# ВВЕДЕНИЕ

На протяжении всего периода освоения промышленного убоя скота и разделки мяса проблема переработки и использования непищевых отходов не теряла своей актуальности. Важность данной проблемы связана не только с экономическими аспектами производства, но и с негативным влиянием этого сырья на окружающую среду.

Исторически наиболее простым и распространенным был способ, заключавшийся в вывозе полученных твердых и мягких отходов за пределы предприятия и их захоронении в землю.

Следующим этапом по переработке непищевого животного сырья была организация производства вареных кормов для нужд свиноводства и птицеводства. При такой организации работы с непищевыми отходами не могло быть и речи о защите окружающей среды от загрязнений.

В результате последующих разработок была предложена технология, предусматривающая проведение тепловой обработки непищевого сырья в условиях, обеспечивающих его обеззараживание, обезвоживание и обезжиривание, а также получение высокого выхода жира и кормовой продукции (мясокостной муки), отличающейся биологической ценностью, благополучной в санитарном отношении, стойкой при хранении и транспортировке.

В мясокостной муке хорошего качества достигается балансирование незаменимых аминокислот в комбикорме, кроме метионина и цистина. У правильно изготовленной мясокостной муки и с низким содержанием склеропротеидов переваримость белка составляет 85-90%.

Мясокостная мука является хорошим источником макроэлементов: кальция содержит 6,5-11,6%, фосфора 3,3-5,9%, натрия 1,5-1,6%, при этом доступного фосфора в среднем содержится 4,2% (в рыбной муке - 2,5%). Имеет ряд полезных биологически активных веществ и неидентифицированных факторов.

Также мясокостная мука является хорошим источником витаминов В1 особенно: рибофлавина, холина, никотиновой кислоты, кобаламина.

В ней содержатся некоторые не идентифицированные экстрактивные полезные факторы, такие как кишечный ростовой фактор из желудочно-кишечного тракта свиней, фактор Аккермана, ростовой фактор, присутствующий в золе.

В мясокостную муку вместе с мышечной тканью переходят некоторые соединения, играющие важную роль в обмене веществ. Это: аденозинтрифосфорная кислота (АТФ), креатин (в виде креатинфосфата), глутамин и глутаминовая кислота.

Свободная глутаминовая кислота, содержащаяся в мышечной ткани, является носителем группы Н2. При ее недостатке может произойти депрессия роста цыплят, в рацион которым введены синтетические аминокислоты.

Анализ рыночной ситуации показывает наличие в настоящий момент значительного спроса на мясокостную муку, что обусловлено ростом животноводческой отрасли как в Пензенской области, так и в других регионах России.

При этом следует отметить, что на территории Пензенской области имеется достаточная сырьевая база представленная как крупным мясоперерабатывающим предприятиями, так крестьянскими (фермерскими) и личными подсобными хозяйствами, занимающимися переработкой мяса животных.

Все вышесказанное определило возможность организации предприятия по производству мясокостной муки на территории Пензенской области.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, производящего мясокостную муку на территории Пензенской области.

Для достижения цели были определены и решены следующие задачи:

- изучены теоретические аспекты бизнес-планирования, структуры бизнес-плана и методик его разработки;
- проанализировано состояние и тенденции развития рынка мясокостной муки;
- изучена технология производства мясокостной муки;
- разработана система управления основными процессами функционирования и развития вновь организуемого предприятия;
- составлен комплекс мероприятий по организации продвижению и предложению производимого продукта;
- дано экономическое обоснование предлагаемого проектного решения.

Предметом исследования выступает совокупность теоретических, методологических и практических вопросов организации предприятия по производству мясокостной муки.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам бизнес-планирования в современных экономических условиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области.

Методология исследования основана на системно-функциональном подходе к изучаемой проблеме. В рамках этого подхода в работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический, экономико-математический и др.

# 1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

## 1.1 Анализ рынка

В России потребление кормов животного происхождения ежегодно увеличивается (рисунок 1.1) [36].

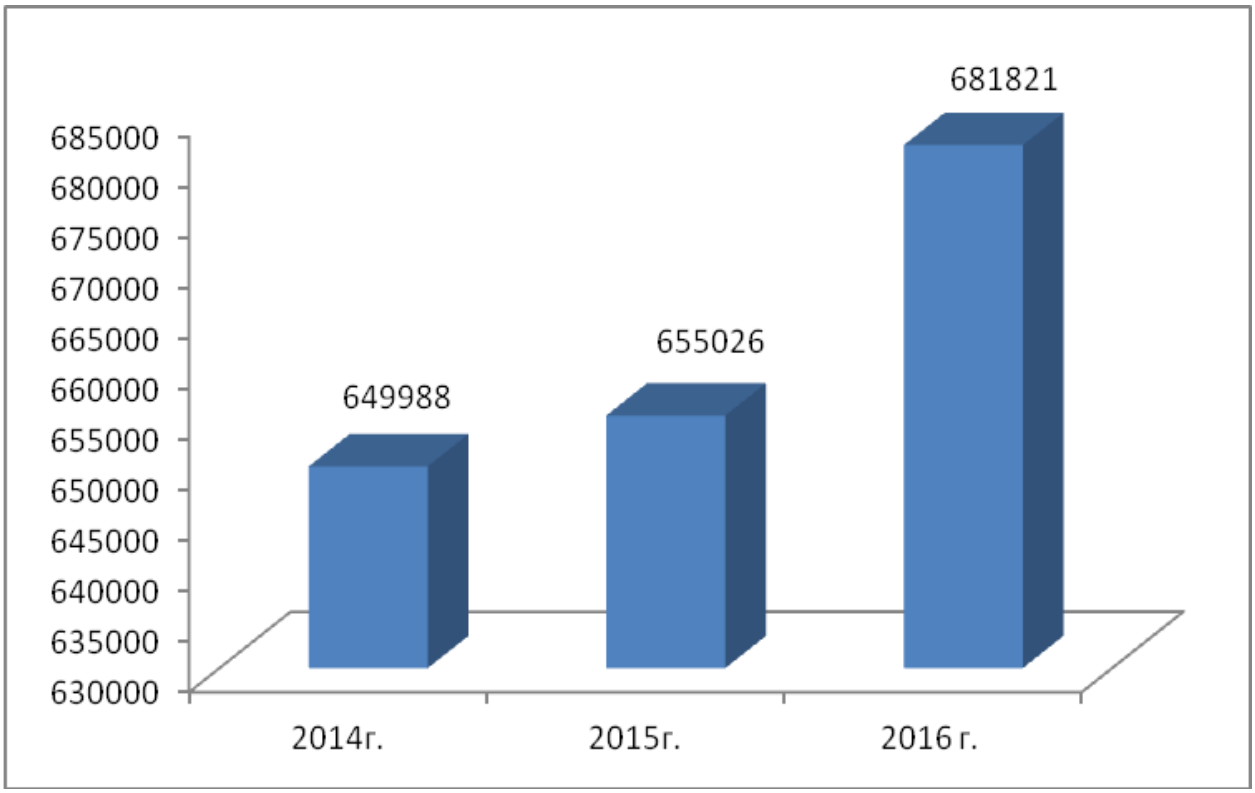


Рисунок 1.1 – Динамика рынка кормов животного происхождения, тыс. тонн

В структуре потребления кормов животного происхождения в 2016 году в натуральном выражении лидером является мясокостная мука – 59,3% (рисунок 1.2). Однако в денежном выражении наибольший удельный вес занимает рыбная мука – 62,5% (рисунок 1.3). Доля потребления кровяной муки незначительна [19].

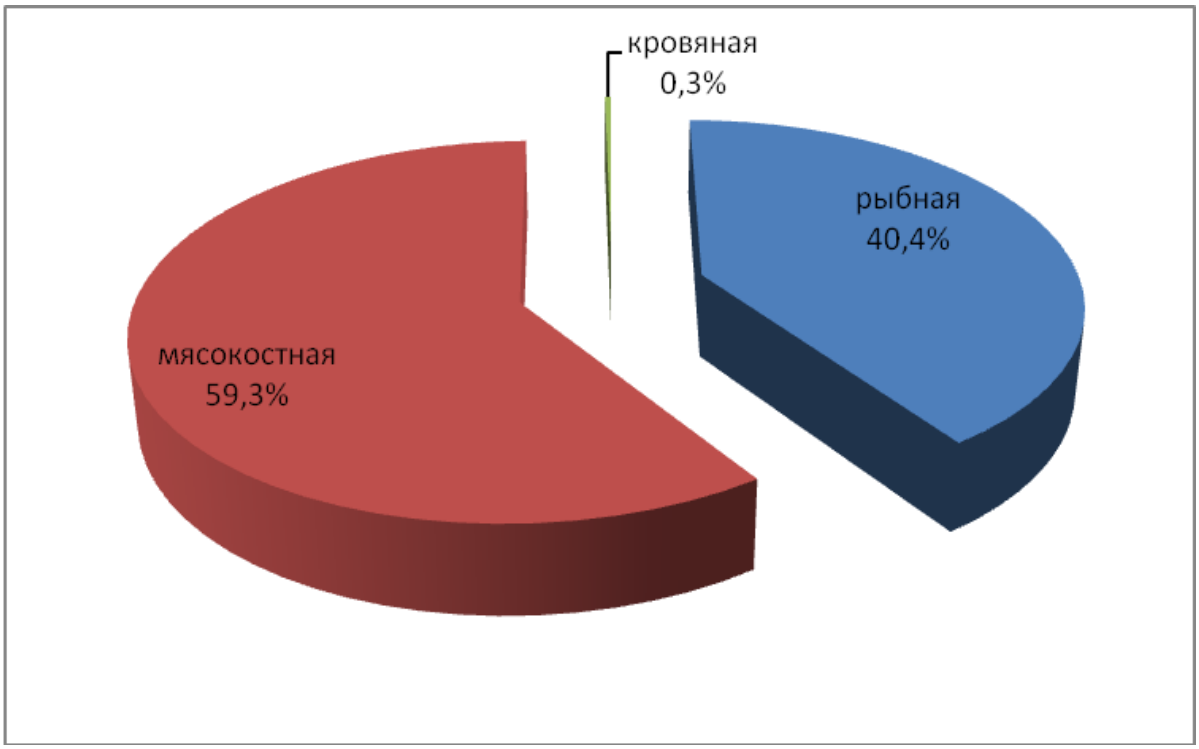


Рисунок 1.2– Структура рынка кормов животного происхождения в натуральном выражении, %

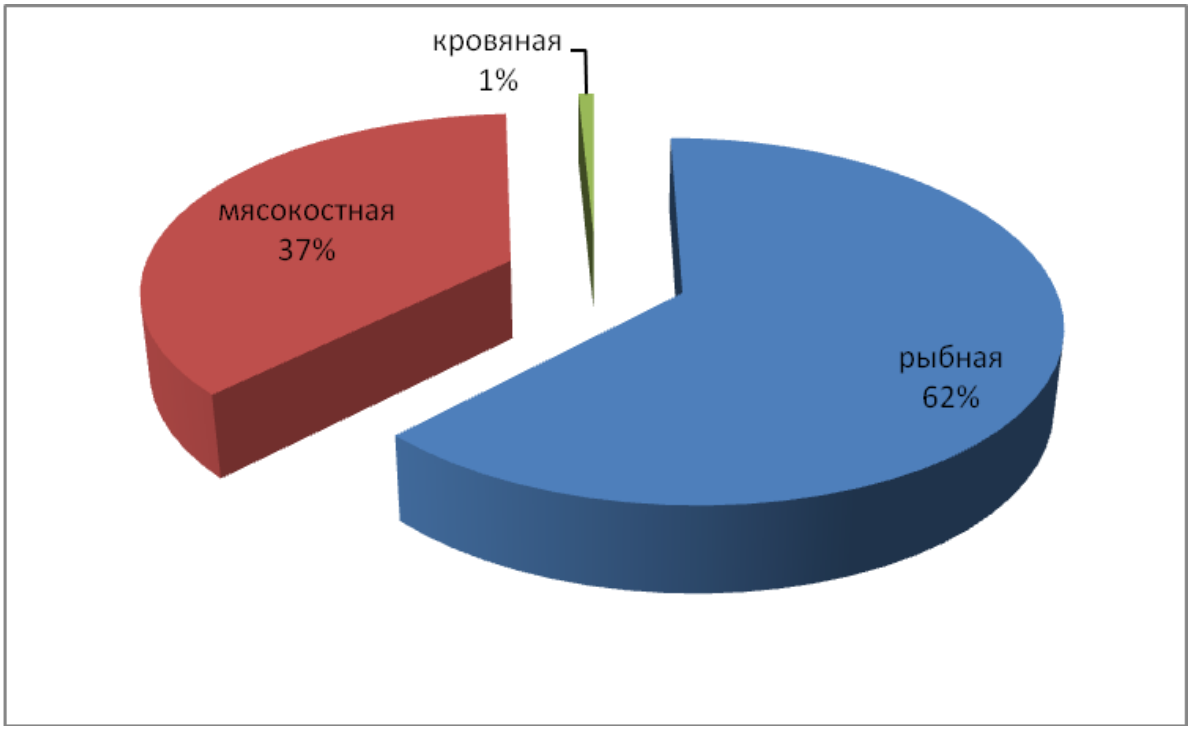


Рисунок 1.3 – Структура рынка кормов животного происхождения в стоимостном выражении, %

При этом следует отметить, что рынок мясокостной муки показывает самые высокие темпы роста (рисунок 1.4) [36].

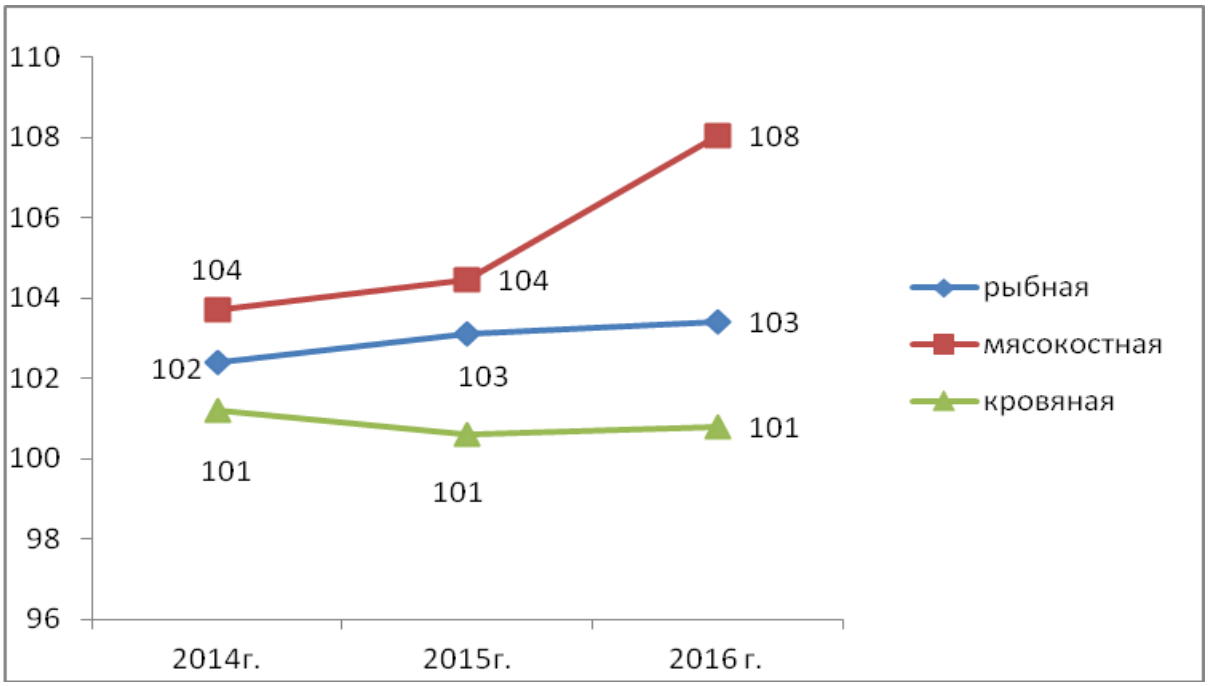


Рисунок 1.4 - Темпы роста сегментов рынка кормов животного происхождения, %

В натуральном же выражении в 2016 году мясокостной муки было произведено 431532 тыс. тонн, что на 49187 тыс. тонн больше уровня 2014 года и на 32126 тыс. тонн больше уровня 2015 года (рисунок 1.5).

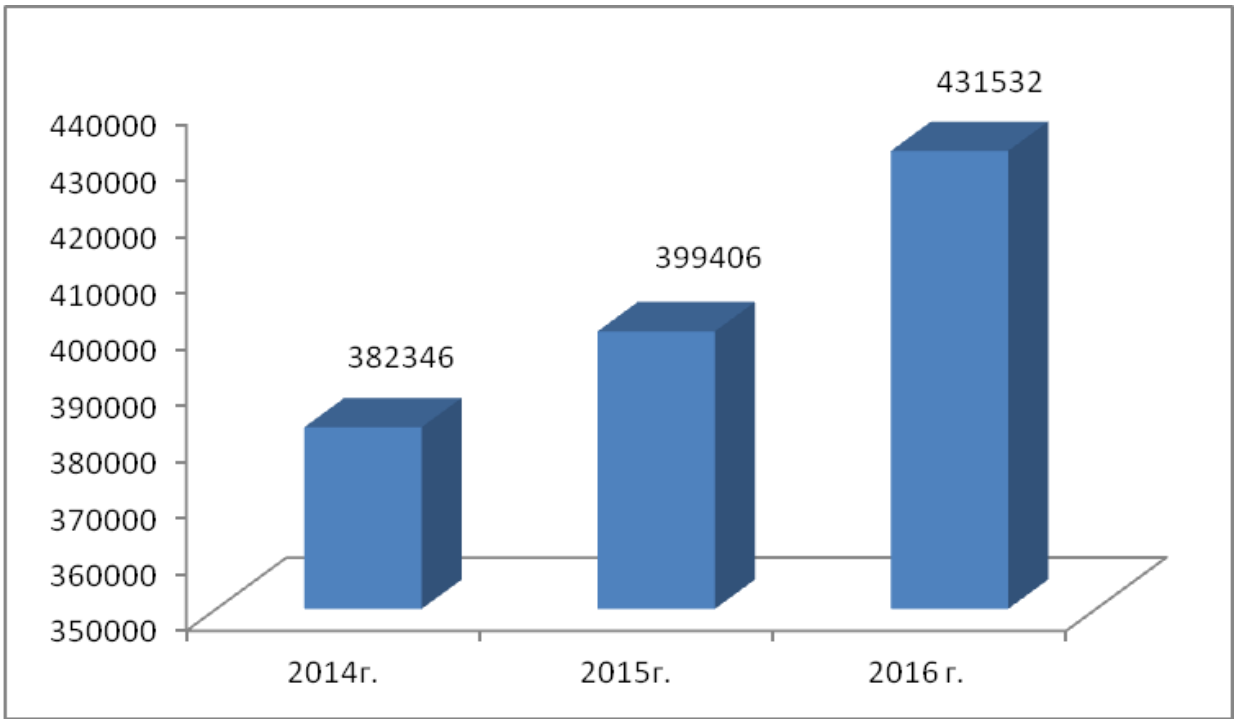


Рисунок 1.5 – Динамика российского рынка мясокостной муки, тыс. тонн

Отметим, что уже несколько лет подряд в нашей стране сохраняется устойчивая тенденция к постоянному наращиванию объёмов производства данного продукта: ежемесячный объём производства мясокостной муки в России стабильно превышает аналогичный показатель предыдущих лет.

В 2016 году по сравнению с аналогичным периодом 2015 года производство мясокостной муки выросло на 11,3% (таблица 1.1) [12].

Таблица 1.1 – Динамика производства мясокостной муки в России, тыс. тонн

| Месяц | 2014г. | 2015г. | 2016г. |
|---|---|---|---|
| январь | 21862 | 23636 | 25354 |
| февраль | 21427 | 23505 | 28255 |
| март | 24792 | 27469 | 29424 |
| апрель | 27605 | 27693 | 29355 |
| май | 23128 | 35746 | 38248 |
| июнь | 22042 | 25031 | 27284 |
| июль | 23418 | 26878 | 29566 |
| август | 23397 | 25601 | 28673 |
| сентябрь | 24230 | 25703 | 28530 |
| октябрь | 25148 | 28824 | 34012 |
| ноябрь | 23643 | 27705 | 30198 |
| декабрь | 26787 | 29590 | 33733 |
| итого | 287478 | 327382 | 362632 |

За счет отечественного производства спрос на данный момент удовлетворяется на 84%. При этом следует отметить, что темпы замещения импортной продукции отечественной достаточно высокие. Так еще в 2014 году доля отечественной продукции в структуре потребления составляли 75%, что на 9 % меньше чем в 2016 году (рисунок 1.6) [19].

