

Отчет о ходе реализации бизнес-плана возобновления работы Сухумского молочного завода Министерства экономики Республики Абхазия (унитарное предприятие)

В целях возобновления работы Сухумского молочного завода Министерства экономики Республики Абхазия (унитарное предприятие) (далее – завод) при Министерстве экономики Республики Абхазия создана рабочая группа, состоящая из работников завода и работников Министерства экономики, соответственно были распределены обязанности для каждого участника.

Рабочей группой были определены следующие задачи:

1. Выявление проблем с оборудованием, имеющегося на заводе, поиск профильных специалистов (инженер, технолог, слесарь – механик и т.д.) и наладка оборудования;
2. Исследование рынка (маркетинг);
3. Поиск поставщиков сырья и упаковки;
4. Поиск разработчиков дизайна;
5. Запуск производства;
6. Сбыт продукции, завоевание рынка.

В ходе реализации проекта по реанимации завода было сделано следующее:

1. Найдены профильные компании по наладке оборудования, которые выявили проблемы и недостатки, имеющиеся на заводе, соответственно получены коммерческие предложения. Далее рабочая группа занималась анализом информации, полученной от различных компаний на предмет соответствия производственных возможностей завода и технических параметров, указанных в коммерческих предложениях путем привлечения независимого эксперта, для объективной оценки реальной действительности. Заключен договор с компанией ООО «ГРИНИТ», который предполагал выполнение следующих работ:

- 1.1. Обеспечение следующими специалистами: инженер-технолог, сварщик со сварочным аппаратом, слесарь-монтажник с комплектом инструментов.
- 1.2. Монтажные работы, подготовка внесения соответствующих изменений в Проект реконструкции молочного завода.
- 1.3. Проверка лаборатории, Проверка квалификации лаборанта-микробиолога и лаборанта-химика. Для организации бесперебойной и качественной работы лаборатории завода организовано приобретение следующих материально-технических средств:
 - анализатор качества молока "ЛАКТАН 1-4"(прибор для измерения массовой доли жира, сухого обезжиренного молочного остатка и добавленной воды в цельном свежем, консервированном, пастеризованном, нормализованном, восстановленном, обезжиренном молоке и молоке длительного хранения);- автоклав для стерилизации лабораторной посуды и сред для проведения микробиологического анализа;
 - дозатор с переменным объемом от 100 до 1000 мл., предназначенный для точного забора жидкости;
 - титрометр для определения кислотности молочных продуктов;
 - люминометр для проведения экспресс-теста жидких и жестких поверхностей на общее микробное число;
 - биотестер АкваСнап (экспресс-тест) для определения загрязненности воды;
 - биотестер УльтроСнап (экспресс-тест) для определения загрязнении жестких поверхностей;
 - прибор для вакуумного фильтрования для высеивания кишечной палочки и определения общего микробного числа;
 - редуктазник (водяная баня) для поддержания заданной температуры для всех видов жидкости;
 - среды для проведения микробиологических анализов сухого молока, молочных продуктов, смывов с рук и жесткой поверхности;
 - проверка химического состава воды и бактериологического посева воды на выявление повышенности микроэлементов и определения жесткости воды.
 - организована стерилизация и подготовка бокса и предбокса лаборатории для проведения анализов в стерильном помещении.
- 1.4. Проверка работоспособности лабораторного оборудования и комплектации реактивами, приборами, заквасками, средами с отработкой технологии производства заквасок.
- 1.5. Комплектация документами методов контроля и производственных процессов, сырья и готовой продукции (ГОСТ, ГОСТР, ТУ, ТИИ, ТИ).
- 1.6. Монтажные работы. Монтаж трубопровода отдельного снабжения паром пастеризационно-охладительной установки и остальных потребителей тепла. Монтаж трубопровода снабжения ледяной водой пастеризационно-охладительной установки.
- 1.7. Комплектация и обучение Персонала. Монтаж гомогенизатора 2500 л/ч в аппаратном отделении первого этажа. Ремонт гомогенизатора 2500 л/ч. Монтаж гомогенизатора 1250 л/ч в аппаратном отделении второго этажа. Монтаж труб и исполнительных устройств на пастеризационной установке. монтаж площадок обслуживания танков восстановления смеси (Т1 и Т2).
- 1.8. Ступенчатая модернизация технологических трубопроводов. Внедрение системы локальных моек. Проверка, мойка и последующая выработка проводится совместно с аппаратчиками Заказчика с параллельным их обучением производственным процессам и режимам мойки.
- 1.9. Увеличение вместительности термостатных и холодильных камер.
- 1.10. Пуско-наладочные работы. Отладка технологических (производственных) процессов на сырье и обучение производственного персонала при производстве жидких продуктов; выдача персоналу сертификатов о прохождении обучения на производстве.

