, экономии ТЭР, произвести замену деревянных оконных и дверных проемов на пластиковые в цехах и подразделениях комбината – 30 шт. | 11 | 30 | III квартал |
| 13 | Разработать и внедрить мероприятия по сокращению рабочего времени на зимний период (межсезонье - отсутствие сырья) | 23 | - | I, IV квартал |
| 14 | Изменить график работы маслоцеха, казеинового цеха с ежедневного на 3 – 4 разовую выработку продукции за неделю (в период межсезонья) | 20 | - | I, IV квартал |

Согласно данным Таблицы 2.5 ожидаемый условный годовой экономический эффект от проведения вышеуказанных мероприятий составит 584 тут или 525,2 млн. рублей в стоимостном выражении. Общий объем финансирования составит 14 746 млн. рублей.

**8. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Расчет производственной программы и финансовых показателей проекта выполнен с использованием компьютерного модуля в рамках программы Microsoft Excel системы Windows, в соответствии с Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 30.10.2006 г. № 186.

## **7.1. Исходные данные по проекту**

Условия расчета

Горизонт расчета - 2009-2010г.

Шаг расчета - 1 год.

Вид принятой в проекте расчетной валюты – бел. рубль.

***Учет инфляции***

Таблица 7.1. Индексы цен, принятые в прогнозе социально-экономического развития на 2010 год

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | 2009 г. в % к 2008 г. |
| Индекс потребительских цен |  |
| среднегодовой | 107-109 |
| декабрь к декабрю | 106-108 |
| среднемесячный | 100,5-100,6 |
| Индекс цен производителей промышленной продукции среднегодовой | 108-109 |
| Индекс цен на реализованную сельскохозяйственную продукцию | 110-111 |
| Индекс цен на строительно-монтажные работы в среднегодовом исчислении | 109-110 |
| Индекс-дефлятор ВВП | 108,5-110 |

***Налоговое окружение***

В расчетах учтены налоги, отчисления и сборы в соответствии с действующим законодательством по состоянию на 01.01.2009 года.

## **8.2. Прогноз прибылей и убытков**

Прогноз прибылей и убытков по предприятию (таблица 4-15 приложения) был получен на основании информации о планируемых объемах производства с учетом снижения себестоимости производства при осуществлении на предприятии технического перевооружения.

В целом за 2010 г. прибыль от реализации продукции составит **2 305 млн.руб** Выход на безубыточный уровень производства и реализации будет достигнут за счет внедрения мероприятий по сокращению затрат на производства и реализацию, пересмотра ассортиментной политики и стабилизации ситуации на внешнем рынке.

Проведение расчётов осуществлено с учетом необходимости выполнения 3 условий развития предприятия:

1) повышения среднемесячной заработной платы работников до 500 долл.США к концу 2010 года;

2) повышения тарифов на ТЭР и снижения закупочных цен на сырьё;

2) обеспечения необходимого уровня платежеспособности предприятия;

3) обеспечения «резервирования» части выручки от реализации продукции на возмещение суммы начисленной амортизации не только по старому, но и по новому приобретаемому оборудованию.

**8.3. Потоки денежных средств**

На протяжении последних трех лет (2007-2009 гг.) в ОАО «Оршанский молочный комбинат» полностью отсутствовали собственные оборотные средства. Для обеспечения своей производственно-хозяйственной деятельности предприятие вынуждено постоянно привлекать заемные средства в виде краткосрочных кредитов банков. На 1 января 2010г. задолженность предприятия по краткосрочным и долгосрочным кредитам и займам составила 57,6 млрд. руб. Сумма уплачиваемых процентов при этом составляет 3,5 млрд. руб. в год, что значительно увеличивает себестоимость продукции.

В целом же анализ движения денежных средств по ОАО «Оршанский молочный комбинат» свидетельствует о том, что в течение всего рассматриваемого периода времени предприятие будет в состоянии осуществлять все необходимые платежи.

**8.4. Проектно-балансовая ведомость**

Проектно-балансовая ведомость, разработанная на базе бухгалтерского баланса предприятия на 1 января 2010 г. путем внесения в него прогнозируемых изменений, вызванных производственно-хозяйственной деятельностью предприятия и реализацией проекта, приведена в таблице 4-18 приложения.

**9. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Эффективность планируемой на 2010 годы работы ОАО «Оршанский молочный завод» характеризуется следующими показателями:

Объем производства продукции комбината в сопоставимых ценах увеличится в 2010 г. (по отношению к 2009 г.) на 13% и составит 133 060 млн. рублей..

Объем реализации продукции всего по предприятию в 2010 г. прогнозируется на 15,2% больше по сравнению с объемом реализации в 2009г., выручка от реализации (без НДС и налогов) в 2010 г. составит 110 250 млн.руб. Рентабельность реализованной продукции составит при этом 2,1 %.

Прибыль от реализации продукции в 2010 г. составит 2 305 млн.руб. против убытка в размере 23 426 млн.руб. в 2009г. Выход на безубыточный уровень - за счет внедрения мероприятий по снижению затрат на производство и реализацию, внедрения энергосберегающего оборудования и стабилизации ситуации на внешнем рынке..

Увеличение объема экспорта продукции планируется в 2010г. на 27% по сравнению с уровнем 2010 г., что составит 20,3 млн. долл. США.

Бизнес-планом предусмотрено увеличение ежемесячной средней заработной платы работников предприятия к концу 2010 г. до 500 долл. США.