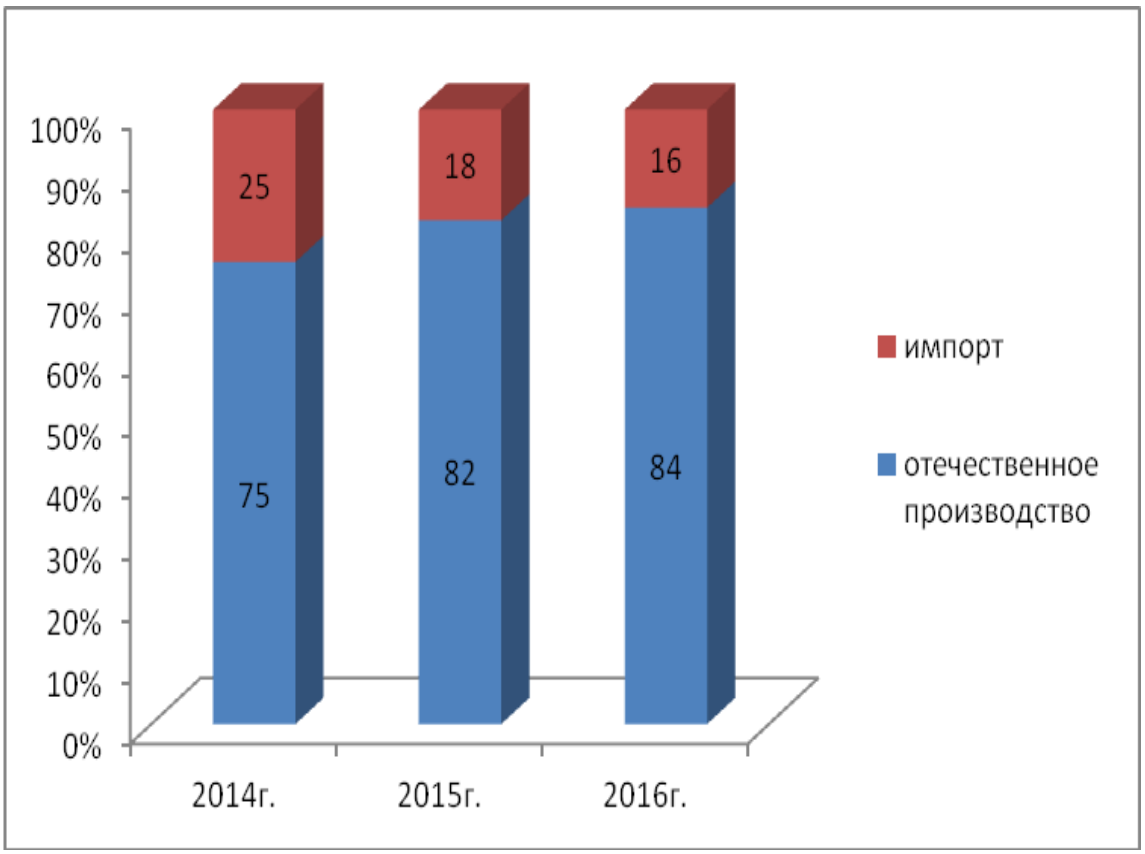


Рисунок 1.6 – Динамика доли отечественной продукции в структуре потребления мясокостной муки в России, %

В 2016 году производство мясокостной муки в России было отмечено в 73 субъектах РФ. Рейтинг регионов производства мясокостной муки возглавляет Калининградская обл. Ее доля в 2016 году составила 15,9% в натуральном и 24,1% в денежном выражении. Также значительные объемы производства мясокостной муки в 2016 году были отмечены в Приморском крае (8,8 и 13,8%), Пермской (7,6 и 4,7%) и Камчатской (6,9 и 10,8%) областях. Суммарная доля тринадцати ведущих регионов (более 2,0% от общего объема производства) в 2014 году составила 64,6 и 75,2% в натуральном и денежном выражении соответственно (рисунок 1.7). Следует отметить, что Пензенская область и близлежащие регионы в структуре производства занимают менее 1% в структуре производства мясокостной муки. При этом потребление данного вида продукции растет ежегодно [36].

Рисунок 1.7 - Рейтинг регионов производителей муки в РФ (в натуральном выражении), %

Следует отметить, что объем импорта мясокостной муки в Россию за период 2014-2016гг. сократился на 27,3% и составил 68900 тыс. тонн (рисунок 1.8) [12].

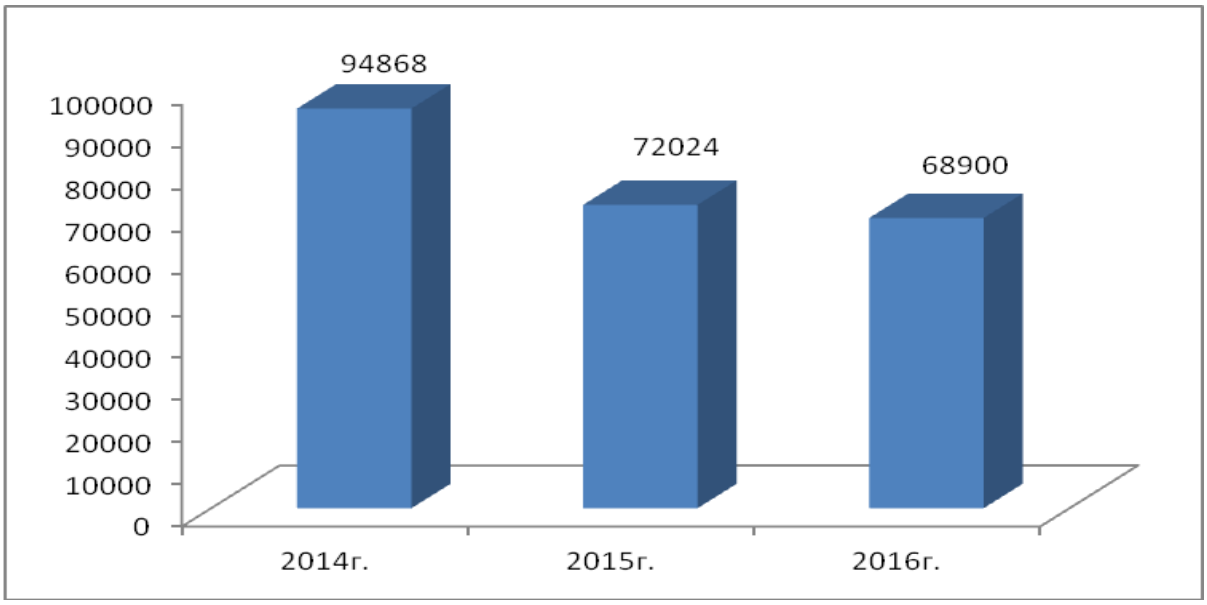


Рисунок 1.8 – Динамик импорта мясокостной муки в Россию, тыс. тонн

Доминирующее положение в импорте мясокостной муки занимали Дания – её доля в общем объеме импорта составила 26,6% в натуральном выражении и Марокко – 23,4% (рисунок 1.9). Совокупный объем поставок мясокостной муки в 2016 году семью ведущими странами (более 2,0% от общего объема импорта) составил 97,9 % в натуральном выражении.

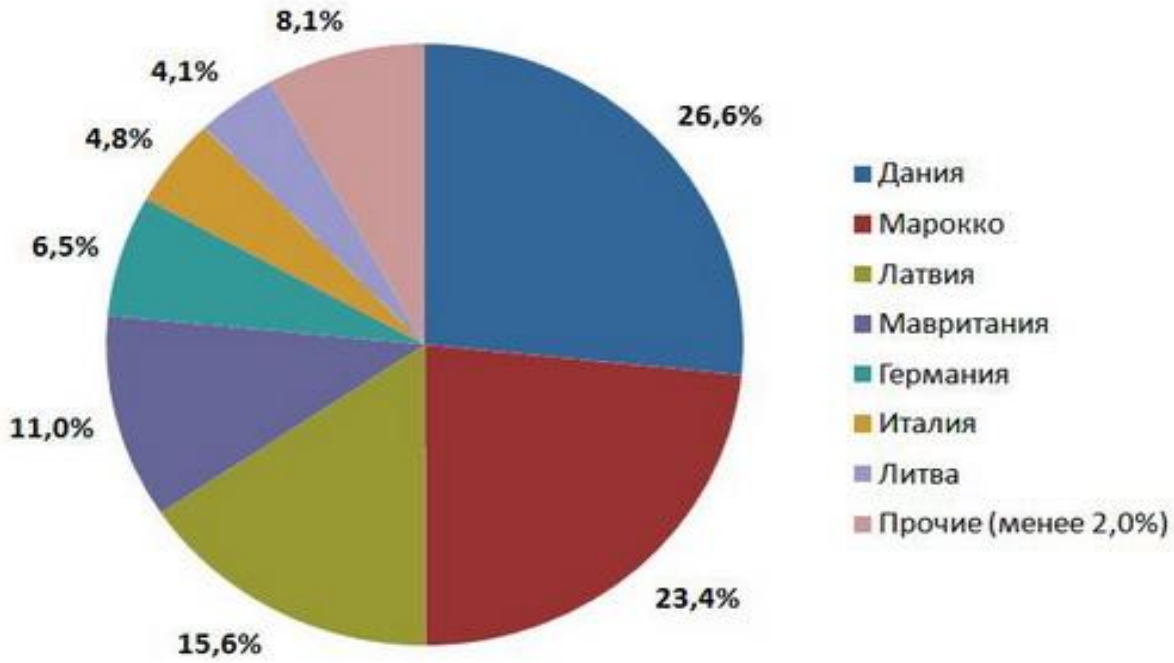


Рисунок 1.9 – Рейтинг стран импортеров мясокостной муки в РФ в 2016 году (в натуральном выражении), %

В 2016 годе по отношению к 2015 г. объем экспорта мясокостной муки увеличился на 51,3 и 122,7% в натуральном и денежном выражении, соответственно. В 2016 году корма животного происхождения экспортировались только в Корею и Казахстан [36].

Таким образом. Проведенный анализ показал, что в настоящее время рынок мясокостной муки активно развивается. Причем структура производства данного вида продукции сосредоточена в отдаленных от Пензенской области регионах, что является благоприятной предпосылкой для создания данного вида бизнеса и возможности выхода предприятия не только на рынок Пензенской области, но и соседних регионов.

## 1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Развитие практически любого бизнеса невозможно без внимательного исследования конкурентов и конкуренции на существующем рынке товаров или услуг. Необходима постоянная работа над поиском слабых мест у конкурентов и, наоборот, анализ их сильных сторон.

Исследование конкурентов, анализ их стратегии в маркетинге - необходимость в условиях современного рынка. Изучение конкурентов помогает перенять у них все их достижения, позволяет обучаться на чужих ошибках, избегая своих.

В настоящее время структура предложения на рынке мясокостной муки выглядит следующим образом (рисунок 1.10) [19].

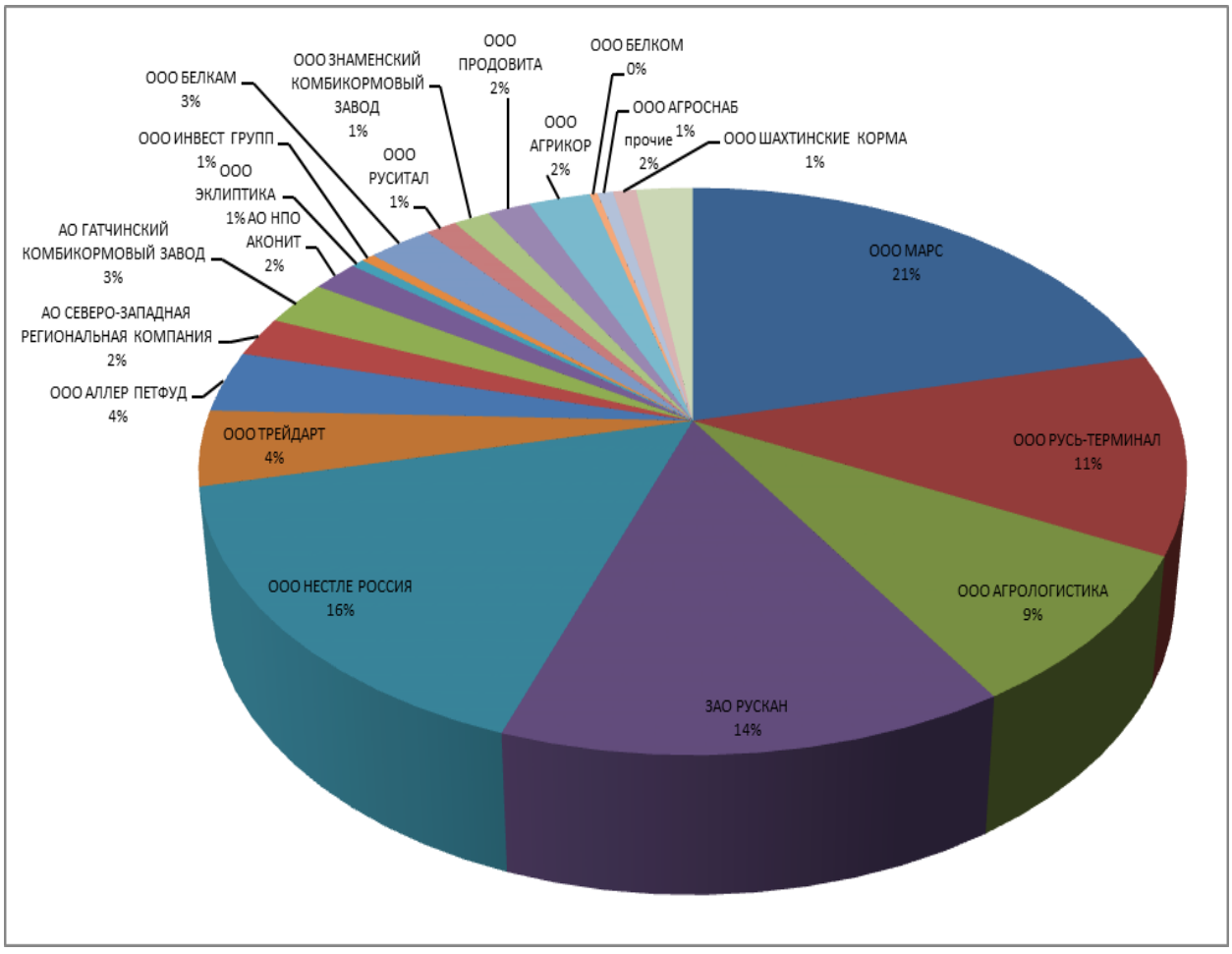


Рисунок 1.10 – Структура предложения на российском рынке мясокостной муки, %

Таким образом, следует отметить, что более 71% рынка контролируют пять крупнейших производителей, причем два из них являются дочерними компаниями международных корпораций – это ООО «Марс» с долей рынка 21,1%, а также ООО «Нестле Россия» с долей рынка 16%.

Однако особенностью данного рынка является, то, что в каждом географическом сегменте существуют свои лидеры рынка. Во многих регионах значительную долю занимают местные производители. Оценивая рынок Приволжского федерального округа, следует отметить, что ввиду отсутствия крупных производителей мясокостной муки в данном географическом сегменте структура предложения на рынке мало отличается от общероссийской (рисунок 1.11). В то же время, следует отметить, что в анализируемом сегменте наблюдается большая дифференциация рынка среди производителей. Так компания «Марс» занимает на рынке 16%, а ООО «Нестле Россия» 9%.

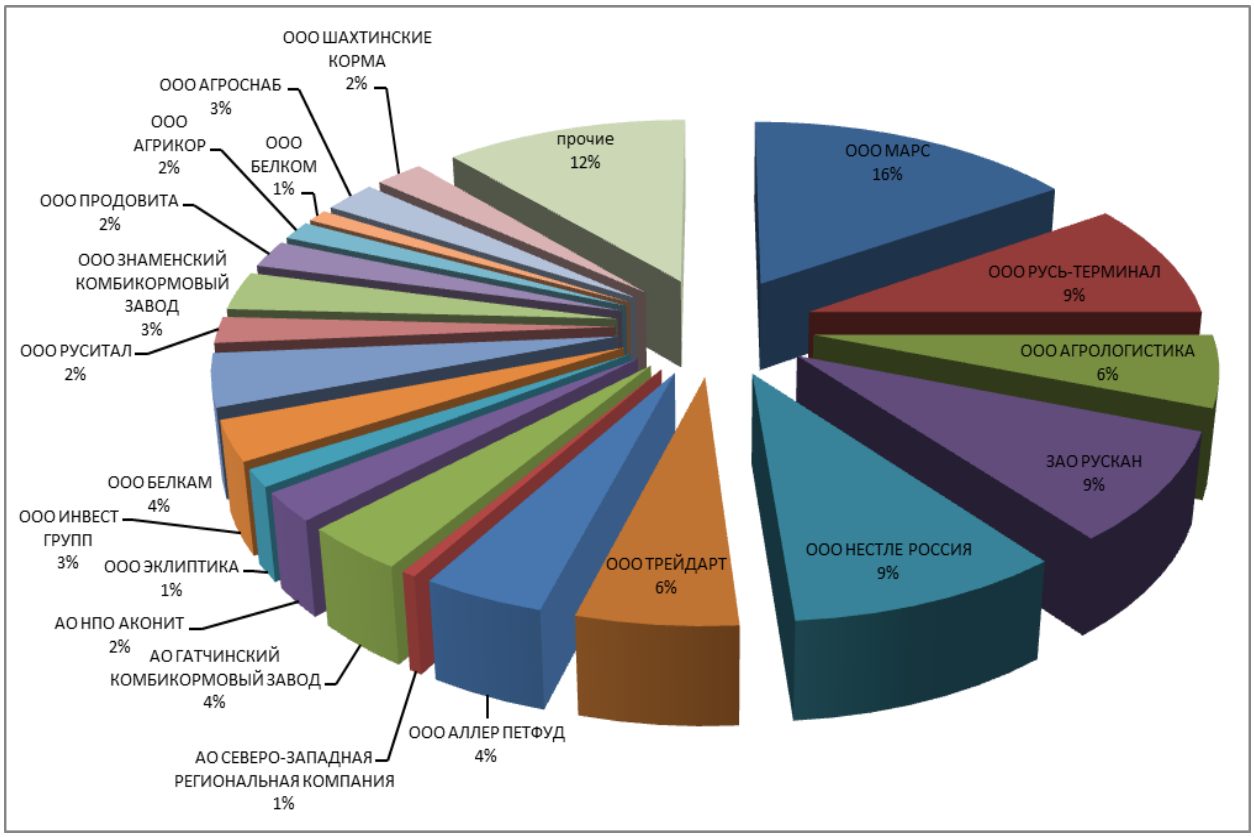


Рисунок 1.11 – Структура предложения на рынке мясокостной муки Приволжского федерального округа, %

Так как предприятие на первоначальном этапе не может бороться с мировыми и отечественными гигантами данной индустрии, то основными конкурентами на выявленном рынке будут производители, занимающие порядка 4-5% рынка. Наиболее значимыми из них являются:

ООО «Аллер Петфуд» - основана в 2004 году и осуществляет на территории РФ полный спектр услуг в области производства кормов для домашних и продуктивных животных. Компания владеет в России заводом по производству сухих экструдированных кормов и мясокостной муки (г. Тверь) и заводом по производству комбинированных кормов (Ленинградская область, п. Кузьмоловский). Высокое качество продукции обеспечено современными методами и опытом производства.

ЗАО «РУСКАН» объединяет под общим управлением два завода. Один, расположенный в Новгородской области в городе Старая Русса, специализируется на производстве мясокостной муки, животного жира и премиксов для продуктивных животных. Второй, на котором осуществляется производство комбикормов, находится в Белгородской области. Оба завода оснащены современным оборудованием. Производства полностью автоматизированы. Высокий уровень автоматизации заводов обеспечивает строгое соблюдение технологий и позволяет осуществлять контроль качества на всех этапах производства.

ООО «Трейдарт» специализируется на производстве комбикормов для животных. В ассортименте продукции имеются, как полнорационные корма, так и биологически активные добавки. Совместно с АПХ «Михайловское», осуществляющим переработку скота и птицы, в 2011 году было запущено производство мясокостной муки. Качество продукции соответствует международным стандартам и экспортируется за рубеж.

АО «Гатчинский комбикормовый завод» - производит широкий спектр кормов для продуктивных животных. Помимо комбикормов, предприятие производит зерносмеси для птиц, а также ряд других товаров для животных,

консервы для собак из мясных субпродуктов. Ежемесячно предприятие производит порядка 130-150 тонн мясокостной муки.

ООО «Белкам» – на рынке мясокостной муки работает с 2001 года, в настоящее время предприятие активно осваивает новый для себя рынок – сухие корма для домашних животных. С самого начала деятельности и по настоящее время, традицией завода является ориентация на производство продукции высокого качества.