1.11. Проведение согласования продукции с Санитарно-эпидемиологической службой.

1.12. Заключительные работы. Выпуск 5 тестовых партий продукции в режиме двух сменной работы предприятия.

1.13. Наладка системы производственного учета и отчетности. Обеспечение качественной и количественной выработки в соответствии с заданным Заказчиком сроком годности в соответствии с ГОСТ.

1.14. Составление подробных инструкции по СИП-мойке и работе на производственном оборудовании, графика технического обслуживания оборудования и перечня необходимых для поддержания бесперебойной работы оборудования запасных частей.

Технологическим блоком завода ежедневно ведется работа по выработке кисломолочных продуктов.

В результате проведенной работы предприятие производит продукцию в ассортименте: кефир 1%, сметана 20%, мацони 4% и творог с различной массовой долей жирности.

2. Проведено маркетинговое исследование рынка (*мониторинг, опрос потребителей и предпринимателей, анализ и сводка полученной информации и др.*).

После завершения маркетингового исследования национального рынка были составлены сводные таблицы, отражающие объемы, цены и виды кисломолочной продукции в Республике Абхазия, и наиболее популярные (предпочитаемые) продукты среди потребителей.

Динамика импорта молочной продукции за 2013 - 2016 гг.						
Наименование продукции	2013г (в руб.)	2014г (в руб.)	2015г (в руб.)	2016г (в руб.)	динамика (%)	удельный вес (%)
Кисломолочная продукция	147 275 517	190 609 381	258 461 007,02	297 182 098,96	201	33,4
Молоко	79 399 693	102 703 590	140 423 992,88	141 475 579,73	178	16
Сыр и творог	59 833 157	87 681 949	194 050 355,02	298 364 956,21	498	33,6
Масло сливочное	35 904 877	44 180 672	92 133 381,71	115 920 148,32	322	13
Сгущенка	32 284 992	13 825 233	24 206 924,01	35 976 680,44	11	4
Итого:	354 698 235	439 000 233	709 275 660,64	888 919 463,66	250	100
Динамика импорта молочной продукции за 2013 - 2016 гг. (в натуральном выражении)						
Наименование продукции	2013г (в тонн.)	2014г (в тонн.)	2015г (в тонн.)	2016г (в тонн.)	динамика (%)	удельный вес (%)
Кисломолочная продукция	2 647	3 440	3 567,000	4 083,000	154	42
Молоко	1 735	2 582	2 645,000	2 957,000	170	30
Сыр и творог	377	506	967,800	1 729,000	458	18
Масло сливочное	240	418	495,900	891,000	371	9,2
Сгущенка	382	111	71,500	83,600	-456	0,8
Итого:	5 380	7 056	7 748,000	9 743,600	181	100

ОСНОВНЫЕ ИМПОРТЕРЫ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ (данные ГТК РА)

