

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 27.04.05 – Инноватика

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Сбалансированная система показателей для оценки результативности деятельности ООО Торговая компания «Омега»

УДК 005.22:005.585:339.337

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ81	Рустамов Амид Махирович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Шамина Ольга Борисовна	к.т.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Белоенко Елена Владимировна	к.т.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Антонова И.С.	к.э.н., доцент		

Запланированные результаты обучения по программе
«Инженерное предпринимательство»,
направление 27.04.05 Инноватика

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Производить оценку экономического потенциала инновации и затрат на реализацию научно-исследовательского проекта, находить оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности, выбирать или разрабатывать технологию осуществления и коммерциализации результатов научного исследования.
P2	Организовывать работу творческого коллектива по достижению его научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и эффективность труда, затраты и результаты научно-производственного коллектива, применять теории и методы теоретических и прикладных инноваций, системы управления и стратегии управления качеством инновационных проектов, выбирать или разрабатывать технологию осуществления научных исследований, оценивать затраты и организовывать ее реализацию, анализировать результаты, представлять результат научных исследований на конференции или в печатное издание, в том числе и на иностранном языке.
P3	Управление инновационными проектами, организация и управление инновационным предприятием, разработка и реализация его стратегии развития, разработка плана и программы организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, проведение технико-экономического обоснования инновационных проектов.
P4	Критически анализировать текущие проблемы инноваций, ставить задачи и разрабатывать исследовательскую программу, выбирать подходящие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития.
P5	Управлять практической, лабораторной и исследовательской работой студентов, проводить учебные занятия в соответствующей области, умение применять, адаптировать, улучшать и развивать инновационные образовательные технологии.
P6.1	Проводить аудит и анализ предприятий, проектов и бизнес-процессов, оценивать эффективность инвестиций, проводить маркетинговые исследования для продвижения продукта на мировом рынке.
P7.1	Использовать знания из различных областей науки и техники, проводить систематический анализ возникающих профессиональных проблем, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы и современные инструменты для их решения, принимать обоснованные решения в нестандартных ситуациях и реализовывать их.
P8.1	Проводить аудит и анализ производственных процессов с целью уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта.
P9	Использовать абстрактное мышление, анализ и синтез, оценивать современные достижения науки и техники и находить возможность их применения в практической деятельности

P10	Ставить цели и задачи, проводить исследования, решать проблемы, возникающие в ходе научно-педагогической деятельности, в том числе выбирать метод исследования, модифицировать существующие или разрабатывать новые методы, умение формализовать и представить результаты исследовательской работы в виде статьи. или сообщать, используя соответствующие инструменты для обработки и представления информации.
P11	Использовать творческий потенциал, действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
P12	Осуществлять профессиональное общение в устной и письменной форме на русском и иностранных языках для решения профессиональных задач на основе истории и философии инноваций, математических методов и моделей управления инновациями, компьютерных технологий в области инноваций, руководить командой в сфере профессиональной деятельности, терпимая к социальным, этническим, конфессиональным и культурным различиям, публично высказываться и отстаивать свою точку зрения.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИ-
ЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Уровень образования магистратура
Период выполнения Осенний / весенний семестр 2019/2020 учебного года

Форма представления работы:

Магистерская диссертация

**Сбалансированная система показателей для оценки результативности дея-
тельности ООО ТК «Омега»**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2020
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела
28.12.2018-11.03.2019	Определение темы ВКР и получение задания. Изучение теоретических материалов.	
12.06.2019-25.11.2019	Анализ рынка пищевой промышленности.	
26.11.2019-05.03.2020	Разработка плана развития для ООО ТК «Омега».	
06.03.2020-06.06.2020	Разработка сбалансированной системы показателей для ООО ТК «Омега».	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Селевич Т.С.	к.э.н., доцент		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Рустамов Амид Махирович		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Антонова И.С.	к.т.н., доцент		

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата)
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ81	Рустамов Амид Махирович

Тема работы:

Сбалансированная система показателей для оценки результативности деятельности ООО ТК «Омега»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	29.04.2020 № 120-11/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	07.06.2020
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Научная литература: статьи, монографии; периодические издания; информация из сети интернет; результаты проведенных исследований предприятия
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	-Исследование рынка пищевой промышленности в России. -Изучение проблем предприятий пищевой промышленности в условиях кризиса. -Анализ отечественных и зарубежных методов оценки эффективности деятельности предприятий пищевой промышленности. -Разработка сбалансированной системы показателей для оценки результативности деятельности ООО ТК «Омега».
Перечень графического материала	Рисунок 1 – Выручка предприятий пищевой промышленности по отраслям за 2018 год, % Таблица 1 – Динамика количества предприятий пищевой промышленности в России за 2017 – 2019 гг. Рисунок 2- Выручка предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности России за период 2015-2018 гг.

	<p>Рисунок 3- Рентабельность предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности России за период 2015-2018 гг</p> <p>Таблица 2-Классификация пищевых предприятий Воронина В.Г.</p> <p>Рисунок 4- Внутренние факторы предприятий</p> <p>Таблица 3- Классификация целей предприятий</p> <p>Таблица 4 - Показатели оценки эффективности деятельности предприятия</p> <p>Таблица 5- Сравнительный анализ российских и зарубежных методов оценки эффективности предприятий пищевой промышленности</p> <p>Таблица 6 - Сравнительный анализ российских и зарубежных показателей оценки эффективности деятельности предприятий пищевой промышленности.</p> <p>Таблица 7-Этапы внедрения Сбалансированной системы показателей</p> <p>Таблица 8- Основные преимущества и недостатки выбора организационно-правовой формы ООО</p> <p>Рисунок 5 – Линейная организационная структура управления ООО Торговая компания «Омега».</p> <p>Таблица 9 - Преимущества и недостатки линейной организационной структуры управления ООО ТК «Омега».</p> <p>Таблица 10 - Анализ внутренней среды организации</p> <p>Таблица 11-Анализ конкурентов ООО «ТК «Омега» по Томску и Томской обл.</p> <p>Таблица 12 -Анализ внешней среды ООО «ТК «Омега»</p> <p>Таблица 13- Сводная таблица SWOT-анализа ООО «ТК «Омега».</p> <p>Таблица 14- Матрица SWOT-анализа ООО «ТК «Омега».</p> <p>Таблица 15 – Маркетинговые мероприятия для продвижения в сетях на 3 месяца.</p> <p>Таблица 16 –Планируемый прирост выручки</p> <p>Таблица 17- Планируемое увеличение коэффициента лояльности</p> <p>Рисунок 6 – Шкала оценки индекса NPS</p> <p>Рисунок 7– Опрос в социальной сети «Instagram»</p> <p>Рисунок 8 – Опрос в социальной сети «Instagram»</p> <p>Рисунок 9 – Результаты опроса в социальной сети «Instagram».</p> <p>Таблица 18 - Планируемое увеличение количества высококвалифицированных кадров</p> <p>Таблица 19- Прогноз увеличения прибыли от продаж</p> <p>Таблица 20 - Прогноз затрат на заработную плату до 2023 г.</p> <p>Таблица 21 – Исходные данные для расчета эффективности внедрения предложенных мер</p> <p>Рисунок 1 – Правила работы за компьютером.</p> <p>Таблица 1 – Классификация вредных и опасных факторов</p> <p>Таблица 2 – Оптимальные величины показателей микроклимата на рабочих местах производственных помещений (СанПиН 2.2.4.548-96)</p> <p>Таблица 3 – Оптимальные величины показателей освещённости на рабочих местах производственных помещений (СанПиН 2.2 1/2.1.1.1278-03)</p> <p>Приложение А Literature review on "Analysis of the internal and external environment of an organization"</p> <p>Приложение Б Бальнеологическое заключение на воду скважины №1-Р</p> <p>Приложение В План развития организации ООО Торговая компания «Омега» сроком на 9 месяцев</p>
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Е.В. Белоенко
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Обзор литературы об анализе внутренней и внешней среды организации	А. В. Цепилова
Literature review on "Analysis of the internal and external environment of an organization".	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	28.12.2018
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Шамина О.Б.	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ81	Рустамов А.М.		

Реферат

Магистерская диссертация содержит 119 страниц, включает 9 рисунков, 21 таблицу, 46 использованных источников и литературы, 5 приложений.

Ключевые слова: стратегия развития, SWOT анализ, внешняя среда, внутренняя среда, маркетинговая стратегия, ключевые показатели эффективности, сбалансированная система показателей.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью Торговая компания «Омега», г. Томск.

Предмет исследования: Система показателей деятельности ООО ТК «Омега» г. Томск.

Целью магистерской диссертации является разработка сбалансированной системы показателей для оценки результативности деятельности ООО ТК «Омега» В процессе исследовательской работы проводились: анализ рынка пищевой промышленности в России в современных условиях; оценка эффективности деятельности предприятий пищевой промышленности; разработка сбалансированной системы показателей для оценки результативности деятельности организации.

Научная новизна: была разработана сбалансированная система показателей, позволяющая оценивать результативность деятельности предприятия.

Область применения: результаты исследования будут использованы руководством компании ООО ТК «Омега» для эффективного ведения бизнеса и получения прибыли.

Оглавление

Введение	4
1 Развитие предприятий пищевой промышленности в России в современных условиях.....	6
1.1 Анализ рынка пищевой промышленности.....	6
1.2 Миссия, цели, задачи предприятий пищевой промышленности в современных условиях.....	13
1.3 Проблемы, вызовы предприятий пищевой промышленности в условиях кризиса.....	199
2 Оценка эффективности деятельности предприятий пищевой промышленности.....	24
2.1 Современные методы оценки эффективности деятельности предприятий пищевой промышленности в России и за рубежом	24
2.2 Сравнительный анализ отечественных и зарубежных методов оценки эффективности деятельности предприятий пищевой промышленности	31
2.3 Разработка сбалансированной системы показателей на предприятиях пищевой промышленности	37
3 Разработка сбалансированной системы показателей для оценки результативности деятельности организации.....	43
3.1 Общая характеристика ООО "ТК "Омега".....	43
3.2 Анализ внутренней среды организации.....	49
3.3 Анализ внешней среды организации.....	54
3.4 Матрица SWOT-анализа организации и определение стратегий развития.....	59
3.5 Стратегические цели развития.....	64
3.6 Ключевые показатели эффективности (KPI).....	68
Введение.....	83

4 Социальная ответственность.....	83
4.1 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности....	84
4.1.1 Специальные правовые нормы трудового законодательства.....	84
4.1.2 Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.....	85
4.2 Производственная безопасность.....	86
4.2.1 Анализ выявленных вредных, опасных факторов при проведении работ и мероприятия по снижению их воздействия.....	86
4.3 Экологическая безопасность.....	93
4.4 Безопасность в чрезвычайных ситуациях.....	94
Заключение.....	96
Список использованных источников.....	98
Приложение А Literature review on "Analysis of the internal and external environment of an organization".....	104
Приложение Б Бальнеологическое заключение на воду скважины №-1 Р.....	115
Приложение В План развития организации ООО Торговая компания «Омега» сроком на 9 месяцев.....	117

Введение

Пищевая промышленность в России является одной из важнейших стратегических отраслей экономики, которая призвана непрерывно обеспечивать население продуктами питания в необходимом количестве, высокого качества и по доступным ценам.

Уровень конкуренции, достигнутый в пищевой промышленности, и перспективы ее развития в условиях глобальной конкуренции оказывают непосредственное влияние на уровень жизни населения, стоимость потребительской корзины, условия и качество воспроизводства работников в экономике.

На современном этапе развития пищевых предприятий в России и за рубежом, одним из наиболее важных вопросов является оценка эффективности деятельности предприятия. Существует множество отечественных и зарубежных методик к оценке эффективности деятельности предприятий, которые имеют свои особенности.

В работах Р. Каплана и Д. Нортон, Смирнова И. В., Михайловой Е.М., Якушкова Д.Ю. и других авторов рассматривается система сбалансированных показателей, ее применения в отечественно и зарубежной практике, с какими проблемами сталкиваются предприятия при внедрении ССП и какие меры необходимо применять в этих случаях.

Целью магистерской диссертации является разработка сбалансированной системы показателей для оценки результативности деятельности ООО ТК «Омега».

Задачи:

- 1) Провести анализ рынка пищевой промышленности в России.
- 2) Изучить проблемы предприятий пищевой промышленности в условиях кризиса.

3) Провести сравнительный анализ отечественных и зарубежных методов оценки эффективности деятельности предприятий пищевой промышленности.

4) Разработать сбалансированную систему показателей для оценки результативности деятельности ООО ТК «Омега».

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью торговая компания «Омега», г. Томск.

Предмет исследования: система показателей деятельности ООО Торговая компания «Омега».

При написании магистерской диссертации были использованы разнообразные методы, такие как анализ, синтез, сравнение, аналогия, системный подход.

Научная новизна: в рамках магистерской диссертации была разработана сбалансированная система показателей, позволяющая оценивать результативность деятельности предприятия.

Теоретическая база: периодические издания, журналы, учебные пособия, нормативные документы.

Практическая значимость результатов магистерской диссертации состоит в разработке сбалансированной системы показателей позволяющих оценить результативность деятельности ООО ТК «Омега». Разработанная программа действий может быть использована предприятием.

Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и трех приложений.

1 Развитие предприятий пищевой промышленности в России в современных условиях

1.1 Анализ рынка пищевой промышленности

Пищевая промышленность в России является одной из важнейших стратегических отраслей экономики, которая призвана непрерывно обеспечивать население продуктами питания в необходимом количестве, высокого качества и по доступным ценам.

Пищевая промышленность требует особого внимания при оценке ее долгосрочной эффективности. Уровень конкуренции, достигнутый в пищевой промышленности, и перспективы ее развития в условиях глобальной конкуренции оказывают непосредственное влияние на уровень жизни населения, стоимость потребительской корзины, условия и качество воспроизводства работников в экономике.

Доля пищевой промышленности в общем объеме промышленного производства составляет 15%. Она занимает третье место в структуре общего промышленного производства после топливной промышленности (20%) и машиностроения (19%), и является одним из ведущих производителей продукции.

На сегодняшний день структура пищевой промышленности включает в себя более 20 отраслей и подотраслей:

- производство безалкогольных напитков;
- виноделие;
- консервная;
- макаронная;
- масложировая и сыродельная;
- молочная;
- кондитерская промышленность;

- сахарная;
- хлебопекарная;
- мукомольно-крупяная;
- плодоовощная;
- птицеводческая и другие.

На рисунке 1 представлена выручка предприятий пищевой промышленности в процентном соотношении по отраслям за 2018 год.

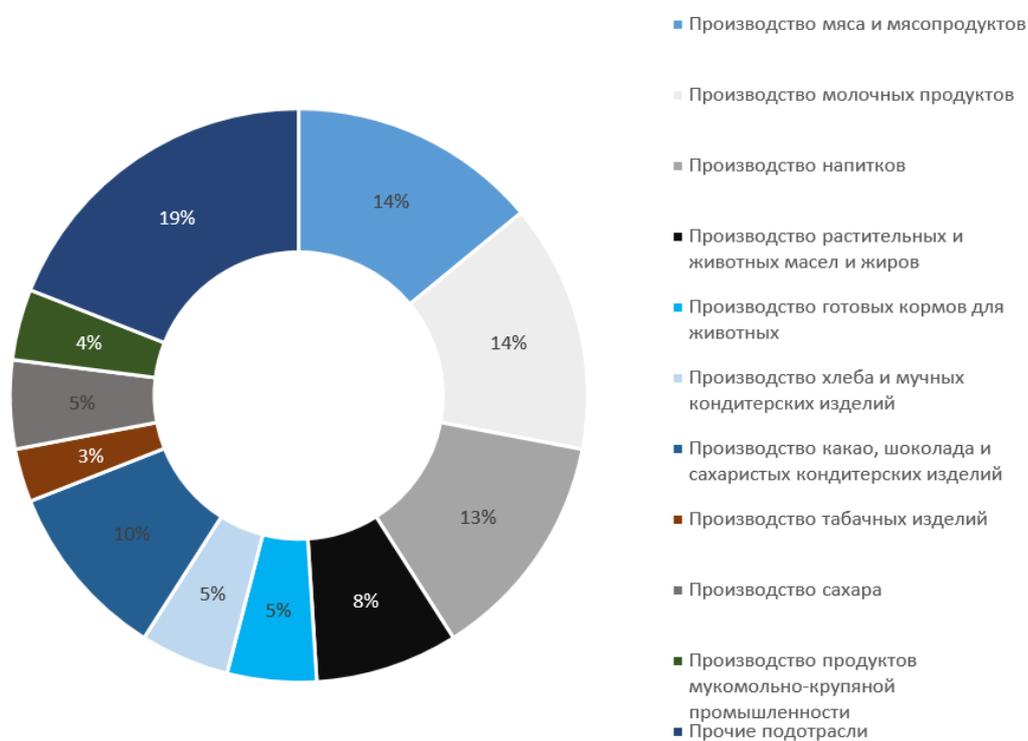


Рисунок 1 – Выручка предприятий пищевой промышленности по отраслям за 2018 год, %

Лидирующими подотраслями по объему выручки в 2018 году можно выделить: производство молочных продуктов (14%), производство мяса и мясопродуктов (14%) и прочие подотрасли (19%). Наименьшая выручка приходится на производство продуктов мукомольно-крупяной промышленности (4%) и производство табачных изделий (3%). Прежде всего это обусловлено

структурой потребления продуктов населением, а также объемами импорта и экспорта пищевой продукции.¹

Количество предприятий пищевой промышленности по состоянию на 2018 год насчитывалось более 50 тысяч., а доля занятых составила 18,9 % (в 2018 году) от общей совокупности занятых в обрабатывающих производствах, и около 2,6 % среди всех занятых в экономике.

Таблица 1 – Динамика количества предприятий пищевой промышленности в России за 2017 – 2019 гг.

Годы	2017	2018	2019	Отклонение, 2018-2017 г.	Отклонение, 2019 -2018 г
Количество предприятий пищевой промышленности	52266	51464	51521	-802	+57

Согласно данным в таблице 1 за последние несколько лет наблюдалась как отрицательная, так и положительная динамика по количеству компаний. Так за 2017-2018 гг. произошло сокращение компаний в пищевой промышленности, а за 2018 -2019 гг. произошел незначительный прирост на 57 компаний. Данная тенденция характеризуется влиянием таких факторов, как: изменение законодательства, введение санкций, сокращение экспорта, рост инфляции и др.

Пищевая промышленность всегда была тесно связана с сельским хозяйством, поскольку она является основным поставщиком сырья. В последние годы она стабильно росла, опережая большинство отраслей экономики. По данным Министерства сельского хозяйства РФ выручка предприятий пищевой

¹ Официальный сайт «Федеральная служба государственной статистики» [Электронный ресурс] - URL: <https://www.gks.ru/> (дата обращения 15.03.2020).

и перерабатывающей промышленности России за период 2015-2018 гг. имела положительную динамику. Так, за 2018 г. она составила более 7 трлн. руб. (рисунок 2).



Рисунок 2- Выручка предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности России за период 2015-2018 гг.

Рентабельность данной отрасли также имеет положительную динамику, в 2018 году она увеличилась до 7,65 % по сравнению с 2016-2017 гг. (7,6%) (рисунок 3).



Рисунок 3- Рентабельность предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности России за период 2015-2018 гг.

Несмотря на негативное влияние политических (санкции) и экономических (рост инфляции) факторов, за последние несколько лет наблюдается тренд, связанный с правильным питанием и здоровым образом жизни — потребители готовы платить больше за функциональные и натуральные продукты. Данные особенности поведения потребителей наблюдаются в большинстве российских рынков продуктов питания и напитков, и являются популярными направлениями развития и расширения ассортимента производителей.

Одной из актуальных проблем пищевой промышленности на сегодняшний день является отсутствие достаточных финансовых ресурсов, что препятствует внедрению более усовершенствованных, энергосберегающих технологий, диверсификации производства и способности решать экологические проблемы.²

Основными проблемами, которые характерны для всей пищевой промышленности, являются:

- недостаток сельскохозяйственного сырья с определенными качественными характеристиками для промышленной переработки;
- моральная и физическая износостойкость технологического оборудования, отсутствие производственных мощностей для отдельных видов переработки сельскохозяйственного сырья;
- низкая конкурентоспособность российских производителей продуктов питания на отечественном и зарубежном продовольственном рынке;

² Якушков Д.Ю. Анализ рынка пищевой промышленности и перспективы его развития / Д.Ю. Якушков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. - №6. – С. 216-218.

- неразвитая инфраструктура для хранения, транспортировки и логистики распределения продуктов питания;

- недостаточное соблюдение экологических требований в промышленных зонах организациями пищевой промышленности.

Данные проблемы решаются прежде всего на законодательном уровне, путем принятия нормативных актов, определяющих перспективы развития отраслей, таких как:

1. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации: определяет необходимый удельный вес отечественного продовольствия и сельскохозяйственной продукции по основным направлениям.

2. Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 г.: предусматривает системное решение проблем отрасли, её ключевых подотраслей, а также содержит механизмы реализации мероприятий поддержки и их показатели.³

3. Приоритетный проект «Экспорт продукции агропромышленного комплекса»: содержит приоритетные направления экспорта продукции агропромышленного комплекса, в т.ч. готовой пищевой продукции, и мероприятия по снятию экспортных барьеров.

Основными направлениями развития пищевой промышленности, в том числе в рамках данных документов, являются:

– проведение масштабной модернизации производственных мощностей пищевой и перерабатывающей промышленности;

– выстраивание и продвижение систем региональных брендов, работа с торговыми сетями;

– увеличение глубины переработки сельскохозяйственного сырья.

Будущее развитие отраслей пищевой промышленности имеет конкретные целевые установки, которые изложены в Доктрине продовольственной

³ Распоряжение Правительства РФ от 17 апреля 2012 г. N 559-р «О Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности РФ на период до 2020 г.» // Гарант.Ру, 11.05.2012.

безопасности России, в том числе разработку и реализацию программ технологической модернизации, освоение новых технологий, обеспечивающих повышение производительности труда и ресурсосбережения в сельском и рыбном хозяйстве, пищевой промышленности.⁴

Меры по развитию пищевой промышленности должны быть направлены на решение фундаментальных системных проблем, создание нового промышленного потенциала, модернизацию и развитие инноваций в пищевой промышленности и повышение качества жизни различных социальных групп.

Следует отметить, что наука также играет важную роль в развитии пищевой промышленности. Это связано, в первую очередь, с развитием новых технологий, с интенсивной переработкой сырья и разработкой новых видов продукции, а также с усилением конкуренции на мировом рынке продуктов питания.

В связи с этим, предприятиям пищевой промышленности необходимо использовать достижения научно-технического прогресса для решения одной из наиболее значимых задач - повышения эффективности производства для поддержания своей конкурентоспособности на рынке. Так, в 2018 году около 11% предприятий по производству пищевых продуктов и 9% предприятий по производству напитков внедряли различные инновационные технологии, что является положительной тенденцией.

Подводя итоги, можно сказать, что сегодня российская пищевая промышленность считается одной из наиболее приоритетных в развитии экономики страны. Для постоянного процветания и конкурентоспособности, предприятиям необходимо постоянно быть в курсе мировых тенденций в области научно-технического прогресса и принимать меры по внедрению новых технологий в производство. Несмотря на наличие ряда проблем и влияния негативных факторов внешней среды, пищевая промышленность является одной

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 30 января 2010 г. N 120 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации» // Российская Газета, №5100 (21), 03.02.2010.

из наиболее инвестируемых в рамках общей промышленности производства и имеет положительные темпы роста.

1.2 Миссия, цели, задачи предприятий пищевой промышленности в современных условиях

Предприятие пищевой промышленности характеризуется как, хозяйственная единица экономической системы, удовлетворяющая первичные потребности населения, изготавливающая и реализующая продукцию пищевой промышленности.

Существенными особенностями таких предприятий являются:

- 1) назначение продукции и ее потребительскую ценность;
- 2) виды перерабатываемого сырья и материалов;
- 3) объем производства продукции и ее ассортимент;
- 4) непрерывность или сезонность производства;
- 5) условия производства и реализации продукции и др.

Согласно Воронину В.Г., пищевые предприятия классифицируются по трем основным признакам, представленным в табл. 2.⁵

Таблица 2-Классификация пищевых предприятий Воронина В.Г.

Классификационный признак	Виды предприятий
Назначение продукции	Предприятия, осуществляющие производство продукции, предназначенной для производственных целей
	Предприятия, осуществляющие производство продукции, предназначенной для непосредственного потребления

⁵ Воронин В.Г., Менеджмент в пищевой промышленности / Воронин В.Г. - М. : КолосС, 2003. - 280 с.

Виды используемого сырья	Предприятия, перерабатывающие с/х сырье (растительного и животного происхождения (свекла, картофель и др.))
	Предприятия, перерабатывающие другие виды сырья, т.е. работающие на промышленном сырье, полученном после первичной обработки с/х продукции (мука, сахар и т.д.)
Объем производства	Крупные
	Средние
	Мелкие

Внутренняя среда предприятий пищевой промышленности включает в себя: предприятие, миссию, цели и задачи, технологию производства, структуру и квалифицированные кадры. Данная среда включает в себя условия производства и реализации продукции, которые регулируются со стороны предприятия в процессе внутрифирменного планирования и управления. Это и является основным отличием внутренней среды от внешней, факторы которой необходимо учитывать в процессе управления предприятием.

Основное предназначение предприятий пищевой промышленности определяет их миссия.

Миссия – это главная цель существования предприятия, которая должна быть достигнута в планируемом периоде. Основные условия формирования миссии: 1) должна быть связана с определенным риском деятельности; 2) должна быть сформулирована так, чтобы её реализация требовала усилий предприятия; 3) для того чтобы сотрудники предприятия могли проследивать результаты её реализации, продолжительность выполнения миссии должна быть обозримой.

Как правило, миссия предприятий пищевой промышленности заключается в получении прибыли от деятельности по производству и продаже продуктов питания и удовлетворения спроса потребителей (населения). Миссия же, в свою очередь, предопределяет конкретные цели предприятия.

Все внутренние факторы предприятий взаимосвязаны, поскольку изменение одного из них в определенной степени влияет на все другие (рис. 4). В центре всей совокупности данных факторов находятся цели предприятия.



Рисунок 4- Внутренние факторы предприятий

Цель – это конкретизация миссии, желаемое состояние предприятия. Процесс определения целей воплощает направление развития предприятия в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели предполагают обязательство руководства добиться определенных результатов в установленные сроки. Классификация целей предприятия представлена в таблице 3

Таблица 3- Классификация целей предприятий

Критерии классификации	Вид целей
1. Степень важности	- тактические - стратегические - оперативные
2.Содержание	- кадровые - производственные - финансовые - административные - технологические

	- социальные - научно-технические
3. Среда	- внешние - внутренние
4. Форма выражения	- качественные - количественные
5. Уровень управления	- предприятия - подразделений - работника
6. Повторяемость	- разовые - постоянные
7. Период времени	- краткосрочные - среднесрочные - долгосрочные

Для того чтобы цели предприятия были успешно реализуемы, они должны обладать следующими характеристиками:

- 1) Конкретные и измеримые (количественно и качественно определены).
- 2) Реальные (достижимые цели в реальных условиях).
- 3) Гибкие (способны адаптироваться и быстро реагировать на меняющиеся условия среды).
- 4) Ориентация во времени (должны быть достигнуты за определенный срок).
- 5) Контролируемые.

Основная цель пищевой промышленности - максимизировать прибыль в долгосрочной перспективе. Однако прибыль не всегда является основным мотивом для начала и ведения бизнеса, например: стремление к общественному признанию, сильная позиция на рынке, поддержание бизнеса и т. д. Таким образом, главная цель предприятий пищевой промышленности заключается не только в максимизации прибыли, но и в оптимизации общей ситуации.

Для достижения основной цели пищевые компании решают ряд проблем, главной из которых является полная удовлетворенность клиентов. То есть, компания должна обеспечить конкурентоспособность продукции на ос-

нове ее качественных, гибких обновлений, в зависимости от постоянно меняющегося спроса. Помимо этого, она также обеспечивает развитие и повышение эффективности производства, способствует всесторонней интенсификации и ускорению научно-технического прогресса. Благодаря научно-техническому прогрессу, компания совершенствует производство и свою продукцию. Представляя конкретные требования к сырью, материалам, оборудованию и инструментам, компания во многом определяет направление технического развития компаний -субподрядчиков .

В процессе планирования руководство предприятия разрабатывает цели и обозначает их перед сотрудниками, с целью формирования единого механизма координации их действий и направления их деятельности на достижение определенных результатов.

Исходя из общих целей предприятия, осуществляется их выработка для каждого из подразделений, при этом их цели должны вносить конкретный вклад в развитие предприятия пищевой промышленности и не вступать в противоречие с задачами других подразделений.

Когда цели организации четко сформулированы и определены желаемые результаты, наступает процесс формирования задач предприятия.

Под задачами предприятия подразумеваются промежуточные цели деятельности организации, установленные сегодня для получения желаемого результата завтра. Сформулированные задачи обязательно должны быть: 1) выполнимыми; 2) уместными; 3) поддающимися количественному измерению.

Наиболее значимая задача предприятий пищевой промышленности может быть определена, как — получение прибыли за счет реализации потребителям производимой продукции. На основе полученного дохода удовлетворяются социальные и экономические потребности трудового коллектива и владельцев средств производства.

Следующий не менее важный элемент внутренней среды - структура предприятия. Формирование структуры основано на разделении труда. Разделение всей работы на отдельные составляющие называется горизонтальным

разделением труда. Оно позволяет производить намного больше продукции, чем если бы то же самое количество сотрудников работало самостоятельно. Степень такого разделения труда на разных предприятиях пищевой промышленности зависит от сложности и масштабов производства. Чем крупнее и сложнее предприятие, тем выше степень разделения труда и наоборот.

На основе горизонтального разделения труда образуются отдельные подразделения (отделы), выполняющие специфические конкретные задания.

В связи с тем, что работа в организации разделяется на составляющие части, возникает необходимость в координации работы трудовых коллективов для того, чтобы она была успешной. Необходимость в вертикальном разделении труда возникает при наличии нескольких уровней управления: высший (члены совета директоров), средний (директор, руководители подразделений) и низший (младшие начальники: бухгалтер, бригадир и др.). Её суть заключается в целенаправленном координировании и объединении деятельности всех элементов организации. При этом определяется круг обязанностей подчиненных, планируется, организовывается и контролируются все её структуры и звенья.

Чем больше иерархических уровней предприятия между высшим уровнем управления и низшим, тем сильнее усложняется структура данного предприятия.

Таким образом, на предприятии пищевой промышленности существуют две внутренние формы разделения труда. Первая - это разделение труда на компоненты, составляющие часть общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Вторая - вертикальная, отделяющая работу по координированию действий людей от самих действий.

И последняя внутренняя переменная - это технология, которая определяется как сочетание оборудования, инструментов, квалифицированных навыков, и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, людях или информации.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Обусловлено это тем, что выполнение задачи подразумевает использование конкретной технологии для преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что главным предназначением (миссией) предприятий пищевой промышленности является получение прибыли от деятельности по производству и продаже продуктов питания и удовлетворения спроса населения страны. Отсюда формируется их основная цель - максимизация прибыли и оптимизации общей ситуации, для осуществления которой пищевые предприятия решают ряд задач. Несмотря на важность рассмотренных элементов внутренней среды предприятий, необходимо отметить, что основу их составляют кадры, от усилий и навыков которых зависят результаты работы предприятий пищевой индустрии.

1.3 Проблемы, вызовы предприятий пищевой промышленности в условиях кризиса

Пищевая промышленность имеет серьезное социально-экономическое значение для всей страны, так как она не только удовлетворяет потребности населения в обеспечении жизненно важными продуктами питания, но и способствует формированию уровня жизни в России. В то время как условия кризиса сказываются на темпах экономического роста и на рынках продовольствия (цены значительно увеличиваются), пищевая отрасль всё же остается рентабельной.

Отрасль производства продуктов питания является одной из немногих отраслей, которая продолжает работать в прежнем объеме несмотря на кризисные условия 2020 г.: значительные колебания курса валют и серьёзный спад экономики в связи с короновирусной инфекцией. В это время множество

других предприятий по всей стране были вынуждены прекратить свою деятельность, в связи с введенными государством ограничениями по предотвращению распространения коронавируса. Однако, функционирование производств, логистики, каналов сбыта изменилось, что привело к ряду проблем в пищевой промышленности .

1. Невозможность роста.

Первое и самое очевидное последствие кризиса - стагнация. Предприятия, которые запланировали модернизацию, расширение или выходы на новые рынки, вынуждены отложить данные планы.

2. Сырьевой кризис.

Большая часть российских производств не имеют собственной сырьевой базы. Продавцы же сырья при каждом колебании курса валюты, цены на нефть и газ значительно поднимают цены. Так, к примеру, в марте 2020 г. закупочные цены на муку увеличились на 40% и продолжают повышаться. При этом объемы производства предприятия хлебобулочных изделий снизить не могут, т.к. это приведет к потере контрактов на их поставку. А потеря хотя бы одного контракта приведет к снижению суточного производства на тонны.⁶

3. Прекращение работы гостинично-ресторанного бизнеса (HoReCa).

В результате массового закрытия заведений общественного питания и отелей по всей стране пищевая промышленность была лишена одного из крупнейших каналов сбыта – спрос из сегмента сферы HoReCa. Доля объема поставок пищевых продуктов в кафе, рестораны, гостиницы и отели разнится в зависимости от отрасли: в данном случае больше всего страдают производители чая и кофе, молочной и мясной продукции и замороженных полуфабрикатов.

4. Покупательская способность.

В связи с тем, что множество россиян лишились работы либо находятся в неоплачиваемом отпуске, доходы населения упали и не позволяют покупать продукты питания в том же объеме, что и

⁶ Пищевая промышленность и пандемия [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://finance.rambler.ru/other/44110146-pischevaya-promyshlennost-i-pandemiya/>

до пандемии. Таким образом, снизился спрос на множество категорий товаров, в основном на продукты не первой необходимости.

5. Изменение потребительского поведения. За несколько недель до введения режима самоизоляции люди начали усиленно закупаться продуктами с долгим сроком хранения. После прихода пандемии в Россию они сосредоточились в основном на мясной продукции, а также овощах и фруктах. Такая смена потребительского поведения происходит в течение каждой 1-2-ух недель. Поэтому производители пищевой отрасли не успевают следить за изменяющимися тенденциями потребительского поведения. В данном случае помощником может стать - прогнозирование спроса в чрезвычайных ситуациях.

6. Новые санитарные меры. Дополнительные санитарные меры, которые были введены на предприятиях, также оказали значительное влияние на время производства продукта. Теперь чтобы производить тот же объем продукции требуется больше времени, так как на предприятиях происходит проверка работников на признаки коронавирусной инфекции, организуется их социальное дистанцирование на производственных линиях. Например, в США на предприятиях мясоперерабатывающей промышленности руководство столкнулось с проблемой дистанцирования между рабочими на ленте, поскольку из-за этого сократилось число работников и количество произведенной продукции. Также возникла проблема увеличения издержек предприятий из-за приобретения средств индивидуальной защиты: маски, перчатки градусники и др.

7. Снизилось количество госзакупок. Поскольку была прекращена работа детских садов, школ и других муниципальных учреждений, которые включают бюджетное питание, снизилось количество контрактов на государственные закупки.

8. Логистика. Во-первых, предприятия испытали трудности с экспортом продукции в связи с закрытием границ зарубежных стран. Во-вторых, возникли сложности с транспортировкой товара по территории РФ, так как был

введен пропускной режим в регионах. Грузовой транспорт стал больше времени тратить в пути на санитарные проверки на границах регионов и пунктах досмотра.

9. Недостаток трудовых ресурсов. Предприятия в условиях пандемии столкнулись с ещё одной проблемой - нехватка работников. Вызвано это тем, что часть сотрудников болеет, остальные же изолировались после посещения зарубежных стран либо из-за обнаружения симптомов вируса. Некоторые сотрудники предприятий в принципе боятся выходить на работу из-за высокой вероятности заражения. Такая ситуация наблюдалась в основном в западных странах. Например, фермеры во Франции испытали данную проблему на себе в большей степени, так как сотрудники просто отказались выходить на работу.

10. Колебания курса валют. Нестабильная ситуация с валютными курсами тоже повлияла на производительность организаций пищевой промышленности. Это относится в особенности к предприятиям, которые закупают сырье, материалы и необходимое оборудование за рубежом, что значительно ударит по финансовому состоянию фирмы с двойной силой.

Важную роль в минимизации проблем, возникающих в условиях кризиса, играет государственная поддержка. К основным предпринятым мерам поддержки пищевой отрасли в первом полугодии 2020 г. можно отнести:

- предоставление налоговых и арендных каникул;
- освобождение от коммунальных платежей производств;
- введение ввозных таможенных пошлин на продукты питания;
- отсрочка кредитных платежей;
- снижение налоговой базы в части социальных взносов и пр.

Данные меры предназначены для снижения нагрузки на бизнес и минимизации проблем предприятий в условиях кризисной ситуации.

Однако, некоторые предприятия самостоятельно принимают меры по выходу из кризиса, самая очевидная из которых — изменение про-

дукта. По итогу, потребитель получит товар чуть меньшего веса или сниженного качества, появятся новые линейки продуктов питания эконом-класса, а часть дорогих продуктов уйдет.

Но процесс вывода нового продукта на рынок требует определенных затрат. Поэтому предприятия, которые не найдут средств и израсходуют собственные запасы раньше относительного восстановления рынка, могут не выжить.

Подводя итоги, можно сказать, что в условиях кризиса предприятиям пищевой промышленности приходится сталкиваться с рядом проблем, которые они пытаются преодолеть самостоятельно, изменяя объемы, методику производства, перестраивая бизнес-процесс, пересматривая финансовые потоки организации. Государство же, в свою очередь, ведет антикризисную политику, путем принятия различных мер по поддержке предприятий пищевой промышленности.

2 Оценка эффективности деятельности предприятия пищевой промышленности

2.1 Современные методы оценки эффективности деятельности предприятий пищевой промышленности в России и за рубежом

На современном этапе развития предприятий в России и за рубежом одним из наиболее важных вопросов является оценка эффективности деятельности предприятия. Существует множество отечественных и зарубежных методик к оценке эффективности деятельности предприятий, которые имеют свои особенности.

Для того чтобы можно было определить- какими характеристиками и свойствами должно обладать «идеальное» предприятие, какими способами и инструментами можно достичь результативности его функционирования, необходимо рассмотреть какие существуют подходы к понятию «эффективность деятельности предприятия».

Если рассматривать теорию «эффективности» как науку, то мы получим достаточно обширное направление, которое подразумевает анализ и оценку качества выполняемой работы торгового и промышленного предприятия для достижения поставленных целей и задач производства, целесообразности и грамотности распределения ресурсов. В связи с этим, существует множество подходов к данному понятию.

Эффективность – сложная, многоаспектная экономическая категория. Организации с различной направленностью требуют рассмотрения соответствующих подходов к оценке их деятельности.

Так, Боровиков В.П. описывает «эффективность» как – «отношение достигнутых предприятием результатов к затратам труда».

В своих трудах Донцова Л.В., Никифорова Н.А. вкладывают в понятие «эффективность» следующие трактовки ⁷:

- результативность, соответствие полученных и плановых результатов;
- разнообразие систем по функционалу;
- показатель удовлетворенности работой;
- вероятность достижения целевых показателей;
- соотношение реального и нормативного эффектов.

Определение понятия «экономической эффективности» также рассматривается с разных позиций:

- распределение и планирование выполняемых объемов производства;
- формирование возможных издержек;
- прибыль и цены предлагаемого ассортимента;
- изучение и оценка конкурентоспособности выпускаемой продукции и развитие направления по привлечению инвесторов.

Сложность повышения эффективности предприятия, как правило, состоит в увеличении финансового результата проделанных работ на единицу затрат, в процессе использования имеющихся у организации ресурсов.

Максимальную результативность компании и её функционирование можно рассматривать через процесс грамотного распределения основных накоплений, фондов предприятия, анализа роста, либо снижения товарооборотных средств и производительности труда.

Эффективность применения основного фонда крайне значимый момент, существенно отражающийся на производительности компании, а грамотное распределение фонда отражается на таких показателях, как:

- финансовое положение организации;
- конкурентоспособность фирмы на рынке.

⁷ Анализ финансовой отчетности: Учебник / Донцова Л.В. Никифорова Н.А –М: Издательство: Дело и Сервис, 2009.- 384 с.

Особую роль, на современном этапе рыночных отношений, занимает задача повышения эффективности использования основных фондов в деятельности любого предприятия, независимо от направления деятельности организации. Осознавая значимость основных фондов в производстве, необходимо своевременно определять факторы, которые сказываются на использовании основных фондов, а также определять методы, за счет которых растет эффективность использования основных фондов и сильных сторон предприятия, которые могут помочь избежать издержек или снизить риски их возникновения.

Эффективность, в свою очередь, показатель, который несет в себе достаточно конкретный и узконаправленный характер, который оценивает предоставляемые и сравниваемые параметры, применительно к выбранному объекту.

