

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ З.А. Васильева

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.13 – «Менеджмент организации»

Тема: «Совершенствование методов организации производственной  
деятельности ОАО «Молоко»

Руководитель

\_\_\_\_\_

Э.В. Степанова

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Е.С. Ковзунова

Выпускник

\_\_\_\_\_

А.В. Узназакова

Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ З.А. Васильева

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Студенту Узназаковой Анне Владиславовне

Группа УБ15-08б Направление (специальность) 38.03.02 Менеджмент

**Тема выпускной квалификационной работы:** «Совершенствование методов организации производственной деятельности ОАО «Молоко»

**Утверждена приказом по университету № 5479/с от 24.04.2019 г.**

**Руководитель ВКР:** Э.В. Степанова, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

**Исходные данные для ВКР:** официальные сборники Федеральной службы государственной статистики, показатели бухгалтерской отчетности ОАО «Молоко» за 2015-2017 гг., материалы научных и специализированных журналов по экономике, справочная и учебная литература.

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Исследование методов организации производственной деятельности в молочной промышленности;
- 2 Анализ организации производственной деятельности ОАО «Молоко»;
- 3 Совершенствование методов организации производственной деятельности ОАО «Молоко».

**Перечень графического материала:**

- тема бакалаврской работы;
- актуальность, объект, предмет бакалаврской работы;
- цели и задачи бакалаврской работы;
- состояние и стратегические ориентиры развития молочной промышленности России;
- методы совершенствования организации производственной деятельности;
- организационно-экономическая характеристика деятельности ОАО «Молоко»;
- анализ производственного процесса ОАО «Молоко»;
- мероприятия по совершенствованию методов организации производственной деятельности ОАО «Молоко»;
- результаты оценки эффективности предложенных мероприятий;
- спасибо за внимание.

Руководитель ВКР

Э.В. Степанова

Задание принял к исполнению

А.В. Узназакова

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование методов организации производственной деятельности ОАО «Молоко» содержит 102 страницы текстового документа, 18 рисунков, 19 таблиц, 3 формулы, 125 использованных источников.

МОЛОЧНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ, ОАО «МОЛОКО», СЫВОРОТОЧНАЯ ПРОДУКЦИЯ, МЕРОПРИЯТИЕ, МЕМБРАННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.

Объект работы- ОАО «Молоко»

Цель работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование методов организации производственной деятельности ОАО «Молоко».

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- провести анализ состояния молочной промышленности в России;
- обозначить стратегические ориентиры развития молочного производства;
- ознакомиться с методами совершенствования организации производственной деятельности;
- рассмотреть организационно - экономическую характеристику деятельности ОАО «Молоко»;
- проанализировать производственный процесс ОАО «Молоко»;
- оценить организацию производственной деятельности ОАО «Молоко»;
- предложить мероприятия по совершенствованию методов организации производственной деятельности ОАО «Молоко».

В результате, была достигнута поставленная цель бакалаврской работы. Были выполнены все задачи. В итоге, мероприятие по совершенствованию методов организации производственной деятельности ОАО «Молоко» рекомендуется к реализации.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	6
1 Исследование методов организации производственной деятельности в молочной промышленности .....	8
1.1 Анализ состояния молочной промышленности в России .....	8
1.2 Стратегические ориентиры развития молочного производства .....	15
1.3 Методы совершенствования организации производственной деятельности .....	24
2 Анализ организации производственной деятельности ОАО «Молоко» .....	35
2.1 Организационно- экономическая характеристика деятельности ОАО «Молоко» .....	35
2.2 Анализ производственного процесса ОАО «Молоко» .....	45
2.3 Оценка методов организации производственной деятельности ОАО «Молоко» .....	65
3 Совершенствование методов организации производственной деятельности ОАО «Молоко» .....	75
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию методов организации производственной деятельности ОАО «Молоко» .....	75
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий .....	81
Заключение .....	87
Список использованных источников .....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ А- В .....	103

## ВВЕДЕНИЕ

Отличительной чертой современного управления производственными организациями стала его ориентация на рациональное ведение хозяйственной деятельности, достижение значительных конечных результатов с минимальными издержками. Такой результат характеризуется эффективностью функционирования организации, а уровень достижения поставленных целей определяет эффективность управления. Решение проблемы повышения эффективности управления в современных условиях должно стать основной задачей менеджмента любой производственной организации. Особенно актуальна данная задача для перерабатывающих предприятий, а именно предприятий молочной промышленности. Так как производство молока одно из ключевых направлений агропромышленного комплекса, важный источник поддержания и развития жизни в стране.

Важной задачей для перерабатывающих предприятий в текущей реальности становится рациональное использование сырьевой базы и грамотная организация производственной деятельности, которая позволит при ограниченных ресурсах, получать максимальный результат без ущерба качеству производимой продукции.

Объектом исследования выступает производственное предприятие ОАО «Молоко».

Несмотря на то, что по объему производства ОАО «Молоко» входит в передовую пятерку молокоперерабатывающих заводов края, он не имеет достаточной конкурентоспособности, чтобы занять влиятельное место на рынке молочной продукции в Сибирском федеральном округе и в России в целом. Преимущества в конкурентной борьбе в молочной промышленности достигаются, в основном, за счет быстрого и качественного производства продукции. Одним из способов обеспечения данных характеристик на предприятии является постоянное совершенствование методов организации

производственной деятельности. Сегодня на ОАО «Молоко» используются устарелые и малоэффективные методы организации производства. В связи с этим совершенствование методов организации производственной деятельности будет весьма актуально для ОАО «Молоко».

Цель работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование методов организации производственной деятельности ОАО «Молоко».

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- провести анализ состояния молочной промышленности в России;
- обозначить стратегические ориентиры развития молочного производства;
- ознакомиться с методами совершенствования организации производственной деятельности;
- рассмотреть организационно - экономическую характеристику деятельности ОАО «Молоко»;
- проанализировать производственный процесс ОАО «Молоко»;
- оценить организацию производственной деятельности ОАО «Молоко»;
- предложить мероприятия по совершенствованию методов организации производственной деятельности ОАО «Молоко».

Предметом исследования являются процесс организации производственной деятельности ОАО «Молоко».

При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: изучение литературы, анализ, обобщение, сравнение, описание.

Теоретической базой исследования послужили нормативно-правовые акты, учебники и учебные пособия российских ученых, периодические издания, СПС «Консультант Плюс», «Гарант», интернет-ресурсы.

# 1 Исследование методов организации производственной деятельности в молочной промышленности

## 1.1 Анализ состояния молочной промышленности в России

Рынок молочной продукции представляет собой неотъемлемую часть пищевой промышленности России, которая, в свою очередь, вносит огромный вклад в развитие экономики. Данная отрасль включает в себя предприятия, производящие: животные масла, молочные консервы, цельномолочную продукцию, сыры, брынзу, сухое молоко, казеин, мороженое и другие молочные продукты [1, с. 232].

В рейтинге сегментов пищевой промышленности, согласно исследованиям компании PLP-management, по объему отраслевого рынка молочная промышленность занимает лидирующие позиции [2, с. 17]. Это также подтверждается данными Росстата – таблица 1.

Таблица 1 – Рейтинг российских сегментов пищевой отрасли по объему отраслевого рынка в 2016–2017 гг.

Отрасль	Общий объем отраслевого рынка, 2016, млрд руб.	Рост объемов продаж, 2016-2017, %	Общий объем отраслевого рынка, 2017, млрд руб.
Мясоперерабатывающая	1 067	+3,5	1 090
Масложировая	787	+11,6	905
Молочная	748	+9,7	815
Шоколадных и сахаристых кондитерских изделий	746	+9,3	790
Рыбоперерабатывающая	344	+8,1	371
Хлебопекарная и кондитерская (мучная)	285	+10,7	302
Фруктовоовощной консервации	208	+5,9	217

На основании данного рейтинга, можно сделать вывод, что отрасль по производству и переработке молока имеет большую ценность и важность не только в развитии отечественной экономики, но и для населения страны в целом. Молочная промышленность и сопряженные с ней отрасли на данный момент насчитывают более 21 тысячу предприятий, где занято около 1,2 миллиона человек, а продукция составляет до 15 % от оборота розничных сетей. Стоит отметить, что молочная продукция включена в список продуктов, который представлен в Доктрине национальной продуктовой безопасности, и имеет первостепенное значение в рационе населения [3, с. 45].

Согласно, опубликованных Росстатом данных по итогам 2018 года в России производство молока составило 30,6 млн т, что на 455 тыс. т или на 1,5% больше показателя 2017 года.

Прирост производства обеспечили сельхозорганизации – на 3,6 %, фермерские хозяйства на 5%, с одновременным снижением в хозяйствах населения на 1,8%.

Среди макрорегионов наибольшую динамику показал Центральный федеральный округ, где производство увеличилось на 4,1% до 5,7 млн т, а также Южный федеральный округ - на 2,2% до 3,7 млн т. При этом в Сибири, на Северном Кавказе и Дальнем Востоке объемы за год снизились на 0,1-0,7% [4, с. 88].

Говоря об отдельных регионах Российской Федерации, то в 2017 году лидирующие позиции занимала республика Татарстан – прирост производства молока на 1,3% или до 1,8 млн. тонн, причем 1,1 млн т из данного количества приходилось на сельхозорганизации (рост на 2,7%).

На втором месте находится республика Башкирия, которая характеризуется увеличением объема на 0.9%, то есть до 1,6 млн т.

Третье место по реализации молочной продукции приходится на Краснодарский край – данный показатель за 2017 год возрос на 5% до 1,45 млн тонн [5].

По прогнозам Министерства сельского хозяйства, в России производство молока в 2019 году должно увеличиться на 500 тыс. тонн, то есть до 31,1 млн. тонн. Со слов ведомственных органов, данные цифры будут достигнуты за счет государственной поддержки, направленной на повышение эффективности производства, технологическую модернизацию, совершенствование генетического потенциала животных, развитие предприятий молочной промышленности [6].

По потреблению молочной продукции в мире Россия занимает 12 место, а лидирующие места присвоены Франции и Германии, где в год употребляется до 425 кг молочных продуктов [7]. Несмотря на то, что молоко является неотъемлемым продуктом питания для среднестатистического россиянина, в год в России употребляется меньшее количество молочных продуктов, чем в европейских странах, а именно 230 кг. Отметим, что по оценочному показателю продовольственной безопасности норма потребления молока составляет 392 кг/чел. в год – именно этот объем необходим для нормальной жизнедеятельности человека [8].