Далее проведем экспертную оценку факторов конкурентоспособности по 10-бальной шкале для всех компаний, представленных на рынке игрушек для домашних животных. Учитывая особенности маркетинга продукции и специфику данного вида бизнеса, были выбраны следующие параметры для сравнения организаций (факторы конкурентоспособности): известность на рынке; репутация, имидж организации; доступность цены за продукцию; эффективность рекламы; широта ассортимента. Для каждой конкурентной позиции необходимо указать ранг нашей организации и ранг конкурента от 1 до 10 (1-наихудший, 10 - наилучший). Выставляемая оценка целиком зависит от личного восприятия позиции автором исследования. Качественное сравнение предприятий приведено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Качественное сравнение предприятий по конкурентным факторам

| Конкурентные факторы | ООО «Белковый продукт» | ООО «Аллер Петфуд» | ЗАО «РУСКАН» | ООО «Трейдарт» | АО «Гатчинский комбикормовый завод» | ООО «Белкам» |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Качество продукции | 8 | 8 | 10 | 10 | 9 | 10 |
| Доступность цены | 6 | 5 | 6 | 7 | 5 | 3 |

Продолжение таблицы 1.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Репутация (имидж) предприятия | 7 | 6 | 10 | 8 | 6 | 10 |
| Система продвижения продукции | 4 | 5 | 9 | 8 | 6 | 8 |
| Широта ассортимента | 9 | 6 | 9 | 6 | 8 | 9 |
| Достаточная и качественная производственная база | 10 | 7 | 10 | 8 | 8 | 10 |
| Имеются возможности снижения транспортных издержек | 8 | 5 | 5 | 9 | 9 | 6 |
| Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса | 8 | 5 | 8 | 7 | 5 | 9 |
| Высокий уровень корпоративной культуры | 7 | 6 | 8 | 8 | 8 | 7 |
| Общая сумма баллов | 67 | 53 | 75 | 71 | 64 | 72 |
| Место предприятия по конкурентной силе | 5 | 6 | 1 | 3 | 4 | 2 |

Анализ конкурентных факторов для предприятий, приведенных в таблице 1.2, приведено в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Анализ конкурентных факторов

| Предприятия-конкуренты | Конкурентные преимущества | Конкурентное отставание |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| ООО «Белковый продукт» | Высокое качество<br>Широкий ассортимент<br>Достаточная и качественная производственная база<br>Имеются возможности снижения транспортных издержек | Неэффективная система продвижения продукции<br>Неизвестность торговой марки |
| ООО «Аллер Петфуд» | Имеются возможности снижения транспортных издержек<br>Высокий уровень корпоративной культуры | Неэффективная система продвижения продукции<br>Узкий ассортимент |

Продолжение таблицы 1.3

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| ЗАО «РУСКАН» | Высокое качество<br>Широкий ассортимент<br>Достаточная и качественная производственная база<br>Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса | Не имеются возможности снижения транспортных издержек |
| ООО «Трейдарт» | Высокое качество<br>Широкий ассортимент<br>Достаточная и качественная производственная база<br>Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса<br>Известность торговой марки | Не имеются возможности снижения транспортных издержек<br>Высокая цена реализации продукции |
| АО «Гатчинский комбикормовый завод» | Достаточная и качественная производственная база<br>Высокий уровень корпоративной культуры<br>Качество продукции | Узкий ассортимент<br>Высокая цена реализации продукции<br>Слабо организована работа по стимулированию сбыта и спроса |
| ООО «Белкам» | Качество продукции<br>Достаточная и качественная производственная база<br>Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса<br>Широкий ассортимент продукции | Высокая цена реализации продукции |

Данные таблицы свидетельствуют, что ООО «Белковый продукт» может занять одно из лидирующих положений среди производителей мясокостной муки в Приволжском федеральном округе.

По предварительным оценкам предприятие предполагает занять порядка 2% рынка мясокостной муки Приволжского федерального округа (рисунок 1.12).

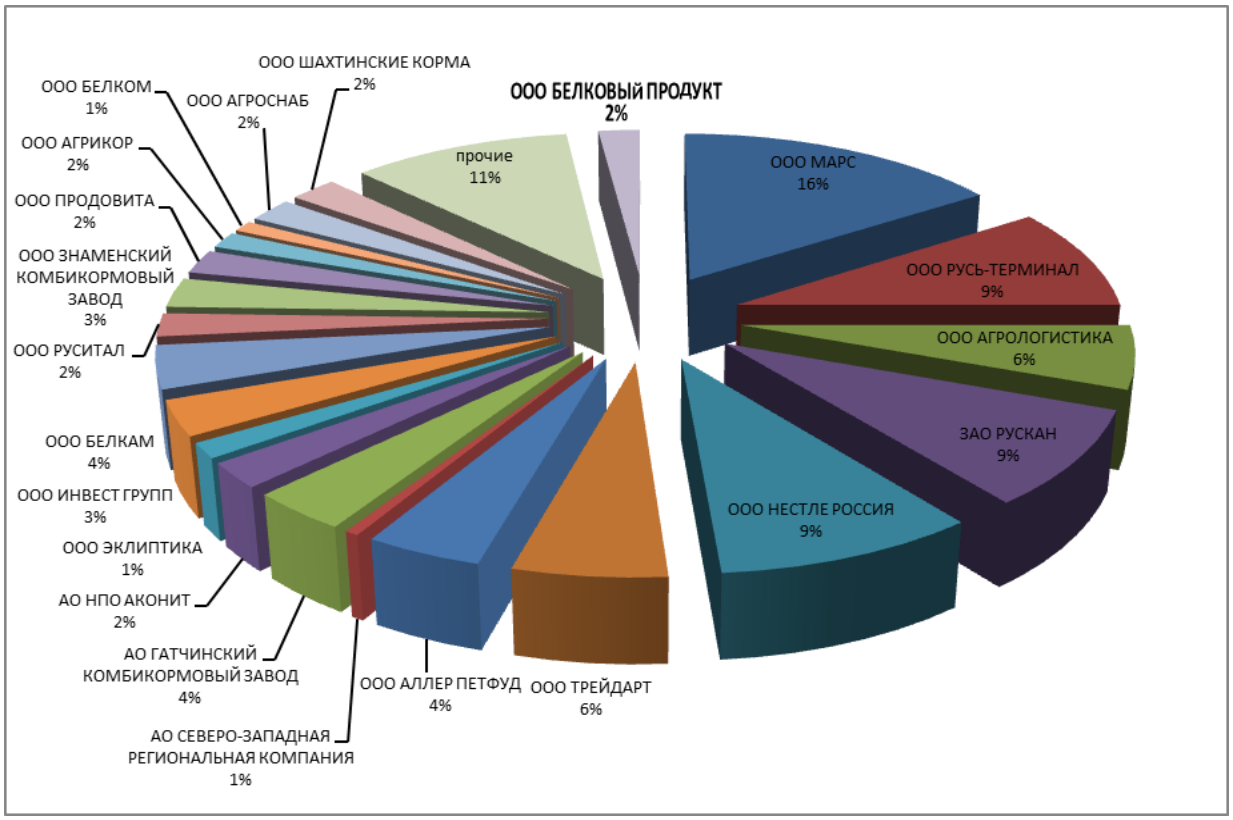


Рисунок 1.12 – Структура предложения на рынке мясокостной муки Приволжского федерального округа после выхода ООО «Белковый продукт», %

## 1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка

ООО «Белковый продукт» будет осуществлять свою деятельность на рынке юридических лиц. Основными потенциальными потребителями мясокостной муки являются сельскохозяйственные предприятия различных организационно-правовых форм собственности.

Проведем сегментацию более детально. По географическому принципу основными потребителями продукции будут сельскохозяйственные предприятия, расположенные на территории Пензенской области и Приволжского ФО (рисунок 1.13).

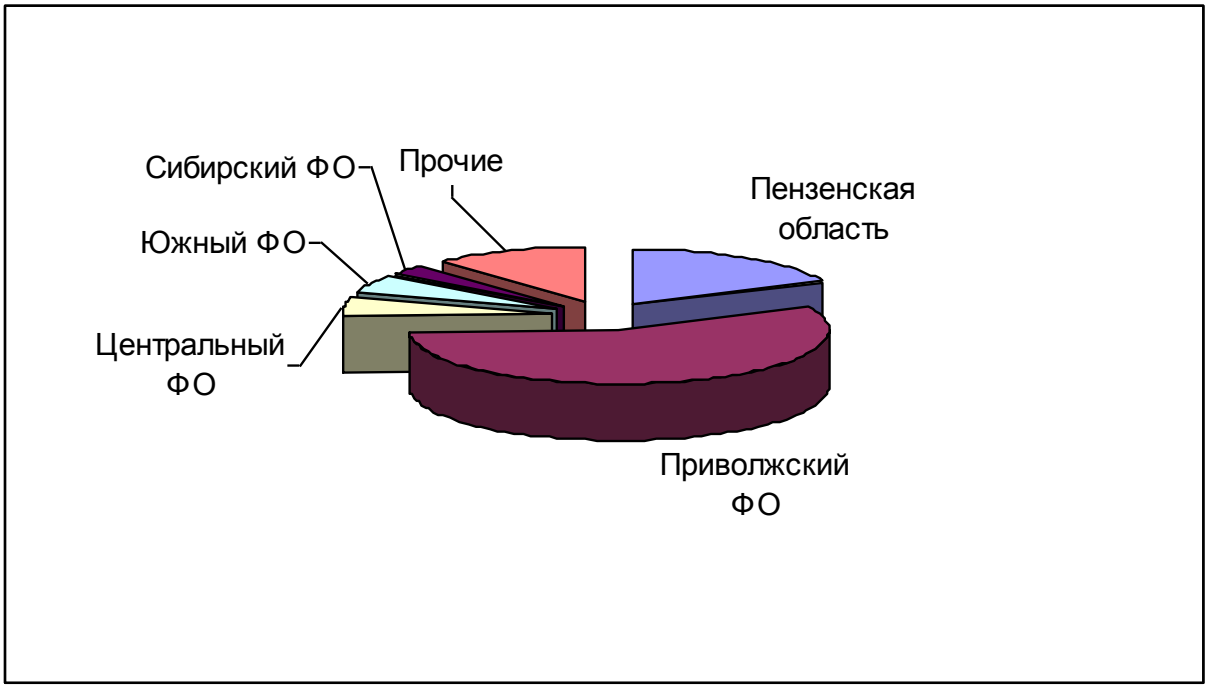


Рисунок 1.13 – Сегментация потребителей по географическому признаку, %

При определении потенциального потребителя по размеру было определено, что целевым сегментом будет являться крупное или среднее предприятие (рисунок 1.14).

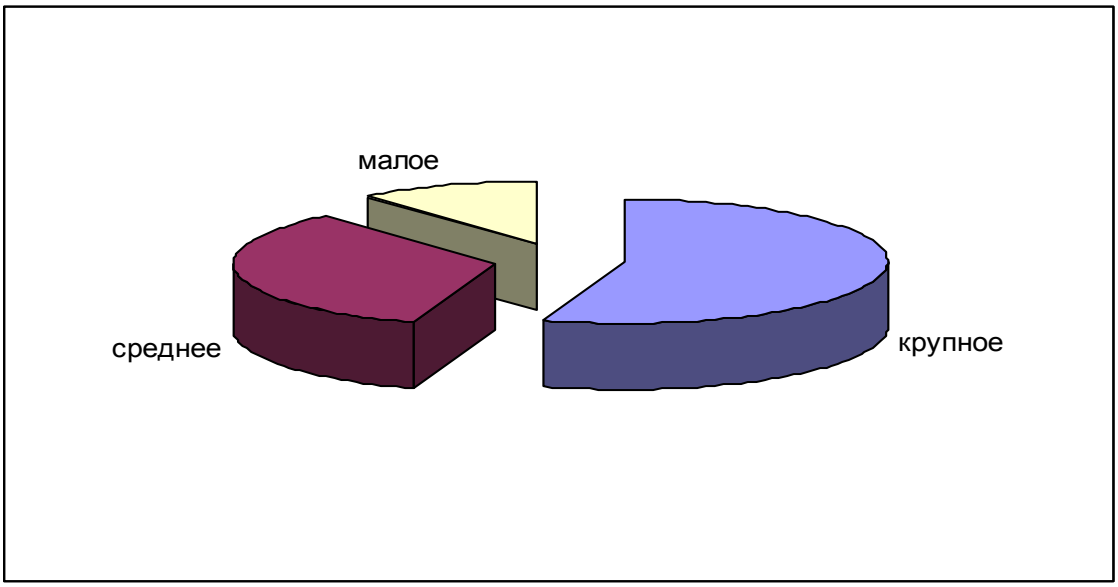


Рисунок 1.14 – Сегментация потребителей по размерам предприятия

В зависимости от длительности взаимоотношений это будут потребители, заключающие договор дна долгосрочной основе (рисунок 1.15).

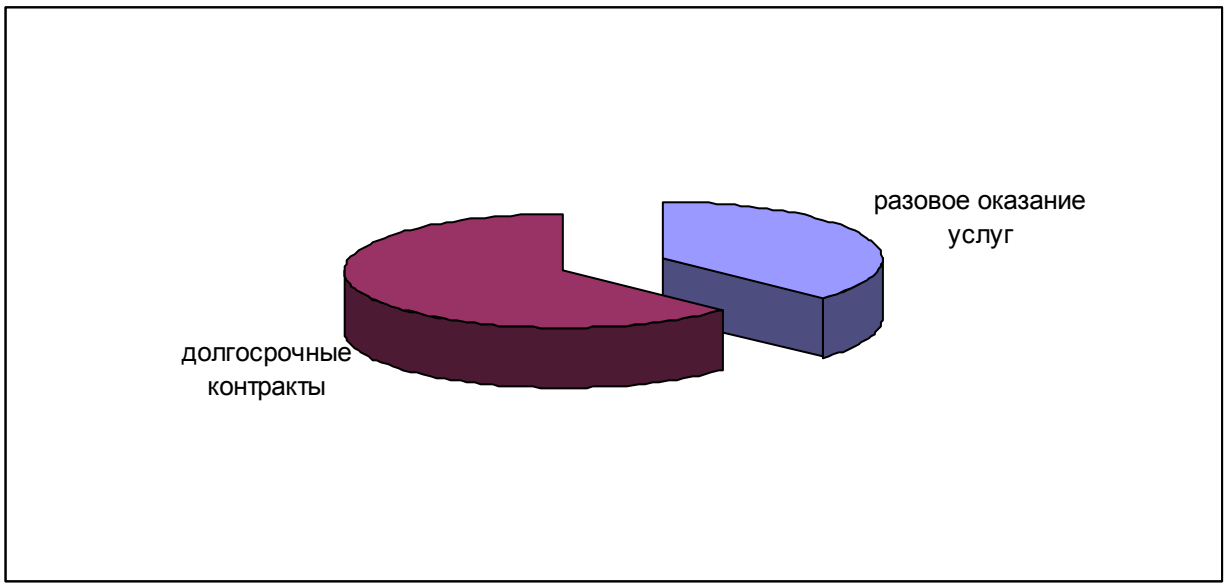


Рисунок 1.15 – Сегментация потребителей по длительности взаимоотношений, %

В виду того, что сельскохозяйственные товаропроизводители испытывают финансовые сложности, то для них вопрос цены кормов для животных имеет одно из первостепенных значений, однако в то же время они уделяют большое внимание качеству, поэтому большинство потребителей нацелено на поиск компаний производящих мясокостную муку при оптимальном сочетании «цена-качество» (рисунок 1.16).

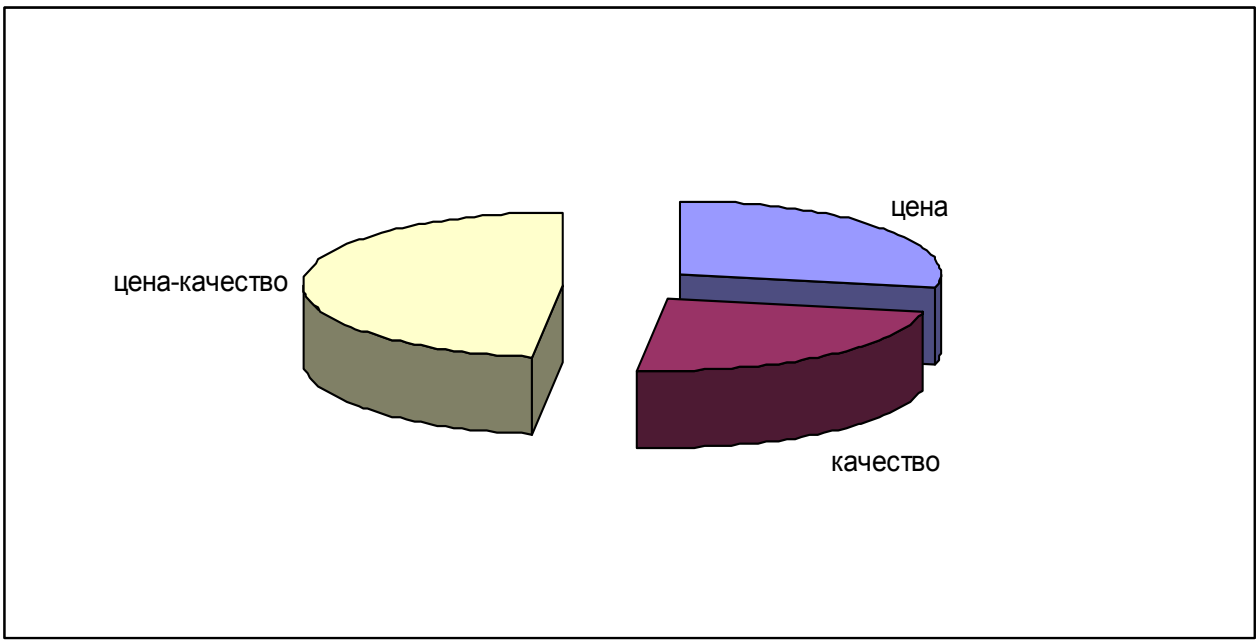


Рисунок 1.16 – Сегментация потребителей по ориентации цена-качество, %

При оценке способа расчета потенциального потребителя было определено, что большинство предприятий предполагает приобретать технику за наличный расчет или в лизинг (рисунок 1.17).

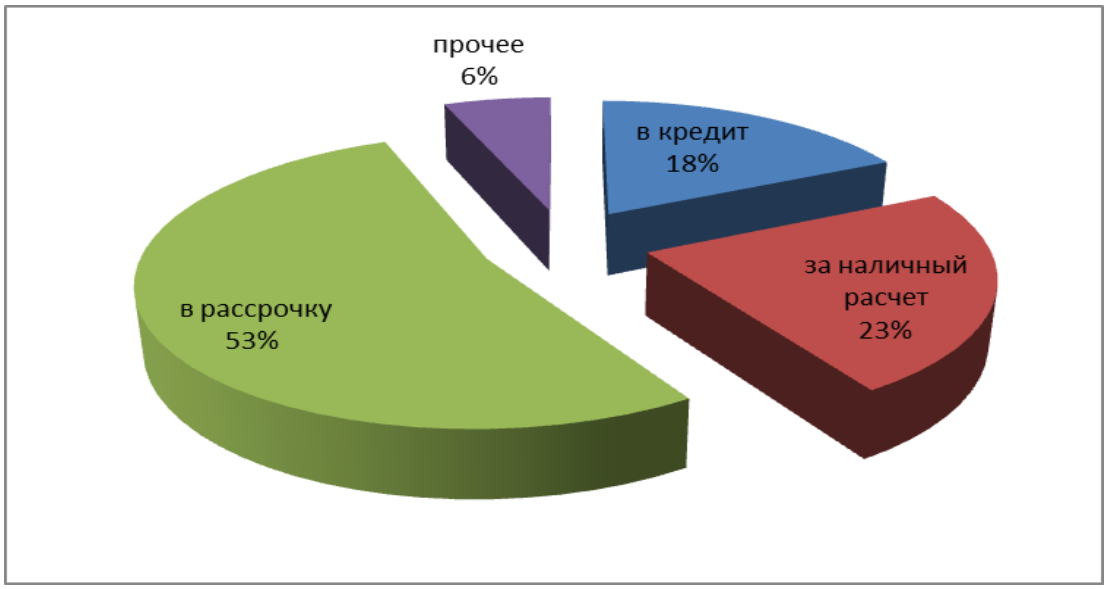


Рисунок 1.17 – Сегментация потребителей по форме оплаты продукции, %

По организационно-правовой форме собственности преимущественно покупателями продукции будут сельскохозяйственные производственные кооперативы и открытые акционерные общества (рисунок 1.18).

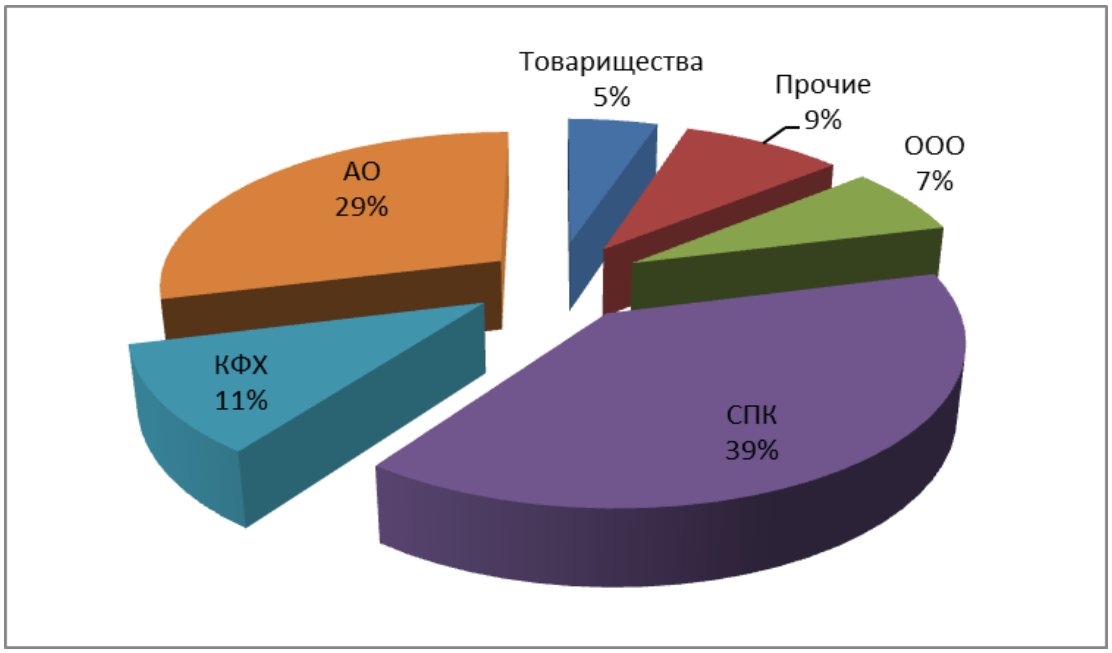


Рисунок 1.18 – Сегментация потребителей по организационно-правовой форме собственности, %

Результаты проведенного анализа представим в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Основные характеристики целевого сегмента

| Характеристик | Значение |
|---|---|
| Отрасль | Сельское хозяйство |
| Организационно-правовая форма собственности | АО, СПК |
| Размеры предприятий | Крупные, средние |
| По цели | Осуществление производства продукции животноводства |
| Географическое положение | Пензенская область, Приволжский ФО |
| Способы расчета | Рассрочка платежа |
| Долгосрочность взаимодействия | Долгосрочные контракты |

Таким образом, целевым сегментом являются крупные и средние сельскохозяйственные предприятия, осуществляющие выращивание животных и птицы.