Рассмотрим подходы и основные концепции в определении понятия «эффективность» с позиций Рындина А.Г., Шамаева Г.А :

- эффективность труда рассматривается в виде относительной величины, которая включает в себя все виды рентабельности;

- эффективность, которая строится по критериям абсолютным – то есть по доходу, получаемому с определенной цикличностью, капитализация дохода, сроки, необходимы для окупаемости производства;

- эффективность, которая изучается по тем же доходным методам, только при расчете результат базируется на относительном критерии – индексе доходности и рентабельности производства, так же полный внутренний метод нормы доходности;

- эффективность как совокупность финансовых и нефинансовых показателей, которые осуществляют определенный перечень характеристик.

Рассматривая работы разных авторов было выявлено, что единой системы оценивания параметра «эффективности» в деятельности компании не существует. Исследователи до сих пор не могут прийти к единогласному мнению на этот счет, поскольку затронутая проблематика вызывает множество споров и разногласий.

Основываясь на результатах выдвигаемых концепций, были выделены следующие методы оценки эффективности предприятий:

1. Структурный подход.

Данный подход основан на структуре предприятия и состоит из трех компонентов:

- 1) оценка показателей экономической деятельности компании;
- 2) качественная оценка;
- 3) оценка экономических показателей отрасли.

Согласно этой концепции при помощи измерения эффективности предприятия можно проанализировать прошлое и на основе этого спланировать новые виды деятельности.

2. Семейство показателей для оценки результатов деятельности предприятия.

Данная методика позволяет анализировать работу предприятия как целостной динамичной системы, а также характеризует компанию со стороны её текущих и будущих результатов. При этом показатели характеризуют организацию в самых разных аспектах: с точки зрения инвесторов, покупателей, работников, с позиций состояния бизнеса, операций, финансов и его положения во внешней среде.

3. Экспресс-оценка эффективности.

Данный метод позволяет оперативно оценить финансово-экономическое состояние предприятия. Он содержит следующие виды анализа:

1) оценка экономического потенциала, путем оценки размера предприятия (малая, средняя, крупная), учитывая финансовые и экономические составляющие: показатели состояния основных средств, степени свободы в использовании основных средств и др.;

2) оценка финансовой устойчивости, которая предполагает использование таких числовых показателей, как: долгосрочные обязательства краткосрочные кредиты и займы, собственный капитал, чистые активы, собственные оборотные средства;

3) оценка «больных» статей отчетности, которые сигнализируют о существующих проблемах предприятия: просроченная кредиторская и дебиторская задолженность, дефицит бюджета, непогашенные в срок ссуды и др.;

4) оценка эффективности по относительным показателям включает: рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, среднегодовая заработная плата, производительность труда;

5) оценка динамики основных показателей организации: численности сотрудников, выручки от продаж, стоимости основных средств, чистой прибыли;

б) анализ оценки предприятия, при котором рассматривается соотношение величины собственного капитала к полученным финансовым результатам (если показатели компании меньше средних, то она недооценена, если же больше, то переоценена).

4. Бенчмаркинг.

Данный метод подразумевает измерение характеристик продукции, услуг или методов работы предприятия в сравнении с сильнейшими конкурентами отрасли. Бенчмаркинг направлен в первую очередь на получение информации, позволяющей сравнить: финансовые показатели, работу персонала по функциям и показатели в сфере качества и услуг. Он также позволяет понять несоответствие между текущими результатами деятельности предприятия и её целями, выстраивает основу для рекомендаций по изменению и улучшению ситуации, а также позволяет руководству понять - на чем необходимо сконцентрировать внимание.

5. Система сбалансированных показателей (ССП).

Сущность данного метода заключается в том, что при оценке только финансовых показателей деятельности компании (динамика величины прибыли, капитала, активов) невозможно точно оценить её устойчивость на рынке и

спрогнозировать ее будущее. В связи с этим, ССП подразумевает оценку предприятия по определенным разделам: финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, рост (развитие) персонала.⁸

В рамках данной концепции особое внимание уделяется ответственности каждого подразделения, отдела, сотрудника. В связи с чем, устанавливаются определенные стратегические числовые показатели — КРІ (key performance indicators). Основное преимущество ССП состоит в возможности получения руководством предприятия полной информации о бизнесе, избежать возникновения наихудших ситуаций, а также упростить систему взаимодействия между различными организационными уровнями в компании.

6. Пирамида эффективности.

Согласно данной методике оценки предполагается формирование пяти иерархически связанных уровней:

- 1) видение;
- 2) рынок и финансы;
- 3) клиенты;
- 4) гибкость и производительность, качество;
- 5) сроки поставки, длительность производственного цикла и затраты, связанные с браком.

Рассматривая данные методы оценки эффективности деятельности предприятий, стоит отметить, что с применением некоторых зарубежных методик, таких как сбалансированная система показателей, бенчмаркинг, пирамида эффективности, для российских предприятий (особенно для малых и средних) могут возникнуть определенные сложности. Во-первых, это связано с тем, что их отчетность не всегда содержит необходимые для анализа показатели

⁸ Смирнов И. В. Проблемы использования сбалансированной системы показателей в российской и зарубежной практике // Россия молодая: сборник материалов VIII Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием, 2017. – С. 752.

(например, в силу необходимости использования акционерного капитала, который у малых предприятий в принципе отсутствует). Во-вторых, требуются высококвалифицированные аналитики и автоматизация процесса анализа, что для малых предприятий также представляет трудность.

Несмотря на то, что зарубежные методы могут не учитывать специфику российского бизнеса, их всё же можно взять за основу инструментария для оценки эффективности деятельности российских предприятий (особенно крупных).

Все концепции и подходы к определению понятия «эффективность» предполагают определение конкретных показателей, при помощи которых проводится анализ, сравнение и оценка деятельности компании. Наиболее распространенные показатели оценки эффективности деятельности предприятия представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели оценки эффективности деятельности предприятия

Наименование показателя	Расчет
1. Рентабельность активов	Прибыль / Средняя величина активов
2. Фондоотдача	Выручка от реализации / Средняя стоимость основных фондов
3. Производительность труда	Выручка от реализации / Среднесписочная численность
4. Ресурсоотдача (затратаотдача)	Выручка от реализации / Средняя стоимость ресурсов (величина затрат)
5. Оборачиваемость оборотных средств	Себестоимость продукции реализованной в отчетном периоде / Средняя величина оборотных средств
6. Рентабельность собственного капитала	Прибыль / Собственный капитал

7. Рентабельность продаж	Чистая прибыль / Выручка от реализации
8. Рентабельность персонала	Прибыль от реализации / Среднесписочная численность
9. Фондорентабельность	Чистая прибыль / Среднегодовая стоимость основных средств
10. Рентабельность затрат	Прибыль / Сумма затрат

В связи с множеством подходов к оценке эффективности деятельности предприятий, можно сделать вывод, что на данный момент нет единой сформированной системы. Рассмотренные теоретико-методологические подходы к оценке эффективности деятельности пищевых предприятий показали, что сегодня существует хорошо развитый инструментарий. Основная же его проблема состоит в большом количестве показателей, которые при сравнении экономической эффективности предприятия с другими могут показать различную по отношению друг к другу динамику.

2.2 Сравнительный анализ отечественных и зарубежных методов оценки эффективности деятельности предприятий пищевой промышленности

Вот уже на протяжении нескольких десятилетий вопросами методологии оценки эффективности деятельности предприятий занимаются как зарубежные, так и отечественные ученые, уже экономисты. При этом, до сих пор нет сформированного единого подхода к оценке и методологии эффективности деятельности предприятий.

На основе ранее проведенного анализа российских и зарубежных практик оценки эффективности предприятий пищевой промышленности, были выделены 6 основных методов (таблица 5).

Таблица 5- Сравнительный анализ российских и зарубежных методов оценки эффективности предприятий пищевой промышленности

Методы	Сущность
Российские	
1. Структурный подход	-Оцениваются показатели экономической ключевые деятельности компании; -качественная оценка; -оценка экономических показателей отрасли
2. Семейство показателей для оценки результатов деятельности предприятия	Анализируется работа предприятия в целом со стороны её текущих и будущих результатов с точки зрения инвесторов, покупателей, работников, с позиций состояния бизнеса, операций, финансов и его положения во внешней среде
3. Экспресс–оценка эффективности	Применяется оперативная оценка финансово–экономического состояния предприятия
Зарубежные	
4. Бенчмаркинг	Направлен на измерение характеристик продукции, услуг или методов работы предприятия в сравнении с сильнейшими конкурентами отрасли.
5. Сбалансированная система показателей (ССП)	Оцениваются не только финансовые показатели деятельности компании, но и такие важные составляющие, как: финансы, маркетинг, внутренние бизнес–процессы, рост (развитие) персонала.
6. Пирамида эффективности.	При оценке предполагается формирование пяти иерархически связанных уровней: видение; рынок и финансы; клиенты; гибкость и производительность, качество; сроки поставки, длительность производственного цикла и затраты, связанные с браком.

Основная взаимосвязь российских и зарубежных подходов, состоит в применении стандартных экономических показателей: рентабельность и оборачиваемость. Стоит отметить, что иностранные компании также большое внимание уделяют эффективности использования и управления капиталом компании.

Рассматривая показатели оценки эффективности деятельности предприятий пищевой промышленности в России и зарубежных стран, были выделены основные сходства и отличия (таблица 6).

Таблица 6 - Сравнительный анализ российских и зарубежных показателей оценки эффективности деятельности предприятий пищевой промышленности.

Наименование показателя	Расчет, применяемый в России	Расчет, применяемый в зарубежных странах
Показатели ликвидности		
Коэффициент абсолютной ликвидности (Cash ratio)	Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Краткосрочные обязательства	
Коэффициент текущей ликвидности (Current ratio)	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	
Коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio)	Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность) / Краткосрочные обязательства	
Чистый оборотный капитал к активам (Net Working Capital to Assets)	–	Чистый оборотный капитал / Активы
Интервальная оценка (interval measure)	–	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность)

		/ расходы от операций (себестоимость, коммерческие и управленческие) / 365
Показатели рентабельности		
	Прибыль	
	Прибыль от продаж или чистая прибыль	Чистая прибыль, ЕВІТ, ЕВТ
Рентабельность продаж	Прибыль / Выручка	
Рентабельность активов	Прибыль / Средняя величина активов	
Рентабельность собственного капитала	Прибыль / Средняя величина собственного капитала	
Рентабельность инвестиций (чистых активов)	Прибыль / Собственный капитал + Долгосрочные Обязательства	
Рентабельность затрат	Прибыль / Себестоимость	-
Рентабельность внеоборотных активов	Прибыль / Средняя величина ВНА	-
Рентабельность основных средств	Прибыль / Средняя величина ОС	-
Рентабельность оборотных активов	Прибыль / Средняя величина ОА	-
Рентабельность заемного капитала	Прибыль / Средняя величина ЗК	-
Показатели оборачиваемости		
Коэффициент оборачиваемость внеоборотных активов	Выручка от реализации продукции / сумма ВНА	Выручка от реализации продукции / стоимость основного капитала

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (ДЗ)	Чистая выручка (ЧВ) от реализации продукции / Среднегодовая сумма ДЗ	Дебиторская задолженность / Годовой объем продаж
Коэффициент оборота кредиторской задолженности (КЗ)	ЧВ от реализации продукции / Среднегодовая сумма КЗ	Себестоимость реализованных товаров / КЗ
Коэффициент оборачиваемости основных средств (ОС)	ЧВ от реализации продукции / Среднегодовая стоимость ОС	Выручка от реализации продукции / Среднегодовая стоимость ОС
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Объем реализованной продукции за период / Средняя сумма Оборотных средств	Выручка от реализации продукции / Текущие активы - Текущие пассивы
Показатели финансовой устойчивости		
Коэффициент финансовой зависимости (Total debt ratio)	Всего источников средств / Собственный капитал	Совокупные пассивы / Совокупные активы
Коэффициент финансовой активности (финансовый рычаг) (Debt-equity ratio)	Долгосрочные обязательства / Долгосрочные обязательства + СК	
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств (Long-term debt ratio)	Привлеченные средства / Собственный капитал	Общая задолженность / собственный капитал

Значительные отличия зарубежной методики анализа финансовой устойчивости состоит в отсутствии нормативных значений, а также в проведении оценки финансового состояния в отраслевом или межотраслевом разрезах.

Кроме того, зарубежные компании применяют для оценки своей деятельности показатели, которые являются абсолютно новыми и неприспособленными для российского бизнеса:

1) Экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added). С помощью него осуществляется оценка внутренней эффективности компании. В результате его расчета получают чистую операционную прибыль предприятия за вычетом расходов.

В целом, показатель EVA используется для определения суммы, инвестируемой в деятельность компании. При положительном значении, можно сказать, что компания получает прибыль, вложение денежных средств в себя, при отрицательном – наоборот означает отсутствие инвестиций.

Кроме того, для расчета эффективности применяются такие показатели, как:

- NOPAT, т.е. чистая операционная прибыль;
- IC, т.е. инвестированный капитал;
- WASS, т.е. средневзвешенная стоимость капитала.

По отношению к российским компаниям, приведённые выше показатели, практически невозможно применить по причинам: различия систем формирования финансовой отчетности, несоответствия ее требованиям МСФО различием организационно – правовых форм предприятий.

Однако, учитывая тот факт, что такие международные корпорации, как: Coca-Cola, General Motors, Procter & Gamble, которые имеют свои филиалы в нашей стране, по мере составления консолидированной бухгалтерской отчетности по стандартам МСФО, все же могут применять вышеперечисленные методологии анализа эффективности деятельности своих предприятий.

Таким образом, основные направления анализа и оценки финансового состояния предприятия в зарубежной и отечественной практике в целом схожи. Отличия же наблюдаются в количестве анализируемых показателей, т.к. в зарубежных моделях их меньше.

2.3 Разработка сбалансированной системы показателей на предприятиях пищевой промышленности

Одной из наиболее распространённых зарубежных методик оценки эффективности деятельности предприятий является разработанная американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортонем сбалансированная система показателей (ССП).

Сбалансированная система показателей - это структура управления компанией, путем измерения и оценки её эффективности по определенным показателям, отражающим все значимые для реализации стратегии аспекты деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные и т.п.).

Стандартный вариант СПП направлен на построение и реализацию менеджмента, обеспечивающего достижение стратегических целей, возникающих в четырех взаимосвязанных направлениях:

1) Финансы: действия, направленные на развитие роста и экономической эффективности, которые способны отражать ожидания собственников организации: встает вопрос о том, как стратегия способна отразиться на финансовом состоянии компании;

2) Потребители: структура поведения, которая рассчитана на удовлетворение интересов покупателей. Отражая интересы потребителей, встает вопрос о том, как организация может и позиционирует себя на целевых рынках;

3) Внутренние процессы: стратегическое поведение данного показателя основывается на обеспечении удовлетворенности, как потребителей, так и собственников предприятия. Данный пункт выражается в вопросе какие же стратегические механизмы нам необходимы и насколько они будут эффективны в конкретном производстве;

4) Обучение и развитие: стратегические мероприятия направлены на развитие персонала, их подготовленность, культурное и инновационное развитие.

Изучив взаимосвязь, между рассматриваемыми группами существуют четкие причинно-следственные связи:

В первой группе, в условиях ССП, структура должна брать свое начало и заканчиваться финансовыми показателями. Показатели могут быть построены следующим образом: повышение дохода и увеличение сферы влияния в структуре деятельности, редукция издержек, способствование увеличению производительности товарооборота, эффективное применение активов.

Во второй группе рассказывается о внешних параметрах предприятия и его взаимоотношений с клиентурой. Главные показатели данной группы являются: сегмент, который позволяет отразить долю организации на рассматриваемом рынке, увеличение или сохранение прежней базы клиентов, удовлетворение интересов и потребностей клиентов и так далее.

В третью группу входят исключительно внутренние процессы компании, поскольку она направлена на инновационный процесс, создание продукта, подготовка к реализации производства, обеспечение необходимыми ресурсами, разработка, сбыт и сопровождение произведенного товара после производства.

В четвертую группу входит способность организации к обучению и росту трудового коллектива, которая акцентирует внимание на ряде факторов: люди и их ЗУНы (знания, умения, навыки), необходимая мотивация и способности, ряд процедур, направленных на организацию работы на предприятии, которые позволяют выстраивать взаимоотношения с участниками производственного процесса и выстраивающие систему принятия решений, также информационные системы, которые способны поставлять критическую информацию по принципу «здесь и сейчас», то есть в режиме реального времени.

Если подвести итоги, то суть данной системы отражается в сбалансированности и логической опосредованности рассматриваемых групп показателей, также нефинансовых показателей и связь показателей со стратегическими целями и задачами предприятия.

ССП используется для создания стратегически ориентированной компании, которая сможет противостоять барьерам на пути реализации своей стратегии. В связи с этим, компания должна соблюдать определенные принципы:

1. Перевод стратегии на операционный уровень - предполагает создание новой формы описания и реализации стратегии - стратегической карты. Она визуально дает представление сотрудникам компании: как их работа связана с целями компании в целом, а также на основе причинно-следственных связей показывает, как нематериальные активы переходят в финансовые результаты.

2. Создание стратегического соответствия организации – подразумевает, что только компания, которая стратегически ориентированная, получится преодолеть барьер различий стратегий функциональных подразделений и сформировать четкий план действий для реализации общей стратегии.

3. Стратегия как повседневная работа каждого сотрудника – каждый сотрудник должен понимать стратегию организации и вносить свой вклад для её реализации.

4. Стратегия как непрерывный процесс - предполагает объединение процесса управления стратегией, тактического менеджмента (ежемесячные отчеты, финансовые бюджеты) и стратегического менеджмента в единый непрерывный процесс.

5. Активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров – для успеха в реализации стратегии требуется включение всех сотрудников предприятия для координации этих изменений, поэтому менеджеры должны активно руководить этим процессом.

Таким образом, при внедрении данной системы необходимо в равной мере учитывать и общую стратегию компании, и стратегии конкретизированные под подразделения.

Процесс внедрения Сбалансированной системы показателей представлен в таблице 7.

Таблица 7-Этапы внедрения Сбалансированной системы показателей

№	Этап	Сущность
1	Подготовка к разработке ССП	<p>- Осуществляется разработка стратегии, определение перспектив, принятие решений о том, в каких структурных подразделениях необходимо разработать данную систему.</p> <p>- При определении области распространения, необходимо учесть, что чем больше структурных подразделений организации охватывает стратегическое управление, тем лучше можно распределить стратегические цели.</p> <p>- При определении перспектив для реализации стратегии, необходимо учитывать, что они должны рассматривать деятельности компании в целом, что позволит избежать несбалансированности.</p>
2	Разработка ССП	<p>-Осуществляется в 4 этапа:</p> <p>1) определяются стратегические цели и их конкретизация. Стратегические цели определяются, как цели достижение которых позволит компании быть конкурентоспособной в долгосрочной перспективе;</p> <p>2) построение стратегической карты, т. е. визуальное построение стратегических целей причинно-следственными связями;</p>

		<p>3) разрабатываются показатели и определяется их целевое значение, при этом показатели могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – опережающие, изменения которых происходят за короткий срок; –отсроченные, которые говорят о конечных целях стратегии компании; <p>4) определяются мероприятия для эффективного достижения стратегических целей в течение заданного периода при конкретном бюджете. Результатом данного этапа будет обеспечение единого понимания стратегии. Необходимо учесть, что основой являются стратегические цели и их правильное соотнесение с показателями, которые надлежащим образом описывают стратегию.</p>
3	Каскадирование ССП	Последовательная передача целей и мероприятий по подразделениям сверху вниз. Таким образом стратегия, разработанная в стратегической карте, распространяется на все уровни компании. Далее стратегические цели, показатели и их целевые значения адаптируются и конкретизируются в выбранных подразделениях.
4	Контроль выполнения стратегии	Обеспечение контроля за всеми протекающими процессами в течении реализации сформулированной стратегии. Стоит отметить, что если компания собирается разрабатывать ССП с возможностью ис-

		правления возникающих проблем, то важным условием является наличие продвинутых информационных технологий.
--	--	---

Таким образом, для того чтобы система сбалансированных показателей была успешно внедрена, необходимо соблюдать принципы ССП и разрабатывать систему показателей, учитывая особенности отечественных предприятий.

3 Разработка ССП для оценки результативности деятельности предприятия

3.1 Общая характеристика организации

ООО «Торговая компания «Омега» вот уже двадцать семь лет является крупнейшим производителем минеральной воды на рынках Томска, Томской области и других регионов Сибири.

Скважина, из которой добывается вода, была пробурена в 1956 году, ее глубина составляет 3001 м. Производство началось в 1993 году: полезная своими богатыми свойствами вода прямо из скважины поступает на розлив, откуда далее отправляется в торговые точки г. Томска и Томской области.

ООО «Торговая компания «Омега» поддерживает томскую науку, специалисты организации работают совместно с учеными Томского политехнического университета, Томского НИИ Курортологии и физиотерапии. Научно доказано, что ежедневное употребление минеральной воды "Омега" положительно влияет на работу организма и укрепляет иммунную систему. Вода рекомендована также и для детского применения (без возрастных ограничений).