Говоря о внешних факторах, которые сдерживают развитие молочной промышленности, следует отметить увеличение импорта. На сегодняшний день, российский рынок насыщен импортной молочной продукцией, которая дешевле отечественной [29, с. 338]. Например, отмечаются поставки молочной продукции в огромных объемах из Беларуси, Финляндии и стран Балтии. Отмечается также на российских прилавках большая доля импортных сыров, произведенных в странах Западной Европы [9].

Так же в молочном деле тяжелейшая проблема – сбыт продукции из-за массового наполнения рынка контрабандной и фальсифицированной продукцией. Заменители молочного жира убивают ценность произведенного натурального продукта, превращая его если не во вредный, то как минимум в бесполезный продукт [10, с.4].

Далее проведем краткий анализ состояния молочной промышленности, который позволит выявить основные проблемы, а также своевременно принять

управленческие решения, способствующих эффективному функционированию и развитию отрасли.

Молоко является основным сырьем, используемым для производства продукции предприятиями молочной промышленности. А как сказано выше, в России производство молока в 2018 году увеличилось. Однако необходимо было проанализировать динамику производства молока и молочной продукции, чтобы более детально видеть картину состояния отрасли.

Мировой объем производства молока всех видов в мире производится 880 млн. тонн.

Наибольший прирост в производстве коровьего молока показывают страны Северной, Центральной Америки, Евразии, Австралии и др.

В топ-стран производителей молока входят: ЕС-28 (165,5 млн. тонн), США (97,7 млн. тонн), Индия (83,5 млн. тонн) Бразилия (35,7 млн. тонн), Китай (35,5 млн. тонн), Россия (30,6 млн. тонн), Новая Зеландия (21,5 млн. тонн), Турция (18,8 млн. тонн), Пакистан (16,7 млн. тонн), Мексика (12,2 млн. тонн), Аргентина (10,4 млн. тонн) [11, с. 97].

Динамику мирового и отечественного объема производства молока представим на рисунке 1.

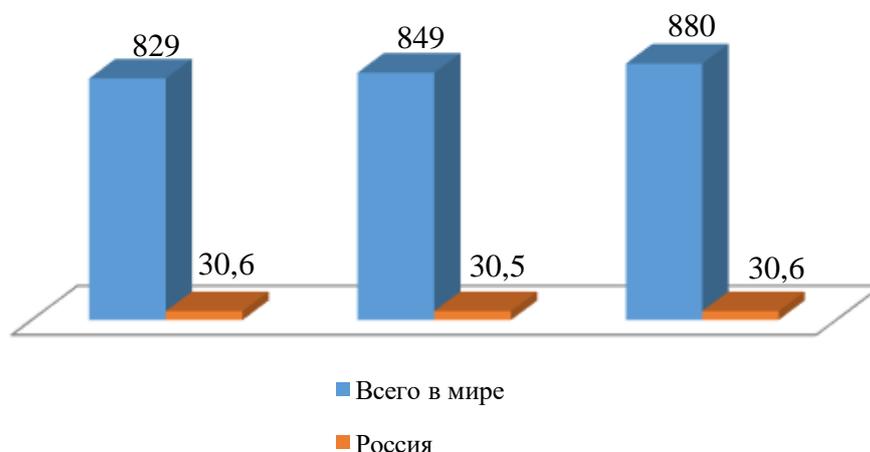


Рисунок 1- Объем производства молока всего в мире и в России в 2016–2018 гг., млн. тонн [11, с. 98]

По итогам 2018 года Россия занимает 6 место по объему производства молока, что составляет более 3х процентов мирового объема.

С момента принятия Правительством России решения о реализации Приоритетного национального проекта «Развитие АПК» прошло более 10 лет. За эти годы в результате беспрецедентных мер государственной поддержки отечественное животноводство достигло по многим качественным и количественным показателям европейского уровня. Однако, развитие молочной отрасли остается самым проблематичным на сегодняшний день. И не смотря на определенные положительные тенденции, в том числе и рост объема производства молока, существенного скачка не произошло [12, с. 25].

Фактически отечественный рынок находится в условиях снижения спроса и недостатка сырья, при этом из-за популяризации спроса производители ищут новые ниши и стараются развивать направления, а именно развитию собственного производства молока-сырья и переработки.

Сегодня для развития молочного производства необходимы доступные кредиты в соответствии со сроками окупаемости проектов. Эффект от эмбарго на данный момент исчерпан и теперь требуется совместная работа государства и бизнеса для привлечения инвестиций в долгосрочные и более рискованные проекты [10].

Предприятия производители молока и молочной продукции расположены во многих городах нашей страны, численность занятых человек в данной отрасли более 1,4 млн. человек.

Для наглядности представим динамику количества предприятий, занятых в молочной промышленности, и тем самым увидим, является ли данный вид деятельности перспективным и развивающимся. Результат представим на рисунке 2.

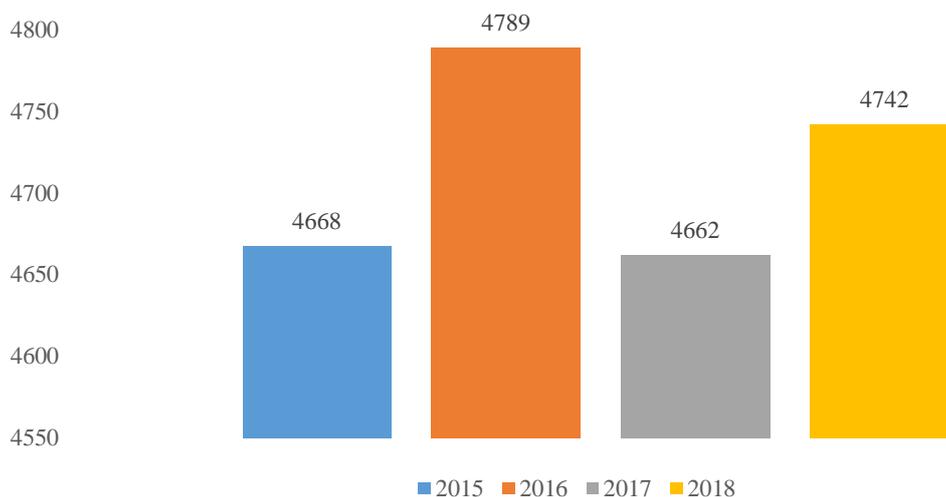


Рисунок 2- Динамика количества предприятий, занятых в молочной промышленности в период 2015-2018 гг, шт. [13, с. 14]

По состоянию на 01.01.2019г. зарегистрированы и действуют на территории страны 4 742 предприятия с видом экономической деятельности «производство молочной продукции». Как видно из рисунка 2 наблюдается рост предприятий в 2018 году по отношению к 2017 году, что говорит о том, что план по развитию молочной промышленности в России имеет положительные тенденции. Молочная промышленность имеет перспективы и привлекательна для инвестирования.

Годовое поступление налогов и сборов в консолидированный бюджет от предприятий занятых в данной отрасли более 39 млрд. руб., что составляет 1,5% от суммарных сборов налога в стране.

Для наглядности на рисунке 3 представим динамику поступлений за 2015-2018 гг.

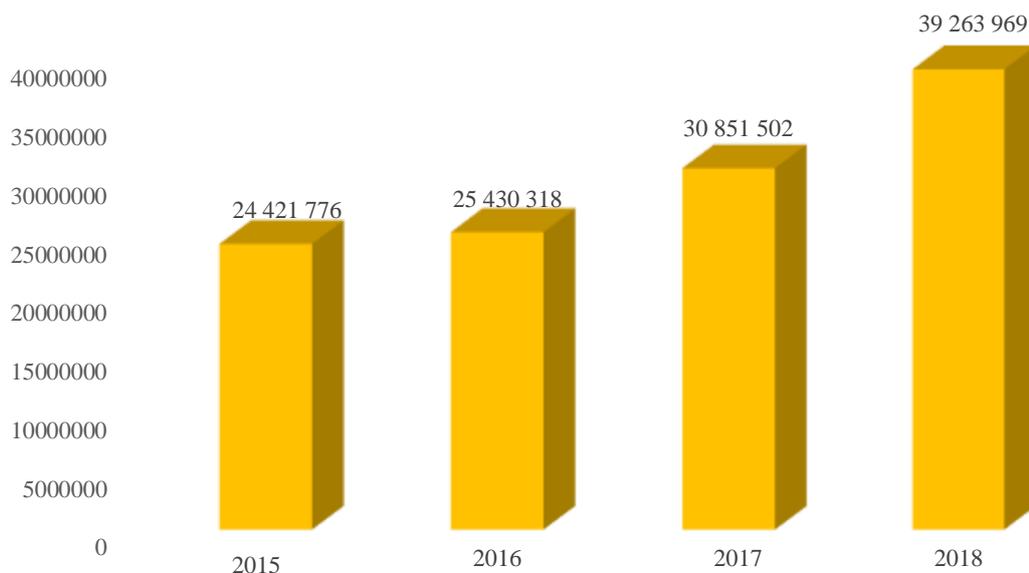


Рисунок 3- Динамика поступлений налогов и сборов в консолидированный бюджет Российской Федерации от предприятий молочной промышленности в 2015-2018 гг., тыс. руб. [13, с. 14]

Из рисунка видно, что наблюдается положительная динамика поступлений, что также говорит о положительных изменениях в молочной промышленности.

Все предприятия отрасли снабжены линиями по розливу молока и молочной продукции в бутылки, пакеты, сепараторами, пастеризаторами, охладителями, установками по производству сыра и т.д., то есть производят комплексную переработку молока, выпуская широкий ассортимент продукции.

По данным Росстата основные показатели работы по производству молочной продукции в России имеют следующий вид, приведенный в таблице 2 [5].

Таблица 2- Основные показатели работы организаций по виду экономической деятельности «производство пищевых продуктов, включая напитки и табак» в России за 2010-2016 гг.