# 2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

## 2.1 Характеристика производимой продукции

Предполагается производить продукцию в соответствии с ГОСТ 17536-82 «Мука кормовая животного происхождения. Технические условия».

По органолептическим показателям продукция будет соответствовать нормам указанным в таблице 2.1 [13].

Таблица 2.1 – Органолептические показатели мясокостной муки

| Показатель | I сорт | II сорт | III сорт |
|---|---|---|---|
| Внешний вид | Продукт сыпучий без плотных, нерассыпающихся при надавливании, комков или гранул диаметром не более 12,7 мм, длиной не более двух диаметров, крошимостью не более 15% | | |
| Запах | Специфический, но не гнилостный и не затхлый | | |
| Крупность помола | 5 | | |

По физико-химическим показателям кормовая мука будет соответствовать нормам, указанным в таблице 2.2.

Таблица 2.1 – Физико-химические показатели мясокостной муки

| Показатель | I сорт | II сорт | III сорт |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Массовая доля, %: | | | |
| влаги, не более | 9 | 10 | 10 |
| протеина, не менее | 50 | 42 | 30 |
| жира, не более | 13 | 18 | 20 |
| золы, не более | 26 | 28 | 38 |
| клетчатки, не более | 2 | 2 | 2 |
| антиокислителей, не более | 0,02 | 0,02 | 0,02 |

Продолжение таблицы 2.2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Содержание посторонних примесей: металломагнитных, размером до 2 мм, г/т | 150 | 200 | 200 |
| минеральных, нерастворимых в соляной кислоте, %, не более | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Наличие патогенных микроорганизмов | Не допускается | Не допускается | Не допускается |
| Общая токсичность | Не допускается | Не допускается | Не допускается |

По санитарно-гигиеническим показателям мука будет соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Санитарно-гигиенические показатели желатина

| Наименование показателя | Норма |
|---|---|
| Сернистая кислота в пересчете на SO , %, не более | 0,075 |
| Мезофильные аэробные и факультативно-анаэробные микроорганизмы, КОЕ, в 1 г желатина, не более | $1 \cdot 10$ |
| Бактерии группы кишечных палочек (колиформные) в 0,01 г желатина | Не допускаются |
| Патогенные микроорганизмы, в том числе сальмонеллы, в 25 г | Не допускаются |

Мясокостную муку упаковывают в двойные мешки. Внутренний многослойный бумажный мешок. Внешний тканевый мешок или льно-джуто-лавсановый. Мешки должны быть нормальной прочности, новые или мешки не ниже III категории.

В бумажных мешках после заполнения их два внутренних слоя закрывают, два внешних - зашивают машинным или ручным способом.

Пленочные мешки-вкладыши закрывают сваркой.

Тканевые мешки зашивают машинным или ручным способом капроновыми нитками; при зашивке мешки должны иметь два ушка с высотой гребня 8 - 10 см.

Масса нетто мясокостной муки в мешках не более 50 кг.

На мешке будет наклеена бумажная этикетка, со следующими обозначениями:

а) наименование организации и товарный знак;

б) наименование предприятия-изготовителя и его местонахождение;

в) наименование продукции и сорт;

д) масса нетто;

е) дата выработки;

з) обозначение ГОСТа;

и) срок хранения.

Транспортирование мясокостной муки производят транспортом всех видов в крытых транспортных средствах, а также в контейнерах в соответствии с правилами перевозки грузов, действующими на транспорте данного вида [5].

Сырьем для производства мясокостной муки являются ткани и органы туш животных, в которых содержится коллаген: кость и мягкое сырье (сухожилия, обрезки шкур, мездра, жилки и др.).

Кость состоит из органических и минеральных веществ, соотношение которых зависит от вида, возраста и корма животных (среднее соотношение составляет 33 и 67% или 30 и 70%). К органическим веществам относятся оссеин и жир; к минеральным – преимущественно фосфорнокислые соли (90-95%), углекислые соли кальция (4,0-8,0%), в незначительных количествах фтористый кальций (до 1%) и прочие соли. Из фосфорнокислых солей

основную часть составляет трикальций фосфат. Содержание воды в костях колеблется от 15 до 35%.

Колбасная кость поступает с мясоперерабатывающих заводов. Она не вываренная и чем меньше на ней мяса, тем она ценнее.

Столовая кость поступает из сети общественного питания. Эта кость частично вываренная, а на поверхности ее имеется незначительное количество денатурированных белков мяса и крови. Если эта кость лежалая и загрязнена посторонними веществами, то она называется сборной.

Для производства мясокостной муки применяют кости крупного рогатого скота, такие, как тазовая, лопатки, ребра без позвонков, головная, челюстная, лобная часть черепа. Она поступает с мясокомбинатов в свежем виде. Кроме того, используются кость-решетка и роговой стержень.

Кость-решетка поступает также с мясокомбинатов, имеющих цехи ширпотреба, с пуговичных и галантерейных фабрик и из мастерских. Она должна быть плотной и обезжиренной.

Роговой стержень (внутренняя часть рога) должен свежим, без примесей шерсти. Поступает с мясокомбинате или с фабрик, вырабатывающих роговые изделии.

Примерные выходы мясокостной муки, получаемой из этого сырья представлены в таблице 2.4 [3].

Таблица 2.4 - Выходы желатина, получаемого из костей

| Название кости | Выход, % к сухой кости |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Роговой стержень | 14 |
| Решетка (отход трубчатой кости после её использования на поделочные цели) | 15 |
| Перешиб или брак трубчатой кости после обезжиривания (без кулаков) | 12 |
| Нижняя челюсть КРС (щековина) | 10 |
| Лобная кость (лобовина) | 10 |

Продолжение таблицы 2.4

| 1 | 2 |
|---|---|
| Лопатка | 10 |
| Тазовая кость | 10 |
| Рёбра КРС (без позвонков и хрящей) | 8 |

Вся кость, поступающая на производство мясокостной муки, сопровождается свидетельством ветеринарно-санитарного надзора.

Для производства мясокостной муки применяют опойковую и выростковую мездру, головки, и телячьи шкуры, непригодные для выработки кож. Спнлковая обрезь является лучшим сырым для производства мясокостной муки; она получается при раздваивании шкур на кожевенных заводах. Ценным сырьем для производства мясокостной муки является также свиная шкура. Перечень видов мягкого сырья, перерабатываемого на мясокостную муку и примерные выходы продукции представлены в таблице 2.5 [5].

Таблица 2.5 – Перечень видов мягкого сырья, перерабатываемого на мясокостную муку

| Сырьё | Выход продукта, % к массе сырья |
|---|---|
| Сухожилия (включая ахилловы) | 15-20 |
| Жилки, получаемые при жиловке мяса | 15 |
| Шкура с головы (чёлки, головки, лобаши) | 11 |
| Шкура с хвоста КРС, обрезки шкуры | 8 |
| Уши КРС | 8 |
| Ручная мездра со шкур КРС | 10 |

Принимают сырье в строгом соответствии с действующим стандартом и договорами, заключенными с поставщиками.

Кость хранят в отдельных, хорошо проветренных складских помещениях или под навесом с асфальтированными, бетонными или другими

водонепроницаемыми полами. Допускается хранение кости на открытых асфальтированных площадках.

Стены и полы хранилищ костей тщательно обрабатывают дезинфицирующими средствами, в строгом соответствия с указаниями правил ветеринарного контроля.

При длительном хранении сырой кости в штабелях, особенно на воздухе, происходит гидролиз коллагена и последующие процессы превращения первичных продуктов гидролиза. Выход клея и желатина из лежалого сырья уменьшается по мере увеличения степени загнивания, причем, естественно, ухудшается и качество получаемого продукта. Длительное хранение кости на открытых площадках влияет и на содержание жира в кости.

Мягкое сырье хранят в консервированном вида, так как гнилостный распад неконсервированного мягкого сырья протекает очень интенсивно; в начальных стадиях гнилостное разложение аналогично гидролизу под действием кислот и щелочей. Незаконсервированное сырье, поступающее с мясокомбинатов, консервируют поваренной солью и хранят в закрытых бочках. Если сырье поступает в незаконсервированном виде зимой, то его хранят в ледяных бунтах или немедленно направляют на переработку, либо консервируют сушкой в естественных условиях, а затем хранят [19].

## 2.2 Технологический процесс производства продукции

Мясокостную муку производят в основном следующими методами: сухим способом в горизонтальных вакуумных котлах с обезжириванием шквары на шнековых прессах или с промежуточным обезжириванием шквары на центрифуге; сухим и мокрым способами на непрерывных линиях с обезжириванием шквары на центрифугах или шнековых прессах. Процесс производства включает следующие операции, представленные на рисунке 2.1 [6].

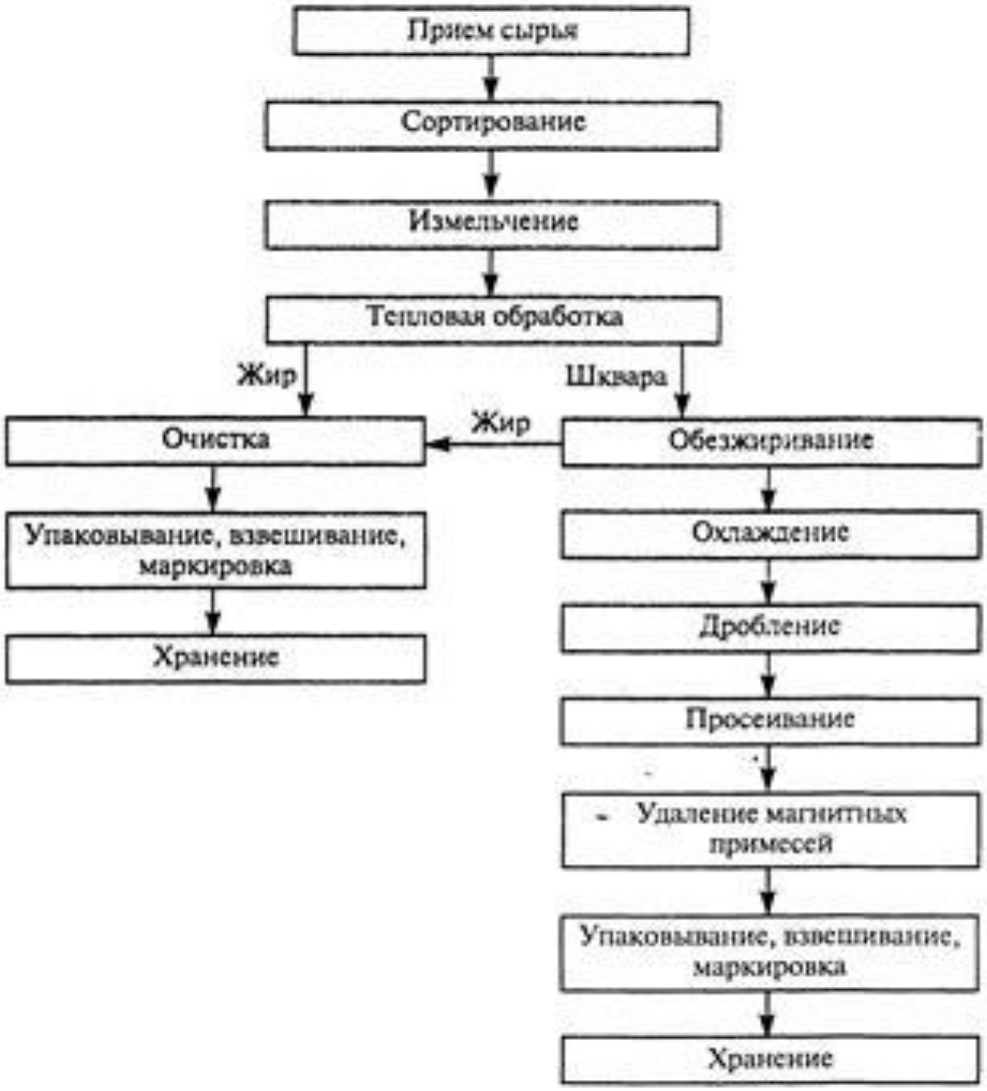


Рисунок 2.1 - Технологическая схема производства мясокостной муки

Производство мясокостной муки в горизонтальных вакуумных котлах с обезжириванием шквары на шнековых прессах начинается с того, что предварительно измельченную кость и мясокостное сырье, промытое и измельченное мякотное сырье, коагулированную кровь, фибрин и форменные элементы после взвешивания и объемного дозирования загружают в горизонтальные вакуумные котлы.

Термообработка включает разварку и стерилизацию под избыточным давлением. Сушку вне зависимости от вида сырья и производственных условий проводят под разряжением либо при атмосферном давлении. В процессе сушки получают сухой продукт (шквара) или смесь сухой шквары и жира.

Обезжиривание шквары - одна из важнейших операций производства мясокостной муки из жиросодержащего и жирового сырья. Жир в горячей шкваре находится в жидком состоянии, и его можно выделить путем прессования. Это более рациональный способ выделение растопленного жира, чем центрифугирование и экстракция. Однако прессование целесообразно применять при массовой доле жира в начале процесса 10…40% и ограниченном содержании клейдающих веществ.

Шквара после тепловой обработки и обезжиревания имеет достаточно высокую температуру 75-105 0С, что не только затрудняет ее измельчение и просеивание. Но и может привести в случае упаковки в горячем состоянии к самовозгоранию. При высокой температуре ускоряется окисление жира, содержащегося в шкваре, что снижает сортность муки и сокращает сроки ее хранения. В связи с этим шквару перед дроблением охлаждают до 25-30 0С.

В связи с тем, что шквара может содержать металлические предметы, их перед дроблением удаляют с помощью железоотделителей, которые устанавливают на разгрузочных воронках и над лентой конвейеров, перемещающих шквару толщиной слоя не более 10-12 мм [20].

После остывания и удаления металлопримесей шквару измельчают, поскольку величина частиц корма существенно влияет на его усвояемость организмом животных и в соответствии с требованиями технической документации не должна превышать 3 мм. Содержание в кормовой муке частиц размером до 5 мм ограничено 5 %.

После просеивания измельченной шквары получают конечный готовый продукт - кормовую муку. Для просеивания используют качающиеся вибрационные сита и сито-бураты.

Содержание значительного количества жира и мясокостной муке (до 20 %), большая активная поверхность для контакта с воздухом могут привести к окислительному прогорканию. Для торможения окислительных процессов в липидной фракции кормовой муки используют антиокислители - сантохин, ионол (БОТ) и инфлекс – Д [4].

После этого готовая продукция упаковывается в мешки и отправляется на склад готовой продукции.

Для бесперебойного функционирования предприятия предусмотрены следующие здания и сооружения:

1. Производственный корпус из легких металлических конструкций типа «Орск» размером в плане 24х72 м.

2. Складской корпус в тех же конструкциях размером в плане 24х36 м.

3. Котельная с 3 котлами ДЕ-4-14ГМ, топливо - газ, резерв - мазут по типовому проекту 903-1-261.88 в легких металлических конструкциях.

4. Очистные сооружения замазученных дождевых сточных вод по типовому проекту 902020409.86.

5. Резервуар для воды емкостью 500 м3 по типовому проекту 901-4-63.83.

6. Канализационная насосная станция производительностью 13-150 м3/час, напором 8-60 м по типовому проекту 902-1-138.88.

7. Водопроводная насосная станция.

8. Трансформаторная подстанция и другие сооружения.

9. Ограждение площадки.

10. Проходная.

11. Электроосвещение территории.

12. Благоустройство территории.

Кроме того, учтены затраты на внеплощадочное инженерное обеспечение.

Каркас здания состоит из шарнирно-опираемых рам, устанавливаемых с шагом 6,0 м, устойчивость которых обеспечивается системой горизонтальных и вертикальных связей и прогонов. Торцы здания решаются путем установки угловых стоек, заделанных в уровне верха фундамента и ряда фахверковых стоек с балками по ним. Рамные конструкции каркаса имеют коробчатое сечение, образованное двумя швеллерами и листами с продольными гофрами. Рамные конструкции собираются из стоек (колонн) и

ригелей. Соединения фланцевые на болтах М20 по ГОСТ 22353-77 с гайками М20 по ГОСТ 22354-77 и шайбами 20 по ГОСТ 22355-77.

Режим работы принят следующий (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Режим работы предприятия

| Наименование показателя | Значение |
|---|---|
| Число часов работы в смену | 8 |
| Число смен работы в сутки | 1 |
| Продолжительность рабочей недели, дней | 6 |
| Число дней работы в год | 300 |

Проектируемые энергетические расходы указаны в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Проектируемые энергетические расходы

| Наименование показателя | Значение |
|---|---|
| Расход воды | холодная вода для гидромодуля - 10 м3/ч (в том числе постоянный расход свежей воды - 6 м3/ч) единовременно один час - 15,0 м3 (в том числе мойка оборудования - 5,5 м3) |
| Производственные стоки | технологические - отсутствуют<br>постоянное канализование чистой воды (от оборудования) - м3/ч<br>канализование от мойки оборудования - 5,5 м3 |
| Расход пара | насыщенный пар давлением 0,3 МПа (на сушильную установку) - 1500 кг/ч, 10500 кг/см |
| Установленная мощность электрооборудования | - 307,5 кВт |
| Потребность в сжатом воздухе | - 5,0 Нкуб*м/м |

Для организации производства мясокостной муки будет приобретен оборудование немецкой фирмы «Bucher».

Производительность оборудования обеспечивает проектную мощность выпуска продукции – 100 т. в год. Стоимость оборудования 21500 тыс. руб.

Фирма–поставщик гарантирует высокое качество производственной линии, паспортную производительность и соответствие требованиям стандартов Российской Федерации и международным стандартам. Оборудование позволяет выпускать продукцию в соответствии с принятой в России технологией. Все поставляемое технологическое оборудование или его детали, соприкасающиеся с продуктом, выполнены из нержавеющей стали или материалов, разрешенных к применению Минздравом РФ для контакта с пищевыми продуктами. Комплект оборудования включает системы управления и контроля за участками производства.

Производственное оборудование «Bucher» обеспечивает минимальное применение ручного труда и высокую производительность:

степень механизации труда – 91%;

уровень механизации производственных процессов – 88%;

степень автоматизации труда – 80%;

уровень автоматизации производства – 75%.

Проектом предусматривается механизация погрузочно-разгрузочных работ.

Структура площадей предприятия представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Структура площадей предприятия

| Наименование площадей | Площадь, м2 |
|---|---|
| Производственные | 756 |
| Складские | 476 |
| Административные | 100 |
| Итого | 1332 |

## 2.3 Логистика производственных процессов

В современных условиях хозяйствования одним из основных факторов устойчивого развития предприятия является применение системы логистики. Основными элементами логистики являются: материально-техническое снабжение, информационное обеспечение производственно-технических и управленческих процессов, система распределения и продвижения продукции.

Поставщики – это важное звено любой компании. Именно они представляют организациям сырье и материальные ресурсы, необходимые для производства продукции.

Для поиска информации о поставщиках были использованы следующие источники: торговые справочники («Товары и цены», «Оптовик» и т.п.), поиск в сети Интернет, и т.д.

На основе этих источников был составлен список возможных поставщиков. Основными производителями сырья в Пензенской области являются мясоперерабатывающие предприятия, а именно:

ОАО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод», Пензенский филиал;

ООО «Каменка-Мясо»;

ООО «Сурские продукты»;

ООО «Пензенский мясной двор»;

На наш взгляд поставщика необходимо выбирать по следующему алгоритму (рисунок 2.2).