Благодаря полезным свойствам воды, компания «Омега» имеет огромное количество дипломов и сертификатов, как Российских, так и Международных конкурсов производителей минеральных вод. На сегодняшний день в организации трудятся более 50 специалистов, основная задача которых – следить за качеством розлива воды и соответствием состава «Омеги» исходной воде из скважины.

Минеральная вода «Омега» свободна от тяжелых металлов, фенолов и болезнетворных бактерий, обладает нежным вкусом и неповторимой чистотой. Оценка качества воды производится в соответствии с критериями

ГОСТ Р 54316-2011 «Воды минеральные природные питьевые»⁹. В результате исследований было получено, что минеральная питьевая лечебно-столовая вода данного типа показана при лечении: хронических гастритов с нормальной и повышенной секреторной функцией желудка; язвенной болезни желудка и двенадцати перстной кишки; болезни кишечника; болезни печени, желчного пузыря и нарушений органов пищеварения после оперативных вмешательств по поводу язвенной болезни желудка; болезни обмена веществ (сахарный диабет, ожирение, нарушение солевого и липидного обмена).

Оптимальное содержание в «Омеге» минеральных веществ благотворно воздействует на человеческий организм и, восполняя недостаток микроэлементов, позволяет поддерживать естественный минеральный баланс. Биологически активный компонент в составе «Омеги» - кремниевая кислота, способствует эффективному укреплению иммунной системы и оказывает оздоровительное воздействие на состояние кожи, волос и ногтей.

«Омегу» можно назвать «золотой серединой» между лечебными водами с высокой минерализацией и питьевыми столовыми водами. Обладая всеми плюсами обеих групп, в отличие от лечебных вод с высокой минерализацией, «Омегу» можно употреблять в неограниченном количестве, а в отличие от столовых, «Омега» - это вода с постоянным составом, обладающая профилактическим эффектом. Более подробная информация о составе минеральной воды представлена в приложении Б «Бальнеологическое заключение на воду скважины №1-Р».

Торговая компания «Омега» является обществом с ограниченной ответственностью. Выбор такой формы организации был обусловлен её особенностями.

⁹ ГОСТ Р 54316-2011. Воды минеральные природные питьевые. Общие технические условия [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54316-2011> (дата обращения 10.05.2020).

ООО имеет ряд преимуществ, за счет которых считается наиболее привлекательной для ведения бизнеса (таблица 8). Участники Общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей.

Таблица 8- Основные преимущества и недостатки выбора организационно-правовой формы ООО.

Преимущества	Недостатки
Легко зарегистрироваться; не нужно выпускать акции	Дороже регистрация (по сравнению с ИП), требуется большее количество документов
Ответственность по долгам ограничена суммой вклада в УК	Невозможно свободно распоряжаться денежной наличностью
Имущественные интересы участников общества более защищены (участник может в любой момент выйти из общества и потребовать выплаты его доли)	Выплата дивидендов учредителям может осуществляться не чаще 1 раза в квартал
Простая система управления-управление осуществляется единолично (директор)	Обязанность ведения бухгалтерского учета и сдачи бухгалтерской отчетности, если предприятие применяет общую систему налогообложения, а не УСН
Возможность быстрого увеличения уставного капитала, если по-	Если ООО – на общей системе налогообложения, то оно платит налог на имущество

<p>требуется привлечь дополнительные средства для развития бизнеса.</p>	
<p>В уставе ООО может содержаться положение, запрещающее продажу участниками своих долей третьим лицам; можно запретить передавать доли в залог; можно предусмотреть порядок распределения прибыли между участниками общества непропорционально принадлежащим им долям</p>	<p>При выходе участника из состава общества может возникнуть финансовый кризис в связи с выплатой участнику его доли</p>
<p>У владельцев не менее 10% уставного капитала есть возможность потребовать в судебном порядке исключения из ООО компаньона, грубо нарушающего свои обязанности, в случае, если такие нарушения затрудняют или делают невозможным нормальное функционирование общества</p>	<p>Как для юридического лица, более высокие штрафные санкции</p>

Выбор формы ООО обусловлен легкостью в управлении и возможностью привлекать других участников для вложения инвестиций в развитие компании,

Анализ характеристики структуры управления в компании показал, что организационно-управленческая структура ООО ТК «Омега» представляет собой линейную структуру управления, представленную на Рис. 5.



Рисунок 5 – Линейная организационная структура управления ООО Торговая компания «Омега».

Согласно Рис.5, при такой структуре всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив, наделенный всеми полномочиями и сосредоточивший в своих руках все функции управления. На основе анализа данной структуры управления были выделены её основные преимущества и недостатки (табл.9).

Таблица 9 - Преимущества и недостатки линейной организационной структуры управления ООО ТК «Омега».

Преимущества	Недостатки
Четкое разграничение ответственности и компетенции	Увеличение времени прохождения информации
Простой контроль	Большая нагрузка руководителя
Быстрые и экономичные формы принятия решений	Исполнители выполняют также учётную и контрольную функцию (следят за выполнением правильности работ сами)
Простые иерархические коммуникации	Принятие решения узким кругом специалистов

Компания организует как в Томске, так и в области многочисленные благотворительные проекты и акции: отправка минеральной воды войнам-землякам в Чечню, выплата стипендий учащимся и молодым специалистам школ, помощь ветеранским организациям, шефство над детским домом, помощь женской колонии, спонсорское участие во многих социально-значимых городских проектах. Средства от продажи «Омеги» идут, в том числе, и на популяризацию здорового образа жизни томичей.

Таким образом, выбор формы организации ООО обусловлен простотой создания и управления. В качестве организационной структуры управления ООО «ТК «Омега» была выбрана линейная, в рамках которой всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, т.е генеральный директор.

3.2 Анализ внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – внутренние факторы компании, которые поддаются воздействию управленческих решений.

К элементам внутренней среды можно отнести цели и задачи организации, самих работников и применяемые в производстве технологии, финансовый и информационный ресурсы, а также организационную культуру.

Анализ внутренней среды организации необходим для определения сильных и слабых сторон внутренней среды организации. Целью анализа является выбор перспектив развития организации.

Анализ предполагает изучение таких подсистем предприятия как:

- НИОКР;
- производство;
- менеджмент;
- маркетинг;
- финансы;
- персонал.

Рассмотрим каждую из них более подробно.

Подсистема «НИОКР» отражает инновационные разработки, степень новизны, практическая применимость, коммерческая целесообразность.

Подсистема «менеджмент» затрагивает цели организации, тип организационной структуры, развитие организационной культуры, стиль управления организацией.

Подсистема «маркетинг» отражается периодичность и качество маркетинговых исследований, сегмент и доля рынка, эффективность системы маркетинговых исследований, конкурентоспособность и качество продукции.

В подсистеме «финансы» отражаются показатели баланса, доходность, активы, прибыль, источники финансовых поступлений.

В подсистеме «персонал» отражаются методы отбора кадров, программы аттестации, их уровень образования и квалификации и системы мотивации.

Главную роль во внутренней среде играют сотрудники компании, т.к. конечный результат работы предприятия зависит от уровня их профессионализма, навыков и квалификации. Именно работники и взаимосвязи между ними выстраивают социальную подсистему предприятия.

При анализе внутренней среды предприятия в первую очередь должны быть определены миссия и стратегические цели организации.

Миссия организации может быть определена как улучшение качества жизни населения. Организация и работники инвестируют свое время, опыт и ресурсы в развитие местной экономики, поддерживая производственные показатели на высоком уровне, что в свою очередь позволяет поддерживать сферы социальной и общественной жизни.

Стратегические цели ООО Торговая компания «Омега» определены как:

- обеспечение населения Томска и области высококачественной минеральной водой;
- обеспечение конкурентоспособности в условиях насыщенности рынка;
- оптимизация загрузки мощностей предприятия;
- реализация потенциала роста путем поиска новых потребителей.

Производственно-техническая подсистема включает: все виды сырья для изготовления продукции, оборудование, транспорт, инструменты, необходимые для преобразования материалов в готовый продукт. Основу данной подсистемы составляет электроэнергия, т.к. обеспечивает работу производства. Данная подсистема характеризуется следующими компонентами:

- качество продукции: зависит от качества исходных материалов (сырья); характеризуется как фактор конкурентоспособности компании на рынке;
- производительность труда: чем выше данный показатель, тем эффективнее ведется деятельность компании;
- используемые технологии: для эффективно развития компании постоянно совершенствовать производственные мощности;
- издержки производства: затраты на ресурсы , оборудование , заработную плату ,налоги;
- объем запасов на предприятии .

Минеральная вода добывается из скважины №1 - Р Чулымская, расположенной в 2,5 км южнее р.ц. Тегульдэт. На скважине имеются два пояса санитарной зоны. Глубина скважины – 3001м, самоизлив, водяной пласт хорошо защищен от воздействия внешних неблагоприятных факторов, температура воды на выходе из скважины +20 - +24 градуса. Дебет скважины составляет 234 куб. м. в сутки.

Транспортировка воды от скважины до цеха розлива осуществляется специализированным автотранспортом. При сливе минеральной воды в цехе используются шланги резиновые, насос центробежный для пищевых продуктов, фильтр механической очистки, система трубопроводов с запорно-распределительными кранами из нержавеющей пищевой стали. Вода

сливается в танк из нержавеющей стали. В танке вода проходит деаэрацию с помощью вакуумного насоса и подается в другой танк через фильтр механической очистки, в котором вода охлаждается, проходя через пластинчатую охладительную установку. Здесь же вода обеззараживается, проходя через бактерицидный фильтр. Затем, при производстве газированной воды, насосом для пищевых продуктов вода подается по системе трубопроводов из нержавеющей стали в сатуратор через бактерицидный фильтр. В сатураторе вода частично газуется и подается в разливочную машину, где газуется окончательно.

При производстве негазированной воды, обеззараженная вода из ёмкости поступает через специальное устройство, где происходит насыщение воды ионами серебра путем электрохимического растворения серебра в водной среде, на розлив.

Бутылки изготавливаются из преформы ПЭТ. Преформы нагреваются в электропечи при температуре 130-150⁰С, затем подаются в оборудование для выдува ПЭТ бутылок, откуда готовые бутылки поступают к разливочной машине по транспортеру. Полные бутылки укупориваются полиэтиленовыми пробками на машине для закручивания пробок. Укупоренные бутылки проходят процедуру визуального контроля. Далее на этикетировочной машине наклеивается этикетка, бутылки подаются в упаковочную машину, где упаковываются в термоусадочную пленку и передаются на склад.

На производстве имеется программа производственного контроля, план ХАССП с использованием методов и средств контроля технологического процесса и качества готовой продукции. Качество готовой продукции определяется аккредитованными лабораториями на основании договоров.

Финансовая подсистема подразумевает использование (инвестирование в проекты, обеспечение прибыльности и рентабельности) движение денежных средств в компании.

Маркетинговая подсистема ориентирована на эффективную рекламу, формирование сбытовой системы и удовлетворение потребностей населения.

Таким образом, внутренняя среда организации включает в себя ряд подсистем, функционирующих как единое целое, в целях поддержания конкурентоспособности компании.

В таблице 10 представлены результаты анализа внутренней среды ООО «ТК» Омега» – выявлены сильные стороны деятельности организации для целесообразного использования внешних возможностей и определены внутренние слабые стороны для предотвращения проблем, связанных с внешними угрозами.

Таблица 10 - Анализ внутренней среды организации

Сферы деятельности компании	Сильные стороны	Слабые стороны
НИОКР	Поддерживает научную деятельность томских вузов (ТПУ, Томского НИИ Курортологии и физиотерапии).	Отсутствие инновационных внедрений в производство.
Производство	Высококачественная и полезная продукция	- Несовершенное оборудование. - Отсутствие собственного производства сырья и материалов.
Маркетинг	Проведение благотворительных мероприятий, участие в разных социально-значимых проектах.	Слабо развита структура продаж.
Финансы	Доступная цена продукции для людей с разным уровнем дохода.	–
Менеджмент	- Четко сформированный план развития; - Опыт работы – более 20 лет;	Отсутствие связи между подразделениями.

	- Наличие долгосрочных и прочных отношений с надежными поставщиками.	
Персонал	Высококвалифицированные специалисты в производстве.	Недостаток высококвалифицированных кадров в отделе продаж.

Таким образом, можно выделить следующие особенно значимые сильные стороны компании, которые нужно активно использовать для реализации внешних возможностей: высококачественная и полезная продукция, четко сформированный план развития и наличие высококвалифицированных кадров на производстве.

В качестве слабых сторон организации, которые негативно влияют на деятельность ООО «ТК «Омега», можно выделить недостаток высококвалифицированных кадров в отделе продаж, несовершенное оборудование и отсутствие связи между подразделениями, которые необходимо исключать в первую очередь, т.к. именно они делают компанию наиболее уязвимой в настоящий момент.

3.3 Анализ внешней среды организации

Анализ внешней среды предполагает выявление факторов, которые могут оказать как положительное (возможности), так и негативное влияние (угрозы) на деятельность компании. Исходя из рекомендаций по выбору миссии, анализ внешнего окружения компании лучше начинать с потребителей.

Основной задачей анализа потребителей является определение целевой аудитории компании, для последующего наилучшего удовлетворения её потребностей на фоне конкурентов. При этом нужно выявлять слабые стороны

конкурентов и делать на них упор, используя свои сильные стороны и возможности. При анализе потребителей также определяются: уровень спроса на продукцию, требования качества и др.

Целевая аудитория ТК «ОМЕГА»:

Целевая аудитория - м/ ж, 18+, работающие, домохозяйки с детьми, пенсионеры, студенты - низкого, среднего и выше среднего достатка. Стоимость в магазине на полке в среднем: 1,55 литра - 30 рублей. 0,5 литра - 20 рублей.

Анализ конкурентов ООО «ТК «Омега»

Для анализа конкурентов были взяты продукты, ориентированные на оздоровительный эффект, которые можно приобрести в магазинах и аптеках г. Томска и Томской области (таблица 11).

Таблица 11-Анализ конкурентов ООО «ТК «Омега» по Томску и Томской обл.¹⁰

Название	Средняя цена (в зависимости от наценки в магазинах)	Объем, представленный на полках магазинов, литры	Вид упаковки
Боржоми	64/74 руб.	0,33	Пластик/стекло
	61/79 руб.	0,5	
	83 руб.	0,75	
	110 руб.	1,0	
	118 руб.	1,25	
Карачинская	22/34,5 руб.	0,5	Пластик/стекло
	33,5 руб.	1,5	

¹⁰ Официальный сайт OZON [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.ozon.ru>

Архыз	35 руб.	0,5	Пластик
	48 руб.	1,5	
	108 руб.	5,0	
Родники России	29 руб.	0,5	Пластик
	43 руб.	1,5	
Серебряный ключ	45 руб.	0,25	Пластик
	60 руб.	1,5	
	115 руб.	5,0	

Минеральная вода «Омега»: Средняя стоимость на полках в магазинах – 18 руб. за 0,5 л., 30 руб. за 1,5 л. Упаковка-пластиковая бутылка.

Акцент позиционирования основных конкурентов, как и в целом всей воды на прилавках сделан на источниках, их истории, полезных свойствах воды и названии источников. Направленность коммуникаций – польза воды как таковой, необходимость пить ее для поддержания жизнедеятельности. Такой посыл к потребителю является классическим и ориентирован для взрослой сознательной части населения. Исключением в подаче бренда является «Боржоми», которая взяла курс в коммуникациях с потребителем на подрастающее поколение. Большой минус воды «Боржоми» - это ее сильная минерализация.

Отличие воды «Омега» - доступна по цене потребителям с любым уровнем дохода, при этом является полезной своими лечебными свойствами, состав воды – неизменный. Воду можно употреблять в неограниченном количестве в отличие от сильноминерализованной воды конкурентов, которую можно употреблять в очень ограниченных количествах для лечения и профилактики заболеваний. Также вода является единственной из сибирских и одна из немногих в России, получившая международный сертификат качества.

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегию. А, следовательно, точно определить их слабые места и усилить свои преимущества. Необходимо концентрировать свои сильные стороны против слабых у конкурентов.

Помимо конкурентов компании, существуют также и другие факторы внешней среды, влияющие на ООО «ТК «Омега»:

1. Поставщики – это отдельные организации /лица, которые обеспечивают предприятие сырьем, материалами и необходимой техникой. Негативное влияние они могут оказать на компанию, путем повышения цен на сырье и материалы, снижением их качества и нарушением условий договора. Несмотря на то, что в ООО «ТК «Омега» за много лет работы уже сложились долгосрочные и прочные отношения с надежными поставщиками, все же существуют риски относительно увеличения стоимости сырья в связи с изменениями экономической ситуации в стране.

2. Контактные аудитории – любые люди, которые проявляют интерес к компании и могут оказывать влияние на её деятельность в целом. Также, они способны повлиять на ситуацию в отрасли, изменяя имидж через СМИ, систему налогов, таможенных льгот и т. п.

3. Политическая среда: регулирование деятельности предприятий, введение новых законодательных актов и т.д

4. Экономические изменения: включает колебания курса валют, инфляция, налогообложение, уровень занятости населения и т.д.

5. Социальная среда: изучение структуры населения (профессия, возраст, доходы и др.), стиля жизни, привычек, возможных тенденций в их развитии.

6. Экологические изменения: особенности климата, расположения страны /региона, политическое воздействие на вопросы безопасности окружающей среды.

Анализ внешней среды позволяет понять, какие факторы внешнего окружения компании влияют на её деятельность, какие открывают перед ней возможности и какие являются угрозой для текущей стратегии организации. При

анализе внешней среды организации, были выявлены потенциальные возможности и риски (угрозы) компании, представленные в таблице 12.

Таблица 12 -Анализ внешней среды ООО «ТК «Омега»

Группа факторов	Возможности	Угрозы
Экономический фактор	–	- Повышение ставок по кредитам в банке; - Возможный рост инфляции.
Политико-правовой фактор	Поддержка государства малого и среднего бизнеса	- Ужесточение нормативов контроля качества продукции
Производственно-управленческий фактор	-Выход на новые региональные рынки	–
Социальный фактор	- Рост населения(потребителей) города; - Увеличение спроса на продукцию	Изменение предпочтений потребителей (выберут вместо простой минеральной воды со вкусами/газировку/сок)
Конкуренты	–	Повышение цен на сырьё, что ведет к повышению себестоимости.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что наиболее значимыми для ООО «ТК «Омега» возможностями являются: увеличение спроса на продукцию, выход на новые региональные рынки и Увеличение спроса на продукцию. Однако, помимо возможностей, компании необходимо принять во внимание наиболее опасные угрозы внешнего окружения: повышения кредитной ставки (в случае, если предприятие собирается усовершенствовать производственное оборудование); рост инфляции, что приведет к увеличению стоимости сырья, транспортных расходов и т.д.; Ужесточение нормативов контроля качества продукции.

3.4 Матрица SWOT- анализа организации и определение стратегий развития

Ранее были определены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы организации. Взвесив все факторы по степени важности, руководство ООО «ТК «Омега» сможет сконцентрироваться на наиболее опасных потенциальных угрозах, для минимизации их воздействия на развитие компании.

SWOT-анализ предполагает дальнейшее изучение стратегического потенциала предприятия с учетом реалий внешней среды. Цель данного метода заключается в изучении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, а также определения нужной стратегии, путем комбинации факторов внутренней среды и внешней среды ООО «ТК «Омега».

На основании полученной информации о внутренней и внешней среде компании была сформирована сводная таблица SWOT-анализа (таблица 13).

Таблица 13- Сводная таблица SWOT-анализа ООО «ТК «Омега».

	О Возможности	Т Угрозы
	1. Увеличение спроса на продукцию.	1. Повышение ставок по кредитам в банке.
	2. Выход на новые региональные рынки ;	2. Возможный рост инфляции
	3. Рост населения (потребителей) города;	3. Ужесточение нормативов контроля качества продукции.
	4. Поддержка государства малого и среднего бизнеса	

		<p>4. Повышение цен на сырьё, что ведет к повышению себестоимости.</p> <p>5. Изменение предпочтений потребителей (выберут вместо простой минеральной воды со вкусами).</p>
<p>S Сильные стороны</p> <p>1.Высококачественная и полезная продукция.</p> <p>2. Доступная цена продукции для людей с разным уровнем дохода.</p> <p>3.Четко сформированный план развития</p> <p>4. Наличие долгосрочных и прочных отношений с надежными поставщиками.</p> <p>5. Опыт работы - более 20 лет.</p> <p>6.Высококвалифицированные специалисты в производстве.</p> <p>7.Поддерживает научную деятельность томских вузов (ТПУ, Томского НИИ Курортологии и физиотерапии).</p>	<p>S-O Стратегии развития</p>	<p>S-T Компромиссные стратегии</p>
<p>W Слабые стороны</p>		

<p>1.Отсутствие инновационных внедрений в производство.</p> <p>2.Отсутствие собственного производства сырья и материалов</p> <p>3.Слабо развита структура продаж.</p> <p>4.Отсутствие связи между подразделениями.</p> <p>5.Недостаток высококвалифицированных кадров в отделе продаж.</p>	<p>W-O Компромиссные стратегии</p>	<p>W-T Оборонительные стратегии</p>
--	--	---

На втором этапе SWOT-анализа мы составляем матрицу, в основе которой лежит комбинация факторов внутренней и внешней среды. На пересечении этих факторов необходимо сформировать стратегии по развитию компании, и выбрать одну наиболее важную относительно деятельности компании.¹¹

S-O

Стратегии развития (стратегия роста, развития бизнеса или его отдельных направлений) -представляют собой комплекс мероприятий, использующий сильные стороны компании или продукта для реализации каждой из возможностей.