	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2016 к 2015, в %
Молоко жидкое обработанное, тыс. т	4944	5267	5386	5349	5447	5490	100,79
Масло сливочное и пасты масляные, тыс. т	212	216	227	253	258	251	97,29
Сыр и творог, тыс. т	1120	1180	1167	1257	1386	1376	99,28
Продукты молочные сгущенные, млн. условных банок	883	873	860	833	828	847	102,29

Таким образом, можно проследить следующие тенденции в период с 2010 по 2016 гг.: возросло производство жидкого молока, молочных сгущенных продуктов, однако снизилось производство сыра и творога, сливочного масла и масляных паст.

Стоит также отметить, что более 50% составляет цельное молоко, а значит возрастает актуальность развития других направления производства. Данный процесс следует осуществлять с учетом мировых трендов в потреблении молочной продукции.

С другой стороны, развитие отечественной молочной отрасли сдерживается рядом внутренних факторов, связанных с невысоким потребительским спросом, низким качеством молока-сырья, слабой активностью отечественного бизнеса в освоении инноваций, определенными просчетами государственной технической политики в данной области, недостаточными вложениями в развитие научно-технического потенциала и т.д. Как следствие, в отрасли медленно обновляется технологическая и техническая база. В развитых странах Европы в среднем около 50 % выпускаемой продукции относиться к инновационной. В нашей стране эта цифра по разным данным колеблется от 9,3

до 9, 8 %. Отечественное машиностроение не в состоянии производить современное оборудование для пищевой и перерабатывающей промышленности. Например, для молочной отрасли не выпускаются вакуум-выпарное и сушильное оборудование, установки для ультрапастеризации, сепараторы производительностью свыше 25 т/ч, целый ряд установок для асептической и баромембранной обработки молочного сырья. Низкая комплектность и глубина переработки молока приводит к значительным потерям ценных компонентов. Оценочно неэффективно используется около 2 млн. т молочной сыворотки.

На сегодняшний день во всех программах развития ставка на обеспечение продовольственной безопасности ориентируется по существу на наращивание производства сельскохозяйственного сырья. Однако совершенно очевидно, что при существующей технологической и технической базе такой подход ничего не решит и еще больше будет превращать страну в сырьевой придаток мирового АПК.

Вектор развития необходимо менять, он должен базироваться не только на наращивании объемов сельскохозяйственного производства, но и принципах глубокой переработки и рационального использования сырьевых ресурсов, в том числе и вторичных [15].

Поэтому в следующем разделе рассмотрены основные стратегические ориентиры развития отечественного молочного производства.

## **1.2 Стратегические ориентиры развития молочного производства**

По словам главы Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, развитие молочной отрасли является одним из приоритетных направлений государственной политики в сфере АПК. В 2018 году производство молока во всех хозяйствах всех категорий увеличилось на 1,5% по сравнению с уровнем 2017 года и составило 30,6 млн тонн. Согласно прогнозу, в 2019 году показатель вырастет еще на полмиллиона тонн (2,8%) и достигнет 31,1 млн. тонн.

Ближайшая цель – это довести к 2025 году производство молока до 34 млн. тонн [6].

Позитивной динамике способствует активная поддержка отрасли со стороны государства: это субсидии по инвестиционным и краткосрочным кредитам, субсидии, направленные на возмещение части затрат на строительство молочных ферм, на повышение продуктивности молочного скотоводства.

Также поддержка оказывается малым формам хозяйствования и начинающим фермерам – в прошлом году гранты получили свыше 3 тыс. хозяйств, порядка 60% которых специализируются на молочном скотоводстве.

Государством в 2018 году выделено более 28,3 млрд рублей на развитие молочной отрасли. Все эти виды господдержки сохраняют свое действие и в 2019 году.

Более того, расширяется перечень этих направлений. Так, оказывать поддержку производителям на строительство мощностей по производству сухих молочных продуктов для детского питания и компонентов для них.

Подобные меры помогут увеличить производство молока в стране, а также снизить импорт молочной продукции в Россию. Вместе с тем актуальной остается задача по наращиванию экспорта. В 2018 году поставки молока за рубеж снизились на 12%, составив 243,5 млн долларов.

Одним из возможных решений этого вопроса может стать выход на новые рынки сбыта. Сегодня в основном Россия поставляет свою продукцию в страны ЕАЭС и СНГ. Следует расширять географию экспорта, в частности в сторону Китая и стран Юго-Восточной Азии.

Работа в этом направлении уже ведется. Так, в конце 2018 года Китай разрешил поставлять молочную продукцию 10 отечественным компаниям, а 4 февраля 2019 года на согласование китайской стороне был направлен список из еще 23 российских производителей.

Такими темпами, уже до конца года первого полугодия 2019 года Россия может начать поставки отечественной молочной продукции в КНР [5].

Кроме этого, на развитие рынка молочной продукции также оказывают влияние глобальные потребительские тренды, такие как рост внимания к заботе о здоровье, здоровый образ жизни, увлечение спортом, активным образом жизни и здоровым питанием [14, с.73].

Производство сырных продуктов по итогам 2018 года выросло на 5%, а выпуск молокосодержащих продуктов и консервов вырос на 1,3%. Рост производства и потребления молокосодержащих продуктов и «молочных» продуктов с заменителем молочного жира повлекло за собой изменения в правилах продаж.

Важно отметить, что 28 января 2019 г. Правительство РФ подписало Постановление №50, которым установлено, что с 1 июля 2019 г. в торговом зале или другом месте продажи молочные, молочные составные и молокосодержащие продукты должны размещаться так, чтобы их можно было визуальнo отделить от других пищевых продуктов, и сопровождаться информационной надписью: «Продукты без заменителя молочного жира».

Еще одним приоритетным направлением является выпуск новых продуктов на рынке молочных изделий. В основном, производители стремятся завоевать потребительскую аудиторию, выпуская продукты, которые содержат дополнительные функциональные свойства.

Кроме продуктов с заменителями молочного жира, конкуренцию молочным продуктам стали создавать продукты на основе растительного сырья. Во всем мире растет производство растительных аналогов молока, как заявил представитель исследовательского агентства GIRA в ходе Всемирного Молочного Саммита Джеймс Каффин – к 2021 г. рынок альтернативного молока достигнет 3 млрд евро [16].

Еще одним приоритетным направлением является выпуск новых продуктов на рынке молочных изделий. В основном, производители стремятся завоевать потребительскую аудиторию, выпуская продукты, которые содержат дополнительные функциональные свойства.

Так, «NZMP» – компания в составе Fonterra, один из крупнейших мировых производителей молочных ингредиентов - провела глобальное исследование среди поставщиков продуктов питания и выделила пять главных тенденций 2019 года в производстве молочной продукции.

Первое направление – ориентир на здоровое пищеварение. Каждый год ученые проводят все больше исследований о влиянии микробиома человека на его здоровье и хорошее самочувствие. Как следствие, потребители все чаще делают выбор в пользу продуктов с пробиотиками, которые улучшают пищеварение и положительно влияют на микрофлору кишечника. В первую очередь это касается йогурта, который считается одним из трех лучших продуктов для здорового пищеварения наряду с фруктами и овощами.

Пребиотики – это составляющие еды, которые не перевариваются и не усваиваются в желудке, но ферментируются полезной для человека микрофлорой толстого кишечника человека и стимулируют ее рост. Таким образом, пребиотики помогают «хорошим» бифидобактериям и лактобациллам подавить размножение и вытеснить патогенные бактерии в ЖКТ. Многолетние исследования пробиотиков показали, что эти микроорганизмы не только поддерживают «хорошие» бактерии в пищеварительном тракте, но и оказывают противовоспалительное действие и улучшают обмен веществ во всем организме. Поэтому именно продукты с пробиотиками сейчас находятся в мейнстриме спортивного и здорового питания взрослых.

По данным исследования NZMP, сегодня на легкие перекусы приходится 40% всех приемов пищи и напитков у жителей разных стран. Снеки становятся все более разнообразными и распространенными – не удивительно, что они постепенно замещают обычную еду.

По мнению аналитиков, спрос на продукты для перекусов будет расти и дальше, и для разработки новых снеков на многих рынках нет никаких препятствий. Однако самыми востребованными останутся здоровые продукты - с полезными веществами в составе либо подходящие для функционального

питания (например, продукты с пребиотиками или подходящие для людей с непереносимостью лактозы или глютена).

Второе направление – ориентир на пользу экологичных продуктов. Средний потребитель все чаще выбирает продукты, которые не только «здоровы для меня», но и «здоровы для мира», то есть не загрязняют окружающую среду и не истощают земельные и природные ресурсы.

Так, по данным Globaldata, 41% потребителей ищут продукты с логотипами, говорящими об чистом и экологичном производстве, 38% покупателей готовы платить больше за экологически чистые и безопасные материалы (например, биоразлагаемую и пригодную для вторичной переработки упаковку), а 30% опрошенных готовы доплатить за повышенную социальную ответственность производителя, который бережно относится к окружающей среде и использует современные ресурсосберегающие технологии.

Третье – это направленность на полное благополучие. Все больше потребителей стремятся к своему полному благополучию, задумываясь не только о физическом, но и умственном и эмоциональном здоровье. И этот глобальный тренд постепенно вытесняет демографические и половые предпочтения (например, нацеленность продуктов на молодежь или женщин).

По мнению экспертов, эта тенденция постепенно приведет к интеграции и взаимодействию разьединенных на первых взгляд категорий, например, продуктов и гаджетов, одежды и напитков. Яркий тому пример, сотрудничество итальянского дома моды Dolce & Gabbana и производителя пасты Pastificio Di Martino, которые совместно выпустили «модные» макароны. При этом общая направленность на полное благополучие пользователей помогает поднять продажи в каждой из категорий.

Четвертое направление – ориентир на особое предложение, товары с изюминкой. Исследование Mintel показало рост спроса на 39% на еду и напитки, которые имеют на упаковке какой-то посыл или сообщение для потребителя - отмечается, что они «побуждают потребительское любопытство и привносят элемент удивления».

По мнению экспертов, продукты «с изюминкой» выгодно отличаются от рядовых товаров на полках. Этим успешно пользуются, например, производители напитков, которые выпускают сезонные ограниченные партии («Зимний квас») либо серии, приуроченные к каким-то событиям (пиво, сваренное для Чемпионата мира по футболу).

Кроме того, все более популярными на фоне всеобщей глобализации становятся этнические продукты: тому примером может быть традиционный молочный продукт скир, который уже выпускается не только в Исландии, либо популярный во всем мире греческий йогурт [17, с. 80].