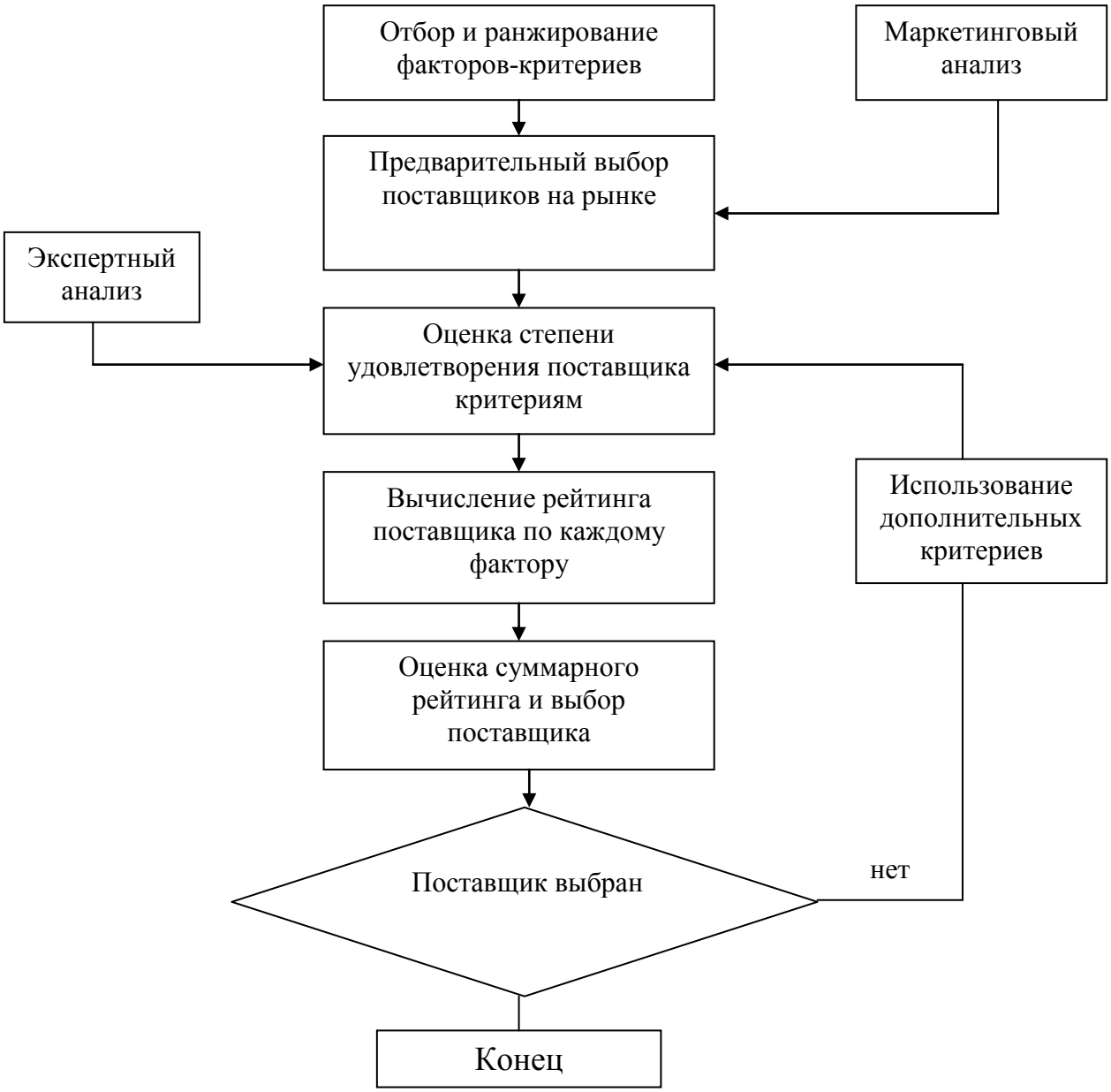


Рисунок 2.2 – Алгоритм выбора поставщика [17]

Проведем анализ основных поставщиков продукции по представленной выше методике на основании данных таблицы 2.9.

Таблица 2.9 – Исходные данные для выбора лучшего поставщика

| Критерии оценки | Поставщики | | | |
|---|---|---|---|---|
| | ООО «Сурские продукты» | ООО «Каменка-Мясо» | ООО «Пензенский мясной двор» | ОАО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод», Пензенский филиал |
| Вероятность доставки в срок | 0,8 | 0,85 | 0,95 | 0,9 |
| Цена, руб./кг. | 12 | 13 | 12,5 | 13,5 |
| Возможность отклонения от плановой продолжительности перевозки, % | 20 | 10 | 15 | 10 |
| Финансовая стабильность | 6 | 8 | 7 | 9 |
| Уровень сервиса | хор. | оч. хор | удовл. | удовл. |
| Сохранность груза | оч. хор | удовл. | отл. | хор. |
| Квалификация персонала | оч. хор | отл. | хор. | хор. |
| Выполнение условий договора | оч. хор | хор. | хор. | хор. |

Первоначальным этапом является оценка поставщиков по количественным показателям (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Оценка поставщиков по количественным показателям

| Критерии оценки | Эталонное значение | Поставщики | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | ООО «Сурские продукты» | ООО «Каменка-Мясо» | ООО «Пензенский мясной двор» | ОАО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод», Пензенский филиал |
| Вероятность доставки в срок | 0,95 | 0,84 | 0,89 | 1,00 | 0,95 |
| Цена, руб./ кг | 12,5 | 0,95 | 0,96 | 1,00 | 0,93 |
| Возможность отклонения от плановой продолжительности перевозки, % | 10 | 0,5 | 1,0 | 0,67 | 1,0 |
| Финансовая стабильность | 9 | 0,67 | 0,9 | 0,78 | 1,0 |

Далее определяется по качественным показателям с помощью шкалы Херфиндала (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Оценка поставщиков по качественным показателям

| Критерии оценки | Поставщики | | | |
|---|---|---|---|---|
| | ООО «Сурские продукты» | ООО «Каменка-Мясо» | ООО «Пензенский мясной двор» | ОАО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод», Пензенский филиал |
| Уровень сервиса | 0,782 | 0,913 | 0,530 | 0,530 |
| Сохранность груза | 0,913 | 0,530 | 0,975 | 0,782 |
| Квалификация персонала | 0,913 | 0,975 | 0,782 | 0,782 |
| Выполнение условий договора | 0,913 | 0,782 | 0,782 | 0,782 |

Затем проводится расчет рейтинга поставщиков (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Расчет рейтинга поставщиков

| Критерии оценки | Степень значимости критерия | Поставщики | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | ООО «Сурские продукты» | ООО «Каменка-Мясо» | ООО «Пензенский мясной двор» | ОАО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод», Пензенский филиал |
| Вероятность доставки в срок | 0,15 | 0,126 | 0,134 | 0,15 | 0,143 |
| Цена, руб./ кв. м | 0,20 | 0,2 | 0,192 | 0,19 | 0,186 |
| Возможность отклонения от плановой продолжительности перевозки, % | 0,1 | 0,05 | 0,1 | 0,067 | 0,1 |
| Финансовая стабильность | 0,15 | 0,1 | 0,135 | 0,12 | 0,15 |
| Уровень сервиса | 0,1 | 0,078 | 0,091 | 0,053 | 0,053 |
| Сохранность груза | 0,15 | 0,137 | 0,08 | 0,146 | 0,117 |
| Квалификация персонала | 0,05 | 0,046 | 0,049 | 0,039 | 0,039 |
| Выполнение условий договора | 0,1 | 0,091 | 0,078 | 0,078 | 0,078 |
| Итого | 1,00 | 0,691 | 0,859 | 0,843 | 0,866 |

Таким образом, в результате проведенного анализа было выявлено, что наиболее приоритетными поставщиками сыворотки являются ООО

«Пензенский мясной двор», а также ОАО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод», Пензенский филиал.

После первого месяца работы с выбранными поставщиками планируется проведение оценки эффективности их работы. И если они соответствуют всем предъявленным требованиям, то договор с ними продляется на более длительный срок, если нет - договор изменяется или расторгается совсем.

В современных условиях одним из важнейших условий обеспечения финансовой устойчивости предприятия является своевременность получения необходимой аналитической информации. А это возможно лишь при высокой скорости сбора и обработки необходимой информации. Данная задача с успехом решается путем использования в процессе финансово-хозяйственной деятельности автоматизированных информационных систем.

С целью выбора наиболее оптимальной системы управления материальным потоком произведем оценку предложений, существующих на рынке, на основе наиболее значимых для предприятия критериев (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Сравнительная оценка информационных систем управления закупками

| Показатели | «Норбит» | «Атэк» | «SRN-закупки» | «Конкорд» | «МС» |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Цена, тыс. руб. | 237 | 175 | 560 | 165 | 320 |
| Возможность использования на малых предприятиях | да | да | нет | да | нет |
| Возможность учета индивидуальных особенностей предприятия | да | да | да | да | да |

Продолжение таблицы 2.13

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| Потребность в наличии специалиста по обслуживанию системы | да | нет | да | нет | да |
| Требование специальных навыков в работе с системой | да | да | да | нет | да |
| Наличие сервиса по поддержанию актуальной информации о рынке. | нет | нет | да | нет | да |
| Сроки внедрения системы, мес. | 5-7 | 3-4 | 12-17 | 3-4 | 15-21 |

Таким образом, в результате проведенной сравнительной оценки информационных систем управления материальным потоком было выявлено, что наиболее приемлемой для предприятия является система «Конкорд» [26].

Система управления отношениями с поставщиками и потребителями позволяет решать следующие задачи (рисунок 2.3):

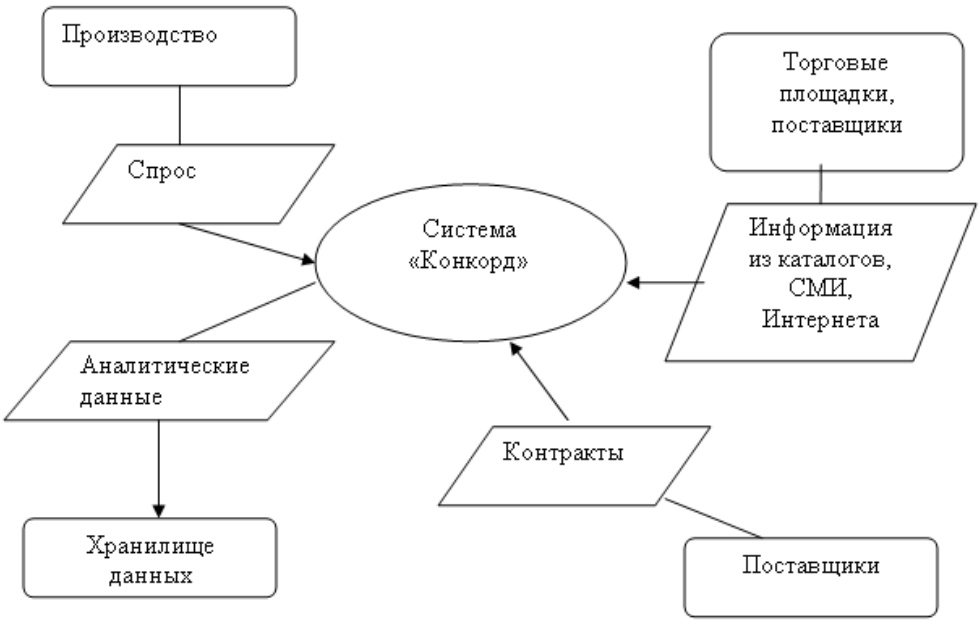


Рисунок 2.3 – Функции системы «Конкорд»

- осуществлять сбор, регистрацию и анализ потребностей всех подразделений предприятия в закупках материалов и услуг;
- планировать график закупок;
- выбирать оптимальные источники поставок (проводить оценку квалификации поставщиков);
- заключать и контролировать исполнение контрактов (договоров) с поставщиками;
- организовать централизованное снабжение всего предприятия и учет общих затрат на снабжение;
- осуществлять тактический и стратегический анализ отношений с поставщиками.

Товарная политика предполагает определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманных принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управлению; поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов); разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров. Отсутствие товарной политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или преходящих текущих факторов, к потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Принимаемые руководителем текущие решения в таких случаях нередко основываются исключительно на интуиции, а не на трезвом расчете, учитывающем долговременные интересы [27].

Важнейшим направлением товарной политики предприятия является определение каналов распределения продукции. Так как производимая продукция является продукцией производственного назначения, то наилучшим способом распределения продукции является непосредственное взаимодействие с потребителем, то есть большая часть продукции

предприятия будет реализовываться с использованием канала распределения нулевого уровня [31].

Предприятие обладает всеми необходимыми складскими мощностями. Склады будут размещены в районе производственного цеха. В них будет храниться вся продукция. В таблице 2.14. представлены направления нулевого канала сбыта продукции.

Таблица 2.14 – Канал сбыта продукции нулевого уровня

| Каналы сбыта продукции | Как будут реализованы на предприятии | Эффективность (преимущества и недостатки) |
|---|---|---|
| Со склад предприятия | Имеются удобные подъезды к складам. Организации могут договориться о поставке определенного количества и вида продукции непосредственно | Один из наименее затратных каналов сбыта продукции |
| Выставки-продажи | На выставках-продажах допускается возможность договориться о заказе большой партии выбранной продукции | Достаточно удобный способ с возможностью демонстрации своей продукции |

Размер партии продукции будет определяться в зависимости от грузоподъемности транспорта потребителей.

Осуществлением сбытовой деятельности на предприятии будет заниматься отдел сбыта и снабжения. За весь цикл реализации товара отвечает менеджер по сбыту, за погрузку - грузчик.

При этом в сложившейся ситуации, когда у предприятия нет свободных денежных средств для того чтобы выйти на рынки других регионов, можно привлечь заинтересованных посредников.

Наиболее приемлемой формой взаимоотношений между предприятием и посредническими компаниями является представительство.

Представитель – юридическое и физическое лицо, работающее как независимый представитель и приобретающий товар в собственность за свой счёт (в отличие от агента и комиссионера). Прибыль представителя формируется как разность между ценой купли и ценой продажи продукции. Деятельность представителя базируется, как правило, на основе посреднического соглашения, заключаемого с производителем. В работе с предприятиями-производителями представителя предоставляют им информацию о рынке товаров, проводят маркетинговые исследования, оказывают услуги по рекламе и стимулированию сбыта на месте продажи, решают вопросы по продаже, гарантии, ремонту и обеспечению запасными частями проданной продукции. Располагая необходимыми финансовыми средствами для закупки товаров, представители, тем не менее, предпочитают работать по поручению клиентов, так как не в состоянии накапливать значительные товарные запасы из-за отсутствия достаточных складских мощностей [18].

Стимулирование потребителей будет осуществляться с помощью организации системы скидок для оптовых покупок:

- объем покупки от 5 до 7 тонн – 3 % скидки;
- объем покупки от 7 до 10 тонн – 5 % скидки;
- объем покупки свыше 10 тонн – 7 % скидки.

Продукция будет продаваться в рассрочку с выплатой 30% в день заключения договора на срок до 6 месяцев. Планируется приглашение на предприятие торговых агентов и потребителей. Заработная плата работников снабженческо-сбытовой службы будет зависеть от объемов продаж и заключенных контрактов.

Расширение товарного ассортимента будет происходить за счет добавления новой продукции в уже существующих рамках. Основным направлением расширения ассортимента продукции будет производство сухих гранулированных кормов для домашних животных (кошек, собак).

Важным направлением товарной политики предприятия является формирование торговой марки.

Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение, предназначенное для идентификации и рекламы товаров определенного производителя [16].

Производимая продукция будет выпускаться под марочным названием ООО «Белковый продукт». Эмблема будет представлять собой изображение первых букв названия предприятия внутри круга (рисунок 2.4).

Рисунок 2.4 – Эмблема «Белковый продукт»

Наиболее эффективной формой продвижения продукции является реклама.

Реклама является одним из важнейших видов деятельности, с помощью которого фирма передает информацию, убеждающую потребителя в целесообразности приобретения товара (услуги). Таким образом, для получения максимального эффекта от продвижения продукции предприятия, следует уделить особое внимание рекламе, а, следовательно, вложить максимально возможные средства [23].

На первоначальном этапе, будет использоваться информативная реклама. Информативная реклама - реклама, применяемая для сообщения потребителям о новом товаре или о новой особенности товара и формирования первичного спроса. Она имеет цель ознакомить возможных потребителей путем предоставления подробных сведений о качестве, цене и

основных характеристиках нового продукта. Такая реклама призвана убедить потребителя в целесообразности приобрести продукт.

Объектом рекламы являются предприятия сельскохозяйственные предприятия, а также предприятия по производству кормов для животных. В таблице 2.15 представлены основные средства, используемые для рекламы продукции.

Таблица 2.15 – Основные средства, используемые для рекламы продукции

| Вид рекламы | Как будет реализован | Эффективность | Сумма, тыс. руб. |
|---|---|---|---|
| Рассылка рекламных предложений отдельным потребителям | Рассылка по почтовым адресам предприятий листовок, проспектов, буклетов | Возможность увеличения числа потребителей | 150 |
| Рекламные объявления в журналах и газетах | Рекламные объявления в специализированных журналах | Выгодный способ рекламы, т.к. сохраняется зрительный образ в памяти потребителя | 175 |
| Реклама на мелких товарах | Выпуск к Новому году карманных и настенных календарей, ручек, блокнотов, кружек | Дополнительный способ распространения информации о предприятии | 65 |
| Издание брошюр | Брошюры будут рассылаться на предприятия для предложения сотрудничества | Служит для привлечения большего числа клиентов, с помощью брошюр они могут ознакомиться с продукцией | 80 |
| Итого затраты | | | 570 |

На предприятии не предполагается создание службы связи с общественностью. Для этих целей будут привлекаться специалисты по PR со стороны. Для организации связей с общественностью компания планирует проведение пресс-конференций с представителями СМИ раз в полгода на первых этапах деятельности фирмы, а затем по мере появления новой продукции.

Одной из наиболее важных частей рекламной кампании для предприятия, осуществляющего производство продукции производственного назначения, является участие в выставках, поскольку большинство контрактов заключается после выставок. Участие в выставке направлено на достижение ряда маркетинговых целей: презентацию продукции, формирование каналов распределения, стратегии продвижения, изучение рынка и конкурентной среды. На основании проведенных исследований были определены выставки в которых предполагает участвовать предприятие (таблица 2.16)

Таблица 2.16 – План участия в выставках

| Наименование выставки | Период и место проведения | Затраты на участие, тыс. руб. |
|---|---|---|
| «PAKFOOD» | 20 - 22 апреля<br>Россия, Санкт-Петербург, ЦВК «ПИТЕРЭКСПО» | 95 |
| «World Food Moscow» | 13 - 16 сентября<br>Россия, Москва, ЦВК «Экспоцентр» | 130 |
| «Агропродмаш» | 15-20 октября<br>Россия, Москва, ЦВК «Экспоцентр» | 150 |
| Итого | | 375 |

# 3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

## 3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Структура управления предприятием – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые могут носить линейный и функциональный характер [11].

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Исходя из вышесказанного управление производственным процессом в ООО «Белковый продукт», как и на большинстве предприятий, будет организовано наиболее эффективным - смешанным способом, при котором вопросы, которые может более оперативно и лучше решить хозяйственное подразделение передаются в его ведение, а методическое руководство функциональными подразделениями и контроль за качеством продукции выполняют функциональные отделы аппарата управления предприятием [37].

Таким образом, в ООО «Белковый продукт»» будет принята линейно-функциональная структура управления (приложение А).

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

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- наличие профессионалов в подготовке управленческих решений и их ответственность;
- соблюдение принципа единоначалия.

Применение линейно-функциональных структур управления наиболее эффективно в таких организациях, где задачи и функции аппарата управления носят достаточно устойчивый, редко меняющийся, стандартный характер. Достоинства таких структур проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства.

Структура органов управления ООО «Белковый продукт» будет выглядеть следующим образом:

1. Общее собрание участников.
2. Директор.
3. Ликвидационная комиссия.

Общее собрание участников будет решать вопросы стратегического развития предприятия, а к компетенции директора предприятия будут относиться все вопросы руководства текущей деятельностью, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания участников.

Во главе производственного процесса на предприятии будет стоять технолог – непосредственный организатор процесса производства в своём подразделении. Он имеет право: принимать на работу и производить расстановку рабочих на участках, по согласованию с директором освобождать лишних рабочих; присваивать тарифные разряды рабочим; премировать и штрафовать рабочих. Пользуясь этими правами, технолог обязан: обеспечивать выполнение работ и заданий, стоящих перед участком;

предупреждать брак в производстве; обеспечивать экономное использование сырья и материалов; обеспечить строгое выполнение техники безопасности и охраны труда.

Управление финансовыми ресурсами организации будет осуществлять главный бухгалтер. Кроме того он будет нести ответственность за ведение бухгалтерского, финансового и налогового учета, подготовку отчетности и применение действующих стандартов учета.

Начальник отдела сбыта и снабжения будет отвечать за организацию материально-технического снабжения предприятия, деятельности по хранению, транспортировке и сбыту продукции.

Политика и стратегия формирования ресурсов в современном менеджменте исходит из того, что персонал организации является важнейшем ее ресурсом, который надо развивать, вкладывать в него средства.

Стратегия управления персоналом ООО «Белковый продукт» основывается на развитии у персонала приверженности к своей организации и ее целям, что предполагает высокую степень принятия работниками целей организации. В этом случае от работника ожидается высокий уровень производительности, ориентированной на постоянное улучшение в работе и отражающей требования рынка. Соответственно, и политика стимулирования труда персонала включает широкий набор средств, призванных повысить вовлеченность работников в дела организации. Успех организационных изменений, призванных дать компании решающие конкурентные преимущества, достижим лишь в случае эффективного использования человеческих ресурсов и повышения уровня приверженности персонала своей организации и стоящим перед ней целям.

Работа по подбору руководителей и специалистов на вакантные должности начинается с поиска подходящих кандидатур в собственной базе данных. Кроме того, процесс подбора кадров обязательно включает

публикации объявлений о вакансии в специализированных газетах и журналах [22].

С целью нахождения максимально большего количества профессионалов, отвечающих запросам предприятия, в процесс подбора кадров включается также активное использование интернет-ресурсов. Это наиболее недорогой метод поиска, однако Интернет-ресурс ограничивает аудитории лишь теми соискателями, которые активно ищут работу. Также распространены другие пути поиска: ярмарки вакансий, работа с учебными заведениями, рекомендации коллег.