W-O

Компромиссные стратегии – представляют собой комплекс мероприятий, направленных на улучшение или преодоление «слабых сторон» компании за счет использования выявленных возможностей.

¹¹ Ковалев В.А. Современный стратегический анализ: учебник для вузов / В.А. Ковалев- СПб. : Питер, 2016.- С. 47-58.

S-T

Компромиссные стратегии – мероприятия направлены на использование сильных сторон компании для предотвращения возможных угроз.

W-T

Оборонительные стратегии- мероприятия, направленные на преодоление слабых сторон компании для предотвращения или минимизации рисков, вызванных угрозами.

На основе данных, представленных в таблице 5, была составлена матрица SWOT-анализа, согласно которой предложены четыре стратегии развития (таблица 14).

Таблица 14- Матрица SWOT-анализа ООО «ТК «Омега».

<p>S-O</p> <p>Стратегии развития</p> <p>- Высокое качество и полезность минеральной воды «Омега» и доступная цена продукции для людей с разным уровнем дохода – все это может повлиять на увеличение спроса, следовательно-увеличить продажи и прибыльность компании.</p> <p>- Реализация сформированного плана развития, включающего маркетинговую стратегию по расширению линейки продукции, позволит компании вывести на рынок новый продукт.</p>	<p>W-O</p> <p>Компромиссные стратегии</p> <p>- За счет государственной поддержки, компания сможет модернизировать оборудование и увеличить ассортимент продукции, тем самым исключая такую слабую сторону, как: наличие на производстве несовершенного оборудования.</p>
<p>S-T</p> <p>Компромиссные стратегии</p>	<p>W-T</p> <p>Оборонительные стратегии</p>

- Сформированный план развития компании, включающий в себя маркетинговую стратегию по расширению линейки продукции, позволит минимизировать проблему изменения вкусовых предпочтений потребителей (выберут вместо простой минеральной воды, мин. воду со вкусами).

- Наличие долгосрочных и прочных отношений с надежными поставщиками позволит ослабить влияние увеличения цен на сырьё, что ведет к повышению себестоимости продукции. Так как, несмотря на то, что сырьё может подорожать, действующие поставщики компании все-равно будут лояльнее относиться к ООО «ТК «Омега» и повышать цены в разумных пределах.

- Доступная цена продукции для людей с разным уровнем дохода позволит не потерять своих постоянных потребителей и возможно привлечь новых в ситуации роста инфляции.

- В целом для устранения слабых сторон и минимизации угроз, рекомендуется следовать плану развития, просчитывая все возможные риски, особенно в плане привлечения дополнительных инвестиций. А также необходимо разработать план по развитию отдела продаж, поскольку он выполняет одну из ключевых функций деятельности компании ООО «ТК «Омега».

На основе проведенного SWOT -анализа компании была выбрана **Стратегия развития S-O**. В рамках данной стратегии предприятие увеличивает потребительский спрос, путем вывода нового продукта на рынок. Её выбор обусловлен тем, что её целесообразно реализовывать на освоенном предприятием рынке (опыт работы «Омеги» - 27 лет).

3.5 Стратегические цели развития организации

Стратегические цели всегда направлены на определенный результат, который компания хочет достичь в долгосрочной перспективе. Они отражают сущность управления компанией и степень заинтересованности в удовлетворении потребностей как сотрудников, так и самой компании. Для их реализации требуется глубокий анализ внутренних и внешних факторов, которые влияют на компанию, достаточное количество ресурсов и обоснование выбора стратегии.

Чтобы достичь поставленных целей, компании необходимо:

- во-первых, выпускать продукцию высокого качества, периодически обновляя её, и удовлетворять потребности покупателей в соответствии со спросом и имеющимися производственными возможностями;

- во-вторых, разрабатывать стратегию и тактику поведения, с учетом постоянно меняющихся условий внешней среды.

Маркетинговая стратегия, являясь составной частью общей стратегии предприятия, направляет деятельность на достижение следующих стратегических целей:

- Увеличение доли рынка предприятия на рынке;
- Увеличение объема продаж предприятия;
- Увеличение прибыли предприятия;
- Завоевание лидирующих позиций на рынке.

Цели маркетинговой стратегии обязательно должны быть согласованы с миссией предприятия и общими глобальными целями.

В соответствии с маркетинговой стратегией был определен план продвижения продукта ТК «Омега». Цель оперативного маркетингового плана для ООО ТК «Омега»:

- увеличить объем продаж к 2021 году на 5%, по сравнению с показателями 2019 г. План предполагает достижение поставленных целей в 2 этапа:

1 полугодие

Первоначальный этап продвижения, ориентированный на ознакомление установленного круга потребителей с новым для рынка продуктом посредством сообщения подробных сведений о цене, качестве, способах потребления, местах проведения акции с целью выделения из массы компаний конкурентов.

2 полугодие

Основная задача 2-го этапа – поддержать стабильно высокий уровень спроса.

Для определения комплекса мероприятий для решения поставленных задач необходимо провести маркетинговые исследования. По данным SWOT - анализа компания имеет возможности развития, исходя из своих сильных сторон, а именно есть потенциальная возможность привлекать новых клиентов и выходить на новые рынки. С учетом потенциальных угроз для бизнеса, сформируем стратегии относительно каждого элемента комплекса маркетинга.

Комплекс маркетинговых исследований

Была проведена оценка элементов на основе концепции 4P.

Товар.

Товар – занимает ведущее место комплекса маркетинга. Товарная политика требует решений ассортиментом продукции. В результате анализа было выявлено, что в настоящий момент маленький ассортимент продукции «Омега» препятствует охвату новых сегментов покупателей. В связи с этим, в компании будет выбрана стратегия расширения ассортиментной линейки.

Вывод:

- для улучшения своей конкурентоспособности компания должна ввести на рынок 5-10 новых видов продукции.

Цена.

Цена является главным элементом концепции «4Р», поскольку оказывает значительное влияние на все её компоненты. Как правило, в основе ценовой стратегии лежат спрос, конкуренция и затраты. В рамках данной стратегии разумнее будет сформировать ценовую политику с учётом конкуренции и потребительского спроса.

Вывод:

- на 2020 год. ценовая политика должна охватывать средний сегмент.

Каналы продаж

В качестве основных каналов продаж на 2020 г. необходимо сосредоточиться на:

- Сетевых магазинах и компаниях России и Ближнего Зарубежья
- Аптечных сетях России и Ближнего Зарубежья
- Дистрибьюторах и фармдистрибьюторах России и Ближнего Зарубежья
- Интернет- магазинах России и Зарубежья
- Корпоративных клиентах (средние и крупные предприятия России)
- Собственном интернет- магазине

Стратегией в области каналов распределения для компании является расширение каналов сбыта и формирование уровня послепродажного обслуживания, соответствующего ожиданиям потребителей.

Продвижение

На сегодняшний день компания практически не проводит никаких мероприятий по продвижению. Основным источником информации для новых мероприятий являются рекомендации постоянных клиентов, а также интернет-сайт. Поэтому главной целью в рамках маркетингового плана на 2020 г в отношении продвижения является разработка системы мероприятий по формированию имиджа ТМ ОМЕГА, просвещению населения в плане формирования привычки к здоровому эко-потреблению и привлечению новых клиентов.

Вывод: Стратегия в области продвижения компании – формирование узнаваемости компании с уникальным торговым предложением.

Прогноз продаж и оценка прибыли ООО «ТД ОМЕГА»

Прогноз строится исходя из текущего объема продаж, с планируемым приростом 5% к 2021г. Выраженной сезонности в компании не наблюдается.

Изменение структуры отдела продаж:

1- 3 месяц: 3 менеджера

4-12 месяц: РОП и 4 менеджера

Мотивация отдела продаж:

РОП – оклад 30 000 руб.

менеджер – оклад 25 000 руб.

+ 2% от заключенных сделок

Маркетинговые мероприятия для продвижения в сетях на 3 месяца

(см. таблица 15):

1. Стимулирующие акции для клиентов (скидка -50% на второй товар)
2. Промо-акции в местах продаж (подарок за покупку, презентация новинок)
3. Плакаты в торговом зале
4. Реклама на местном ТВ и в маршрутках
5. Реклама в каталогах магазинов
6. Презентации продукции на предприятиях города Томска
7. Контекстная реклама
8. Доработка сайта компании .

Таблица 15 – Маркетинговые мероприятия для продвижения в сетях на 3 месяца.

Мероприятие	Стоимость	Длительность	Общая стоимость
Промо-акция в местах продаж	Промоутер - 210 руб/час супервайзер – 250 руб/час	2 часа x 3 дня в неделю = 6 часов x1 магазин	2760 руб./неделя x кол-во магазинов
Плакаты в торговом зале	A3, бумага 120 гр., тираж 100 штук – 28,5 руб.		2850 руб.
Реклама на местном ТВ	ТВ- Ролик 10 сек., прокат месяц	10 сек.	от 25 000 руб. до 50 000 руб.
Реклама в маршрутках	80 автобусов	месяц	15000 руб.
Реклама в одноклассниках	Создание РК- 3500 руб. Рекламный бюджет - 10000	2 недели	13500 руб.
Реклама в Инстаграмме	Создание РК- 3500 руб. Рекламный бюджет - 10000	2 недели	13500 руб.
Всего:		минимум	70 000

План развития организации ООО Торговая компания «Омега» сроком на 9 месяцев представлен в приложении В.

3.6 Ключевые показатели эффективности (KPI)

Для эффективного функционирования предприятия были разработаны основные ключевые показатели эффективности (KPI), которые способствуют упорядочиванию целеполагания и их выполнения в организации.¹²

1. Финансы. Цель: увеличение выручки

¹² Ключевые показатели эффективности и сбалансированная система показателей [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.balanced-scorecard.ru

Показатель: прирост выручки на 15%

Нормы: среднемесячный показатель выручки

Инициативы: выход на другие регионы, расширение ассортимента, маркетинговые и рекламные кампании

Таблица 16 –Планируемый прирост выручки

год		2019	2021	2022	2023
Прирост	вы-	100%	105%	110%	115%
ручки					

2.Клиенты. Цель: поддержание положительного имиджа перед целевой аудиторией

Показатели: повышение лояльности

Нормы: увеличение коэффициента лояльности

Инициативы: розыгрыши подарков, рекламные кампании.

Таблица 17- Планируемое увеличение коэффициента лояльности

год	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.
Лояльность	80%	83%	87%	95%

Для расчёта степени лояльности клиентов используем индекс **Net Promoter Score (NPS)**, или индекс лояльности потребителей. Этот классический способ не требует больших затрат и отлично подходит как для малого бизнеса, так и для B2B-компаний.

Преимуществами этого метода являются:

- Простота – метод не требует специального оборудования и сложного анализа.

- Оперативность – организовать и провести исследование можно в течение нескольких дней.
- Измеримость – результаты, полученные в ходе исследования, легко сравнить с показателями других компаний отрасли, а также проследить изменение индекса лояльности с течением времени.

Оригинальная методика состоит всего из одного вопроса: «Оцените, насколько велика вероятность, что вы порекомендуете нас своим коллегам, друзьям или знакомым?»

Оценка производится по десятибалльной шкале, что позволяет разделить респондентов на группы:

- 10 или 9 баллов – промоутеры, клиенты, которые довольны сотрудничеством и готовы продвигать вас.
- 8 или 7 баллов – нейтральные. С этими клиентами необходимо работать, чтобы улучшить их впечатление и повысить лояльность.
- 6 и менее баллов – критики. Эти люди остались недовольны сотрудничеством с вами. Их критика наиболее важна, так как позволяет выявить слабые места компании и провести своевременные работы по их устранению.

Чтобы узнать NPS, необходимо определить процентные доли промоутеров и критиков от общего числа опрошенных, а после найти разницу между первым и вторым числом – это и будет значением индекса потребительской лояльности (Рисунок 6). Чем меньше клиентов, тем больше вес каждого голоса, а значит, мнение одного недовольного клиента в значительной степени влияет на конечный результат.¹³

¹³ Как измерить лояльность потребителей [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://zg-brand.ru/marketingovye-issledovaniya/kak_izmerit_loyal_nost_potrebitelej/



Рисунок 6 – Шкала оценки индекса NPS

Для предварительной оценки лояльности потребителей к продукту минеральная вода «Омега», был проведен мини опрос по методике NPS в социальной сети «Instagram». В опросе приняли участие 60 человек в возрастной группе от 20 до 60 лет. Опрос состоял из 2 вопросов:

- Знакомы ли вы с продуктом минеральная вода «Омега» (рис. 7)?
- Какова вероятность того, что вы порекомендуете «Омегу» своим друзьям и знакомым (рис. 8)



Рисунок 7– Опрос в социальной сети «Instagram»

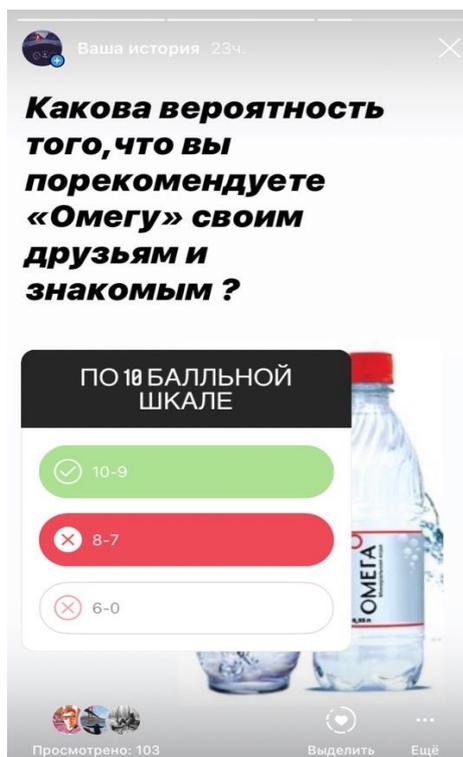


Рисунок 8 – Опрос в социальной сети «Instagram»

По результатам ответов на вопрос №1 91% респондентов знакомы с продуктом минеральная вода «Омега», а 9% никогда о нем не слышали.

По результатам ответов на вопрос №2 (рис. 9), респондентов можно разделить на три группы:

- 55% - Промоутеры. Довольные клиенты, готовые советовать продукт окружающим.
- 22% - Пассивные. Люди, которые довольны продуктом, но не до такой степени, чтобы рекомендовать его. Они не будут критиковать продукт публично или в разговорах, но вполне способны предпочесть конкурентов в случае более выгодного предложения.
- 23% - Критики. Неудовлетворенные клиенты, которым не понравился продукт. Они, скорее всего, будут оставлять о продукте негативные отзывы и рекомендовать окружающим не покупать данный продукт.

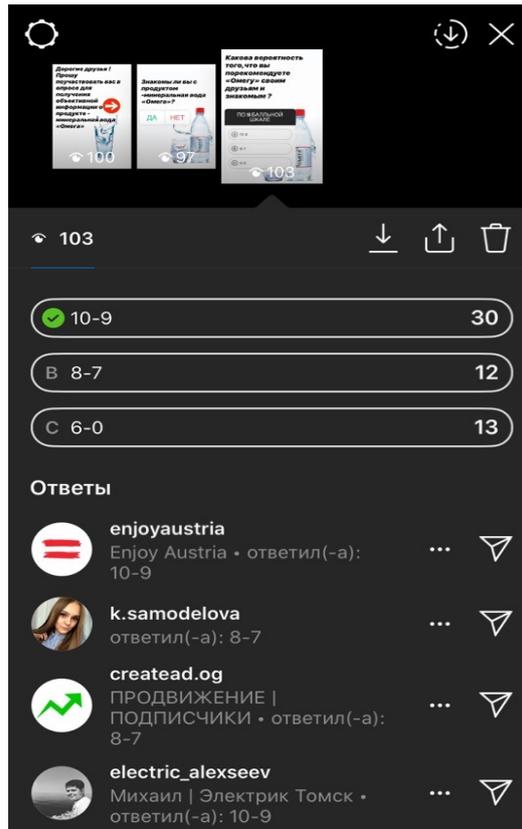


Рисунок 9 – Результаты опроса в социальной сети «Instagram».

Для расчета индекса лояльности потребителей (NPS) по отношению к продукту минеральная вода «Омега», найдем разницу между Промоутерами и Критиками:

$$NPS = 55\% - 23\% = 32\%$$

Средний показатель NPS находится на уровне 5-10%, поэтому можно считать, что индекс потребительской лояльности на высоком уровне. Для точной оценки лояльности потребителей требуется охват более широкой группы респондентов (от 1300 до 1800 опрошенных).

Получая в виде оценки индекс лояльности, компания примерно понимает общее отношение потребителей к продукту, но упускает из виду причины, по которым потребитель поставил ту или иную оценку. Для более детальной оценки отношения потребителей к продукту после ответа на ключевой вопрос

«промоутерам» задаётся еще один, дополнительный: "Что вас приятно удивило в продукте?", а "нейтральным" и "критикам": "Что мы можем улучшить в продукте, чтобы вы могли порекомендовать его?" Ответы на эти вопросы даются в форме свободного комментария.

Конечно, как и любой другой индекс, NPS не является самостоятельным показателем. Однако при периодическом проведении анализа NPS (например, ежеквартальном) и наблюдении динамики изменений индекса можно провести анализ развития уровня лояльности, другими словами – анализ изменения отношения потребителей к компании, её товарам или услугам.

3. Внутренние процессы. Цель: формирование компетенций отдела продаж

Показатели: подбор высококачественного квалифицированного персонала

Нормы: активные сотрудники, способствующие увеличению объемов продаж

Инициативы: проведение собеседования и конкурсов среди претендентов

Таблица 18 - Планируемое увеличение количества высококвалифицированных кадров

год	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.
Увел. кол-ва. высоко квал. сотр.	65%	70%	80%	90%

По итогу проведения оценки персонала, компания решает ряд задач:

- совершенствование управленческого процесса , поскольку, зная о регулярных проверках , сотрудники будут намного серьезнее и ответственно подходить к своим функциональным обязанностям и внутреннему распорядку компании;

- формирование кадрового резерва, за счет собственных сотрудников в результате их обучения, а затем продвижения по карьерной лестнице;
- получение обратной связи между руководством компании и сотрудниками, что позволит разглядеть потенциал работника, а он, в свою очередь, сможет реально оценить свои возможности и роль в компании.

Наиболее популярными и результативными методами оценки персонала являются:

- 1) аттестация — подразумевает заполнение оценочного листа для выявления уровня знаний сотрудника. Вопросы, которые он включает, связаны с определенной должностью или отраслью. К результатам также прикладываются личное дело, характеристика работника и индивидуальный план развития сотрудника.
- 2) МВО — зарубежный метод оценки проделанного объема работ и конечного результата за конкретный период времени, при котором ещё учитываются индивидуальные достижения и процентное соотношение приложенных усилий каждого работника при решении общей задачи;
- 3) РМ — данный метод характеризуется оценкой конечного результата и способов его достижения. Также, включает в себя прогноз будущего карьерного роста работника, учитывая его затраченные силы и потенциал.

Такие методы как МВО и РМ проводятся в виде собеседования между работником или линейным руководителем и дирекцией компании с предварительным изучением рабочих документов, составленных менеджерами среднего звена.

В период поиска новых кадров, перед организацией встает вопрос о предъявляемых требованиях к новым сотрудникам.

Существует два варианта развития событий:

- 1) Поиск высококвалифицированных кадров.
- 2) Подбор неопытных сотрудников с целью дальнейшего обучения.

Поиск высококвалифицированных кадров сопровождается высокими требованиями к заработной плате и условиям труда. Этот вариант является наиболее затратным, но в то же время высокая квалификация сотрудника характеризуется его высокой эффективностью работы и производительностью труда в кратчайшие сроки.

Подбор неопытных сотрудников является менее затратным, но требует время на обучение кадров посредством наставничества. В результате получаем специалиста с высокой степенью лояльности к компании.¹⁴

4.Обучение и развитие: Цель: Улучшение внутренней среды и атмосферы в организации

Показатели: повышение продуктивности работы

Нормы: выполнение ключевых целей и планов

Инициативы: проведение корпоративных мероприятий, регулярные планерки и составление кодекса трудовой этики.