Пятое приоритетное направление – это выпуск новых продуктов на рынке молочных изделий. Большинству населения попросту недоступны модные продукты и современные тенденции. Но потребители нового поколения, высоко ценят свое время, употребляют молочные продукты на бегу, в кафе и ресторанах. Примерно 10-15% жителей крупных городов ищут новинки среди продуктов, но большая часть жителей все же старается экономить.

Одним из направлений, которое может выстрелить у нас в стране, в условиях, когда стиль жизни ставит философию на первое место, является функциональное мороженное. Потребители все чаще делают выбор в пользу полезных продуктов, а не вкусовых. Огромную роль играет стиль жизни приверженности тенденции ЗОЖ, которая не всегда не всегда отражается в новых инновационных молочных продуктах.

Поэтому в сегменте функционального мороженого у производителей может возрасти число разных категорий потребителей [18, с. 21].

Так же в стратегические ориентиры развития молочного производства можно отнести следующие перспективные направления [19, с.9]:

1. Расфасовывание продукции в картонную упаковку 0,75 л. Компания МолоПак представляет новинку на молочном рынке упаковки «Gable Top» – упаковку объемом 0,75 л. До настоящего момента в России этот объем не применялся в розливе молочных продуктов в картонную упаковку «с гребешком». Новый объем упаковки удачно подойдет для кисломолочной

продукции или продуктов с добавлением различных пробиотиков и биодобавок, а также для вывода на рынок совершенно нового продукта. Интересным и очень конкурентоспособным может быть и ценообразование продукта в упаковке 0,75 л. Кроме того, это шанс выделиться. Использование такой упаковки привлечет дополнительных покупателей, следовательно можно запланировать рост выручки от реализации продукции минимум на 1 %. При этом общая сумма затрат практически не изменится, поскольку будет снижен объем использованной стандартной тары;

2. Возможность заказа в компании МОЛОПАК реновацию линии для горячего и холодного розлива жидких продуктов в упаковку Gable Top. Восстановленное оборудование отвечает всем потребностям российского рынка по скорости, функциональности, размерам, гигиене и техническим характеристикам. По качеству реновированное оборудование не уступает новому, но его цена приятно удивит. Универсальные разливные линии: простые и multifunctional, низкоскоростные и высокоскоростные, полуавтоматические и автоматические – полностью восстановленное разливное оборудование производительностью от 1500 до 14000 упаковок в час от ведущих мировых производителей. Процесс восстановления разливочного оборудования осуществляется в партнерстве с Европейским лидером в области строительства и ремонта упаковочных машин. Для реновации выбираются только те разливные линии, которые использовались на ведущих европейских заводах и имеющие серьезный запас прочности. Все поставляемое реновированное оборудование проходит ряд проверок, тестов и испытаний. Все реновированное оборудование может быть представлено с дополнительными опциями: система апликации крышки, система безразборной SIP-мойки, система Clean (чистый розлив) и Ultra Clean (ультрачистый розлив), система электромагнитного дозатора, система контроля PLC и др. Процесс восстановления также включает в себя возможность технической модернизации оборудования, что расширяет производственные возможности машины после реновации [84 ,с. 382]. В процессе восстановления машина проходит

диагностику, полную очистку и, порой, серьезную модификацию механических и электронных носителей, замену узлов и электроники. Реновированное оборудование от МОЛОПАК – это эффективность вложенных средств и результативная оптимизация труда на производстве при отсутствии больших размеров вложений в машины с уникальными технологическими возможностями. Реновация позволит не тратить финансовые ресурсы на покупку дорогостоящего оборудования, при этом имеющееся обновленное оборудование сильно не увеличит стоимость основных средств, что могло бы снизить оборачиваемость капитала;

3. Выпуск на рынок новые категории молочных продуктов, таких как: продукты из обезжиренного молока и сыворотки для диетического питания с улучшенными вкусовыми свойствами, обогащенные натуральными добавками (кефир ароматизированный, напитки из сыворотки и пахты, кремы творожные нежирные и др.). Употребление обезжиренного молока и йогурта делает кости более крепкими и здоровыми, позволяют качественно восполнить дефицит белка, кальция и витамина D, что особенно актуально для людей пожилого возраста; модифицированные продукты с заменой отдельных компонентов молока на растительные (сырные, сливочные пасты, молочные консервы и т. д.); продукты, обладающие защитными факторами (кисломолочные напитки, продукты, обогащенные  $\beta$ -каротином, поливитаминными премиксами и биологически активными добавками); продукты для вегетарианцев (соевое молоко, напитки); молочные продукты с низким содержанием жирности молоком с м.д.ж. 0,5%, 1%-ный кефир, обезжиренный творог, сметану с м.д.ж. 10% без добавления заменителей молочного белка и жира; продукты с новыми потребительскими свойствами (сырные пасты на основе творога, десерты на основе сметаны и сливок, соусы на сметане и сыворотке, молочные продукты повышенной стойкости с улучшенными вкусовыми характеристиками); творог с морской солью, содержащиеся в ней калий и натрий помогают питательным веществам проникать в клетки: кальций улучшает свертываемость крови и работу нервной системы, магний нормализует обменные процессы и

препятствует развитию аллергии, бром оказывает успокаивающее действие и улучшает состояние кожи, а йод способствует работе щитовидной железы; продукты и напитки для диабетического питания (заменители сладкого за счет использования бескалорийных подсластителей).

Реализация новой молочной и молочносодержащей продукции позволит предприятию привлечь новых клиентов, расширить рынок реализации продукции, создаст дополнительный объем прибыли;

4. Продвижение в регионе всероссийской программы «Три молочных продукта в день». Продолжительность жизни в России гораздо ниже, чем в других развитых странах. Одна из причин этого – неправильное питание и связанный с этим дефицит полезных веществ. В частности, в России крайне низкий уровень потребления молока и молочных продуктов. Основная задача программы «Три молочных продукта в день» – развеять существующие мифы о молочных продуктах и повысить осведомленность жителей нашей страны о важности ежедневного употребления молочных продуктов [20].

«Три молочных продукта в день» – это информационно-образовательная программа Национального союза производителей молока, стартовавшая при поддержке Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, Института питания РАМН, Российской ассоциации по остеопорозу и активном участии крупнейших игроков молочной отрасли. Отметим, что три молочных продукта – это 80% от суточной нормы потребления кальция для взрослого человека в день.

Молочные продукты – одна из фундаментальных составляющих сбалансированного питания человека. Но за последние 20 лет уровень потребления молока и молочной продукции в России снизился до 250 кг при минимальной рекомендованной медицинской норме в 330 кг на человека в год. Потребление кальция в России почти в 2 раза ниже рекомендованной нормы, свидетельствуют данные Всемирной организации здравоохранения и Института Питания РАМН. Особенно сильно этот недостаток сказывается на здоровье беременных женщин и детей. Именно поэтому Национальный союз

производителей молока разработал некоммерческую социальную программу, направленную на стимулирование потребления молока и популяризацию молочных продуктов среди населения России.

Реализовать данные идеи в России, по мнению специалистов, можно в течение примерно 3-5 лет при соответствующей поддержке государства. Добиться роста показателей в молочной промышленности можно только при всестороннем развитии отрасли промышленности и взаимодействия всех участников экономического и производственного процесса, а также участия государства.

### **1.3 Методы совершенствования организации производственной деятельности**

Организацию производственной деятельности в молочной промышленности можно разделить на два направления. Первое – это получение сырого молока, которое обеспечивается молочным скотоводством. Второе – направление – это переработка молока и изготовление молочных продуктов, которые обеспечиваются перерабатывающим производством, предприятием.

Эти два направления являются неотъемлемой частью цепочки производства молочной продукции. Нельзя развивать только одно из направлений, например, поддерживать и увеличивать производство молока, поскольку увеличение объемов его выпуска потребует его переработки. И наоборот, развитие лишь перерабатывающей промышленности приведет к нехватке сырья.

Поэтому только взаимодействие и одновременное развитие двух направлений позволит вывести развитие молочной отрасли на должный уровень [21, с. 430].

Для совершенствования организации производственной деятельности в отрасли требуется улучшение уровня и качества продукции, повышение квалификации рабочих, улучшение материально-технической базы.

Для первого направления, а именно молочного скотоводства весьма актуальна проблема повышение производства продукции и улучшение его качества [22, с. 29].

Далее более подробно рассмотрено именно это направление молочной отрасли. Развитие животноводства в целом осуществляется в двух формах: экстенсивной и интенсивной.

Под экстенсивной понимают такую форму развития животноводства, при которой объемы продукции увеличиваются за счет увеличения поголовья скота, природных кормовых угодий [30, с. 272]. При интенсивной форме объемы продукции увеличиваются в результате улучшения использования кормления животных, улучшения качества содержания животных, повышения ее продуктивности на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, совершенствования форм организации производства. Экстенсивный путь имел важное значение для увеличения производства продукции на ранних этапах развития сельского хозяйства [31, с. 192].

Вместе с тем опыт развития большинства стран мира показывает, что основным и наиболее перспективным направлением развития сельского хозяйства, в том числе животноводства, является интенсификация производства. Интенсификация не исключает и экстенсивное развитие животноводства, необходимость в котором возникает в двух ситуациях: когда невозможно покрыть растущий спрос на продукты молочного скотоводства только за счет интенсификации; если расширение поголовья скота позволяет при равной сумме капитальных и текущих затрат получить больше продукции, чем при интенсификации [32, с. 736].

Преобладание экстенсивного или интенсивного путей развития молочного скотоводства зависит от сложившихся в стране экономических условий - наличия свободных земель, так как для большого количества животных требуется новые сооружения, загоны, так же зависит от возможности дополнительных вложений, спроса на продукцию, эффективности производства [33, с. 224].

На практике увеличение продукции молочного скотоводства и продукции сельского хозяйства в целом часто происходит посредством применения обеих форм одновременно [34, с. 312].

Интенсификация молочного скотоводства - это главная форма расширенного воспроизводства, осуществляемая путем совершенствования системы ведения отрасли на основе научно-технического прогресса для повышения выхода продукции с единицы головы, снижения издержек на производство единицы продукции и увеличение производительности труда [35, с. 544].

Таким образом, под интенсификацией молочного скотоводства следует понимать дополнительные вложения материальных средств, а иногда и живого труда на ту же голову, осуществляемые на основе совершенствования техники и технологии производства с целью увеличения объема продукции при одновременном росте экономической производительности животного [23, с. 2].