наименование	адрес	Количество (лит./кг)	Сумма (руб)	удельный вес от основных импортеров (%)	удельный вес от общего импорта (%)
наименование продукта					
ООО "Южные связи"	ИНН:106028; г. Сухум, ул. Шамиля, д 17	1 696 247,181	102 390 475,83	25,4	17,4
молоко и сливки		1 254 432,508	58 218 871,03		
мацони, йогурты, кефир, айран, сметана		373 178,104	25 630 759,68		
Сливочное масло и молочные жиры		3 323,320	1 097 267,20		
Сыры и творог		65 313,249	17 443 577,92		
ООО СП "Конти-Опт"	ИНН:2060027; Гагрский район, пос. Бзыбь	1 326 218,680	81 928 284,88	19,8	13,6
молоко и сливки		1 045 579,620	49 859 561,37		
мацони, йогурты, кефир, айран, сметана		233 531,900	18 780 233,72		
Сливочное масло и молочные жиры		7 805,720	2 396 678,23		
Сыры и творог		39 301,440	10 891 811,56		
ООО "Север-1"	ИНН:2061276; г. Гагра, пр-т. В.Ардзинба д.125 г. Гагра, пр-т. В.Ардзинба, 125	87 325,728	8 531 825,54	1,3	0,8
молоко и сливки		20 643,950	1 143 067,28		
сгущенка		16,320	13 639,62		
мацони, йогурты, кефир, айран, сметана		52 411,851	3 884 215,11		
Сливочное масло и молочные жиры		2 590,700	943 053,58		
Сыры и творог		11 662,907	2 547 849,95		
ООО "Премиум"	ИНН:1060056; г. Сухум, ул. Назадзе, 36.	159 993,000	9 391 703,11	2,3	1,6
молоко и сливки		126 720,000	4 940 200,00		
мацони, йогурты, кефир, айран, сметана		26 577,000	2 321 558,39		
закваска и др. молочная сыворотка		714,000	459 359,74		
Сливочное масло и молочные жиры		1 324,800	511 219,31		
Сыры и творог		4 657,200	1 159 365,67		
ООО "КРОМ"	ИНН:2140227; г. Гагра, ул. Абазгаа, д.59/4, кв.43	2 709 299,800	179 577 902,32	40,5	27,8
молоко и сливки		187 317,800	9 616 521,21		
мацони, йогурты, кефир, айран, сметана		2 421 919,000	151 442 440,44		
Сливочное масло и молочные жиры		87 285,000	16 923 414,27		
Сыры и творог		12 778,000	1 595 526,40		
ИП Лагвилава Виктор Джоджович	ИНН:1102900;Паспорт:АВН-130 №060652; г Сухум ул. Имама Шамиля, 32	379 686,030	31 270 542,42	5,6	3,8
молоко и сливки		24 997,020	1 328 771,05		
мацони, йогурты, кефир, айран, сметана		161 923,070	19 536 084,91		
Сливочное масло и молочные жиры		4 780,000	1 039 400,00		
Сыры и творог		44 385,940	8 717 286,46		
ИП Гогуа Анжела Мушниева	ИНН:1100926;Паспорт:АВН-131 №081935; г. Сухум ул. Эшба д.81	318 765,940	44 654 619,97	4,7	3,2
молоко и сливки		3 120,000	192 420,00		
сгущенка		3 771,200	578 630,00		
мацони, йогурты, кефир, айран, сметана		18 645,000	2 557 498,14		
закваска и др. молочная сыворотка		344,000	62 460,00		
Сливочное масло и молочные жиры		78 991,320	14 352 861,76		
Сыры и творог		183 672,420	26 450 867,67		
итого:		6 677 536,359	457 745 354,07	100%	100%
всего импорт молочной продукции		9 743 600,00	888 919 463,67		
доля основных импортеров (%)		0,685325379	0,514945811		