Одним из способов повышения продуктивности работы является стимулирование сотрудников отдела продаж процентом от заключенных сделок.

В данный момент в отделе продаж ООО ТК «Омега» работают два менеджера и один РОП.

- РОП – оклад 40 тыс. руб
- Менеджер – оклад 35 тыс. руб.

¹⁴ Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 208 с.

Руководству компании было предложено сократить окладную часть заработной платы и мотивировать сотрудников процентом от заключенных сделок, тем самым сократить затраты на оплату труда.

Мотивация сотрудников:

РОП – оклад 30 тыс. + 2% от заключенных сделок на отдел

Менеджеры – оклад 25 тыс. + 2% от заключенных сделок на отдел

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мер. С применением данных мер, прогнозируем расширение клиентской базы на 5% в год от текущих значений (500 точек продаж). В среднем одна точка продаж реализует 12 бутылок минеральной воды в день, в месяц – 360 бут., в год – 4320 бут. В среднем отпускная цена в точке продаж составляет 20 рублей за бутылку 1,55 л. Исходя из представленных данных, рассчитаем прибыль организации до принятых мер и после, за месяц/год (Таблица 19).

Таблица 19- Прогноз увеличения прибыли от продаж

	2019	2021	2022	2023	Эффект от проекта
1 день	12 бут*500 маг.*20 руб. = 120 000 руб.	+5% = 126 000 руб.	+10 % = 132 000 руб.	+15% = 138 000 руб.	–
1 месяц	3 600 000 руб.	3 780 000 руб.	3 960 000 руб.	4 140 000 руб.	–
1 год	43 200 000 руб.	45 360 000 руб.	47 520 000 руб.	49 680 000 руб.	Увелич. на 15% = 6 480 000 руб.

Таблица 20 - Прогноз затрат на заработную плату до 2023 г.

	2019	2021	2022	2023	Эффект от проекта

1 месяц	110 000 руб.	80 000 руб. + (2% * 180 000 руб.) = 83 600 руб.	80 000 руб. + (2% * 360 000 руб.) = 87 200 руб.	80 000 руб. + (2% * 540 000 руб.) = 90 800 руб.	
1 год	1 234 908 руб.	938 600 руб.	979 018 руб.	1 019 436 руб.	Уменьш. за- трат = 215 472 руб.

Таблица 21 – Исходные данные для расчета эффективности внедрения предложенных мер

Показатели	Ед. изм.	Без проекта	С проектом
Доходы:	руб.	43 200 000	49 680 000
Затраты:	руб.	1 234 908	1 019 436
Зарплата от- дела продаж, год	руб.	1 234 908	1 019 436

Расчет фактического экономического эффекта производится по формуле:

$$\text{ЭФ} = (D_{\text{ф}} - D_{\text{б}}) - (Z_{\text{ф}} - Z_{\text{б}}) - Z_{\text{р}}$$

где:

ЭФ - фактическое значение экономического эффекта от внедрения рационализаторского предложения, руб.;

$D_{\text{ф}}$ - фактическое значение дохода после внедрения рационализаторского предложения в варианте «с проектом», руб.;

$D_{\text{б}}$ - базовое значение дохода в варианте «без проекта», руб.;

$Z_{\text{ф}}$ - Фактическое значение затрат после внедрения рационализаторского предложения в варианте «с проектом», руб.;

$Z_{\text{б}}$ - базовое значение затрат в варианте «без проекта», руб.;

$Z_{\text{р}}$ - затраты на внедрение рационализаторского предложения, руб.

$$\text{ЭФ} = (49\,680\,000 - 43\,200\,000) - (1\,019\,436 - 1\,234\,908) = 6\,695\,472 \text{ руб.}$$

ЧЭФ - фактическое значение чистого экономического эффекта от внедрения рационального предложения, руб., формула (6);

$$\text{ЧЭФ} = \text{ЭФ} * (100\% - n) \quad (6)$$

ЭФ - фактическое значение экономического эффекта от внедрения рационализаторского предложения, руб.;

n - ставка налога на прибыль, %.

$$\text{ЧЭФ} = 6\,695\,472 * (100\% - 20\%) = 5\,356\,377 \text{ руб.}$$

В результате предложения достигнут чистый экономический эффект 5 356 377 (пять миллионов триста пятьдесят шесть тысяч триста семьдесят семь рублей 00 копеек).

Таким образом сформирована модель, которая обеспечивает рассмотрение всех существующих аспектов бизнеса. Следует отметить, что со временем стратегия организации может пересматриваться и корректироваться для определения дальнейших целей, адаптироваться к постоянно меняющейся среде, вместе с ней будет изменяться и сбалансированная система показателей.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ81	Рустамову Амиду Махировичу

Школа	инженерного предприниматель- ства	Отделение (НОЦ)	
Уро- вень образо- вания	магистратура	Направле- ние/ специаль- ность	27.04.05 Инноватика

Тема ВКР:

Сбалансированная система показателей в ООО Торговая Компания «Омега»	
Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Характеристика объекта исследования (вещество, материал, прибор, алгоритм, методика, рабочая зона) и области его применения	Объект исследования: отдел продаж в ООО Торговая Компания «Омега»
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности: - специальные (характерные при эксплуатации объекта исследования, проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства; - организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.	— Трудовой кодекс Российской Федерации (с изменениями на 24 апреля 2020 года) – ГОСТ 12.2.032-78 ССБТ. Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования.

<p>2. Профессиональная безопасность: 2.1. Анализ выявленных вредных и опасных факторов 2.2. Обоснование мероприятий по снижению воздействия</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Повышенный уровень электромагнитного излучения. Повышенная напряженность электрического и магнитного полей. – Повышенная пульсация светового потока. – Отклонение показателей микроклимата. – Поражение электрическим током. – Повышенный уровень статического электричества.
<p>3. Экологическая безопасность:</p>	<p>– Предполагаемым источником загрязнения окружающей среды на данном рабочем месте являются вышедшие из строя предметы вычислительной техники и оргтехники. В результате образования отходов оказывается воздействие на гидросферу, атмосферу и литосферу.</p>
<p>4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях:</p>	<p>- Наиболее вероятно, что на данном рабочем месте чрезвычайной ситуацией является возникновение пожара. ЧС может возникнуть при возгорании неисправной вычислительной или оргтехники. Для обеспечения пожарной безопасности необходимо проводить ремонтные, обслуживающие и профилактические работы в соответствии с инструкциями своевременно.</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Доцент отделения общетехнических дисциплин	Белоенко Елена Владимировна	к.т.н.		
--	-----------------------------	--------	--	--

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ81	Рустамов Амид Махирович		

4 Социальная ответственность

Введение

В данной выпускной квалификационной работе рассматривается опыт внедрения сбалансированной системы показателей на предприятиях для повышения эффективности деятельности.

В настоящее время для того, чтобы иметь возможность постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка лучше своих конкурентов, превосходить их по качеству, скорости и гибкости предоставления услуг, руководителям компаний необходимо оперативное получение информации о деятельности компании для своевременного принятия управленческих решений. Большое значение имеет концептуальная и технологическая связь между стратегией и используемыми организационными решениями. Стратегическое управление, как сфера деятельности руководителей предприятия, в конкурентной среде связана с решением задач повышенной сложности. В этой связи современные организации остро нуждаются в разработанных методах и процедурах, способствующих повышению эффективности формирования и реализации выбранной стратегии.

Таким образом, объектом внедрения сбалансированной системы показателей была выбрана ООО ТК «Омега» для повышения эффективности деятельности. Область применения решений, предложенных в работе, ограничивается отделом продаж ООО ТК «Омега», расположенным по адресу ул. Енисейская 36 г. Томск.

Социальная направленность данной работы связана с тем, что главный ресурс компании – это люди. Для поддержания своего существования людям необходимо трудиться. Очевидно, стремление человечества к повышению эффективности труда предполагает увеличение объемов производства, рост потребления веществ и энергии. С одной стороны, это повышает комфортность существования человечества, а с другой стороны, производственные процессы

часто являются источниками опасности для человечества в целом. Для эффективности деятельности сотрудников необходимо создавать комфортную среду на предприятии.

Рабочее место специалиста отдела продаж ООО ТК «Омега» находится в здании по адресу: г. Томск, ул. Енисейская, 36.

Характеристики помещения:

- длина помещения : 6 м
- ширина помещения : 5 м
- высота помещения : 3 м
- число окон: 2 (2 х 2,5)
- вентиляция: прочно-вытяжная
- число рабочих мест: 5

Рабочее место оснащено стационарным компьютером и принтером. Основной целью данного раздела является создание оптимальных условий для улучшения труда, обеспечения производственной безопасности человека, повышения производительности труда, сохранения работоспособности в процессе деятельности, а также охраны окружающей среды. Организация рабочего места должны соответствовать общепринятым и специальным требованиям техники безопасности, нормам санитарии, экологической и пожарной безопасности.

4.1 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

4.1.1 Специальные правовые нормы трудового законодательства

Законодательство РФ об охране труда основывается на Конституции РФ и состоит из федерального закона и иных нормативных правовых актов субъектов РФ. Работающему гражданину по трудовому договору гарантируются установленные Трудовым кодексом Российской Федерации продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни. Продолжительность рабочего дня не должна превышать 40 часов в неделю. Возможно, сокращение рабочего времени. Для работников, возраст которых меньше 16 лет – не более

24 часа в неделю, от 16 до 18 лет – не более 35 часов, как и для инвалидов I и II группы. Также рабочее время зависит от условий труда: для работников, работающих на рабочих местах с вредными условиями для жизни – не больше 36 часов в неделю.

4.1.2 Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.

Работа сотрудников отдела продаж ООО ТК «Омега» связана с постоянным выполнением задач за компьютером, следовательно, могут возникать проблемы, связанные со зрением и результатом неправильной рабочей позы. Таким образом, неправильная организация рабочего места может послужить причиной нарушения здоровья и появлением психологических расстройств. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03¹⁵ «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы» предусмотрены следующие требования:

- яркость дисплея не должна быть слишком низкой или слишком высокой;
- размеры монитора и символов на дисплее должны быть оптимальными;
- цветовые параметры должны быть отрегулированы таким образом, чтобы не возникало утомления глаз и головной боли.
- опоры для рук не должны мешать работе на клавиатуре;
- верхний край монитора должен находиться на одном уровне с глазом, нижний – примерно на 20° ниже уровня глаза;
- дисплей должен находиться на расстоянии 40-75 см от глаз;
- локтевой сустав при работе с клавиатурой нужно держать под углом 90°;
- каждые 10 минут нужно отводить взгляд от дисплея примерно на 5-10 секунд;
- монитор должен иметь антибликовое покрытие;

¹⁵ СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901865498> (дата обращения 24.05.2020).

- работа за компьютером не должна длиться более 6 часов, при этом необходимо каждые 2 часа делать перерывы по 15-20 минут;
- высота стола и рабочего кресла должны быть комфортными (рисунок 1).



Рисунок 1 – Правила работы за компьютером.

В соответствии с ГОСТ 12.2.032-78. «Система стандартов безопасности труда». ¹⁶ Рабочее место при выполнении работ сидя» рабочий стол может быть любой конструкции, отвечающей современным требованиям эргономики и позволяющей удобно разместить на рабочей поверхности оборудование с учетом его количества, размеров и характера выполняемой работы. Соблюдение данных норм позволит сотрудникам минимизировать негативное воздействие работы за компьютером.

4.2 Производственная безопасность.

4.2.1 Анализ выявленных вредных, опасных факторов в отделе продаж ООО ТК «Омега» и мероприятия по снижению их воздействия.

В данном разделе определено влияние всех возможных опасных и вредных факторов в отделе продаж ООО ТК «Омега» и обозначены мероприятия

¹⁶ ГОСТ 12.2.032-78 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200003913>(дата обращения 24.05.2020).

по ограничению воздействия этих факторов. Их классификация дана в стандарте ГОСТ 12.0.003-2015 ССБТ «Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация вредных и опасных факторов

Факторы (ГОСТ 12.0.003-2015 ССБТ)	Этапы работ		Нормативные документы
	Подготовка	Проведение	
1.Повышенная или пониженная влажность воздуха	+	+	1. ГОСТ 12.0.003-2015 ¹⁷ 2. СанПиН 2.2.4.548-96 ¹⁸ 3. ГОСТ 12.1.006–84 ¹⁹ 4. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 ²⁰ 5. ГОСТ 12.1.002-84 ²¹
2.Повышенная (пониженная) температура воздуха	+	+	
3. Повышенный уровень шума		+	
4. Недостаточная освещенность рабочей зоны	+	+	
5. Эмоциональные перегрузки		+	
6. Умственное перенапряжение	+		
7. Монотонность труда	+		
8. Опасность поражения электрическим током	+	+	

¹⁷ ГОСТ 12.0.003-2015. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200136071> (дата обращения 21.05.2020).

¹⁸ СанПиН 2.2.4.548-96. 2.2.4. Физические факторы производственной среды. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. Санитарные правила и нормы. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93768/ (дата обращения 21.05.2020).

¹⁹ ГОСТ 12.1.006-84 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электромагнитные поля радиочастот. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля (с Изменением N 1) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/5200272>(дата обращения 24.05.2020).

²⁰ СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901865498> (дата обращения 24.05.2020).

²¹ ГОСТ 12.1.002-84 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электрические поля промышленной частоты. Допустимые уровни напряженности и требования к проведению контроля на рабочих местах. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/5200271>(дата обращения 21.05.2020).

Опасные и вредные производственные факторы подразделяются на 4 группы по оказываемому влиянию на человек:

- физические;
- химические;
- биологические;
- психофизиологические.

В связи с тем, что на состояние здоровья специалистов отдела продаж химические и биологические факторы существенное влияние не оказывают, то рассматриваются две группы факторов: физические, психофизиологические.

Отклонение показателей микроклимата в помещении.

Микроклимат производственных (рабочих) помещений – климат внутренней среды этих помещений, который определяется действующими на организм человека сочетаниями температуры, влажности и скорости движения воздуха, а также интенсивности теплового излучения от нагретых поверхностей. Некомфортный микроклимат помещений может вызывать быстрое наступление усталости и ряд болезней – дистрофические изменения миокарда, артериальную гипертензию, гипотензию, астенический синдром и др. Также снижается иммунологическая реактивность организма, что ведет к частым заболеваниям ангиной, бронхитом, миозитом, невралгиями. Мероприятия по доведению микроклиматических показателей до нормативных значений включаются в комплексные планы предприятий по охране труда. Для создания благоприятных условий работы, соответствующих физиологическим потребностям человеческого организма, санитарные нормы устанавливают оптимальные и допустимые метеорологические условия в рабочей зоне помещения (Таблица 2). Выполняемая работа сотрудников отдела продаж ООО ТК «Омега» относится к категории легкая (1б).

Таблица 2 – Оптимальные величины показателей микроклимата на рабочих местах производственных помещений (СанПиН 2.2.4.548-96) ²²

Период года	Температура воздуха, °С		Температура по- верхно- стей, °С	Относи- тельная влаж- ность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с	
	Диапазон < опти- мальных величин	Диапазон > опти- мальных величин			для диапа- зона тем- ператур воздуха < оптималь- ных вели- чин, не более	для диапа- зона тем- ператур воздуха > оптималь- ных вели- чин, не более
Теплый	20,0 – 21,9	24,1 – 28,0	19,0 – 29,0	15 – 75	0,1	0,3
Холод- ный	19,0 – 20,9	23,1 – 24,0	18,0 – 25,0	15 – 75	0,1	0,2

Недостаточная освещенность рабочей зоны .

Освещение влияет на настроение и общее самочувствие, определяет эффективность труда. Недостаточность освещения приводит к напряжению зрения, вызывает ослепление, а неправильное направление света на рабочем месте может создавать резкие тени и блики. Все эти причины могут привести к несчастному случаю или профзаболеваниям. В компьютерных залах должно быть естественное и искусственное освещение. Естественное освещение обеспечивается за счет окон, коэффициент искусственного освещения (КОЕ) которых должен быть не менее 1,2% в местах, где имеется снежный покров и не менее 1,5% на остальной территории. Свет из окна должен быть с левой сто-

²² СанПиН 2.2.4.548-96. 2.2.4. Физические факторы производственной среды. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. Санитарные правила и нормы. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93768/ (дата обращения 21.05.2020)

роны от пользователя. Нормируемые показатели естественного, искусственного и совмещенного освещения в соответствии с СанПиНом 2.2.1/2.1.1.1278-03 указаны в таблице 3.

Таблица 3 – Оптимальные величины показателей освещённости на рабочих местах производственных помещений (СанПиН 2.2 1/2.1.1.1278-03)²³

Помещения	Рабочая поверхность и плоскость нормирования КЕО и освещенности (Г-горизонтальная, В-вертикальная) и высота плоскости над полом, м	Естественное освещение		Совмещенное освещение		Искусственное освещение				
		КЕО e_n , %		КЕО e_n , %		Освещенность, лк		При общем освещении	Показатель дискомфорта, М, не более	Коэф. пульсации освещенности K_p , %, не более
		При верхнем или комбинированном освещении	При боковом освещении	При верхнем или комбинированном освещении	При боковом освещении	всего	от общего			
Помещения для раб. с дисплеями и видеотерминалами	Г – 0,8 Экран монитора: В – 1,2	3,5	1,2	2,1	0,7	500	300	400 200	15	10

Для искусственного освещения помещения отдела продаж ООО ТК «Омега» следует применять светильники типа ЛПО36. Допускается применять светильники прямого света, преимущественно отраженного света типа ЛПО13, ЛПО5, ЛСО4, ЛПО34, ЛПО31 с люминесцентными лампами типа ЛБ. Допускается применение светильников местного освещения с лампами накаливания. Светильники должны располагаться линиями (прямыми или прерывающимися) так, чтобы при разном положении машин они были параллельно

²³ СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных зданий [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901859404> (дата обращения 25.05.2020)

линии зрения пользователя. Защитный угол светильников должен быть не менее 40 градусов. Чтобы поддерживать освещение в помещении по всем соответствующим нормам, необходимо хотя бы два раза в год стекла и светильники, а также по мере необходимости заменять перегоревшие лампы. В утреннее и вечернее время вводится общее искусственное освещение. Основными источниками искусственного освещения являются лампы белого и дневного света ЛБ-20 и ЛД-20.

Повышенный уровень шума на рабочем месте.

Шум – это совокупность различных звуков, возникающих в процессе производства и неблагоприятно воздействующих на организм. Шум может привести к нарушениям слуха (в случае постоянного нахождения при шуме более 85 децибел), может являться фактором стресса и повысить систолическое кровяное давление. Дополнительно, он может способствовать несчастным случаям, маскируя предупреждающие сигналы и мешая сконцентрироваться. Для рассматриваемого помещения отдела продаж основными источниками шума являются персональные компьютеры и вытяжные вентиляторы на окнах. Нормативным документом, регламентирующим уровни шума для различных категорий рабочих мест служебных помещений, является ГОСТ 12.1.003-83 «ССБТ. Шум. Общие требования безопасности»²⁴. Офис отдела продаж ТК «Омега», оснащенный ПК, не должен граничить с помещениями, в которых уровни шума превышают нормируемые значения. В помещениях, оборудованных ПК, которые являются основным источником шума при выполнении данных видов работ, уровень шума на рабочем месте не должен превышать 50 дБА.

²⁴ ГОСТ 12.1.003-83 «ССБТ. Шум. Общие требования безопасности» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/5200291> (дата обращения 25.05.2020).

Нервно-психические перегрузки .

Нервно-психические перегрузки – совокупность таких сдвигов в психофизиологическом состоянии организма человека, которые развиваются после совершения работы и приводят к временному снижению эффективности труда. Состояние утомления (усталость) характеризуется определенными объективными показателями и субъективными ощущениями. Нервно-психические перегрузки подразделяются на следующие:

- умственное перенапряжение;
- перенапряжение анализаторов;
- монотонность труда;
- эмоциональные перегрузки.

При первых симптомах психического перенапряжения необходимо:

- дать нервной системе расслабиться;
- рационально чередовать периоды отдыха и работы;
- стараться поддерживать доброжелательные отношения с коллегами и в семье;
- начать заниматься спортом;
- ложиться спать в одно и то же время;
- в тяжелых случаях обратиться к врачу.
- Естественно, что полностью исключить провоцирующие факторы из жизни вряд ли удастся, но можно уменьшить негативное воздействие, давая нервной системе необходимый отдых.

Опасность поражения электрическим током.