В процессе интенсификации затраты живого труда сокращаются, а затраты материальных ресурсов увеличиваются, поэтому затраты труда в целом на единицу продукции уменьшаются [36, с. 67]. Анализ воспроизводства и пользования продукцией животноводства осуществляют такими показателями, как натуральные и стоимостные [37, с. 216].

Цель анализа - посчитать и выявить возможности и резервы увеличения реализации и производства продукции. Анализ выполняют отдельно по видам продукции и отрасли, подразделению, и по животноводству в общем, посредством сравнения фактического объема производства с плановым или уровнем воспроизводства за ряд предшествующих лет [38, с. 424]. Выявление того, за счет каких факторов повышается воспроизводство продукции животноводства, имеет огромное значение для любой организации.

Таким образом, при анализе стоит учитывать уровень, как положительные, так и отрицательные воздействия факторов на производство продукции животноводства. На выход валовой продукции животноводства влияет много разных факторов [39, с. 238]:

- обеспеченность животных кормами, их качество и количество; условия содержания скота;
- породность стада;
- наличие квалифицированных кадров и уровень технической обеспеченности;
- уровень механизации в производственных процессах;
- зооветслужба и профилактическая работа в этом направлении и др.

Основными путями повышения экономической эффективности производства может быть внедрение и применение в производстве новейших технологий кормления и доения животных, эта технология позволяет уменьшить ручной труд, а соответственно заработную плату работников, корма и энергоресурсы [40, с. 272].

Показателен пример Калужской области, а именно полная роботизация процессов доения и ухода за молочным стадом. На долю области приходится 32% роботизированных хозяйств, на которых трудятся 128 роботов-дояров. В среднем надои на одну корову достигли 9273 кг в год [6].

Так же необходимо использовать охладители молока, они позволяют снизить потери молока, а также сохраняют сортность, жирность и качество данного быстро портящегося продукта [41, с.180]. Для увеличения производства молока рекомендуются применение также следующих мероприятий по развитию молочного скотоводства организация прочной кормовой базы, которая обеспечило бы животных всеми необходимыми питательными веществами для получения качественной продукции и использование более улучшенных мер для совершенствования технологии содержания скота [42, с.112].

Если для первого направления, молочного скотоводства эффективность зависит от многих факторов: это хорошая кормовая база, высокий уровень генетического потенциала стада, кадровое обеспечение, технологическая модернизация ферм и комплексов, всей молочной отрасли, то для второго направления, а именно перерабатывающих производств за счет совершенствования организации производственной деятельности [43, с.471].

Поэтому в условиях конкурентного рынка промышленное предприятие заинтересовано в совершенствовании организации своего производства.

Так, например, регулярно проводимые работы по улучшению производительности труда может привести к снижению издержек предприятия и постоянному обновлению выпускаемой продукции.

Совершенствование организации производственной деятельности представляет собой процесс подбора оптимальных методов организации труда и более совершенных способов производства, усовершенствования технологического процесса и управления с целью увеличения эффективности [44, с.671].

Для перерабатывающих предприятий молочной отрасли это особенно актуально, так как существует проблема, связанная с дефицитом молочного сырья [45, с.48]. И очень важно его использовать рационально.

Для совершенствования организации производственной деятельности можно использовать следующие методы.

Первый метод – это усовершенствование процессов производства и средств труда, заключающееся в прогрессивных изменениях в используемом оборудовании и в различных средствах труда.

Способствует увеличению технического уровня производства, надёжности оборудования, улучшение качества обработки, снижению энергоёмкости, фондоёмкости и многих других затратных показателей в производственной деятельности [46, с. 320].

Кроме этого, в рамках данного метода совершенствования процессов производства и средств труда происходит модернизация оборудования, технические переоснащения действующих на базе комплексной механизации и автоматизации производственных процессов.

Второй метод – усовершенствование предметов труда, подразумевающее совершенствование производственных и потребительских качеств производимых товаров, в упорядочении ассортимента товаров, использование

методов стандартизации и унификации товаров, нормализации изделий [47, с.100].

Данный метод способствует повышению качественных характеристик исходного сырья и материалов для наиболее полного и комплексного их использования, а также позволяет увеличить выхода готовой продукции с единицы сырья.

Третий метод – усовершенствование труда, требующее проведение различных мероприятий по улучшению организации управления [48, с.203].

В данном случае совершенствование организации производства большей степени связана с рационализацией трудового процесса, которая включает в себя меры снабжения эффективности рабочего времени и режимов работы, меры по устранению физически тяжелых усилий и нервного перенапряжения от работы, а также меры по уменьшению негативного влияния на здоровье работников в целом [21].

Итак, для предприятий, занимающихся производством молочных продуктов, особенно актуально два направления - рост производительности и повышение качества выпускаемой продукции [49, с.50].

Ведь от этих факторов напрямую зависит прибыль компании. На высококачественную продукцию всегда будет спрос, а высокая производительность обеспечит этот спрос необходимым объемом предложения [50, с.233].

Поэтому рассмотрены методы и инструменты повышения производительности труда на предприятиях молочной промышленности.

Отмечен такой метод, как замена труда капиталом. Реализация данного метода осуществляется путем технического переоснащения производства, внедрения нового эффективного оборудования и технологий.

Например, мембранные технологии – одно из наиболее эффективных и перспективных направлений переработки молока. Они открывают широкие возможности для совершенствования существующих и создания новых, более эффективных процессов переработки молока, а также молочных продуктов с

оригинальными улучшенными свойствами. Так мембранная стерилизация молока, увеличивает срок хранения молока до 25 дней без потери функциональных и вкусовых свойств. Основа технологии – отделение бактерий микрофильтрацией молока [24, с. 36].

Следующий метод – интенсификация труда. Этот метод реализуется посредством применения на предприятии ряда административных мер, которые нацелены на ускорение выполнения сотрудниками предприятия их работы [51, с. 99].

Например, внедрение рейтинговой системы оценки результатов деятельности руководителя подразделения, которая позволит оценивать руководителя за отчетный период, на основании интегральных показателей безопасности и эффективности производства в их зоне ответственности [52, с. 64].

Или, к примеру, применение современных организационных методик управления производством – так называемые методики бережливого производства (LEAN). При правильном использовании они дают положительный результат и не требуют значительных инвестиций [25, с. 43].

Бережливое производство на молочных заводах весьма актуально из-за того, что в молочной промышленности, как и в других отраслях пищевой промышленности, существует некоторая напряженность в отношениях между производственным персоналом и командой технического обслуживания [53]. Эти отношения чаще характеризуются термином «соперничество», чем «сотрудничество». Целью персонала, непосредственно занятого выпуском продукции, является сокращение потерь и выполнение плановых показателей. Технический персонал руководствуется системой менеджмента качества и делает акцент на критические контрольные точки.

Поэтому задача менеджеров-лидеров по концепции бережливого производства – это преодолеть эти разногласия, создать позитивную культуру постоянного совершенствования [54]. Это означает, что эти лидеры должны понимать, как изменить поведение сотрудников для повышения эффективности

производства и их удовлетворения трудом. Перечень лидеров (менеджеров) и их основные функции представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Должности (лидеры), необходимые организации с точки зрения бережливого производства [55]

Должность	Функции
Руководитель отдела непрерывного совершенствования	Сотрудничая с производственным персоналом, должен продемонстрировать измеримое повышение производительности труда. Ускорение процесса смены выпускаемой продукции. Сокращение объема отходов и сокращение показателей перепроизводства.
Руководитель производства	Обеспечение выпуска готовой продукции, выполнение плановых показателей по улучшению эффективности производства, сокращению трудозатрат, повышению качества
Санитарный врач	Организация и контроль выполнения всех необходимых требований к процедурам очистки. Обеспечение соответствия процессов очистки принятым в отрасли нормам и надлежащим производственным методикам.
Начальник ОТК	Гарантия безопасности выпускаемых пищевых продуктов, обеспечение работы системы контроля качества продукции, соблюдение норм законодательства и требований клиентов.

Сотрудничество этих лидеров должно привести к компромиссам, которые позволят повысить эффективность производства при соблюдении норм безопасности и требований стандартов.

Также при внедрении бережливого производства необходимо воспользоваться следующими двумя должностными функциями:

- координатор LEAN. Участвует в обследовании предприятия для выработки практических рекомендаций по совершенствованию, но его основная задача – работа с персоналом посредством опросов, практических тренировок, а также помощь командам в выполнении анализа различных показателей производительности для определения возможностей оптимизации;

- руководитель направления LEAN. Он не только использует инструменты и философию LEAN для анализа цепочки создания ценности, но и обучает и тренирует сотрудников всего предприятия, имея целью внедрение

идей непрерывного совершенствования во всех функциональных подразделениях.

Стоит отметить, что для предприятий молочной промышленности нарушения могут навредить здоровью сотрудников и повлечь значительные финансовые затраты. Огромные расходы, связанные с отзывом продукции с рынка, ставят требования пищевой безопасности на первое место и сдерживают инновации в поиске новых подходов [96, с. 48].

Но кроме нарушений продовольственной безопасности и отзыва продукции существуют множество факторов, препятствующих эффективной работе молокоперерабатывающего предприятия. Это и отрицательные результаты аудита заказчиков, проблемы в области техники безопасности и охраны труда, поломки оборудования, человеческие ошибки, некачественное сырье и т.п.

Поиск решений, направленных на устранение нарушений, непростая задача. Для этого могут использоваться как инструменты LEAN, так и командный «мозговой штурм» для выработки идеи и возможностей. Ежедневные приоритеты формируются из чрезвычайных происшествий, которые случаются внезапно и переключают все внимание на себя, тем самым лишая сотрудников возможности решать проблемы, возникшие ранее [26].

Таким образом, постоянно совершенствовать технологические процессы, внедрять рациональные предложения, работать со всеми видами потерь, улучшать даже незначительные на первый взгляд операции – суть идеологии Бережливого производства. Ведь, на любом предприятии пищевой промышленности, работающем недостаточно рационально, отклонения в техпроцессах и внутренние проблемы не только препятствуют эффективному производству продукции для клиентов, но и создают стрессовые ситуации для персонала, способные отрицательно повлиять на здоровье и безопасность [61]. Последствия таких неэффективных операций всегда будут отражаться на финансовых результатах. Они подрывают конкурентоспособность компании.