анализ полок									
название бренда	наименование продукта	упаковка	жирность продукта	вес	срок годности	цены оптовые (руб)	цены розничные (руб)	наценка	дистрибьютор
кубанская буренка	молоко	тетра пак (картон)	2,50%	950 гр	180 суток	56	74	18	Конти -Опт; Южные связи; Север-1; ИП Лагвилава; Премиум и мн. Др. мелкие предпр.
	молоко	тетра пак (картон)	3,50%	950 гр	180 суток	58	79	21	
	молоко	тетра пак (картон)	6%	950 гр	180 суток	68	90	12	
	кефир	тетра пак (картон)	1%	900 гр	15 суток	47	65	18	
	кефир	тетра пак (картон)	2,50%	1000 гр	15 суток	54	71	17	
	кефир	тетра пак (картон)	2,50%	500 гр	15 суток	37	46	9	
	сметана	моностакан	20%	330 гр	20 суток	60	76	16	
	сметана	моностакан	20%	180 гр	20 суток	38	49	11	
	сметана	моностакан	25%	330 гр	20 суток	64	82	18	
	сметана	колбаска	20%	400 гр	20 суток	59	72	13	
	творог	ванночка	0,20%	340 гр	30 суток	108	138	30	
творог	ванночка	0.2 %	170 гр	30 суток	57	74	17		
творог	ванночка	9%	340 гр	30 суток	112	143	31		
творог	ванночка	9%	170 гр	30 суток	59	76	27		
бабулины продукты	кефир	тетрапак (картон)	1%	900 гр	12 суток	54	68	14	ООО "КРОМ"
	мацони (долгожитель)	стеклотара	4%	900 гр	21 сутки	83	110	27	
	сметана	ведерко	20%	700 гр	30 суток	127	159	32	
	сметана	ведерко (пластик)	20%	350 гр	30 суток	67	84	17	
	сметана	ведерко (пластик)	20%	200 гр	30 суток	43	54	11	
савушкин продукт	сметана	моностакан	15%	400 гр	25 суток	89	120	31	Гастроном "Волна"
	сметана	моностакан	10%	400 гр	25 суток	87	120	33	
	сметана	моностакан	20%	200 гр	25 суток	51	70	19	
	молоко	тетрапак	1,50%	0,9 л	180 суток	64	88	24	
	молоко	тетрапак	3,10%	0,9 л	180 суток	74	96	22	
	молоко	тетрапак	6%	0,9 л	180 суток	94	121	27	

наиболее популярные молочные продукты								
наименование продукта	упаковка	жирность продукта	вес	срок годности	цены оптовые	цены розничные	название бренда "лидера"	причина популярности среди потребителей (согласно опроса потребителей)
молоко	пюрпак	2,50%	950 гр	180 суток	56	74	кубанская буренка	устоявшийся бренд (узнаваемый)
молоко	пюрпак	3,50%	950 гр	180 суток	58	79	кубанская буренка	устоявшийся бренд (узнаваемый)
кефир	пюрпак	1%	900 гр	15 суток	47	65	кубанская буренка	устоявшийся бренд (узнаваемый)
кефир	пюрпак	2,50%	1000 гр	15 суток	54	71	кубанская буренка	устоявшийся бренд (узнаваемый)
творог	ванночка	0,20%	340 гр	30 суток	84	108	кубанская буренка	устоявшийся бренд (узнаваемый)
творог	ванночка	9%	340 гр	30 суток	86	112	кубанская буренка	устоявшийся бренд (узнаваемый)
творог	весовой	9%	1 кг	15суток	95	120	ООО "Сыродел"	дешевый
творог	весовой	18%	1 кг	15суток	105	130	ООО "Сыродел"	дешевый
мацони (долгожитель)	стеклотара	4%	900 гр	21 сутки	85	110	кавказский долгожитель	Единственный представленный продукт на рынке
мацони (долгожитель)	пюрпак	3%	900 гр	21 сутки	63	95	кавказский долгожитель	дешевле из-за упаковки, вкусный
сметана	ведерко	20%	700 гр	25 суток	92	127	кавказский долгожитель	относительно не дорогая, вкусная, удобная упаковка
сметана	весовая	20%	400 гр	12 суток	73	95	Сочинский молкомбинат	вкусная
сметана (царская корона)	стакан	20%	400 гр	21 сутки	67	84	ЗАО "Сыродельный комбинат" Ленинградский""	густая, вкусная, устоявшийся бренд
кефир	пюрпак	1%	900 гр	15 суток	54	68	кавказский долгожитель	вкусный
кефир	пюрпак	2,50%	900 гр	15 суток	56	70	кавказский долгожитель	вкусный

3. Поиск поставщиков сырья

Одновременно с пусконаладочными работами и исследованием рынка рабочая группа занималась поиском потенциальных поставщиков сырья, был составлен перечень следующих видов сырья и материалов необходимых для полноценного функционирования завода:

- а) Сухое обезжиренное молоко с массовой долей жира 1,5 %;
- б) сливочное масло 72,5 % жирности;
- в) тара для сметаны, кефира и мацони;
- г) моющие средства для оборудования и стерилизации помещения;
- д) лабораторные среды для проведения анализов;
- е) различные заквасочные культуры;
- ж) дезинфицирующие средства (бактерицидные лампы и иные устройства);
- з) оснащение термостатной камеры.