Электробезопасность – система организационных и технических мероприятий и средств, обеспечивающих защиту людей от вредного и опасного для жизни воздействия электрического тока, электрической дуги, электромагнитного поля и статического электричества. Опасное и вредное воздействия на людей электрического тока и электрической дуги проявляются в виде электротравм и профессиональных заболеваний. Офисное помещение отдела продаж

ООО ТК Омега» ,оснащенный ПК, относится к помещениям без повышенной опасности. К мероприятиям по предотвращению возможности поражения электрическим током следует отнести:

- при производстве монтажных работ необходимо использовать только исправный инструмент, аттестованный службой КИПиА;
- с целью защиты от поражения электрическим током, возникающим между корпусом приборов и инструментом при пробое сетевого напряжения на корпус, корпуса приборов и инструментов должны быть заземлены;
- при включенном сетевом напряжении работы на задней панели должны быть запрещены;
- все работы по устранению неисправностей должен производить квалифицированный персонал;
- необходимо постоянно следить за исправностью электропроводки.

Перед началом работы , сотруднику отдела продаж ООО ТК «Омега» необходимо удостовериться в отсутствии свешивающихся со стола или висящих под столом проводов электропитания, в целостности вилки и провода электропитания, в отсутствии видимых повреждений аппаратуры и рабочей мебели, в отсутствии повреждений и наличии заземления приэкранного фильтра. Токи статического электричества, наведенные в процессе работы компьютера на корпусах монитора, системного блока и клавиатуры, могут приводить к разрядам при прикосновении к этим элементам. Такие разряды опасности для сотрудников не представляют, но могут привести к выходу из строя компьютера. Для снижения величин токов статического электричества используются нейтрализаторы, местное и общее увлажнение воздуха, использование покрытия полов с антистатической пропиткой.

4.3 Экологическая безопасность

На рабочем месте в отделе продаж ООО ТК «Омега» рабочем месте выявлен предполагаемый источник загрязнения окружающей среды, а именно воздействие на литосферу в результате образования отходов при поломке предметов вычислительной техники и оргтехники. Вышедшее из строя ПЭВМ

и сопутствующая оргтехника относится к IV классу опасности и подлежит специальной утилизации. Для оказания наименьшего влияния на окружающую среду, необходимо проводить специальную процедуру утилизации ПЭВМ и оргтехники, при которой более 90% отправится на вторичную переработку и менее 10% будут отправлены на свалки.

Этапы утилизации ПЭВМ и оргтехники:

1. Удаление опасных компонентов (соединения свинца в старых моделях ПЭВМ, аккумуляторы и экраны, содержащие ртуть, в устаревших моделях ноутбуков).

2. Удаление крупных пластиковых частей

3. Сортировка измельченных частей ПЭВМ и оргтехники (железные части, цветные металлы, пластик). Таким образом, компьютеры и сопутствующая оргтехника после вторичной переработки могут быть использованы снова для изготовления оргтехники.

4.4 Безопасность в чрезвычайных ситуациях

Чрезвычайная ситуация – это обстановка на определенной территории, сложившаяся в результате аварии, опасного природного явления, катастрофы, стихийного или иного бедствия, которые могут повлечь или повлекли за собой человеческие жертвы, ущерб здоровью людей или окружающей среде, значительные материальные потери и нарушение условий жизнедеятельности людей. Возможные чрезвычайные ситуации:

–аварии на коммунальных системах жизнеобеспечения населения – водопроводных, канализационных, электроэнергетических и тепловых сетях;

– пожар – вышедший из-под контроля процесс горения, создающий угрозу жизни и здоровью людей, уничтожающий материальные ценности.

Наиболее распространенным примером ЧС, которое может возникнуть в отделе продаж ООО ТК «Омега», является пожар. В случае возникновения

пожара в здании автоматически срабатывают датчики пожаротушения, и звуковая система оповещает всех сотрудников о немедленной эвакуации из здания и направляются на выход в соответствии с планом эвакуации. Для информирования всех сотрудников и посетителей здания на каждом этаже размещен план эвакуации, по которому необходимо следовать в случае ЧС.

Выводы по разделу

Таким образом, можно сделать вывод, что корпоративная социальная ответственность является неотъемлемой частью ведения любого бизнеса. Необходимо создавать комфортные рабочие места для сотрудников ООО ТК «Омега», для того чтобы сохранять эффективность их деятельности, а также сохранять здоровье людей. Необходимо учитывать в помещениях ООО ТК «Омега» значения показателей света, микроклимата и т.д., которые приведены в регламентирующих документах, а также поддерживать чистоту помещения.

Заключение

На современном этапе развития пищевых предприятий в России и за рубежом, одним из наиболее важных вопросов является оценка эффективности деятельности предприятия в современных экономических условиях. Существует множество отечественных и зарубежных методик оценки эффективности деятельности предприятий, которые имеют свои особенности. Однако, по-прежнему нет единой сформированной системы оценки.

Рассмотренные теоретико-методологические подходы к оценке эффективности показали, что сегодня существует хорошо развитый инструментарий, но нет единой сформированной системы оценки. В целом, основные подходы к оценке финансового состояния предприятий в зарубежной и отечественной практике имеют много общего.

При внедрении Сбалансированной системы показателей очень важно соблюдать принципы ССП и учитывать специфику российских компаний. А успех её внедрения зависит от того, насколько своевременно и тщательно руководители подразделений подготовили своих сотрудников.

В ходе исследования была проанализирована деятельность ООО «Торговая компания «Омега» и её внешняя и внутренняя среда. На основе проведенного SWOT -анализа компании была выбрана Стратегия развития S-O, в рамках, которой предприятие будет решать задачи роста за счет производства нового продукта.

Далее был разработан стратегический план развития организации для обеспечения эффективной производственной деятельности организации в условиях высокой конкуренции и быстро меняющейся среды рынка и предпочтений потребителей. На основе чего, была разработана сбалансированная система показателей для ООО «Торговая компания «Омега» на примере классической модели. Данная система включила в себя четыре составляющие: фи-

нансовую, клиентскую, составляющую внутренних бизнес - процессов и составляющую обучения и развития. Для каждой составляющей ССП были определены стратегически цели, показатели.

1. Финансы.

Цель: увеличение выручки.

Показатель: прирост выручки на 15%

2. Клиенты.

Цель: поддержание положительного имиджа перед целевой аудиторией

Показатели: повышение лояльности

3. Внутренние процессы.

Цель: формирование отдела продаж

Показатели: подбор высококачественного квалифицированного персонала

4. Обучение и развитие.

Цель: Улучшение внутренней среды и атмосферы в организации

Показатели: повышение продуктивности работы

Таким образом, для эффективного функционирования предприятия, были разработаны основные ключевые показатели эффективности (KPI), которые будут способствовать упорядочиванию целеполагания и их выполнения в организации.

Список использованных источников

1. Распоряжение Правительства РФ от 17 .04. 2012 г. N 559-р «О Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности РФ на период до 2020 г.» [Электронный ресурс] – URL: <http://www.garant.ru/> (дата обращения 11.05.2020).
2. Указ Президента Российской Федерации от 30 .01. 2010 г. N 120 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации» [Электронный ресурс] – URL: <http://www.garant.ru/> (дата обращения 11.05.2020).
3. ГОСТ Р 54316-2011. Воды минеральные природные питьевые. Общие технические условия [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54316-2011> (дата обращения 10.05.2020).
4. ГОСТ 12.0.003-2015. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200136071> (дата обращения 21.05.2020).
5. ГОСТ 12.1.002-84 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электрические поля промышленной частоты. Допустимые уровни напряженности и требования к проведению контроля на рабочих местах. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/5200271> (дата обращения 21.05.2020).
6. ГОСТ 12.1.006-84 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электромагнитные поля радиочастот. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля (с Изменением N 1) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/5200272> (дата обращения 21.05.2020).

7. ГОСТ 12.2.032-78 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200003913> (дата обращения 25.05.2020).
8. ГОСТ 12.1.003-83 «ССБТ. Шум. Общие требования безопасности» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/5200291> (дата обращения 25.05.2020).
9. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных зданий [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901859404> (дата обращения 25.05.2020)
10. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901865498> (дата обращения 24.05.2020).
11. СанПиН 2.2.4.548-96. 2.2.4. Физические факторы производственной среды. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. Санитарные правила и нормы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93768/ (дата обращения 24.05.2020).
12. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 270 с.
13. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. М.: Дело и сервис, 2018. - 256 с.
14. Александрова Е. Н. Комплексное управление рисками как составляющая сбалансированной системы показателей / Е. Н. Александрова, О.

- И. Григорьев // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд, 2016. – № 33. – С. 57-62.
- 15.Александрова Е. Н. Предпосылки и ограничения внедрения сбалансированной системы показателей в российской практике / Е. Н. Александрова, О. И. Григорьев // Теория и практика общественного развития, 2016. – № 9. – С. 24-26.
- 16.Анализ финансовой отчетности: Учебник / Донцова Л.В. Никифорова Н.А –М: Издательство: Дело и Сервис, 2009.- 384 с.
- 17.Батукова Л. Р. Сбалансированная система показателей как система управления бизнесом: проблемы и перспективы развития / Л. Р. Батукова, Г. Я. Белякова // Фундаментальные исследования, 2015. – № 2-21. – С. 475 – 479.
- 18.Барков А. С. Формирование системы сбалансированных показателей для построения модели организационного развития компании, 2017. – № 16. – С. 56-61.
- 19.Булнина А.С. Анализ финансовой устойчивости предприятия // Научные исследования: теоретико-методологические подходы и практические результаты. - 2016. - №7. - С. 136-138.
- 20.Гагаринский А. В. Развитие системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров промышленных предприятий на основе ключевых показателей эффективности, 2018. – № 6 (117). – С. 217-225.
- 21.Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов / М.: Магистр: ИНФРА-М, 2015. – 576 с.
- 22.Воронин В.Г., Менеджмент в пищевой промышленности / Воронин В.Г. - М. : КолосС, 2003. - 280 с.
- 23.Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон // М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 416 с.

24. Качкова О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О.Е. Качкова, М.В. Косолапова, В.А. Свободин. — М.: КНО-РУС, 2016. — 360 с.
25. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 2019. -768 с.
26. Смирнов И. В. Проблемы использования сбалансированной системы показателей в российской и зарубежной практике // Россия молодая: сборник материалов VIII Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием, 2017. — С. 752.
27. Любимова Д. В. Внедрение технологии Balanced Scorecard (BSC) на российских предприятиях // Современные тенденции развития науки и технологий. 2018. — № 7-7. — С. 67-69.
28. Менеджмент в пищевой промышленности : учеб. пособие / Гаффорова Е. Б., Шушарина Т. Е., Цыпленкова М. В., Моисеенко И. В., Гуремина Н. В.,. - М. : [б. и.], 2015. - 195 с.
29. Михайлова Е.М . Основные принципы разработки системы сбалансированных показателей (ссп) для предприятий/ Е.М. Михайлова// «Интерэкспо Гео-Сибирь»-2015.-С.6-9.
30. Нельничук В.А. Комплексная оценка финансово-хозяйственной деятельности организации // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий, 2015. - №1(13). - С. 19-26.
31. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 208 с.
32. Широкова Г.В. Управление предпринимательской фирмой :учебник /Г.В.Широкова - СПб. : Издательство «Высшая школа менеджмента»,2015.-384 с.

33. Щедрина И. Н., Горбатенко С. В. Оптимизация структуры активов предприятия // Новая наука: современное состояние и пути развития, 2016. – № 3(1). – С. 109-113.
34. Ярцева И. М. Концептуальные положения системы управления организационными изменениями в промышленных организациях // Известия Санкт Петербургского университета экономики и финансов. – 2015. - № 2 (80). – С. 156 – 160.
35. Якушков Д.Ю. Анализ рынка пищевой промышленности и перспективы его развития / Д.Ю. Якушков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. - №6. – С. 216-218.
36. Яшин С.Н., Захарова Ю.В., Иванов А.А. Формирование эффективной системы управления промышленной безопасностью предприятий на основе сбалансированных показателей // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 9. – С. 2509-2518.
37. Как измерить лояльность потребителей [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://zg-brand.ru/marketingovye-issledovaniya/kak_izmerit_loyal_nost_potrebitelej/ (дата обращения 24.05.2020).
38. Ключевые показатели эффективности и сбалансированная система показателей [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.balanced-scorecard.ru (дата обращения 11.04.2020).
39. Официальный сайт «Федеральная служба государственной статистики» [Электронный ресурс] - URL: <https://www.gks.ru/> (дата обращения 15.03.2020).
40. Официальный сайт ООО «ТК «Омега» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://voda-omega.ru/index.html> (дата обращения 01.04.2020).
41. Официальный сайт OZON [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.ozon.ru> (дата обращения 21.05.2020).
42. Перспективы развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа:

- http://komitet220.km.duma.gov.ru/upload/site2/document_news/015/755/141/Prezentatsiya_Minselkhoza.pdf (дата обращения 17.04.2020).
43. Пищевая промышленность и пандемия [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://finance.rambler.ru/other/44110146-pischevaya-promyshlennost-i-pandemiya/> (дата обращения 11.04.2020).
44. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом. Часть 1 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=576> (дата обращения 11.04.2020).
45. Система сбалансированных показателей: как перейти от стратегии к действию [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard/> (дата обращения 21.04.2020).
46. Что делают роботы в пищевой промышленности [Электронный ресурс] / Robogeek.ru. – Электрон. текстовые дан. – Москва: [б.и.], 2017. – Режим доступа: <http://www.robogeek.ru/promyshlennye-roboty/chtodelayut-roboty-v-pischevoi-promyshlennosti> (дата обращения 17.04.2020).

Приложение А

(обязательное)

Literature review on "Analysis of the internal and external environment of an organization".

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ81	Рустамов Амид Махирович		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Шамина Ольга Борисовна	Кандидат технических наук		

Консультант-лингвист отделения иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Преподаватель	Цепилова Анна Владимировна			

3.2 Analysis of the internal environment of an organization

The internal environment of an organization is a set of built-in elements that determine the ability and degree of integration of the organization into the external environment. The internal environment can be considered both in a static state, highlighting the composition of elements and culture, and in a dynamic state, studying the processes occurring under the influence of several factors.

Elements of the internal environment may include the goals and objectives of the organization, the employees themselves and the technologies used in production, financial and information resources, and organizational culture.

The analysis of the organization's internal environment serves to identify strengths and weaknesses of the organization's internal environment. The purpose of this analysis is to select the development prospects of the organization.

The analysis assumes studying such subsystems of an enterprise as:

- research and development;
- production;
- management;
- marketing;
- finance;
- personnel.

Let's look at each of them in more detail.

The subsystem "R&D" reflects innovative developments, degree of novelty, practical applicability, commercial feasibility.

The subsystem "management" affects the purposes of the organization, type of organizational structure, development of organizational culture, management style of the organization.

The subsystem "marketing" reflects the frequency and quality of marketing researches, market segment and share, efficiency of marketing researches system, competitiveness and product quality.

The "finance" subsystem reflects balance sheet indicators, profitability, assets, profit, sources of financial income.

In the subsystem "personnel" education and qualification, procedures of attraction and selection of personnel, training programs and motivation systems are reflected.

People occupy a special place in the inner environment. Their abilities, level of education and qualifications, work experience, way of thinking, motivation and dedication determine the end result of an organization's work.

As you know, the main factor of production and resource in an organization is work in itself.

The labor force, i.e. the employees performing labor activity, is the basis of the whole organization's activity. The personnel and their relations determine the social subsystem of the organization.

When analyzing the internal environment of the enterprise, the mission and strategic goals of the organization should be defined first.

The mission of the organization:

- To improve the quality of life of the population. The organization and its employees invest their time, experience and resources in the development of the local economy, maintaining production performance at a high level and supporting social and public life.

The strategic goals of Omega Trading Company LLC are defined as:

1. Providing the population of Tomsk and the region with high-quality mineral water;
2. Ensuring competitiveness in a saturated market;
3. Optimization of capacity utilization at the enterprise;
4. Realization of growth potential by finding new consumers.

The production and technical subsystem includes a set of fixed assets (machinery, equipment), various types of raw materials, materials that are used to manufacture the product, tools necessary to create benefits, converting materials into a finished product. The main component of the production subsystem is electric power: it provides operation of equipment and serves as a single source of lighting. Light is one of the prerequisites for successful work. The elements that characterize this subsystem are:

1) technologies used. In order to develop effectively, the organization must regularly master the latest achievements of science and technology, introduce new technologies for production;

2) labor productivity - a qualitative characteristic of labor costs and an indicator of their effectiveness. The higher this indicator is, the better the organization functions;

3) production costs - total expenses of the enterprise both on purchase of necessary resources and equipment and on remuneration of employees (wages, bonuses). In addition, tax deductions are also included in the costs;

4) product quality - a set of properties that make it suitable for consumption in accordance with its purpose. This indicator directly depends on the quality of raw materials, methods of their processing and qualification of employees. Quality of goods is a factor of competitiveness of the organization in the market;

5) volume of stocks at the enterprise - necessary for unforeseen additional production of the product, when the demand for it significantly exceeds supply.

Mineral water is produced from well No. 1-R Chulymskaya, located 2.5 km south of Teguldet district center. There are two zones of sanitary zone at the well. The depth of the well is 2886m, self-discharge, water layer is well protected from the influence of external unfavorable factors, water temperature at the exit of the well is +20 - +24 degrees. The debit of the well is 234 cubic meters per day.

Water is transported from the well to the bottling plant by specialized vehicles. When draining mineral water in the workshop, rubber hoses, a centrifugal pump for foodstuffs, a mechanical cleaning filter, a pipeline system with shut-off and distribution valves made of stainless food steel are used. The water is drained into a stainless steel tank. In the tank, water is deaerated by a vacuum pump and fed to the other tank through a mechanical cleaning filter, in which the water is cooled by passing through a plate cooling unit. Here, the water is also decontaminated, passing through a bactericidal filter. Then, in the production of carbonated water, the water is pumped through a stainless steel piping system to the saturator through the bactericidal filter. In the saturator, the water is partially carbonated and fed to the filling machine, where it is finally carbonated.

In the production of non-carbonated water, decontaminated water from the tank is supplied through a special device, where the water is saturated with silver ions by electrochemical dissolution of silver in the water environment, for bottling.

The bottles are made of PET preform. The preforms are heated in an electric furnace at 130-150 degrees, then are fed into the equipment for PET bottles blowing, from which the finished bottles arrive at the filling machine on a conveyor.

Water bottling is carried out on the filling machine. The water is automatically filled in the filling machine. Full bottles are sealed with polyethylene plugs on the filling machine to screw in the caps. The capped bottles are visually inspected. The label is then glued on the labeling machine and the bottles are fed into the packaging machine, where they are shrink-wrapped and transferred to a warehouse.

There is a production control program, a HACCP plan using methods and means of process control and finished product quality. The quality of the finished products is determined by accredited laboratories on the basis of contracts.

The financial subsystem of the internal environment is the flow and use of funds in the organization (e.g., creating investment opportunities, maintaining profitability and ensuring profitability). The marketing subsystem has been developed in a market economy. This subsystem is designed to establish links between the organization and the market: customer satisfaction, the creation of a sales system and effective advertising.

Thus, the internal environment of an organisation is a set of subsystems which, functioning as a single whole, provide competitiveness of the organisation.

As a result of the analysis of internal environment of Open Company "TC" Omega" (table 2) strengths of activity of the organisation for expedient use of external possibilities have been revealed, and internal weaknesses for prevention of the problems connected with external threats are defined.

Table 2 - Analysis of the internal environment of the organization

Company fields of activity	Strengths	Weaknesses
Research and development	Support of Tomsk science: specialists of the organization work together with scientists of Tomsk Polytechnic University, Tomsk Research Institute of Resortology and Physiotherapy.	Absence of innovative implementations in production.
Production	- Availability of own equipment;	- Imperfect equipment;

	- High quality and useful products.	- Lack of own production of raw materials
Marketing	- Conducting charity events, participation in various socially significant projects.	Weakly developed sales structure.
Finance	Affordable product price for people with different income levels.	—
Management	- A clearly defined development plan; - Over 20 years of experience; - Long-term and strong relationships with reliable suppliers..	Lack of communication between units.
Staff	Highly qualified specialists in production.	Lack of highly qualified staff in the sales department.

Thus, we can highlight the following particularly significant strengths of the company: high quality and useful products, extensive experience, a clearly defined development plan and the availability of highly qualified personnel in production, which should be actively used to implement external opportunities. As the weakest sides of the organization, which negatively affect the activity of Omega TC LLC, we can distinguish: underdeveloped sales structure, lack of highly qualified personnel in the sales department, imperfect equipment and lack of communication between departments, which should be excluded first of all, because they are the ones that make the company the most vulnerable at the moment.

3.3 Analysis of the external environment of the organization

The analysis of the external environment studies changes that may affect the current strategy, its threat factors and opportunities for the selected strategy. The analysis of the external environment of the enterprise according to the recommendations on the choice of the mission is expedient to start with the analysis of the immediate environment and first of all with consumers. Consumers - individuals and organizations purchasing goods for personal consumption or resale, state and public organizations, and buyers outside the country. The main task in the analysis of consumers is to identify the target group and meet its needs better than the competitor.