Неэффективное предприятие, на котором существуют нарушения, не может функционировать рационально.

Более того, при использовании принципов бережливого производства необходимо правильно внедрить стандарты операционных процедур: не просто прописать в инструкции этапы работы каждого сотрудника, а проанализировать операции, выявить недостающие, дублирующие, чтобы без потери качества синхронизировать работу разных направлений, сократить временные и транспортные издержки. И это важно для потокового производства, где каждая секунда на счету: любая остановка какого-либо прибора может привести к нарушению всего технологического цикла и сбою на производстве.

Другой метод Бережливого производства – система 5S (организация и рационализация рабочего места). Данная японская методология предусматривает:

- обязательную сортировку используемых инструментов на нужные и ненужные;
- соблюдение порядка – точное расположение и хранение необходимых предметов, чтобы быстро и просто их найти;
- содержание рабочего места в чистоте.

Другие обязательные элементы 5S – стандартизация и совершенствование, то есть воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций. Соблюдение порядка, содержание рабочего места в чистоте являются наиболее приоритетными правилами в молочной промышленности.

Так, например, наиболее важная составляющая цикла производства молочных продуктов – соблюдение чистоты. Гигиенические и санитарные стандарты постоянно меняются и постепенно приближаются к полной стерильности. Большой автоматизированный комплекс по безразборной мойке позволяет в закрытом потоке обрабатывать все линии производства, технологического оборудования, емкостей, программа мойки выполняется автоматически.

С особой тщательностью на заводе должны подходить к организации потоков – сырое молоко не должно пересекаться с готовой продукцией. Необходимо, чтобы все продуктовые линии имели строго определенные маршруты движения.

Такой подход к стандартизации рабочего пространства помогает обеспечивать безопасность труда, улучшает качество продукции и сокращает количество брака, повышает производительность труда за счет сокращения времени на поиск предметов, дисциплинирует.

Возможен также и метод на основе проектного управления: в коллективе формируются команды во главе с капитанами, проходит предзащита проекта, определяется его стоимость при достижении заявленных целей, проект раскладывается на этапы, каждый из которых завершается презентацией промежуточного результата. Определяются капитаны, сроки реализации проектов. Если результат достигнут, команда получает материальное поощрение.

Еще одним эффективным методом являются Кайзен-кружки (kaizen – перемены к лучшему) – первичная форма обсуждения маленьких улучшений. В них участвуют все работники – собираются рацпредложения, обсуждаются проблемы, которые надо решить.

За счет Бережливого производства формируется иная корпоративная культура – основанная не на совместном отдыхе и не на выявлении талантов в самодеятельности, а на желании достичь результата. Как было уже сказано, в данном случае многое зависит от лидеров в коллективе: если они есть, система работает [27].

Таким образом, применение хотя бы нескольких из вышеперечисленных принципов и методов, умелое использование их инструментов может обеспечить конкурентоспособность производства. Благодаря их использованию выстраивается целая идеология, тип мышления, которым заражаются не только руководители и линейные менеджеры, а рядовые сотрудники. При этом предприятие становится лидером по снижению издержек.

- предприятие не уделяет должного внимания обучению персонала, занятого в производственном отделе, так как ни один из руководителей или рабочих, занятых на производстве, не был отправлен на повышение квалификации;
- рост затрат и себестоимости продукции;
- снижение прибыли от реализованной продукции;
- снижение производства почти всех видов продукции;
- большие объемы получаемой сыворотки, которые отправляются на утилизацию;

Поэтому, во избежание дальнейшего ухудшения данных показателей было предложено приобрести на предприятии ОАО «Молоко» инновационную линию, оснащенную мембранными технологиями, для производства концентрата сывороточного белка за счет переработки сыворотки. Также отправить на курсы повышения квалификации начальника производственного отдела и двух аппаратчиков из нового цеха по производству сывороточной продукции.

Общая сумма затрат на приобретение установки и повышение квалификации составит 14235,21 тыс. рублей. Финансирование затрат может осуществляться за счет собственных и заемных средств.

Предложенные мероприятия являются выгодными и целесообразными, так как производство концентрата сывороточного белка с помощью мембранных технологий обеспечит увеличение прибыли на 21818 тыс. рублей и окупится через 12 месяцев. Эффективность реализации равна 103,6%. Поэтому можно сделать вывод о целесообразности внедрения на ОАО «Молоко» мембранной установки для производства концентрата сывороточного белка.

Таким образом, данное совершенствование методов организации производственной деятельности ОАО «Молоко» позволит осуществить глубокую переработку сырья, обеспечивая при этом рост прибыли, а также повысить эффективность производства, осуществляя экономию ресурсов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Азаренко, Н.Ю., Себекина, Т.И. Стратегический анализ и разработка путей повышения инвестиционной привлекательности АПК региона/ Н.Ю. Азаренко, Т.И. Себекина // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-2(76). – С.232-239.
- 2 Акимова, К.В. Динамика развития молочной промышленности в Российской Федерации [Электронный ресурс] / К.В. Акимова // Аэкономика: экономика и сельское хозяйство, — 2017. — №5 — С. 17 — Режим доступа: <http://aeconomy.ru/science/economy/dinamika-razvitiya-molochnoy-promysh/>
- 3 Лысенко, А.Н. Управление устойчивым социально-экономическим развитием сельских территорий/А.Н. Лысенко // Вестник Сургутского государственного университета. – 2016. – № 4(14). – С.44-46.
- 4 Щербаков А. Обзор российского рынка молочной продукции. Исследование информационного агентства «Крединформ» / А. Щербаков // Российский продовольственный рынок, - 2016. - №3. – С. 87-89.
- 5 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: Россия в цифрах 2017 – Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/rusfig/rus17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/rusfig/rus17.pdf)
- 6 Официальный сайт Министерства сельского хозяйства России [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://mcx.ru/press-service/news/proizvodstvo-moloka-v-2019-godu-uvlichitsya-na-500-tys-tonn/>
- 7 Портал 21Biz.ru Журнал о бизнесе и экономике [Электронный ресурс]: Анализ поведения потребителей на рынке молочной продукции г. Красноярск — Режим доступа: <http://21biz.ru/analiz-povedeniya-potrebitelej-na-rynke-molochnoj-produkcii-g-krasnoyarska/>
- 8 Компания «Балтэнергетика» [Электронный ресурс]: Портрет конечного потребителя российского рынка молока и молочной продукции — Режим доступа: <http://baltenergetika.ru/portret-konechnogo-potrebitelya>

9 Официальный сайт «Союзмолоко» [Электронный ресурс]: Информационная справка «Молочная отрасль России: текущее состояние и перспективы развития» за 2016 год – 2017. — Режим доступа: [www.souzmoloko.ru](http://www.souzmoloko.ru)

10 Рыбалова, Т.И. Современные тренды молочной отрасли / Т.И. Рыбалова // Молочная промышленность — 2019. — №4 — С.4.

11 Юркова, М.С., Лиховцова Е.А., Геляжева Д.Н. Проблемы и перспективы современного развития молочного скотоводства/ М.С. Юркова, Е.А. Лиховцова, Д.Н. Геляжева // Аграрный научный журнал. — 2016. — № 8. — С. 95-100.

12 Новикова, Н.А. Тенденции развития молочной отрасли в России/ Н.А. Новикова // Агропродовольственная экономика. — 2017. — № 10 — С. 25.

13 Назмиев, А.А., Эффективность производства молока и перспективы развития отрасли / Л.В. Михайлова, А.А Назмиев // Вектор экономики. — 2019. — №2. — С.13-18.

14 Михайлова Л.В. Система планирования развития сельскохозяйственных предприятий малых форм хозяйствования / Л.В. Михайлова // Роль социально-экономической науки в обеспечении продовольственной безопасности страны. Материалы Международной научнопрактической конференции. — 2018. — С.73

15 Официальный сайт «3А Инжиниринг» [Электронный ресурс]: Переработка творожной и подсырной сыворотки – 2019. — Режим доступа: <http://3a-e.ru/otraslevye-resheniya/molochnaya-promyshlennost/pererabotka-tvorozhnoj-i-podsyрноj-syvorotki/>

16 Официальный сайт «produkt.by» [Электронный ресурс]: Молочная отрасль России и мира в 2018 году: взгляд бизнеса и аналитиков– 2018 — Режим доступа: <https://produkt.by/news/molochnaya-otrasl-rossii-i-mira-v-2018-godu-vzglyad-biznesa-i-analitikov>

- 17 Кайшев, В. Пищевая промышленность в 2013 г.: итоги, перспектива /В. Кайшев // Экономист. - 2013. - № 6. - С.74-86.
- 18 Ревенков, А.Н. Состояние и перспективы развития Пищевой промышленности / А.Н. Ревенков // ЭКО. – 2013. - № 12.– С.21.
- 19 Серегин, С.Н. Пищевая промышленность России – анализ тенденций и стратегические ориентиры развития/ С.Н. Серегин // Пищевая промышленность. – 2013. - №10. – С. 8-14.
- 20 Официальный сайт «Новости и аналитика молочного рынка. Milknews.» [Электронный ресурс]: Молочная отрасль России в 2018 году: взгляд бизнеса и аналитиков – 2018. — Режим доступа: [https://milknews.ru/analitika-rinka-moloka/rinok-moloka-v-Rossii/5\\_faktorov.html](https://milknews.ru/analitika-rinka-moloka/rinok-moloka-v-Rossii/5_faktorov.html)
- 21 Чуваев, А. В. Комплексный подход к принятию решений при управлении производственными процессами промышленных предприятий / А.В. Чуваев, О.Л. Лямзин // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 4 (45-1), ч. 1. – С. 427-430.
- 22 Залогин, Ю. Системный кризис в отрасли продолжается/ Ю. Залогин //Молочная промышленность – 2018. – № 2, – С.29.
- 23 Амерханов, Х.А. Состояние и развитие молочного скотоводства в РФ/ Х.А. Амерханов //Организация производства и переработки молока – 2018. – №3 – С. 2.
- 24 Лялина, В.А. Мембранные технологии для повышения эффективности переработки молока/ В.А. Лялина // Молочная промышленность -2018. – №1 – С.36.
- 25 Куликов, Е.А. Первый шаг к бережливому производству/ Е.А. Куликов // Молочная промышленность – 2018. – №1– С. 43.
- 26 Баранов А., Чичелов Р., Бережливое производство: маленькие шаги для больших целей / А. Баранов, Р. Чичелов// [Электронный ресурс]: Профессиональный журнал руководителей Генеральный директор – 2018, — Режим доступа:<https://www.gd.ru/articles/3578-berejlivoe-proizvodstvo##part3>

27 Бережливое производство молочной продукции//Промышленная и экологическая безопасность, охрана труда – 2015. – №1 , — Режим доступа: <https://prominf.ru/article/berezhlivoe-proizvodstvo-molochnoy-produkcii/>

28 Официальный сайт компании ОАО «МОЛОКО» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://oao-moloko.ru/about/>

29 Ермакова Е.Е., Атабаева Ш.А. Современное состояние и перспективы развития молочной промышленности РФ/ Е.Е. Ермакова, Ш.А. Атабаева // Молочная промышленность – 2014. – № 7. – С.338-340.

