

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка: 83 листов, 44 рисунка, 22 таблицы, 49 источников, 4 приложения.

ПРЕДПРИЯТИЕ, ЗАМОРОЖЕННЫЕ ОВОЩИ, ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ, КОНКУРЕНЦИЯ, ПРОИЗВОДСТВО, ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ, ПЕРСОНАЛ, СЕБЕСТОИМОСТЬ, ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

Объектом является комплекс мероприятий по организации в г. Пензе предприятия по производству замороженных овощей.

Целью выпускной квалификационной работы является определение организационно-технологических мероприятий по созданию предприятия по производству замороженных овощей и их экономическое обоснование.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования конкурентов и потребителей, определены мероприятия по подготовке к началу процесса производства продуктов, их продвижению на рынке, оценены конкурентные позиции организации и услуги, проведен финансовый анализ инвестиций и результатов проекта.

Экономическая оценка эффективности инвестиций показала, что проект окупается в течение 36 месяцев.

Проект имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Маркетинговые исследования рынка замороженных овощей.....	8
1.1 Анализ рынка замороженных овощей	8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	19
1.3 Анализ потребителей и сегментирование рынка	26
2 Техничко-технологическое обоснование производства замороженных овощей.....	31
2.1 Характеристика производимой продукции.....	31
2.2 Технология производства замороженных овощей	34
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов.....	44
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	50
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом	50
3.2 Формирование стратегий организации.....	56
3.3 Управление качеством в организации.....	60
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	64
Заключение.....	72
Список использованной литературы.....	75
Приложения.....	80

Введение

По оценкам разных аналитиков на Западе сегмент замороженных продуктов в структуре продовольственного рынка сегодня превышает 70 %, в России эта цифра составляет 17 %. Однако сегмент овощной заморозки стабильно растёт по ряду причин: замороженные продукты стали восприниматься не как заменитель свежих овощей, а как полноценный продукт, ускоряющий образ жизни, мотивирующего к приобретению полуфабрикатов - покупая замороженные овощи приобретается не только продукт, но и услуга - ведь они уже очищены, помыты, нарезаны и пропарены.

На увеличение спроса на «заморозку» также влияет растущая грамотность потребителя, понимающего, что современные методы заморозки позволяют сохранять большую часть витаминов в овощах, технологии производства замороженных овощей развиваются и совершенствуются, увеличивая возможности максимального сохранения витаминов в течение длительного срока. Замороженные овощи находят применение не только при приготовлении домашних блюд, но и в общественном питании.

В условиях экономических санкций против России, запрета ввоза свежих и замороженных овощей из традиционных стран-экспортёров, таких, как Польша, поставлявшая 60% всей «заморозки», перед отечественными производителями открываются большие возможности импортозамещения.

На основании выше отмеченного с уверенностью можно сказать, что рынок замороженных овощей будет развиваться, что отражает благоприятные предпосылки для создания предприятия, производящего данный вид продукции.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-технологических мероприятий по организации предприятия, производящего замороженные овощи и их экономическое обоснование.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- провести маркетинговые исследования рынка замороженных овощей;
- дать технико-технологическое обоснование проекта;
- разработать систему эффективного управления вновь создаваемой организации;
- дать экономическое обоснование проектного решения.

Полное юридическое название создаваемого предприятия - Общество с ограниченной ответственностью «Мороженка».

Организация планирует производить различные виды замороженных овощей.

Начальное финансирование деятельности организации предполагается осуществлять за счет вкладов учредителей.

В качестве исходных материалов для исследования были использованы научные статьи, бизнес-планы, литературные источники, нормативно-справочная информация, официальная статистика, данные проведенных маркетинговых исследований, опубликованные в периодической литературе.

Основу исследования составили современные методы познания, выявленные и разработанные современной наукой. В ходе исследования применялись системный, структурно-функциональный, сравнительно-статистический и другие методы анализа.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ЗАМОРОЖЕННЫХ ОВОЩЕЙ

- **Анализ рынка замороженных овощей**

По мнению экспертов около половины покупателей отдают предпочтение замороженным овощам, четверть – ягодам и фруктам [44].

Замороженные овощи - это полностью натуральный продукт в отличие, к примеру, от консервированных, ведь технология процесса заморозки подразумевает воздействие на овощи единственным инструментом - холодом. Современная технология шоковой, или моментальной, заморозки позволяет сохранять значительную часть полезных веществ. В то время как свежие овощи, которые долго хранились на складах, зачастую уступают замороженным по своей питательности. Преимущества замороженных овощей ещё и в том, что к покупателю они поступают в определённой степени обработки.

Российский рынок замороженных овощей и грибов ещё несколько лет назад был представлен по большей части импортной продукцией, причем основная доля импорта приходилась на Польшу. В 2014 году после введения российского продовольственного эмбарго конъюнктура рынка изменилась в пользу сокращения объемов импортируемого товара.

Поэтому в последние три года у российских производителей в этой сфере складывается благоприятная ситуация. За период 2013-2016 гг. объём российского производства замороженных овощей и грибов демонстрирует повышающую динамику: происходит подъем производства овощей и грибов замороженных (рисунок 1.1).