At the same time, it is necessary to concentrate your strengths on the weak spot of a competitor and constantly look for an unmet need. Every success is achieved by overcoming the deficit. The analysis of consumers also reveals: what is the level of demand for the industry's products and consumers' purchasing power, what are the requirements for the quality of products, the ability of consumers to navigate in the industry's products, etc.

The target audience of TC "OMEGA":

Target audience - m/w, 18+, working, housewives with children, pensioners, students - low, middle and above average income. The cost in the shop on the shelf: 1.55 liters - 30 rubles, 0.5 liters - 20 rubles.

Analysis of competitors Omega Trading Company:

For the analysis of competitors were taken products focused on health effects, which can be purchased in stores and pharmacies in Tomsk and the Tomsk region (Table 3).

Table 3-Analysis of competitors of LLC TC Omega by Tomsk and Tomsk region, Tomsk obl..²⁵

Title	Average price (depending on the markup in stores)	Volume on store shelves, liters	Type of packaging
Borjomi	64/74 rub.	0,33	Plastic/Glass
	61/79 rub.	0,5	
	83 rub.	0,75	
	110 rub.	1,0	
	118 rub.	1,25	
Karachinskaya	22/34,5 rub.	0,5	Plastic/Glass
	33,5 rub.	1,5	
Arkhyz	35 rub.	0,5	Plastic
	48 rub.	1,5	
	108 rub.	5,0	

²⁵ Official website of OZON [Electronic resource] - Access mode: <https://www.ozon.ru>.

Springs of Russia	29 rub.	0,5	Plastic
	43 rub.	1,5	
Silver key	45 rub.	0,25	Plastic
	60 rub.	1,5	
	115 rub.	5,0	

Mineral water "Omega": Average cost on the shelves in stores - 18 rubles for 0.5 liters, 30 rubles for 1.5 liters. Packaging - plastic bottle.

The emphasis on the positioning of the main competitors, as well as all the water on the shelves is made on the springs, their history, useful properties of water and the name of the springs. The direction of communication is the use of water as such, the need to drink it to sustain life. Such a message to the consumer is a classic one and is aimed at the adult conscious part of the population. An exception to the brand presentation is Borjomi, which has taken a course in communication with the consumer for the younger generation. The big disadvantage of water "Borjomi" is its strong mineralization. It is often impossible to drink.

The difference of water "Omega" is affordability for consumers with any level of income, while it is useful for its medicinal properties, and the composition of water is unchanged. It can be used in unlimited quantities, unlike the highly mineralized water of competitors, which can be used in very limited quantities for treatment and prevention of diseases. It is also the only Siberian and one of the few waters in Russia that has received an international quality certificate.

Knowing the strengths and weaknesses of competitors, you can assess their potential, goals, present and future strategy. Therefore, it is possible to accurately identify their weaknesses and strengthen their advantages. It is necessary to concentrate their strengths against their competitors' weaknesses.

Besides competitors of the company, there are also other factors of external environment influencing Omega TC LLC:

1 .Suppliers are individual organizations and individuals who provide material and technical support to the production and scientific and technical activities of the firm. Restrictions that arise from their side include prices for resources, their quality and contractual terms. The stronger the power of suppliers, the sooner they will try to raise procurement prices for goods or reduce their costs by reducing quality. In

spite of the fact that Omega TC LLC has already established long-term and strong relationships with reliable suppliers for many years of work, there are still risks of raw materials cost increase due to changes in the economic situation in the country.

2. Contact audiences are any individuals or social groups that have a real or potential interest in the producer or influence his business activity, efficiency and ability to achieve the set goals. They can have a significant impact on an industry by changing the image of the industry, its attractiveness for development and capital investment through the media, the system of taxes, customs exemptions, through prohibitions and restrictions on products, through the organization of investments in the form of loans or buying shares and bonds, etc.

3. Government regulation of the economy covers a number of areas:

- Government imposition of barriers for companies to access certain markets and licensing of certain types of activities;

- control of foreign economic activity;

- prevention of unfair competition and antimonopoly policy;

- financial regulation and financial control;

- legal control;

- state regulation of insurance;

- regulation of information interaction between economic entities and institutional entities. When studying the state and political environment, priority directions of development of the economy of the country and the region, interests of the state and political leaders are determined.

4. Changes in the economic environment including: inflation rate, employment rate, state of economy, taxation system. It is necessary to understand the degree of their impact on the industry.

5. Social environment implies studying the structure of the population (age, professional groups, income level, etc.), the structure of needs, lifestyle, habits and traditions, and possible trends in their development.

6. Environmental changes: climatic and geographical features of the country and the region, impact of legal acts and population on environmental protection issues.

The analysis of the external environment should determine which changes in the external environment affect the current strategy of the organization; which factors threaten the current strategy of the organization and which, conversely, open up opportunities.

During the analysis of the external environment of the organization, the potential opportunities and risks (threats) of the company were identified. They are presented in Table 4.

Table 4-Analysis of the environment LLC TC Omega

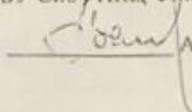
Factor group	Possibilities	Threats
Economic factor	Emergence of preferential lending programs (to equip production with more high-tech equipment, to increase production capacity).	- Raising interest rates on loans in the bank; - Possible increase in inflation; - Increase in tariffs on utility services
Legal and policy factor	Government support for small and medium-sized businesses	- Tightening regulations product quality control
Production and management factor	- Entering new regional markets - Expanding the range of products	-
Social factor	- Growth of population (consumers) of the city; - Growing demand for products - Proposals for cooperation by companies organizing sports and health events, conferences	Changing consumer preferences
Competitors	Decrease in activity of advertising campaigns of competitors.	Higher prices for raw materials, which leads to higher production costs.

Thus, it can be concluded that the most significant opportunities for the LLC TC "Omega" are: an increase in demand for products, offers of cooperation from companies that organize sports and recreational activities, reducing the activity of advertising campaigns from competitors. However, in addition to opportunities, the company needs to take into account the most dangerous threats of the external environment: an increase in the credit rate (if the company is going to improve production equipment), rising inflation, which will increase the cost of raw materials, transportation costs, etc., increasing tariffs for housing and communal services, respectively, will increase costs for production.

Приложение Б

Бальнеологическое заключение на воду скважины №1-Р

ФЕДЕРАЛЬНОЕ
МЕДИКО-БИОЛОГИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
НАУЧНО-КЛИНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР
ФИЛИАЛ ТОМСКИЙ НАУЧНО-
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ
КУРОРТОЛОГИИ И ФИЗИОТЕРАПИИ
(Филиал ТНИИКиФ
ФГБУ СибФНКЦ ФМБА России)
634026, г. Томск, ул. Р. Люксембург, д. 1
Тел: (382-2) 512-005; Факс: (382-2) 512-115
E-Mail: prim@niikf.tomsk.ru
ОГРН 1147024000309,
ИНН/КПП 7024038542/702401001
13.10.2014 № 11.1.2

УТВЕРЖДАЮ
Директор Филиала ТНИИКиФ
ФГБУ СибФНКЦ ФМБА России
 А.А. Зайцев

БАЛЬНЕОЛОГИЧЕСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ
на воду скважины № 1-Р
(с. Тегульдет, Тегульдетский район, Томская область)
(минеральная питьевая лечебно-столовая вода «Омега»)

Настоящее заключение разработано по заявке ЗАО "ПМК Зырянский". Аналитические исследования проб воды выполнены в Испытательной лаборатории природных лечебных ресурсов (аттестат аккредитации № РОСС RU. 0001. 21ПЦ37). Результаты испытаний отражены в протоколе № 675-14, № 694-14.

Поисково-разведочная скважина № 1-Р (Чулымская) глубиной 3001 м пробурена в 1956 году буровой бригадой Чулымской партии треста «Запсибнефтегеология. Скважина расположена в 1,5 км на юг от районного центра Тегульдет. Продуктивными на минеральные воды являются нижнемеловые отложения илекской свиты (K₁₁), каптируемые в интервале 1266,0 – 1271,0 м. Водовмещающие породы литологически представлены песками, песчаниками и алевролитами. Дебит скважины составляет 234 м³/сут. Эксплуатационные запасы по скважине утверждены в ТКЗ (протокол № 133 от 14.11.01 г.) в количестве 175 м³/сут по категории «В».

Согласно проведенным ранее исследованиям вода скважины № 1-Р является слабуминерализованной (M 0,3–0,5 г/дм³) гидрокарбонатной натриевой ((HCO₃+CO₃) (82-100) (Na+K) (91-100) мг.экв.%) со щелочной (слабо щелочной) реакцией водной среды (pH 8,0 – 10,0). Содержание метакремниевой кислоты изменяется в пределах 28,0 – 62,4 мг/дм³. По органолептическим показателям вода скважины прозрачная, без цвета, без запаха, с пресным вкусом.

Согласно результатам испытаний (2014 г.) в воде скважины основными анионами являются гидрокарбонат-ионы (суммарно с карбонат-ионами), которые содержатся в количестве 254,0 мг/дм³. Из катионов в воде преобладает ион натрия (суммарно с ионами калия) в количестве 102,6 мг/дм³. Минерализация воды составляет 0,45 г/дм³. Величина реакции водной среды (pH) 9,36.

Формула основного ионно-солевого состава воды скважины имеет следующий вид:

$$\begin{array}{l} \text{(HCO}_3\text{+CO}_3\text{)} 94 \text{ Cl } 4 \text{ SO}_4 \text{ 2} \\ \text{M } 0,45 \text{ ----- pH } 9,36 \\ \text{(Na+K) } 100 \end{array}$$

Согласно ГОСТ Р 54316-2011 «Воды минеральные природные питьевые» из биологически активных компонентов (БАК) в воде в количестве, достигающем

бальнеологически значимой нормы, выявлена метакремниевая кислота – 67,6 мг/дм³ (кондиция для минеральных кремнистых вод 50,0 мг/дм³).

Токсичные азотсодержащие компоненты (нитраты, нитриты), микроэлементы (кадмий, ртуть, свинец, медь, селен и др.), перманганатная окисляемость и санитарно-микробиологические показатели содержатся в количествах, допустимых для питьевых минеральных вод (ГОСТ Р 54316-2011 и СанПиН 2.3.2.1078 «Гигиенические требования безопасности и пищевой ценности пищевых продуктов»).

По минерализации и основному ионно-солевому составу вода скважины № 1-Р является слабоминерализованной кремнистой гидрокарбонатной натриевой водой со щелочной реакцией водной среды.

В соответствии с критериями оценки минеральных вод, установленными ГОСТ Р 54316-2011 «Воды минеральные природные питьевые» вода скважины является минеральной питьевой лечебно-столовой и может быть отнесена к I группе.

Минеральная питьевая лечебно-столовая вода данного типа показана при лечении: хронических гастритов с нормальной и повышенной секреторной функцией желудка; язвенной болезни желудка и двенадцатиперстной кишки; болезни кишечника (синдром раздраженного кишечника, дискинезия кишечника); болезни печени, желчного пузыря и желчевыводящих путей; болезни поджелудочной железы (хронический панкреатит); нарушение органов пищеварения после оперативных вмешательств по поводу язвенной болезни желудка; постхолестерэктомические синдромы; болезней обмена веществ (сахарный диабет, ожирение, нарушение солевого и липидного обмена); болезни мочевыводящих путей (хронический пиелонефрит, мочекаменная болезнь, хронический цистит, уретрит).

Минеральная питьевая лечебно-столовая вода «Омега» минерализации и ионно-солевому составу соответствует воде скважины № 1-Р из которой осуществляется розлив. Бутилированная вода «Омега» отвечает требованиям Технических регламентов Таможенного союза ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», ТР ТС 022/2011 «Пищевая продукция в части ее маркировки», ГОСТ Р 54316-2011, СанПиН 2.3.2.1078, Приложению 1 Раздел 21 Главы II Единых санитарно-эпидемиологических и гигиенических требований к товарам, подлежащим санитарно-эпидемиологическому надзору (контролю), по всем показателям.

Заключение действительно в течение 5 лет

Руководитель испытательной лаборатории
природных лечебных ресурсов

Н.Г. Сидорина

Бальнеолог, врач высшей категории

С.А. Ильина

Приложение В

План развития организации ООО Торговая компания «Омега» сроком на 9 месяцев.

Месяц	Производство	План продаж (тыс. бут.)	Реклама в Томске и ТО	Реклама в Барнауле
Апрель	Изготовление флексоформы на 1,55, печать этикетки. Изготовление флексоформы на 2	0,55 - 30 1,55 - 230 Итого: 260	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обновление информации на сайте, создание информационных поводов – 0 руб. 2. Аудиореклама-напоминание существующей целевой аудитории (Омега. Пьешь -как дышишь. Настоящее томское качество) на радио Love и DFM - 24 000 руб. 3. Печать полиграфии для регионов (баннеры – 4 штуки, А3*400 шт. – «Пьешь - как дышишь», А3*1200 шт. - «Омега 1 литр. Возьми с собой на природу, в машину, в спортзал») – 18 000 руб. 4. Желтый ценник «Лама» 5. Спонсорство в Томской недели (3 выпуска) – 6 000 руб. 6. Баннер на входе на стадион - бартер. 7. Баннер на сайте ФК «Томь» - бартер. 8. Работа с детскими и общественными организациями – вода. 9. Печать плакатов «Закажи ее домой» - 25 000 руб. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание рекламно-ознакомительного аудиоролика (Здравствуйте, я Омега) – 8 000 руб. 2. Прокат рекламно-ознакомительного аудиоролика на радио DFM (выше всего по рейтингу) – 35 000 руб. 3. Печать баннеров (4 штуки по 1 на выезде из города) «Будет жарко. Омега» - Томск. 4. Прокат щитовой рекламы на въездах/выездах из города – 80 000 руб.
Май	Выпуск пробной партии 1 литр «Омега» без газа	0,55 - 40 1 - 1 1,55 - 360 Итого: 401	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обновление информации на сайте, создание информационных поводов – 0 руб. 2. Аудиореклама-напоминание существующей целевой аудитории (Омега. Пьешь -как дышишь. Настоящее томское качество) на радио Love и DFM - 24 000 руб. 3. Прокат аудиорекламы в сетях – 6 000 руб. 4. Печать баннеров (3 штуки) «Омега. Пьешь – как дышишь» - 9 000 рубл. 5. Прокат щитовой рекламы на въездах/выездах из города – 60 000 руб. 6. Расклейка в магазинах post – материалов «Омега 1 литр. Возьми с собой на природу, в машину, в спортзал» - 0 руб. 7. Работа с детскими и общественными организациями – вода. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прокат рекламно-ознакомительного аудиоролика на радио DFM (выше всего по рейтингу) – 35 000 руб. 4. Прокат щитовой рекламы на въездах/выездах из города – 70 000 руб. 3. Прокат аудиорекламы в сетях – 6 000 руб.
Июнь		0,55 - 43 1 - 7 1,55 – 420 Итого: 470	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обновление информации на сайте, создание информационных поводов – 0 руб. 2. Прокат аудиорекламы в сетях – 6 000 руб. 3. Прокат щитовой рекламы на въездах/выездах из города – 60 000 руб. 4. Работа с детскими и общественными организациями – вода. 5. Баннер на входе на стадион - бартер. 6. Баннер на сайте ФК «Томь» - бартер. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прокат рекламно-ознакомительного аудиоролика на радио DFM (выше всего по рейтингу) – 35 000 руб. 2. Прокат аудиорекламы в сетях – 6 000 руб.

Июль	Просчет вариантов и возможностей выпуска детской воды. Фокус-группы, апробация. Разработка этикетки.	0,55 – 50 1 - 10 1,55 – 440 Итого: 500	1. Обновление информации на сайте, создание информационных поводов – 0 руб. 2. Прокат аудиорекламы в сетях – 6 000 руб. 3. Баннер на входе на стадион - бартер. 4. Баннер на сайте ФК «Томь» - бартер. 5. Изготовление post-материалов для акции «Купи. Собери. Получи» - 6 000. 6. Печать post – материалов «Омега. Пьешь – как дышишь» - 2 000 руб.	1. Прокат рекламно-ознакомительного аудиоролика на радио DFM (выше всего по рейтингу) – 35 000 руб. 2. Прокат аудиорекламы в сетях – 6 000 руб.
Август	Закуп оборудования. Получение сертификатов и заключений.	0,55 – 40 1 - 10 1,55 – 350 Итого: 400	1. Обновление информации на сайте, создание информационных поводов – 0 руб. 2. Баннер на входе на стадион - бартер. 3. Баннер на сайте ФК «Томь» - бартер. 4. Работа с детскими и общественными организациями – вода. 5. Прокат аудиороликов «А как ты пьешь Омегу?/А знаете ли Вы что?..» на радио России и радио Сибирь/Европа+ - 40 000 рублей. 6. Изготовление видеослайда о линии детской воды – 7 000 рублей. 7. Прокат видеослайда на СТС – 30 000. 8. Призовой фонд акции, подведение итогов - 25 000 руб.	1. Прокат аудиороликов «А как ты пьешь Омегу?/А знаете ли Вы что?..» на радио России и радио Сибирь/Европа+ - 40 000 рублей. 2. Расклейка в магазинах post – материалов «Омега. Пьешь – как дышишь» - 0 руб.
Сентябрь	Запуск линии детской воды. Выпуск пробной партии.	0,55 – 35 1 - 9 1,55 - 338 дет. – 1 Итого: 432 + 1	1. Обновление информации на сайте, создание информационных поводов – 0 руб. 2. Баннер на входе на стадион - бартер. 3. Баннер на сайте ФК «Томь» - бартер. 4. Работа с детскими и общественными организациями – вода. 5. Прокат аудиороликов «А как ты пьешь Омегу?/А знаете ли Вы что?..» на радио России и радио Сибирь/Европа+ - 40 000 рублей. 6. Прокат видеослайда о линии детской воды – 15 000 рублей. 7. Баннер на сайт mama.tomsk.ru о детской воде – 12 000 руб. 8. Имиджевый сюжет на тв» - 25 000 руб. 9. Печать плакатов «Закажи ее домой» - 25 000 руб.	1. Прокат видеослайда о линии детской воды – 15 000 рублей. 2. Баннер на сайте, подобном mama.tomsk.ru, о детской воде – 12 000 руб.
Октябрь	Просчет вариантов и возможностей выпуска сладкой воды. Фокус-группы, апробация. Разработка этикетки.	0,55 – 34 1 - 8 1,55 - 312 дет. – 3 Итого: 354 + 3	1. Обновление информации на сайте, создание информационных поводов – 0 руб. 2. Баннер на входе на стадион - бартер. 3. Баннер на сайте ФК «Томь» - бартер. 4. Работа с детскими и общественными организациями – вода. 5. Прокат видеослайда о линии детской воды – 15 000 рублей. 6. Баннер на сайт mama.tomsk.ru о детской воде – 12 000 руб. 7. Имиджевый сюжет с участием руководителя об Омеге – 15 000 руб.	1. Прокат видеослайда о линии детской воды – 15 000 рублей. 2. Баннер на сайте, подобном mama.tomsk.ru, о детской воде – 12 000 руб. 3. Расклейка в магазинах post – материалов «Омега. Пьешь – как дышишь» - 0 руб.

Ноябрь	Закуп оборудования. Получение сертификатов и заключений.	0,55 – 34 1 - 8 1,55 - 312 дет. – 3 Итого: 354 + 3	1. Обновление информации на сайте, создание информационных поводов – 0 руб. 2. Баннер на входе на стадион - бартер. 3. Баннер на сайте ФК «Томь» - бартер. 4. Работа с детскими и общественными организациями – вода. 5. Изготовление видеослайда о линии сладкой воды – 7 000 рублей. 7. Прокат видеослайда на СТС – 30 000.	1. Прокат видеослайда о линии сладкой воды – 15 000 рублей.
Декабрь	Запуск линии сладкой воды. Выпуск пробной партии.	0,55 – 34 1 - 8 1,55 - 312 дет. – 7 Итого: 354 + 7	1. Обновление информации на сайте, создание информационных поводов – 0 руб. 2. Баннер на входе на стадион - бартер. 3. Баннер на сайте ФК «Томь» - бартер. 4. Работа с детскими и общественными организациями – вода. 6. Прокат видеослайда о линии сладкой воды – 15 000 рублей. 7. Баннер на сайт mama.tomsk.ru о детской воде – 12 000 руб.	1. Прокат видеослайда о линии сладкой воды – 15 000 рублей. 2. Расклейка в магазинах post – материалов «Омега. Пьешь – как дышишь» - 0 руб.
Итого:		0,55 – 340 1 – 61 1,55 – 3 074 дет – 14	577 000 рублей	440 000 рублей