30 Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. // М.: Дашков и К, – 2015. – С.272.

31 Солдатов, В.Ф. Основы отраслевых технологий и организация производства: Учебное пособие / В.Ф. Солдатов, Ю.С. Вильчинский. // М.: МГИУ, – 2014. – С.192.

32 Рязанова, В.А Организация и планирование производства / Под ред. М.Ф. Балакина, В.А. Рязанова, // М.: Academia, – 2018. - С.736.

33 Тушканов, М.П. Организация сельскохозяйственного производства: Учебник / М.П. Тушканов, С.И. Грядов, Ф.К. Шакиров. // М.: Инфра-М, – 2017. - С. 224.

34 Тушканов, М.П. Организация производства и предпринимательство в АПК: Учебник / М.П. Тушканов, А.Ф. Максимов, Л.Б. Винничек. // М.: Инфра-М, – 2018. – С.312.

35 Туровец, О.Г. Организация производства и управление предприятием: Учебник / О.Г. Туровец, М.И. Бухалков, Ю.П. Анисимов. // М.: Инфра-М, – 2019. - С.544.

36 Сыров, В.Д. Организация производства: Учебное пособие / В.Д. Сыров. // М.: Риор, – 2018. – С. 67.

37 Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. //М.: Инфра-М, – 2015. – С. 216.

- 38 Яковлев, Б.И. Организация производства и предпринимательство в АПК / Б.И. Яковлев. //М.: КолосС, – 2015. – С.424.
- 39 Белова, Т.А. Технология и организация производства продукции и услуг / Т.А. Белова, В.Н. Данилин. //М.: КноРус, 2014. - С.238.
- 40 Голов, Р.С. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков; Под ред. А.П. Агарков. //М.: Дашков и К, – 2014. - С. 272.
- 41 Могильный, М.П. Организация производства продукции здорового питания (принципы здорового питания: рекомендации, правила, характеристика): Учебное пособие / М.П. Могильный, Т.В. Шленская. //М.: ДеЛи плюс, – 2015. – С. 180.
- 42 Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. //М.: Инфра-М, – 2018. - С.112.
- 43 Банникова, А.В. Инновационный подход к созданию обогащенных молочных продуктов с повышенным содержанием белка / А.В. Банникова. // М.: ДеЛипринт, – 2015. – С. 471.
- 44 Алиев, И. И. Экономика труда. Теория и практика: учебник для бакалавров / И. И. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. // М.: Юрайт, – 2014. – С.671.
- 45 Дьяков С. Н. Экологическая политика и приоритеты развития современного промышленного предприятия // Экобюллетень. – 2017. – № 2. – С. 48.
- 46 Друри, К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс / К. Друри. // М.: Юнити, – 2019. - С.320.
- 47 Мирзаев, Г. Г. Экология и рациональное использование природных ресурсов. / Г. Г. Мирзаев // JL: ЛГИ, – 2014. – С.100.
- 48 Мясков, А. В. Экономическая оценка факторов влияния развития производства на состояние окружающей природной среды/ И. В. Петров., И. А. Стоянова// М.: Издательский отдел МО МАНПО, – 2017. – с. 203.

- 49 Харитонов, Д.В. Проблемы и перспективы развития отечественной молочной промышленности// Молочная промышленность – 2019. – №4 – С.50.
- 50 Хайруллина, М. В. Непрерывное улучшение производственной системы промышленного предприятия: показатели и модель оценки / М.В. Хайруллина, О.А. Кислицына, А.В. Чуваев // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2015. – № 6 – с.233.
- 51 Михайлова, Л.В. Совершенствование оплаты труда в сельском хозяйстве / Л.В. Михайлова, Э.Р. Гайфуллина // Вектор экономики. – 2018. – №11. – с. 99.
- 52 Герчикова, И.Н. Методы менеджмента качества/ И.Н. Герчиков// Менеджмент: учебник. 4-е изд., - М.: Юнити, – 2017. – С. 64.
- 53 Официальный сайт «wkazarin.ru» Бережливое производство в молочной промышленности» [Электронный ресурс] – 2014. – Режим доступа <http://wkazarin.ru/2012/10/10/lean-production-in-dairy-industry/>
- 54 Официальный сайт «prominf.ru» Бережливое производство молочной продукции [Электронный ресурс]//Промышленная и экологическая безопасность, охрана труда – 2015. – №1 – Режим доступа: <https://prominf.ru/article/berezhlivoe-proizvodstvo-molochnoy-produkcii/>
- 55 Официальный сайт «БизнеспорталСоруригт» Бережливое производство примеры на предприятии – 2019. – Режим доступа: <https://copdoc.ru/articles/2655.html>
- 56 Официальный сайт компании ОАО «МОЛОКО» [Электронный ресурс] Годовой отчет ОАО «Молоко» за 2015 год — Режим доступа: <http://oaomoloko.ru/about/>
- 57 Официальный сайт компании ОАО «МОЛОКО» [Электронный ресурс] Годовой отчет ОАО «Молоко» за 2016 год — Режим доступа: <http://oaomoloko.ru/about/>

58 Официальный сайт компании ОАО «МОЛОКО» [Электронный ресурс] Годовой отчет ОАО «Молоко» за 2017 год — Режим доступа: <http://oao-moloko.ru/about/>

59 Официальный сайт компании ОАО «МОЛОКО» [Электронный ресурс] Бухгалтерский баланс ОАО «Молоко» за 2016 год — Режим доступа: <http://oao-moloko.ru/about/>

60 Официальный сайт компании ОАО «МОЛОКО» [Электронный ресурс] Бухгалтерский баланс ОАО «Молоко» за 2017 год — Режим доступа: <http://oao-moloko.ru/about/>

61 Официальный сайт «Москхладокомбинат» [Электронный ресурс] Итоги года 2018. Молоко и молочные продукты– 2019, – режим доступа: <https://www.moshol14.ru/press-centr/novosti-rynka/moloko-moloch-produkty/>

62 Официальный сайт «Новости и аналитика молочного рынка. Milknews» [Электронный ресурс] 10 графиков о состоянии рынка молочной сыворотки – 2019, – режим доступа: <https://milknews.ru/analitika-rynka-moloka/rinok-moloka-v-Rossii/grafiki-syvorotka-ru.html>

63 Володин, Д.Н. Переработка молочной сыворотки: понятная стратегия, реальные технологии, адекватные инвестиции, востребованные продукты/ Д.Н. Володин, М.С. Золоторева // Северо-Кавказский федеральный университет. – 2015. – №5. – С.111-116.

64 Михайленко, И.Г. Мембранные технологии и переработка молочной сыворотки/ И.Г. Михайленко// Московский государственный университет пищевых производств, г. Москва. – 2017. – №1. – С.28-30.

65 Шумейко, В.В. Состояние рынка молочной сыворотки в России и за рубежом/ В.В. Шумейко // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. VI междунар. студ. науч.-практ. конф. – 2018. – № 6. – С. 126-134.

66 Официальный сайт «Милком» [Электронный ресурс] Продукция для производства – 2019, – режим доступа: [https://www.milkom-komos.ru/products/industry-products/#product\\_49](https://www.milkom-komos.ru/products/industry-products/#product_49)

67 Официальный сайт компании ООО «Фильтропор Групп» [Электронный ресурс] установка мембранная (нанофильтрационная) марки «водопад нсп» — Режим доступа: <http://www.filtropor.ru/Info/TKP%20NF%20cheewhey.pdf>

68 Официальный сайт компании ООО «Business seminar. Бизнес образование: семинары и тренинги» [Электронный ресурс] Курс повышения квалификации Практика внедрения и развития бережливого производства— Режим доступа: <https://www.b-seminar.ru/kursy/id29638.htm>

69 Официальный сайт компании ООО «ЦНТИ Прогресс» [Электронный ресурс] Курс повышения квалификации Современные требования и технологии для переработки молока, производства кисломолочных продуктов и молочных консервов— Режим доступа: <http://www.cntiprogress.ru/seminarsforcolumn/35020.aspx>

70 Чепраков, Д. В., Авруцкая С. Г. Актуальные проблемы молочной промышленности России/ Д.В. Чепраков, С.Г. Авруцкая // Успехи в химии и химической технологии. – 2016. – №8– С.177.

71 Зайдуллина, А.А. Экономические основы развития молочно-продуктового комплекса/ А.А. Зайдуллина // Дальневосточный аграрный вестник. – 2018. – №1 – С. 45.

72 Золотарёва, Е.Л. Направления повышения эффективности функционирования молочных комплексов/ Е.Л. Золотарёва // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2015. – №9. – С. 258-261.

73 Хандакова, О.П. Особенности управления предприятиями молочной промышленности / О.П. Хандакова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XIV междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, – 2016. – С. 300-301.

74 Н. В. Доржиева, Е. П. Сучкова Технологические аспекты производства сброженного зернового напитка на основе молочной сыворотки/ Н.

В. Доржиева, Е. П. Сучкова// Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Процессы и аппараты пищевых производств». – 2018. – №1. – С. 66-69.

75 Официальный сайт «Бизнеспортал Copyright» [Электронный ресурс] Бережливое производство примеры на предприятии – 2019. — Режим доступа: <https://copdoc.ru/articles/2655.html>

76 Евдокимов, И.А., Володин, Д.Н., Дыкало, Н.Я. Электродиализ - перспективный метод переработки молочной сыворотки / И.А. Евдокимов, Д.Н. Володин, Н.Я. Дыкало//Переработка молока. – № 2. – 2016. — С. 40.