В процессе поиска поставщиков различных материалов и сырья рабочая группа столкнулась с определенными сложностями, ввиду отсутствия у многих зарубежных компаний деятельности на ВЭД, которые отразились на времени выполнения мероприятий по запуску завода. Соответственно, чтобы исправить сложившуюся проблему, были организованы рабочие поездки в Республику Беларусь и Российскую Федерацию, в результате были подписаны контракты с Полоцким молочным комбинатом (сухое молоко и сливочное масло) и различными российскими компаниями (ООО «Полипак» - тара для сметаны и мацони, ООО «Элопак» - тара для кефира, ИП Аверин В.А. - моющие средства для оборудования, ООО «Медиком» - лабораторные среды, ООО «Мир экологии» - бактерицидные лампы).

4. Разработка дизайна. Брендинг и нейминг

После проведения маркетингового исследования и наладки производственной линии, определившись с технологическими и техническими возможностями завода, рабочей группой была организована работа по поиску разработчика дизайна. Стоит отметить, что данная задача требовала высокого профессионализма и большого опыта в данной сфере деятельности, в связи с чем в целях реализации данного мероприятия было рассмотрено и проанализировано более десяти предложений и концепции, представленных различными иностранными и отечественными дизайнерами. В результате чего, была выбрана концепция с музыкальной тематикой, с отражением различных нот и национальных инструментов и названием бренда «Амазара» - словом абхазского происхождения. Выбор названия бренда (нейминг) осуществлялся путем проведения опросов среди различных возрастных и иных категорий общества посредством различных соцсетей, а так же проведением различных фокус-групп.

5. Запуск производства

Этап запуска производства является одним из показателей проделанной работы в области технического и технологического оснащения завода, а также выявляет уровень компетентности, профессионализма работников различных направлений и сфер деятельности и эффективность их взаимодействия в процессе рабочей деятельности. Как и говорилось ранее, после пусконаладочных работ и обучения персонала были произведены пробные выработки продукции, которые далее проходили лабораторные исследования как на заводе, так и в других компетентных органах (Санэпидемстанция, Госстандарт и др.) на предмет соответствия качества продукции и соблюдения норм и стандартов в процессе изготовления (физико-химический состав, органолептические свойства, микробиология и др.). После проведения анализов и получения положительных результатов, была произведена дегустация продукции, которая показала необходимость внесения определенных технологических корректировок продукции, а именно в изменении органолептических свойств (жирность, вкус, и др.), с которой технологи завода справились за короткое время, что говорит об их компетентности и квалификации.

Одним из важнейших процессов на производстве пищевой промышленности является достижение максимальной стерильности и «правильной» мойки оборудования, которое предполагает больших финансовых вложений, времени и труда. Для того, чтобы добиться максимальной стерильности на заводе, был составлен график мойки и приобретены дорогостоящие моющие средства, различные дезинфицирующие устройства и анализаторы мойки.

Таким образом, чтобы добиться запуска производственной части на заводе, рабочей группой были осуществлены следующие мероприятия:

- Набор технико-технологического персонала и их обучение;
- Оснащение лаборатории необходимыми средствами;
- Составление графика мойки и приобретение необходимых средств;
- Оснащение термостатной камеры (помещение для сквашивания продукции);
- Оснащение холодильной и морозильной камер;
- Монтаж и демонтаж производственной линии.