С вакансиями руководителей и эксклюзивных специалистов предприятие работает по принципу прямого поиска. В этом случае предприятие сотрудничает с кадровыми агентствами г. Пензы, а также других городов.

Сам процесс подбора кадров происходит поэтапно:

- первичный отбор проводится по резюме, отдел кадров предприятия оценивает, насколько оно соответствует основным требованиям;
- второй этап отбора - это собеседование по телефону.

Основной этап - собеседование с кандидатом в отделе кадров предприятия. На этом этапе проводится комплексная оценка соискателя: анализируется его опыт работы, личностные качества, выясняется его мотивация. На этом этапе используются различные методы оценки, от структурированного интервью до психологического тестирования. Заключительный этап - проверка рекомендаций.

Система материального и морального поощрения труда работников предполагает правильное соотношение уровня заработной платы и доплат сотрудников с их квалификацией, количеством и качеством труда, учитывает личный вклад каждого сотрудника при повышении должностного оклада, установлении доплат, выделении денежной премии, награждении ценным и памятным подарком, чтобы величина поощрения соответствовала

достигнутым успехам отдела, сотрудника. Материальное стимулирование, несомненно, содействует качественному улучшению деятельности предприятия. Этот принцип предполагает и материальную ответственность за результаты работы, выполнение планов отдельных участков, так и каждого сотрудника. Однако, говоря о материальном поощрении сотрудников, учитывается также роль моральных стимулов. Каждый сотрудник является хозяином завода, участвуя в управлении им, стремится получить признание своего труда, одобрение его со стороны коллектива завода. Моральное стимулирование служит средством воспитания сотрудников. Поэтому материальные стимулы рационально сочетаются с системой моральных стимулов. На предприятии используются такие формы морального стимулирования: присвоение почетных званий «Заслуженный работник предприятия», награждение орденами и медалями, вручение почетных дипломов, знаков, вывешивание портретов на Доске почета, занесение в Книгу почета, благодарность, высказанная руководителем в присутствии всего коллектива, благодарность в приказе, выпуск листка-молнии о достижениях данного сотрудника, письменные поздравления конкретному лицу от руководства по случаю какого-то юбилея. Использование моральных стимулов базируется на воспитании у сотрудников идейности и инициативности, чувства трудовой гордости, ответственности за судьбу своего коллектива. При этом должен обязательно соблюдаться принцип гласности поощрения. Каждый сотрудник должен иметь уверенность, что его достижения будут отмечены [36].

Комплекс социальных льгот (социальный пакет) играет достаточно важную роль в системе стимулирования труда. После кризиса многие компании свернули свои программы социальных льгот для сотрудников, объясняя это финансовыми затруднениями и неопределенностью с дальнейшим существованием. Но, тем не менее, значимость социального пакета от этого только усилилась, в настоящее время многие руководители

стимулируют персонал не только системой заработной платы, но и некоторыми негосударственными социальными льготами.

Например, на предприятии будет организовано питание сотрудников и оплата проезда на работу. Специалист, работая в компании с дополнительными социальными льготами, как правило, подсознательно чувствует заботу со стороны руководства компании и более ответственно относится к результатам своего труда. Говоря о дополнительных социальных льготах, мы имеем в виду льготы, предоставляемые компанией-работодателем помимо льгот, оговоренных в Трудовом кодексе.

Список дополнительных льгот, предоставляемых сотрудникам предприятия, достаточно обширен:

- страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей;
- оплата обучения сотрудника и предоставление ему возможности повышать профессиональные навыки (через проведение тренингов и семинаров);
- оплата проезда к месту работы и обратно;
- организация бесплатного или льготного питания;
- помощь в переезде на новое место жительства;
- оплата отдыха детей сотрудников;
- компенсация за ненормированный рабочий день (это требования Трудового кодекса, но, как правило, оно редко соблюдается работодателем, и на сегодняшний день его смело можно отнести к дополнительным льготам);
- компенсация за использование личного автомобиля и средств связи [14].

Немаловажным условием для повышения эффективности стимулирования труда являются ясно видимые перспективы карьерного роста сотрудника. В компаниях, дорожащих своими кадрами и стремящихся идти в ногу со временем, существует такое понятие, как планирование карьеры, – сотрудники периодически составляют план личной карьеры. При

этом каждый сотрудник планирует для себя желаемые результаты на определенный период и пути их достижения.

Изменения в статусе сотрудника не обязательно должны быть значимыми в должностной иерархии компании, это может быть повышение статуса (разряда) в рамках одной должности, что само по себе является признанием заслуг сотрудника и не влечет за собой заметного повышения в заработной плате.

Ротация кадров не обязательно должна проходить по вертикали, достаточно эффективна и горизонтальная ротация персонала [33].

Осознание значимости своего труда занимает не последнее место в общей системе мотивации труда.

Предоставляя работнику более содержательную работу, необходимо положительно оценивать его труд. Также распространен вариант перемещения сотрудника с предварительным обучением.

Работникам предприятия будет оказываться материальная помощь на восстановление здоровья. Работникам, уходящим на заслуженный отдых непосредственно с производства, будет выплачиваться единовременное пособие в размере трёх месячных окладов. Выплачивается вознаграждение по случаю юбилейной даты работника в размере, зависящем от его стажа работы на предприятии [27].

Все работники предприятия будут обеспечены спецодеждой и спецобувью.

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет. Аттестация представляет собой форму комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

Исходными данными для аттестации работников ООО «Белковый продукт» являются документы:

- личные дела сотрудников фирмы,

- результаты оценки персонала,
- философия предприятия,
- правила внутреннего трудового распорядка,
- контракты сотрудников,
- штатное расписание,
- положение об оплате труда,
- должностные инструкции,
- результаты работы подразделения и предприятия в целом.

В основе аттестации сотрудников лежат методы анализа анкетных данных аттестуемого и проведение с ним собеседования.

Для аттестации на предприятии учреждается комиссия в составе председателя, секретаря (для ведения протокола аттестации) и членов комиссии. Аттестуемыми являются работники предприятия, проработавшие на нем на занимаемой должности свыше 3 лет.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, который в последующем хранится в личном деле сотрудника [12].

## 3.2 Формирование стратегий организации

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Миссия предприятия – это смысл и назначение предприятия, т.е. его философия, выраженная в ценностных ориентациях [9].

Миссия ООО «Белковый продукт» звучит следующим образом: «Мы способствуем развитию отечественного животноводства, обеспечивая сельскохозяйственные предприятия высококачественным белковым кормом».

Для лучшего понимания миссии организации она детализируется для всех основных заинтересованных сторон.

Вместе с ведущими животноводческими и мясоперерабатывающим предприятиями, лучшими учеными и технологами Пензенского региона постоянно работать над улучшением качества продукции.

Объединяя лучших специалистов и профессионалов добиваться только самых высоких показателей в экономической сфере, неуклонно совершенствоваться, внося свой вклад в процветание Пензенской области.

Через решение социально-значимых общественных и экономических задач обеспечить рост профессионализма, благосостояния и качества жизни для всех сотрудников компании - от стажера и младшего специалиста до ведущих менеджеров и учредителей.

Понимая значимость компании для всего общества, быть социально ответственной, оказывать необходимую поддержку незащищенным слоям населения, всемерно способствуя повышению уровня жизни жителей Пензенской области.

Любая структура управления — это, прежде всего целенаправленная система, имеющая иерархическое строение и организованная для достижения целей фирмы, которые принято называть целями функционирования.

Цели, стоящие перед организацией, являются отправной точкой планирования. В сущности, планирование — это разработка целей и задач фирмы, нашедших конкретное выражение в перспективных и текущих планах. Цели должны быть согласованы с миссией организации и являются основанием для последующего проектирования стратегий [15].

Иерархия целей предприятия представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Иерархия целей ООО «Белковый продукт»

| Индекс цели | Название | Описание цели |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Краткосрочные цели предприятия | | |
| КС1 | Цели материально-технического обеспечения | Установить связи с поставщиками сырья и упаковки |
| КС2 | Цели организационно-технического обеспечения | Разработать бизнес-проект освоения технологии производства мясокостной муки |
| КС3 | Производственные цели | Освоить производство в объемах, которые позволяют удовлетворить спрос на рынке и использовать имеющиеся технические мощности |
| Долгосрочные цели предприятия | | |
| С1 | Экономические | |
| С1.1 | Обеспечение роста прибыльности | За счет управления издержками и конкурентоспособностью товара и предприятия |
| С1.2 | Обеспечение роста фондоотдачи | Рост загрузки оборудования до 90% к концу второго года реализации проекта |
| С1.4 | Обеспечение роста рентабельности | Постепенное увеличение рентабельности за счет роста спроса на товар и снижения себестоимости |
| С2 | Научно-технические | |
| С2.1 | Новое оборудование | Совершенствование технологических линий, оснастки и инструмента |
| С2.2 | Новые производственные технологии | Использование инновационных технологий получения мясокостной муки (метод гидродинамической кавитации) к концу 3-го года реализации проекта |
| С2.3 | Новые проектные технологии | Внедрить автоматизированную систему управления материальным потоком к концу 3-го года реализации проекта |

Продолжение таблицы 3.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| С3 | Производственные | |
| С3.1 | Производственные мощности | Увеличивать производственные мощности предприятия на 7% в год |
| С3.2 | Система управления качеством | Сертифицировать систему управления качеством продукции к началу 3-го года реализации проекта |
| С3.3 | Производительность | Увеличить производительность труда на 3% в год |
| С4 | Маркетингово-сбытовые | |
| С4.1. | Увеличение объемов сбыта | Увеличивать объемы сбыта на 5% ежегодно |
| С4.2. | Увеличение каналов сбыта | К концу 1-го реализации проекта выйти на рынок республики Мордовия, к концу 2-го года на рынки Саратовский и Самарской областей, к концу третьего на рынок Республики Татарстан |
| С5 | Кадровые | |
| С5.1. | Повышение квалификации | Создать условия для обучения сотрудников – подписка научно-технических изданий, специальной литературы; участие в конкурсах; стажировки на передовых предприятиях. |
| С5.2. | Организация системы мотивации | Создать при переходе предприятия от фазы становления в фазу роста систему оплаты труда, основанную на принципах участия сотрудников в прибыли (коммерческий интерес). |
| С6 | Социально-культурные | Сформировать фонд социальной помощи сотрудникам |

С точки зрения системного подхода к управлению деятельностью ООО «Белковый продукт» иерархию целей можно представить следующим образом (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Системный подход к управлению деятельностью ООО «Белковый продукт»

| Подсистемы | Цели деятельности |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Подсистема «Финансы и экономика» | 1. Получение инвестиций для развития предприятия; |
| | 2. Увеличение прибыли от реализации: |
| | 2.1. Анализ и поиск путей снижения издержек производства; |
| | 3. Поиск возможностей снижения цены на освоенные виды продукции; |
| | 4. Постоянный мониторинг внешней среды организации (рынок, потребители и конкуренты); |
| | 5. Разработка гибкой дисконтной политики; |
| | 6. Вложение денег в развитие предприятия. |
| Подсистема «Продукт и технология» | 1. Рост объема сбыта продукции: |
| | 1.1. Увеличение доли освоенного рынка; |
| | 1.1.1. Создание новых видов белковых продуктов; |
| | 1.1.2. Обеспечение большей доступности товара; |
| | 1.1.3. Стимулирование сбыта; |
| | 1.2. Выход на новые рынки |
| | 1.2.1. Создание мясокостной муки под заказы конкретных производителей; |
| | 1.2.2. Активное стимулирование сбыта; |
| | 1.3. Выход на зарубежные рынки: |
| | 1.3.1. Налаживание отношений с крупными зарубежными потребителями; |
| | 1.3.2. Участие в международных выставках; |
| | 1.4. Повышение конкурентоспособности предприятия и товара: |
| | 1.4.1. Создание новинок; |

Продолжение таблицы 3.2

| 1 | 2 |
|---|---|
| | 1.4.2. Получение сертификатов качества на предприятие и товар; |
| | 1.4.3. Активная реклама торговой марки и создание выгодного имиджа предприятия и товара. |
| | 2. Рост объема производства: |
| | 2.1. Освоение новых технологий производства и получение патентов; |
| | 2.2. Закупка нового оборудования и оснастки; |
| Подсистема «Структура организации и управление» | 1. Совершенствование структуры организации и управления: |
| | 1.1. Создание торговых филиалов в других регионах страны; |
| | 1.2. Создание нового отдела – отдел транспорта и перевозок (м. б. отдел логистики); |
| Подсистема «Люди» | 1. Политика активного стимулирования труда: |
| | 1.1. Материальное стимулирование (разработка системы материальных поощрений и премий); |
| | 1.2. Нематериальное стимулирование (разработка системы нематериальных поощрений: похвала, доска почета на месяц, льготы в отношении рабочего времени и др.) |
| | 2. Улучшение условий труда: |
| | 2.1. Создание благоприятного климата в коллективе (совместные поздравления и отмечание общих праздников, в т.ч. дня создания фирмы и др.); |
| | 2.2. Улучшение организации рабочего места; |
| | 2.3. Улучшение социально-бытовых условий работников; |
| | 3. Повышение квалификации работников (спецкурсы / стажировка – за счет предприятия) или их переподготовка. |

Продолжение таблицы 3.2

| 1 | 2 |
|---|---|
| Подсистема «Потребители» | 1. Проведение предварительных маркетинговых исследований; |
| | 2. Регулярное изучение потребностей потребителей; |
| | 3. Проведение презентации новых видов продукции; |
| | 4. Реклама в различных СМИ; |
| | 5. Предоставление скидок, доставки, удобных форм оплаты |
| Подсистема «Социальная ответственность» | 1. Регулярные отчисления в фонд социального страхования и пенсионный фонд. |

Следующим этапом процесса стратегического управления является исследование «среды принятия решений», «контекста развития» то есть той совокупности внешних и внутренних явлений и процессов, которые должны учитываться при принятии решений, определяющих деятельность ООО «Белковые продукты» [28].

Внешняя среда характеризуется политической нестабильностью, изменениями в экономике и ограниченностью в ресурсах. Конечно, не все изменения являются негативными. Очень важно понимать, что изменения создают возможности для организаций.

Анализ фактов внешней среды проведем по следующим направлениям:

*Политико-правовая среда.*

Становление рыночных отношений для пищевой и перерабатывающей промышленности было сложным и трудным в связи с просчетами в организационной, финансовой, кредитной и внешнеторговой политике государства, а также отсутствием государственной поддержки в самом начале осуществления реформ и практического опыта работы у предприятий.

Опыт тех лет убедительно доказал необходимость государственного вмешательства в агропромышленное производство. Да и мировая практика

показывает, что правительства большинства стран содействуют развитию производства и рынка пищевых продуктов. Это определяется, прежде всего, необходимостью обеспечения продовольственной безопасности государства.

В последние годы был принят ряд федеральных законов, указов Президента и постановлений Правительства Российской Федерации, которые способствовали замедлению темпов падения производства, а затем и стабилизации положения дел как в целом по агропромышленному комплексу, так и в перерабатывающей промышленности в частности.

В настоящее время правительство активно реализует стратегию развития агропромышленного комплекса до 2020 года. Кроме того, в концепции антикризисных мер развитие агропромышленного комплекса признается одним из основных приоритетов. А формирование эффективного конкурентоспособного агропромышленного производства, обеспечивающего продовольственную безопасность страны и наращивающего экспорт отдельных видов сельскохозяйственной продукции и продовольствия – является основной стратегической задачей в экономической области. Многое из намеченного в этих направлениях уже реализовано.

Совершенствуется система государственной поддержки АПК. Введено субсидирование процентных ставок по краткосрочным и среднесрочным (до 5 лет) кредитам, привлеченным предприятиями и организациями АПК в российских банках с погашением за счет средств федерального бюджета 2/3 учетной ставки ЦБ РФ. Эта схема повысила доступность кредитных ресурсов.

Продолжает совершенствоваться работа по обеспечению предприятий АПК продукцией машиностроения на условиях лизинга. Создана и активно заработала государственная лизинговая компания «Росагролизинг».

Шире и активней стали применяться защитные меры отечественных производителей путем введения соответствующих квот и пошлин на импортируемое продовольствие и сырье, используемое отечественными предприятиями для производства пищевых продуктов.

Государственная политика по приоритетным направлениям реализуется также через целевые федеральные программы.

Развитию агропродовольственого комплекса стало уделяться больше внимания и на региональном уровне: утверждаются специальные программы, на реализацию которых предоставляется финансовая поддержка из бюджетов субъектов Российской Федерации [16].

Таким образом, со стороны Федеральных, региональных и муниципальных органов власти создаются все необходимые условиях для развития отечественной пищевой и перерабатывающей промышленности.

*Экономическая среда*

В условиях замедления роста мировой и западноевропейских экономик а также высокой неопределенности относительно цен на нефть по прогнозам Всемирного банка в российской экономике ожидается рост реального ВВВ на уровне 0,5-1%[11].

Важной отставляющей рыночной среды является уровень инфляции. К сожалению, по этому показателю России еще далеко до уровня развитых стран. Сказывается высокий уровень власти естественных монополий в стране, а также немалый приток капитала в страну от экспорта энергоносителей - правительство просто не справляется со стерилизацией излишней денежной массы. Однако следует отметить, что уровень инфляции в текущем 2016 году и прогнозы Центрального банка оптимистичны, что дает возможность предприятию формировать систему долгосрочного планирования и снижать размеры товарно-материальных ценностей.

Кроме того, наблюдается тенденция роста доступности кредитных ресурсов.

Таким образом, следует отметить, что экономическая среда в целом создает возможности для дальнейшего развития предприятия.

*Социально-демографическая среда*

Оценивая данную среду, следует отметить, что в стране наблюдается сильное расслоение общества по доходам при активном снижении уровня

реальных доходов населения, что в конечном итоге снижает его покупательскую способность. Население активно пересматривает структуру потребляемых продуктов в сторону более дешевых товаров. Таким образом, потребление мяса и мясных продуктов снижается, что в конечном итоге, может привести к снижению производства животноводческой продукции и соответственно спросу со стороны сельскохозяйственных предприятий на мясокостную муку.

*Технико-технологическая среда*

В настоящее время в связи с бурным развитием пищевой и перерабатывающей промышленности наблюдается также значительный рост предложений современного высокопроизводительного энерго- и ресурсоэкономичного оборудования. Постоянно ведутся разработки новых технологий производства биологических кормов. Все это дает возможность предприятию выпускать высококачественную продукцию, отвечающую современным требованиям и при этом значительно снизить ее себестоимость. Разрабатываются новые виды упаковки, появляются новые технологии управления как технологическим, так и всеми основными процессами предприятия, что создает возможность обеспечения высокого качества производимой продукции.

Оценивая внутреннюю среду организации можно отметить, что предприятие только выходит на рынок со своим продуктом и основной его слабой стороной является неизвестность его продукта потребителям. Кроме того, у предприятия не налажено долгосрочных отношений с основными поставщиками. На первоначальном этапе понадобится значительное время для оптимизации, как процесса производства, так и внутренних и внешних коммуникаций. В то же время следует отметить, что на предприятии будет использовано новое высокопроизводительное оборудование, будут внедрены передовые методы управления всеми ресурсами предприятия [8].

Таким образом, проведенный анализ показал, что у предприятия есть возможности эффективного развития связанные поддержкой государства

агропромышленного производства, а также стабилизацией экономической ситуацией после мирового экономического кризиса. Также у предприятия достаточно высокий внутренний потенциал развития. Хотя следует отметить, что у предприятия имеются серьезные как финансовые, так и организационные проблемы, обусловленные его становлением, которые необходимо учесть при разработке стратегии его развития.

Для дальнейшей оценки внешней и внутренней среды организации используется SWOT-анализ. Он производится в целях выявить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды для того, чтобы выработать стратегию использования наиболее благоприятных возможностей внешней среды с учетом наиболее сильных факторов внутренней среды организации [10].

Матрица SWOT-анализа деятельности ООО «Белковый продукт» представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Матрица SWOT – анализа ООО «Белковый продукт»

| Слабые стороны | Сильные стороны |
|---|---|
| Отсутствие известности предприятия у потребителей;<br>Зависимость от поставщиков сырья;<br>Зависимость от поставщика оборудования;<br>Ограниченное количество оборотных средств;<br>Временные трудности в организации сбыта большого объема продукции;<br>Существующая на начальном этапе низкая эффективность процесса отгрузки потребителям продукции;<br>Возможные рассогласования в производственной деятельности по срокам. | Сплоченная управленческая команда;<br>Широкое использование современных информационных технологий и прогрессивная система автоматизированного управления финансами и производством;<br>Высокое качество продукции;<br>Низкая трудоемкость производств;<br>Обеспеченность производственных подразделений всеми необходимыми коммуникациями;<br>Наличие производственных мощностей, позволяющих поддержать новое производство за счет существующего оборудования. |

Продолжение таблицы 3.3

| Угрозы | Возможности |
|---|---|
| Неблагоприятная экономическая обстановка внутри региона и страны, низкая инвестиционная привлекательность Пензенской области;<br>Рост конкуренции со стороны иностранных производителей;<br>Отсутствие крупных стабильных заказчиков;<br>Снижение доходов населения способствует пересмотру структуры потребления, что негативно сказывается на развитии всей животноводческой отрасли. | Растущий спрос на мясокостную муку со стороны животноводческих предприятий;<br>Заинтересованность федеральных и региональных органов власти в развитии данного производства;<br>Формирование долгосрочных отношений с переработчиками мяса Пензенской области;<br>Наличие современных высокоэффективных технологий получения мясокостной муки;<br>Малое количество отечественных производителей. |

На основании проведенного анализа были определены базовые стратегии организации.