77 Евдокимов, И.А. Концепция получения растворимых концентратов из молочного сырья с применением мембранных методов. / И.А. Евдокимов // Сер. Пищевая и перерабатывающая промышленность.М.: АгроНИИТЭИММП, – № 7. – 2017. — С. 121.

78 Семенова, В.М. Экономика предприятия/ В.М. Семенова. //СПб:Питер, – 2015. – С. 384.

79 Чеботарева, М.С. Анализ структуры рынка молочной продукции России / М.С. Чеботарева // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Процессы и аппараты пищевых производств» – 2018.– №7. – С. 137-141.

80 Фомин, Н.К. Технологические этапы производства молочных напитков/ Н.К. Фомин //М.: Высшая школа.– 2015. – С. 768.

81 Горенкова, М.В. Проектирование предприятий молочной промышленности/ М.В. Горенкова //М.: Высшая школа. – 2015. – С. 125.

82 Горбатова, К.К. Биохимия молока и молочных продуктов: учеб. / К.К. Горбатова, П.И. Гунькова // СПб.: ГИОРД, – 2015. – С. 336.

83 Дмитриченко, М. Товароведение и экспертиза пищевых жиров, молока и молочных продуктов / М. Дмитриченко, Т. Пилипенко//СПб.: Питер, – 2019. – С. 352.

84 Касторных, М.С. Товароведение и экспертиза пищевых жиров, молока и молочных продуктов: учебник / М.С. Касторных, В.А. Кузьмина, Ю.С. Пучкова// М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»– 2015. – С. 328.

- 85 Горощенко, Л.Г. Импорт и экспорт молочной продукции/ Л.Г. Горощенко // Молочная промышленность. – 2016. – №11. – С. 65 – 67.
- 86 Попова, Н.В. Обеспечение качества и сохраняемости восстановленных продуктов переработки молока / Н.В. Попова, И.Ю. Потороко// Дальневосточный аграрный вестник. – 2018. – №2 – С. 57.
- 87 Орефьев, В., Архангельский молочный завод внедряет технологии бережливого производства / В. Орефьев//Сетевое издание «Правда Севера» – 2019. – №3 – С. 77.
- 88 Вострилов, А.В. Основы переработки молока и экспертиза качества молочных продуктов : учебное пособие / А.В. Вострилов, И.Н. Семенова, К.К. Полянский. //СПб.: ГИОРД, – 2015. – С. 512 .
- 89 Коник, Н.В. Товароведение, экспертиза и сертификация молока и молочных продуктов: учебное пособие / Н.В. Коник, Е.А. Павлова, И.С.Киселёва// М.: Альфа-М: Инфра-М, – 2018. – С. 236.
- 90 Рыбалова, Т. И. Конъюнктура мирового рынка молока / Т. И. Рыбалова // Молочная промышленность. – 2016. – № 10. – С. 4 – 7.
- 91 Фаткуллин, Р.И. Использование ультразвукового воздействия как фактора интенсификации процесса диспергирования в пищевых производствах / Р.И. Фаткуллин, Н.В. Попова// М.: Инфра-М, – 2015. – С. 12-13.
- 92 Твердохлеб, Г.В. Технология молока и молочных продуктов / Г.В. Твердохлеб, Г.Ю. Сажин, Р.И. Раманаускас //М.: ДеЛи принт, – 2016. – С. 616
- 93 Тёпел, А. Химия и физика молока / А. Тёпел, С.А. Фильчакова //СПб.: Профессия, – 2017. – С. 832.
- 94 Касторных, М.С. Товароведение и экспертиза пищевых жиров, молока и молочных продуктов: учебник / М.С. Касторных, В.А. Кузьмина, Ю.С. Пучкова// М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», – 2014. – С. 328.
- 95 Вострилов, А.В. Основы переработки молока и экспертиза качества молочных продуктов: учебное пособие / А.В. Вострилов, И.Н. Семенова, К.К. Полянский. // СПб.: ГИОРД, – 2015. – С. 512.

96 Красуля, О. Н., Потороко, И. Ю., Кочубей-Литвиненко, О. , Мухаметдинова, А. К. Инновационные подходы в технологии молочных продуктов на основе эффектов кавитации/ О. Н. Красуля, И. Ю. Семенова, О. Кочубей-Литвиненко, А. К. Мухаметдинова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Пищевые и биотехнологии. – 2015. – №2. – С. 48.

97 Касторных, М.С. Товароведение и экспертиза пищевых жиров, молока и молочных продуктов: учебник / М.С. Касторных, В.А. Кузьмина, Ю.С. Пучкова// М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»– 2015. – С. 328

98 Фомин, Н.К. Технологические этапы производства молочных напитков/ Н.К. Фомин //М.: Высшая школа.– 2015. – С. 768.

99 Горенкова, М.В. Проектирование предприятий молочной промышленности/ М.В. Горенкова //М.: Высшая школа. – 2015. – С. 125.

100 Горбатова, К.К. Биохимия молока и молочных продуктов : учеб. / К.К. Горбатова, П.И. Гунькова // СПб.: ГИОРД, – 2015. – С. 336.

101 Дмитриченко, М. Товароведение и экспертиза пищевых жиров, молока и молочных продуктов / М. Дмитриченко, Т. Пилипенко//СПб.: Питер, – 2019. – С. 352.

102 Официальный сайт «Новости и аналитика молочного рынка. Milknews» [Электронный ресурс] 10 графиков о состоянии рынка молочной сыворотки – 2019, – режим доступа: <https://milknews.ru/analitika-rinka-moloka/rinok-moloka-v-Rossii/grafiki-syvorotka-rf.html>

103 Володин, Д.Н. Переработка молочной сыворотки: понятная стратегия, реальные технологии, адекватные инвестиции, востребованные продукты/ Д.Н. Володин, М.С. Золоторева // Северо-Кавказский федеральный университет. – 2015. – №5. – С.111-116.

104 Михайленко, И.Г. Мембранные технологии и переработка молочной сыворотки/ И.Г. Михайленко// Московский государственный университет пищевых производств, г. Москва. – 2017. – №1. – С.28-30.

- 105 Дьяков С. Н. Экологическая политика и приоритеты развития современного промышленного предприятия // Экобюллетень. – 2017. – № 2. – С. 48.
- 106 Друри, К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс / К. Друри. // М.: Юнити, – 2019. - С.320.
- 107 Мирзаев, Г. Г. Экология и рациональное использование природных ресурсов. / Г. Г. Мирзаев // JL: ЛГИ, – 2014. – С.100.
- 108 Мясков, А. В. Экономическая оценка факторов влияния развития производства на состояние окружающей природной среды/ И. В. Петров., И. А. Стоянова// М.: Издательский отдел МО МАНПО, – 2017. – С. 203.
- 109 Харитонов, Д.В. Проблемы и перспективы развития отечественной молочной промышленности// Молочная промышленность – 2019. – №4 – С.50.
- 110 Хайруллина, М. В. Непрерывное улучшение производственной системы промышленного предприятия: показатели и модель оценки / М.В. Хайруллина, О.А. Кислицына, А.В. Чуваев // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2015. – № 6 – С.233.
- 111 Михайлова, Л.В. Совершенствование оплаты труда в сельском хозяйстве / Л.В. Михайлова, Э.Р. Гайфуллина // Вектор экономики. – 2018. – №11. – С. 99.
- 112 Герчикова, И.Н. Методы менеджмента качества/ И.Н. Герчиков// Менеджмент: учебник. 4-е изд., - М.: Юнити, – 2017. – С. 64.
- 113 Азаренко, Н.Ю., Себекина, Т.И. Стратегический анализ и разработка путей повышения инвестиционной привлекательности АПК региона/ Н.Ю. Азаренко, Т.И. Себекина // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-2(76). – С.232-239.
- 114 Акимова, К.В. Динамика развития молочной промышленности в Российской Федерации [Электронный ресурс] / К.В. Акимова // Аэкономика: экономика и сельское хозяйство, — 2017. — №5 — С. 17 — Режим доступа: <http://aeconomy.ru/science/economy/dinamika-razvitiya-molochnoy-promysh/>

115 Лысенко, А.Н. Управление устойчивым социально-экономическим развитием сельских территорий/А.Н. Лысенко // Вестник Сургутского государственного университета. – 2016. – № 4(14). – С.44-46.

116 Белова, Т.А. Технология и организация производства продукции и услуг / Т.А. Белова, В.Н. Данилин. //М.: КноРус, 2014. - С.238 .

117 Голов, Р.С. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков; Под ред. А.П. Агарков. //М.: Дашков и К, – 2014. - С. 272.

118 Могильный, М.П. Организация производства продукции здорового питания (принципы здорового питания: рекомендации, правила, характеристика): Учебное пособие / М.П. Могильный, Т.В. Шленская. //М.: ДеЛи плюс, – 2015. – С. 180.

119 Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. //М.: Инфра-М, – 2018. - С.112 .

120 Банникова, А.В. Инновационный подход к созданию обогащенных молочных продуктов с повышенным содержанием белка / А.В. Банникова. // М.: ДеЛипринт, – 2015. – С. 471.

121 Хандакова, О.П. Особенности управления предприятиями молочной промышленности / О.П. Хандакова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XIV междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, – 2016. – С. 300-301.

122 Шумейко, В.В. Состояние рынка молочной сыворотки в России и за рубежом/ В.В. Шумейко // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. VI междунар. студ. науч.-практ. конф. – 2018. – № 6. – С. 126-134.

123 Забодалова, Л. А. Технология молочных продуктов: современность и перспективы/ Л. А. Забодалова // Вестник МАХ. – 2014. – №2. – С. 3.

124 Володин, Д.Н. Переработка молочной сыворотки: понятная стратегия, реальные технологии, адекватные инвестиции, востребованные

продукты/ Д.Н. Володин, М.С. Золоторева // Северо-Кавказский федеральный университет. – 2015. – №5. – С.111-116.

125 Семенова, В.М. Экономика предприятия/ В.М. Семенова. //СПб:Питер, – 2015. – С. 384.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

З.А. З.А. Васильева

«12» 07 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

Совершенствование методов организации производственной деятельности  
ОАО «Молоко»

Руководитель

Э.В. Степанова 04.07.19

Э.В. Степанова

Выпускник

Узнакова

А.В. Узнакова

Нормоконтролер

Ковзунова

Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019