Затраты на запуск производства	
Приобретение сухого молока и доставка из Республики Беларусь	1 473 000,00 ₺
Приобретение сливочного масла	1 582 500,00 ₺
Приобретение упаковки (тара)	2 194 199,00 ₺
Приобретение основных средств	2 265 088,00 ₺
Приобретение МБП	248 996,00 ₺
Расходные материалы, комплектующие для производственного цеха	3 673 399,00 ₺
Услуги подрядчика (пуско-наладочные работы ООО «Гринит»)	988 050,00 ₺
З/П персонала	3 191 683,00 ₺
Отчисления от ФЗП	959 878,00 ₺
Услуги маркетолога	350 000,00 ₺
Изготовление рекламных видеороликов	340 000,00 ₺
Расходные материалы и среды для лаборатории	445 760,00 ₺
Моющие средства для оборудования	123 873,00 ₺
Приобретение заквасочных культур	115 770,00 ₺
Прочие (канц.товары, командировочные расходы, оплата услуг сторонних организаций)	769 643,00 ₺
Налоговые платежи в бюджет	758 994,00 ₺
Оплата за кредит	45 672,00 ₺
Услуги банка	8 421,00 ₺
Итого:	19 534 926,00 ₺
Остаток:	465 074,00 ₺
Поступила выручка	1 479 379,00 ₺
Поступила арендная плата	167 000,00 ₺
Итого остаток на счете:	2 111 453,00 ₺

6. Сбыт продукции, завоевание рынка

Функционирование любого предприятия зависит от множества факторов, одним из которых является реализация продукции, который в свою очередь носит системный характер и для того, чтобы добиться определенного объема продаж, необходимо осуществить комплекс мероприятий (исследование рынка, позиционирование на рынке, разработка дизайна, реклама, продвижение продукции, определение производственной мощности завода, своевременная доставка продукции до потребителя и др.).

После запуска производства и проведения маркетингового исследования, рабочей группой было принято решение о создании коммерческого блока на заводе, который отвечает за своевременное снабжение завода сырьем и материалами, реализацию и продвижение произведенной продукции. Таким образом, коммерческий блок состоит из: 1) отдел снабжения; 2) отдел продаж. Ежедневно торговыми представителями ведется работа по продвижению продукции завода на местном рынке.

Объем реализованной продукции за 2017 г. в денежном выражении составляет: в сентябре – 501 652,0 руб.; в октябре – 1 104 854,0 руб.; в ноябре – 1 152 744,0 руб.; в декабре – 1 348 740,0 руб.

наименование продукции	Объем произведенной/реализованной продукции (в натуральном выражении)							
	сентябрь		октябрь		ноябрь		декабрь	
	произведено	реализовано	произведено	реализовано	произведено	реализовано	произведено	реализовано
сметана 400 гр.	2931 шт	2931 шт	6255 шт	6255 шт	3241 шт	3241 шт	3476 шт	3476 шт
сметана 200 гр.	1626 шт	1626 шт	3030 шт	3030 шт	2067 шт	2067 шт	870 шт	870 шт
мацони 400 гр	5524 шт	5524 шт	9058 шт	9058 шт	5248 шт	5248 шт	5410 шт	5410 шт
<i>Итого:</i>	<i>10 081 шт</i>	<i>10 081 шт</i>	<i>18 343 шт</i>	<i>18 343 шт</i>	<i>10 556 шт</i>	<i>10 556 шт</i>	<i>9 756 шт</i>	<i>9 756 шт</i>
кефир 1л.			523 л	523 л	1816 л	1816 л	1661 л	1661 л
<i>Итого:</i>			<i>523 л</i>	<i>523 л</i>	<i>1816 л</i>	<i>1816 л</i>	<i>1661 л</i>	<i>1661 л</i>
творог	4 кг	4 кг	929 кг	929 кг	81 кг	81 кг	463 кг	463 кг
сметана (ведра)	107 кг	107 кг	252 кг	252 кг	368 кг	368 кг	176 кг	176 кг
сыр					143 кг	143 кг	2750 кг	2750 кг
<i>Итого</i>	<i>111 кг</i>	<i>111 кг</i>	<i>1 181 кг</i>	<i>1 181 кг</i>	<i>511 кг</i>	<i>511 кг</i>	<i>3389 кг</i>	<i>3389 кг</i>