В качестве стратегии функционирования на первоначальном этапе предполагается реализовать стратегию фокусирования (таблица 3.4) [13].

Таблица 3.4 – Характеристики БКС

| Характеристики БКС | Фокусирование (F) |
|---|---|
| 1 | 3 |
| Стратегическая цель | Сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте, в котором потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка. |
| Основа конкурентного преимущества | Низкие издержки или товар, соответствующий требованиям и вкусам целевого сегмента. |

Продолжение таблицы 3.4

| 1 | 4 |
|---|---|
| Номенклатура продукции | Продукт, соответствующий особым нуждам целевого сегмента. |
| Особенности производства | Изготовление по заказу сегмента. |
| Поддержка стратегии | Полное сосредоточение деятельности на обслуживание целевого(ых) сегмента(ов) лучше, чем это делают конкуренты. |

Рассмотрим формирование стратегии развития на основе матриц потребителя и производителя.

Предварительно выполняем качественный анализ, используя матрицу потребителя (таблица 3.5) и матрицу производителя (таблица 3.6).

Таблица 3.5 – Матрица потребителя

| Оценка товара по цене | | | | Оценка товара по качеству | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Показатель оценки цены | Уд. вес (0-1) | Оценка (балл) | ∑ цена | Показатель оценки качества | Уд. вес (0-1) | Оценка (балл) | ∑ качества |
| Уровень цен | 0,5 | 8 | 4,0 | Качество товара | 0,3 | 8 | 2,4 |
| Эффективность системы дифференциации цен | 0,2 | 5 | 1,0 | Надежность | 0,25 | 9 | 2,25 |
| Эластичность спроса по цене | 0,2 | 7 | 1,4 | Экологичность | 0,2 | 8 | 1,6 |
| Перекрестная эластичность с товарами-заменителями | 0,1 | 3 | 0,3 | Функциональность | 0,25 | 7 | 1,75 |
| Всего: | 1,0 | 23 | 6,7 | Всего: | 1,0 | 32 | 8 |

Таблица 3.6 – Матрица производителя (поставщика)

| Показатель оценки удельных издержек | Уд. вес (0-1) | Оценка (балл) | ∑ издержек | Показатель оценки факторов конкурентоспособности | Уд. вес (0-1) | Оценка (балл) | ∑ конк. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Постоянные издержки | 0,3 | 6 | 1,8 | Ассортимент | 0,2 | 9 | 1,8 |
| Переменные издержки | 0,4 | 7 | 2,8 | Экологичность | 0,25 | 8 | 2,0 |
| Стоимость. Наличие экономии в масштабах | 0,1 | 5 | 0,5 | Надежность | 0,25 | 7 | 1,75 |
| Эффективная организация бизнес-процессов | 0,2 | 5 | 1,0 | Качество производства | 0,3 | 9 | 2,7 |
| Всего: | 1,0 | 23 | 6,1 | Всего: | 1,0 | 33 | 8,25 |

Получив результаты анализа потребителя и поставщика, определяем стратегический тип предприятия (ST) , который предполагает использование стратегии концентрированного роста.

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом увеличить объемы сбыта на данном рынке,
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже производимого продукта (например, реализация продукта в новом географическом районе),
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового дифференцированного продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке [28].

Для нашего предприятия целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста.

Инновационная стратегия – генеральная линия поведения фирмы по вопросу использования инноваций в ее хозяйственной деятельности.

Для начала наша фирма принимает умеренно наступательную стратегию. При этом она не планирует заниматься самостоятельной научно-исследовательской деятельностью, но будет исследовать и анализировать как российский, так и зарубежный опыт, в частности в области применения новых прогрессивных технологий производства мясокостной муки.

В то же время фирма планирует концентрировать усилия на исследовательских работах с целью совершенствования и расширения ассортимента продукции.

Цель применения умеренно наступательной стратегии – избежать высоких рисков и добиться стабильной прибыли. Данная стратегия будет реализовываться за счет:

- четкой организации производства;
- высококвалифицированных инженерно-технических специалистов;
- гибких производственных технологий с использованием автоматизированных линий;
- развитой службы маркетинга.

В случае успешной хозяйственной деятельности на рынке, создания имиджа хорошего делового партнера, устойчивости и благоприятности экономической ситуации в обществе фирма планирует переход к активной наступательной инновационной стратегии (путем создания на предприятии отделов НИОКР и Обеспечения качества).

На протяжении жизненного цикла товара предприятию приходится не раз пересматривать стратегию маркетинга. Изменяются экономические условия, не прекращаются атаки конкурентов, товар выходит на новый этап покупательского интереса, и к нему предъявляют другие требования.

Следовательно, предприятие должно разрабатывать специальную стратегию для каждой новой стадии жизненного цикла в расчете на то, что его товар будет максимально долго пользоваться спросом на рынке и приносить ему прибыль.

ООО «Белковый продукт» нацелено на долгосрочную деятельность на рынке, завоевание его большей доли, а не на получение сверхвысокой текущей прибыли, то рекомендуется максимально продлить этот этап во времени. Для этого целесообразно использовать следующие стратегические маркетинговые подходы:

- улучшить качество товара, придать ему новые свойства и «укрепить» его положение на рынке;
- в рекламе перейти от осведомления к стимулированию предпочтений;
- выйти на новые сегменты ранка;
- расширить действующие каналы сбыта и найти новые.

### 3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Совокупная стоимость проекта организации ООО «Белковый продукт» по производству мясокостной муки составляет 91 500 000 руб. Из этой суммы 44 300 000 руб. предполагается получить в виде банковского кредита (таблица 3.7), 4 500 000 руб. составляет первоначальный вклад учредителей в уставный капитал в форме денежных средств, стоимость имущества, также внесенного в уставный капитал составляет 16 млн. рублей (производственное и офисное помещения, склад сырья и склад готовой продукции). 22 100 000 руб. составляют целевые займы учредителей. Таким образом, соотношение кредит : собственные средства 48,4 : 51,6. Денежные средства будут потрачены на приобретение оборудования, выкуп недостающих производственных площадей, ремонт помещения и ввод его в эксплуатацию, установку нового оборудования, сертификацию продукции и

обучение персонала. Капитал на пополнение оборотных средств (на покупку сырья) привлекается из собственных источников, так как разрыв между началом производственного цикла и концом сбытового составляет от одного до полутора месяцев.

Таблица 3.7 – Данные о привлекаемых кредитах

| Название | Дата | Сумма, руб. | Срок | Ставка, % |
|---|---|---|---|---|
| Кредит на выкуп земельного участка | 01.08.2017 | 4 000 000 | 60 мес. | 12,50 |
| Инвестиционный кредит на выкуп помещения | 01.08.2017 | 24 000 000 | 96 мес. | 13,50 |
| Инвестиционный кредит на покупку оборудования | 01.11.2017 | 16 300 000 | 60 мес. | 12,50 |

Проценты по кредиту будут выплачиваться с 1-ого месяца, а по возврату основного долга планируется получить отсрочку до мая 2018 года, когда по составленному плану предприятие начнет получать устойчивые денежные потоки.

Налоги и отчисления выплачиваются предприятием в соответствии с законодательством РФ, Пензенской области и города Пензы. Налогообложение производится по общему режиму. Переход в упрощенную систему налогообложения невозможен, так как доходы от реализации превышают 25 000 000 руб. в год, а именно: за 2018 год доходы от реализации составят более 43,2 млн. руб.

Данные об уплаченных за 5 лет налогах представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Налоговые выплаты, руб.

| Вид налога | 7.2017 | 8.2017 | 9.2017 | 10.2017 |
|---|---|---|---|---|
| Налог на прибыль | | | | |
| НДС | | -87 164,51 | -238 903,29 | -142 414,22 |
| Налог на имущество | | | | 100 419,59 |
| Страховые взносы во внебюджетные фонды | 56 440,00 | 56 440,00 | 56 440,00 | 56 440,00 |
| ФСНСПЗ | 2 656,00 | 2 656,00 | 2 656,00 | 2 656,00 |
| ИТОГО | 59 096,00 | -28 068,51 | -179 807,29 | 17 101,37 |

Продолжение таблицы 3.8

| Вид налога | 11.2017 | 12.2017 | 2018 год | 2019 год |
|---|---|---|---|---|
| Налог на прибыль | | | | 478 904,96 |
| НДС | -181 295,97 | -162 693,24 | -2 441 777,86 | 4 582 360,48 |
| Налог на имущество | | | 1 374 728,94 | 1 472 789,01 |
| Страховые взносы во внебюджетные фонды | 56 440,00 | 56 440,00 | 1 430 720,00 | 1 581 408,00 |
| ФСНСПЗ | 2 656,00 | 2 656,00 | 67 328,00 | 74 419,20 |
| ИТОГО | -122 199,97 | -103 597,24 | 430 999,08 | 8 189 881,65 |

Продолжение таблицы 3.8

| Вид налога | 2020 год | 2021 год | 2022 год | 2023 год |
|---|---|---|---|---|
| Налог на прибыль | 1 674 069,39 | 3 809 059,70 | 4 089 293,07 | 4 405 160,53 |
| НДС | 4 550 326,58 | 6 260 326,58 | 6 260 326,58 | 6 260 326,58 |
| Налог на имущество | 1 352 425,36 | 1 232 165,59 | 1 112 455,83 | 1 003 093,70 |
| Страховые взносы во внебюджетные фонды | 1 581 408,00 | 1 581 408,00 | 1 581 408,00 | 1 581 408,00 |
| ФСНСПЗ | 74 419,20 | 74 419,20 | 74 419,20 | 74 419,20 |
| ИТОГО | 9 232 648,52 | 12 957 379,07 | 13 117 902,67 | 13 324 408,01 |

Таким образом, за пять лет предприятие уплатит в бюджеты всех уровней около 70 млн. руб.

Перечень основных этапов календарного графика работ с указанием необходимых финансовых ресурсов для выполнения этих этапов и длительностью приведены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Инвестиционные затраты по периодам, руб.

| Вид затрат инвестиционного периода | 7.2017 | 8.2017 | 9.2017 | 10.2017 |
|---|---|---|---|---|
| регистрация предприятия | 22 000,00 | | | |
| оценка проекта | 15 000,00 | | | |
| заключение договора на проектирование | 45 000,00 | | | |
| покупка земли | 5 000 000,00 | | | |
| разработка ТЭО | 109 411,76 | 10 588,24 | | |
| проектирование | 365 000,00 | 1 000 000,00 | | |
| строительство производственных зданий и сооружений | 1 520 580,65 | 6 082 322,58 | 7 602 903,23 | 6 082 322,58 |
| поставка трубопроводов, металлоконструкций | | | | 510 989,01 |
| строительство складских и офисных помещений | 397 435,90 | 397 435,90 | 397 435,90 | 397 435,90 |
| наем и обучение персонала | | | | |
| пожарная и охранная сигнализация | | | 378 048,78 | 121 951,22 |
| транспорт | | | | |
| ИТОГО | 7 474 428,31 | 7 490 346,71 | 8 378 387,90 | 7 112 698,71 |

Продолжение таблицы 3.9

| Вид затрат инвестиционного периода | 11.2017 | 12.2017 | 2018 год |
|---|---|---|---|
| строительство производственных зданий и сооружений | 6 082 322,58 | 6 299 548,39 | |
| поставка трубопроводов, металлоконструкций | 510 989,01 | 478 021,98 | |
| поставка технологического оборудования | | 23 614,46 | 46 385,54 |
| поставка емкостей | | 133 333,33 | 266 666,67 |
| закупка оборудования | 21 060 625,00 | 679 375,00 | |
| установка емкостного и технологического оборудования | | 53 846,15 | 96 153,85 |
| строительство складских и офисных помещений | 397 435,90 | 12 820,51 | |
| наем и обучение персонала | | | 50 000,00 |
| транспорт | | | 2 000 000,00 |
| ИТОГО | 28 051 372,49 | 7 680 559,82 | 2 459 206,05 |

Кроме того, в июне-июле 2020 года предполагается произвести инвестиции по модернизации оборудования на сумму 5,72 млн. руб.

Финансирование инвестиционных затрат будет произведено за счет собственных средств (6 560 000 руб.), а также банковского кредита (44,3 млн. руб.). Покупка помещения финансируется за счет банковского кредита на 80%, на 20% - за счет собственных средств. Финансирование покупки оборудования за счет заемных средств осуществляется на 70%, 30% оплачивается за счет целевых займов учредителей.

Формирование оборотного капитала придется на 100% финансировать за счет средств учредителей.

Предположительно, при привлечении банковских кредитов предприятие будет привлекать собственный залог, залог третьих лиц, а также средства ОАО «Поручитель».

Рассмотрим структуру себестоимости продукции предприятия.

Себестоимость продукции состоит из постоянных и переменных затрат. Переменные это затраты на материалы и комплектующие, сдельную оплату труда, они меняются с изменением объемов производства, а постоянные это затраты на оплату труда (фиксированную), издержки на оплату помещения, маркетинговые и производственные издержки, с изменением объема производства они не меняются или меняются незначительно.

Сумма прямых издержек составит 43 079,30 руб. /т

Постоянные издержки формируются следующим образом:

- общехозяйственные – 3% от прямых затрат;

- общепроизводственные – 10% от прямых затрат;

- коммерческие (складские и транспортно-заготовительные) – 5% от валового объема продаж.

Структура затрат на оплату труда персонала зависит от запланированного штатного расписания:

Таблица 3.10 – Штатное расписание предприятия

| Должность | Количество, чел. | Зарплата, руб. |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Директор | 1 | 50 000,00 |
| Заведующий складом | 1 | 15 000,00 |
| Главный бухгалтер | 1 | 34 000,00 |
| Главный инженер | 1 | 35 000,00 |
| Технолог | 1 | 17 000,00 |
| Зам директора по производству | 1 | 30 000,00 |
| Энергетик | 1 | 7 000,00 |
| Слесарь-наладчик | 1 | 8 000,00 |

Продолжение таблицы 3.10

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Оператор | 10 | 12 000,00 |
| Секретарь | 1 | 12 000,00 |
| Лаборант | 1 | 9 000,00 |
| Грузчик | 4 | 7 650,00 |
| Водитель | 2 | 10 000,00 |
| Бригадир | 1 | 18 000,00 |
| Менеджер по продажам | 1 | 20 000,00 |
| Менеджер по снабжению | 1 | 20 000,00 |

На предприятии используются два варианта продаж:

Вариант 1- продажа товара в кредит сроком до 30 дней, при этом будет практиковаться задержка платежей до 10 дней, но цена на продукцию будет выше на 5%;

Вариант 2 – продажа товара по факту с задержкой платежей не более 20 дней.

Наличие информации о прямых постоянных расходах позволяет сделать анализ безубыточности, то есть определить критический объем производства (рисунок 3.1, таблица 3.11):

Таблица 3.11 – Критический объем производства, т

| Наименование продукции | 2017г. | 2018г. | 2019г. | 2020г. | 2021г. | 2022г. | 2023г. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Мясокостная мука | 3,18 | 5,05 | 4,92 | 3,51 | 3,32 | 3,11 | 3 |

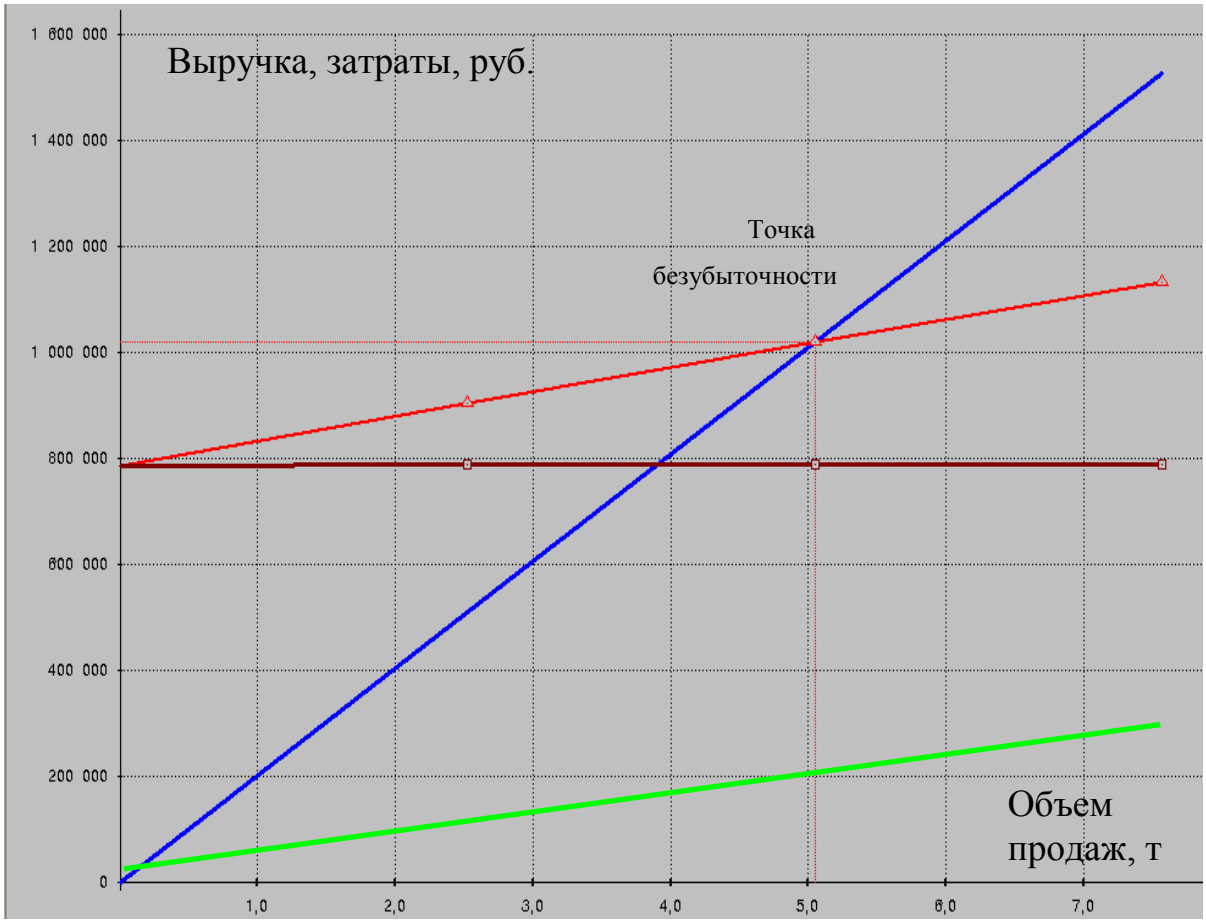


Рисунок 3.1 – Точка безубыточности производства мясокостной муки в 2018 году, т.

Анализ критического объема производства показал, что для обеспечения безубыточности работы предприятия в 2018 году необходимо производить и продавать не менее 5,05 тонн. Это значит, что до этого объема фирма покрывает свои постоянные и переменные расходы, а уже каждая следующая единица продукции сверх этой цифры начинает приносить организации прибыль.

Отчет о финансовых результатах позволяет определить из каких составляющих складывается прибыль предприятия (таблица 3.12).

Из данных приведенной таблицы мы видим, что убыточными являются 2017-2018, а также 1-3 кварталы 2019 года. С октября 2019 года полученная прибыль предприятия покрывает убытки предыдущих периодов и обеспечивают предприятию прибыльную деятельность в целом по итогам проекта.

Таблица 3.12 – Отчет о финансовых результатах ООО «Белковые продукты», руб.

| Строка | 7.2017 | 8.2017 | 9.2017 | 10.2017 | 11.2017 | 12.2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Валовой объем продаж | | | | | | |
| Потери | | | | | | |
| Чистый объем продаж | | | | | | |
| Материалы и комплектующие | | | | | | |
| Суммарные прямые издержки | | | | | | |
| Валовая прибыль | | | | | | |
| Налог на имущество | 28 538,81 | 36 062,65 | 35 818,13 | 35 573,61 | 35 329,09 | 130 920,05 |
| Административные издержки | 12 711,86 | | | | | |
| Производственные издержки | | | | | | |
| Зарплата административного персонала | 161 364,00 | 161 364,00 | 161 364,00 | 161 364,00 | 161 364,00 | 161 364,00 |
| Зарплата производственного персонала | 63 732,00 | 63 732,00 | 63 732,00 | 63 732,00 | 63 732,00 | 63 732,00 |
| Зарплата маркетингового персонала | | | | | | |
| Суммарные постоянные издержки | 237 807,86 | 225 096,00 | 225 096,00 | 225 096,00 | 225 096,00 | 225 096,00 |
| Амортизация | 433 375,46 | 133 375,46 | 133 375,46 | 133 375,46 | 133 375,46 | 133 375,46 |
| Проценты по кредитам | | 109 872,88 | 177 372,88 | 244 872,88 | 312 372,88 | 485 042,37 |
| Суммарные непроизводственные издержки | 433 375,46 | 243 248,34 | 310 748,34 | 378 248,34 | 445 748,34 | 618 417,84 |
| Другие издержки | 471 535,39 | 856 430,71 | 320 380,32 | 536 390,03 | 433 041,53 | 583 742,31 |
| Убытки предыдущих периодов | | 1 171 257,53 | 2 532 095,24 | 3 424 138,03 | 4 599 446,01 | 5 738 660,98 |
| Прибыль до выплаты налога | -1 171 257,53 | -2 532 095,24 | -3 424 138,03 | -4 599 446,01 | -5 738 660,98 | -7 296 837,17 |
| Прибыль от курсовой разницы | | | | | | |
| Налогооблагаемая прибыль | -1 171 257,53 | -2 532 095,24 | -3 424 138,03 | -4 599 446,01 | -5 738 660,98 | -7 296 837,17 |
| Налог на прибыль | | | | | | |
| **Чистая прибыль** | **-1 171 257,53** | **-2 532 095,24** | **-3 424 138,03** | **-4 599 446,01** | **-5 738 660,98** | **-7 296 837,17** |

Продолжение таблицы 3.12

| **Строка** | **2018 год** | **2019 год** | **2020 год** | **2021год** | **2022год** | **1-8.2023** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Валовой объем продаж | 37 872 881,36 | 58 647 457,63 | 58 647 457,63 | 58 647 457,63 | 58 647 457,63 | 2 420 338,98 |
| Потери | 607 542,37 | 929 694,92 | 929 694,92 | 929 694,92 | 929 694,92 | 24 203,39 |
| Чистый объем продаж | 37 265 338,98 | 57 717 762,71 | 57 717 762,71 | 57 717 762,71 | 57 717 762,71 | 2 396 135,59 |
| Материалы и комплектующие | 7 745 849,32 | 12 028 459,32 | 12 028 459,32 | 12 028 459,32 | 12 028 459,32 | 545 342,03 |
| Суммарные прямые издержки | 7 745 849,32 | 12 028 459,32 | 12 028 459,32 | 12 028 459,32 | 12 028 459,32 | 545 342,03 |
| Валовая прибыль | 29 519 489,66 | 45 689 303,39 | 45 689 303,39 | 45 689 303,39 | 45 689 303,39 | 1 850 793,56 |
| Налог на имущество | 1 552 388,12 | 1 442 696,57 | 1 322 348,19 | 1 202 109,82 | 1 083 683,38 | 471 844,50 |
| Административные издержки | 588 983,05 | 690 677,97 | 690 677,97 | 690 677,97 | 690 677,97 | 114 406,78 |
| Производственные издержки | 6 589 702,82 | 10 219 033,32 | 10 219 033,32 | 10 219 033,32 | 10 219 033,32 | 462 154,27 |
| Зарплата административного персонала | 2 546 568,00 | 2 668 608,00 | 2 668 608,00 | 2 668 608,00 | 2 668 608,00 | 1 412 952,00 |
| Зарплата производственного персонала | 2 617 080,00 | 2 987 539,20 | 2 987 539,20 | 2 987 539,20 | 2 987 539,20 | 880 315,20 |
| Зарплата маркетингового персонала | 542 400,00 | 650 880,00 | 650 880,00 | 650 880,00 | 650 880,00 | 108 480,00 |
| Суммарные постоянные издержки | 12 884 733,87 | 17 216 738,49 | 17 216 738,49 | 17 216 738,49 | 17 216 738,49 | 2 978 308,25 |
| Амортизация | 5 371 353,01 | 5 471 353,01 | 5 468 019,68 | 5 464 686,35 | 5 184 686,35 | 731 526,08 |
| Проценты по кредитам | 5 666 345,60 | 4 764 519,84 | 3 713 701,66 | 2 662 883,47 | 1 617 968,19 | |
| Суммарные непроизводственные издержки | 11 037 698,61 | 10 235 872,85 | 9 181 721,34 | 8 127 569,82 | 6 802 654,53 | 731 526,08 |
| Другие издержки | 389 157,67 | 9 322 033,90 | 9 500 000,00 | | | |
| Убытки предыдущих периодов | 7 296 837,17 | 3 641 325,77 | | | | |
| Прибыль до выплаты налога | -3 641 325,77 | 3 830 635,80 | 8 468 495,37 | 19 142 885,26 | 20 586 226,98 | -2 330 885,27 |
| Прибыль от курсовой разницы | | | | | | |
| Налогооблагаемая прибыль | -3 641 325,77 | 3 830 635,80 | 8 468 495,37 | 19 142 885,26 | 20 586 226,98 | -2 330 885,27 |
| Налог на прибыль | | 766 127,16 | 1 693 699,07 | 3 828 577,05 | 4 117 245,40 | |
| **Чистая прибыль** | **-3 641 325,77** | **3 064 508,64** | **6 774 796,30** | **15 314 308,21** | **16 468 981,58** | **-2 330 885,27** |

Отчет о движении денежных средств или «Кэш-фло» (от англ. Cash Flow) показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат.

«Кэш-фло»  ООО «Белковый продукт» представлено в таблице см. в таблице 3.13.

Отчет о движении денежных средств содержит три раздела, соответствующих основным направлениям деятельности компании:

В «Кэш-фло» от операционной деятельности представлены денежные поступления и выплаты, связанные со сбытом, производством, расчетами по налогам, операциями по размещению временно свободных денежных средств. Нужно отметить что величина данного показателя увеличивается с 240 тыс. руб.  в июле 2017 года до 68 млн. руб., что обусловлено существенным ростом производства продукции.

«Кэш-фло» от инвестиционной деятельности отражает движение денежных средств, связанных с инвестиционным периодом реализации проекта. Данный показатель свидетельствует, что на инвестиции привлекаться средства будут привлекаться в течение двух первых дет реализации проекта.

«Кэш-фло» от финансовой деятельности отражает поступления и выплаты денежных средств по операциям, связанным с финансированием проекта.

Приведенные данные также показывают, что за весь период проводимых расчетов баланс наличности предприятия является положительной величиной, размер которой ежегодно увеличивается, что свидетельствует об эффективной системе формирования и распределения финансовых ресурсов

Таблица 3.13 - План движения денежных средств ООО «Белковые продукты», руб.

| **Строка** | **7.2017** | **8.2017** | **9.2017** | **10.2017** | **11.2017** | **12.2017** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Поступления от продаж | | | | | | |
| Затраты на материалы и комплектующие | | | | | | |
| Суммарные прямые издержки | | | | | | |
| Общие издержки | 15 000,00 | | | | | |
| Затраты на персонал | 166 000,00 | 166 000,00 | 166 000,00 | 166 000,00 | 166 000,00 | 166 000,00 |
| Суммарные постоянные издержки | 181 000,00 | 166 000,00 | 166 000,00 | 166 000,00 | 166 000,00 | 166 000,00 |
| Налоги | 59 096,00 | -28 068,51 | -179 807,29 | 17 101,37 | -122 199,97 | -103 597,24 |
| Кэш-фло от операционной деятельности | -240 096,00 | -137 931,49 | 13 807,29 | -183 101,37 | -43 800,03 | -62 402,76 |
| Затраты на приобретение активов | 6 918 016,54 | 6 479 758,48 | 8 000 339,12 | 6 479 758,48 | 27 540 383,48 | 6 991 743,90 |
| Другие издержки подготовительного периода | 556 411,76 | 1 010 588,24 | 378 048,78 | 632 940,23 | 510 989,01 | 688 815,92 |
| Кэш-фло от инвестиционной деятельности | -7 474 428,31 | -7 490 346,71 | -8 378 387,90 | -7 112 698,71 | -28 051 372,49 | -7 680 559,82 |
| Собственный (акционерный) капитал | | 1 000 000,00 | 2 500 000,00 | 1 550 000,00 | 6 100 000,00 | 8 230 000,00 |
| Займы | 4 000 000,00 | 6 000 000,00 | 6 000 000,00 | 6 000 000,00 | 22 300 000,00 | |
| Выплаты в погашение займов | | | | | | |
| Выплаты процентов по займам | | 109 872,88 | 177 372,88 | 244 872,88 | 312 372,88 | 485 042,37 |
| Лизинговые платежи | | | | | | |
| Кэш-фло от финансовой деятельности | 4 000 000,00 | 6 890 127,12 | 8 322 627,12 | 7 305 127,12 | 28 087 627,12 | 7 744 957,63 |
| Баланс наличности на начало периода | 4 500 000,00 | 785 475,69 | 47 324,60 | 5 371,11 | 14 698,15 | 7 152,74 |
| **Баланс наличности на конец периода** | **785 475,69** | **47 324,60** | **5 371,11** | **14 698,15** | **7 152,74** | **9 147,79** |

Продолжение таблицы 3.13

| **Строка** | **2018 год** | **2019 год** | **2020 год** | **2021 год** | **2022 год** | **1-8.2023** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Поступления от продаж | 43 201 350,00 | 68 106 960,00 | 68 106 960,00 | 68 106 960,00 | 68 106 960,00 | 2 827 440,00 |
| Затраты на материалы и комплектующие | 9 731 501,45 | 14 193 582,00 | 14 193 582,00 | 14 193 582,00 | 14 193 582,00 | 482 627,70 |
| Суммарные прямые издержки | 9 731 501,45 | 14 193 582,00 | 14 193 582,00 | 14 193 582,00 | 14 193 582,00 | 482 627,70 |
| Общие издержки | 8 470 849,32 | 12 873 459,32 | 12 873 459,32 | 12 873 459,32 | 12 873 459,32 | 680 342,03 |
| Затраты на персонал | 4 208 000,00 | 4 651 200,00 | 4 651 200,00 | 4 651 200,00 | 4 651 200,00 | 1 771 200,00 |
| Суммарные постоянные издержки | 12 678 849,32 | 17 524 659,32 | 17 524 659,32 | 17 524 659,32 | 17 524 659,32 | 2 451 542,03 |
| Налоги | 430 999,08 | 8 189 881,65 | 9 232 648,52 | 12 957 379,07 | 13 117 902,67 | 1 835 439,74 |
| Кэш-фло от операционной деятельности | 20 360 000,15 | 28 198 837,03 | 27 156 070,16 | 23 431 339,61 | 23 270 816,01 | -1 942 169,48 |
| Затраты на приобретение активов | 2 000 000,00 | | | | | |
| Другие издержки подготовительного периода | 459 206,05 | | | | | |
| Кэш-фло от инвестиционной деятельности | -2 459 206,05 | | | | | |
| Собственный (акционерный) капитал | 2 830 000,00 | | | | | |
| Выплаты в погашение займов | 3 719 818,18 | 8 144 727,27 | 8 144 727,27 | 8 144 727,27 | 7 418 727,27 | |
| Выплаты процентов по займам | 5 666 345,60 | 4 764 519,84 | 3 713 701,66 | 2 662 883,47 | 1 617 968,19 | |
| Лизинговые платежи | | 11 000 000,00 | 11 210 000,00 | | | |
| Кэш-фло от финансовой деятельности | -6 556 163,78 | -23 909 247,11 | -23 068 428,93 | -10 807 610,75 | -9 036 695,46 | |
| Баланс наличности на начало периода | 9 147,79 | 11 353 778,10 | 15 643 368,02 | 19 731 009,25 | 32 354 738,11 | 126 855 745,33 |
| **Баланс наличности на конец периода** | **11 353 778,10** | **15 643 368,02** | **19 731 009,25** | **32 354 738,11** | **46 588 858,66** | **124 913 575,85** |

Интегральные показатели проекта рассчитываются в соответствии с методикой Министерства финансов РФ (таблица 3.14)

Таблица 3.14 - Интегральные показатели

| Показатель | Значение |
|---|---|
| Ставка дисконтирования | 10,00 % |
| Период окупаемости | 60 мес. |
| Дисконтированный период окупаемости | 74 мес. |
| Средняя норма рентабельности | 24,58 % |
| Чистый приведенный доход | 24 793 270 руб. |
| Индекс прибыльности | 1,35 |
| Внутренняя норма рентабельности | 34,10 % |
| Модифицированная внутренняя норма рентабельности | 10,72 % |

Основным показателем эффективности проекта является период его окупаемости. Период окупаемости - это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Период окупаемости данного проекта равен 60 месяцам.

Дисконтированный период окупаемости рассчитывается аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 10% годовых, составляет 74 месяца.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 24,58 %, это говорит о том, что начальные инвестиции покрываются среднегодовой прибылью в среднем на 25%, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Чистый приведенный доход от реализации проекта за три года равен 24 793 270 руб., что также свидетельствует о выгодности проекта.

Внутренней нормой доходности называется ставка дисконтирования, при котором чистая приведенная стоимость проекта обращается в ноль. Соответствующая ставка определяется итерационным подбором при расчетах чистой приведенной стоимости.

Для оценки эффективности проекта значение внутренней нормы доходности необходимо сопоставлять с годовой ставкой процента по инвестиционным кредитам. Для ООО «Белковые продукты» внутренняя норма рентабельности составляет 34,1%, что более, чем в 2 раза превышает ставку по привлекаемым инвестиционным кредитам.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящий момент на рынке присутствует значительный спрос на мясокостную муку, что обусловлено ростом животноводческой отрасли как в Пензенской области, так и в других регионах России.

При этом следует отметить, что на территории Пензенской области имеется достаточная сырьевая база представленная как крупным мясоперерабатывающим предприятиями, так крестьянскими (фермерскими) и личными подсобными хозяйствами, занимающимися переработкой мяса животных.

Все вышесказанное определило возможность организации предприятия по производству мясокостной муки на территории Пензенской области.

Как показали проведенные исследования, в России потребление кормов животного происхождения ежегодно увеличивается. В структуре потребления кормов животного происхождения в 2016 году в натуральном выражении лидером является мясокостная мука – 59,3%. Однако в денежном выражении наибольший удельный вес занимает рыбная мука – 62,5%. При этом следует отметить, что рынок мясокостной муки показывает самые высокие темпы роста.

В результате проведенного анализа потребителей было установлено, что целевым сегментом рынка являются крупные и средние сельскохозяйственные предприятия, осуществляющие выращивание животных и птицы.

По предварительным оценкам предприятие предполагает занять порядка 2% рынка мясокостной муки Приволжского федерального округа

Для эффективного долгосрочного функционирования организация должна разработать стратегию своего развития, первоначальным этапом которой является формулировка миссии организации. Миссия организации звучит следующим образом: «Мы способствуем развитию отечественного

животноводства, обеспечивая сельскохозяйственные предприятия высококачественным белковым кормом».

Для лучшего понимания миссии организации она была детализирована для всех основных заинтересованных сторон.

Для того, чтобы выработать стратегию использования наиболее благоприятных возможностей внешней среды с учетом наиболее сильных факторов внутренней среды организации применяется SWOT-анализ представленный. На основании проведенного анализа было определено, что компания на первое время существования будет реализовывать в качестве стратегии функционирования фокусированную стратегию, а в качестве стратегии развития - стратегию концентрированного роста.

Был определен технологический процесс производства продукции. Практически все операции технологического процесса автоматизированы.

Для обеспечения эффективного производства продукции была разработана организационная структура управления. На первоначальном этапе штатная численности сотрудников будет составлять 29 человек, при этом более половины из них будет непосредственно задействована в производственном процессе.

Для того чтобы обеспечить эффективное производство необходимо знать размер безубыточного производства. Анализ критического объема производства показал, что для обеспечения безубыточности работы предприятия в 2018 году необходимо производить и продавать не менее 5,05 тонн. Это значит, что до этого объема фирма покрывает свои постоянные и переменные расходы, а уже каждая следующая единица продукции сверх этой цифры начинает приносить организации прибыль.

Важнейшим показателем эффективности функционирования предприятия является чистая прибыль. Произведенные расчеты показали, что предприятие будет получать прибыль с 3 года реализации проекта, причем ее размер будет ежегодно увеличиваться.

При расчете интегральных показателей проекта было выявлено, что дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 10% годовых, составляет 74 месяца. Средняя норма рентабельности проекта равна 24,58 %, это говорит о том, что начальные инвестиции покрываются среднегодовой прибылью в среднем на 25%, то есть реализация данного проекта является выгодной. Чистый приведенный доход от реализации проекта за три года равен 24,8 млн. руб., что также свидетельствует о выгодности проекта. Для оценки эффективности проекта значение внутренней нормы доходности необходимо сопоставлять с годовой ставкой процента по инвестиционным кредитам. Для ООО «Белковые продукты» внутренняя норма рентабельности составляет 34,1%, что более, чем в 2 раза превышает ставку по привлекаемым инвестиционным кредитам. Все это свидетельствует о целесообразности проекта.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ


1. Абрамова И.В. Методика сравнительной эффективности управления / И.В. Абрамова, А.Г. Клюев //Бизнес-информация. 2016. – № 13. - С. 51-56

2. Аверьянов В.С. Адаптивное управление фирмой / В.С. Аверьянов Кудин В.С., Лычагин М.В. – Новосибирск: Новосибирская Государственная академия экономики и управления, 2014. 149 с.

3. Аймухамедова М.Б. Способы получения мясокостной муки / М.Б. Аймухамедова // Пищевая промышленность. 2016 -№ 5 - С. 19

4. Акопян В.Б. Технология производства мясокостной муки / В.Б. Акопян// Пищевая промышленность. 2012. - №3. - С. 54-55

5. Алейников И.Н. Новый подход к производству мясокостной муки / И.Н Алейников, В.Н. Сергеев, А.В. Русаков, Ю.Г. Меркулов//Пищевая промышленность. — 2015. №1. - С. 59-65

6. Андреев В.В. Способы получения и применения мясокостной муки / В.В.Андреев, И.В. Науменко, Л.П. Паршаков. – М.: Пищевая и перерабатывающая промышленность, 2013. – 328 с. .

7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2014. 383 с.

8. Балашов В.В. Тезаурус рыночной экономики и управления / В.В. Балашов, В.В. Годин, А.В Райченко. - М.: ГАУ, 2015. 80 с.

9. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия / В.К. Беляев. - Иркутск: Изд-во Иркутского ун-та, 2016. - 219 с.

10. Беренс В. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / В. Беренс, П.М. Хавранек. – М.: АОЗТ «Интерэксперт», 2015. - 342 с.

11. Белова С.М. Производство мясокостной муки в России / С.М. Белова // Хранение и переработка сельхозсырья. 2016. - №3. - С. 11-12

12. Бредихина Н.А. Рынок мясокостной муки в России / Н.А. Бредихина // Менеджмент и маркетинг. - 2016. - №2.- С. 32-41

13. Бурачевский И.И. Основные характеристики мясокостной муки/ И.И. Бурачевский, К.И. Скрипник. – М.: Агропромиздат, 2015. 135с.

14. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2014. - 123 с.

15. Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью / А.В. Вельков СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 2015. - 19 с.

16. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА – М, 2016. - 282 с.

17. Вэриан Х.Р. Микроэкономика: промежуточный уровень. Современный подход / Х.Р. Вэриан. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 986с.

18. Вютрих Х.А. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Х.А. Вютрих, В.Б. Винтер // Проблемы теории и практики управления. 2015. - № 3. – С. 96-101

19. Голубев В.Н. Предпосылки развития рынка мясокостной муки / В.Н. Голубев, С.Ю. Беглов // Пищевые ингредиенты. Сырье и добавки. 2015. - №1. - С. 22-25

20. Голубев В.Н. Технология мясокостной муки / В.Н. Голубев, Н.П. Шелухина. – М.: ИНФРА-М , 2015. – 320с.

21. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Финпресс, 2014.- 416с.

22. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА – М, 2015. - 333 с.

23. Дадашев М.Н. Перспективы производства мясокостной муки / М.Н. Дадашев, Я.А. Вагидов, Д.А. Шихнебиев, Ж.С. Балиева // Хранение и переработка сельхозсырья. - 2016. №9. - С.46-50

24. Донченко Л.В. Состояние и перспективы развития производства мясокостной муки в России / Л.В. Донченко, С.М. Белова // Хранение и переработка сельхозсырья. – 2014 - С. 14-15

25. Зубов Б.И. Развитие российского рынка мясокостной муки // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. - №6. – С. 66-71

26. Ильенкова Н.Д. Применение анализа безубыточности при разработке производственной программы / Н.Д. Ильенкова // Экономика и коммерция. Сер.9 Электр. техника. М., 2012, Вып. 3. С.105-113

27. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений / Н.Л. Карданская. – М.: Рус. делов. лит., 2014. - 288 с.

28. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников. – Челябинск: Челяб. гос. техн. ун-т., 2016. - 192с.

29. Киперман Г. Планирование деятельности предприятия / Г. Киперман // Журнал для акционеров, 2016. - № 1. - С. 31-34

30. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 512 с.

31. Корякин Д.Ю. Современное предпринимательство и его отражение в реальной политике / Д.Ю. Корякин. - М.: Луч, 2015. 441 с.

32. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж.. Сондерс В. Вонг. Пер с англ. – М.: Вильямс, 2015. – 105 с.

33. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М.Н. Крейнина. - М.: ДИС, 2014. - 224 с.

34. Кузнецов В.Н. Согласование и оптимизация в иерархических системах с активными элементами / В.Н. Кузнецов. – М.: Ин-т управления РАН, 2015- 130 с.

35. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист, 2015. – № 6. – С. 61-67

36. Обзор российского рынка мясокостной муки. Исследования Центра инвестиционно-промышленного анализа и прогноза. [Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.foodmarket.spb.ru]

37. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. – М., Информэлектро, 2012.

38. Экономика предприятия / Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандера. – М.: ЮНИТИ, 2015- 670 с.

39. Экономика предприятия / Под ред. И.А. Баева, З.Н. Варлашова идр. – Спб.: Питер, 2014 - 383 с.