Динамика объема российского производства овощей и грибов замороженных в 2013-2016 гг., (тонн)



Рисунок 1.1 – Динамика объёма российского производства замороженных овощей и грибов в 2013-2016 гг., тонн

Как показывает рисунок 1.1 в 2015 году производство замороженных овощей и грибов показало увеличение на 11,9% и по итогам года составило 49 430,8 тонн. В 2016 году в России было произведено 57 349,5 тонн овощей и грибов замороженных, что на 16% выше объёма производства предыдущего года.

Розничные цены на продукцию данного рынка также демонстрируют рост. В период 2013-2016 гг. средние розничные цены на овощи замороженные выросли на 80%, с 114 руб./кг до 205,2 руб./кг. Наибольшее увеличение средних розничных цен произошло в 2015 году, тогда темп прироста составил 54,24%. Средняя розничная цена на овощи замороженные в 2016 году выросла на 7,7% к уровню прошлого года и составила 205,2 руб./кг.

Одновременно с ростом объёмов производства на российском рынке импорт в натуральном выражении демонстрирует своё снижение. Объем импорта овощей и грибов замороженных на российский рынок в 2016 году снизился по сравнению с предыдущим годом на 14 648 тонн (-14%) до 89 268 тонн, что в стоимостном выражении составило 53 625 тыс. долл. Основная доля импортируемой продукции по итогам прошлого года пришлась на Беларусь (43,7%). На продукцию производства Китая пришлось около 28,2% поставляемых товаров. На третьем и четвертом месте – Сербия и Индия, их доля уступает первым двум странам и составляет соответственно 16% и 5,8%. На долю других стран приходится 6,3%.

Структура рынка замороженных овощей отражена на рисунке 1.3.

Рисунок 1.3 – Структура российского рынка замороженных овощей в 2016 г., %

Большая часть импортируемой продукции приезжает в Россию из Беларуси, Китая и Сербии. В 2016 году доля импорта из этих стран составила

89,7%, что почти на 10% больше, чем годом ранее (рисунок 1.4). Абсолютным лидером на рынке импорта замороженных овощей остается Беларусь, но отдельного внимания заслуживают такие страны как Индия и Узбекистан. Прирост показателей объемов импорта из Индии в 2015 году составил +598,8%, Узбекистан, в свою очередь, отличился в 2016: +162,9% в натуральном выражении.

СТРУКТУРА ИМПОРТА ЗАМОРОЖЕННЫХ ОВОЩЕЙ И ФРУКТОВ В 2016

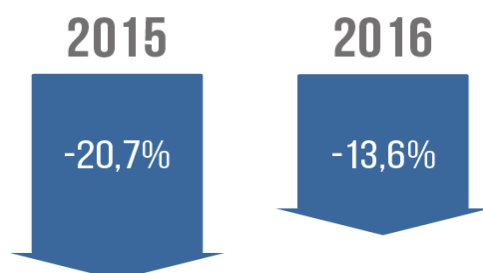


Рисунок 1.4 – Структура импорта замороженных овощей в 2016 г, %

Высокий сезон импорта приходится на март, именно в этот период наблюдается наибольшая оживленность на рынке. Рекордный показатель принадлежит марту 2011 года, когда в Россию было импортировано 31 002,6 тонн замороженных овощей и фруктов из других стран. Для сравнения, самым неудачным месяцем для рынка оказался август 2014 - всего 7 906,7 тонн.

Динамика экспорта и импорта замороженных овощей и фруктов приведена на рисунке 1.5.

ИМПОРТ ЗАМОРОЖЕННЫХ ОВОЩЕЙ И ФРУКТОВ



ЭКСПОРТ ЗАМОРОЖЕННЫХ ОВОЩЕЙ И ФРУКТОВ В 2015-2016

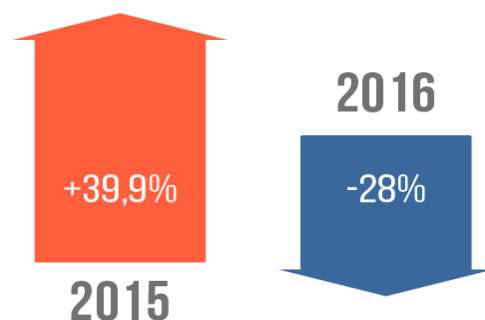


Рисунок 1.5 - Динамика экспорта и импорта замороженных овощей и фруктов в 2015-2016 гг., %

Производство замороженных овощей и фруктов в России ежегодно растет и динамично развивается, благодаря чему развивается и набирает обороты экспорт продукции в другие страны. Самым удачным периодом для российских производителей оказался 2015 год. За год экспортные показатели выросли на 39,9%, превывсив импорт в 83 раза. Первая половина 2016 года сохраняла тенденцию роста, но потом ситуация резко изменилась.

По итогам 2016 года, объем экспорта сократился на 28%, при том, что объемы производства в России за год выросли на 23,9%. В 2016 году отечественные производители значительно увеличили долю производства замороженных овощей и фруктов для внутреннего потребления. Если в 2015 объемы производства для внутреннего рынка всего в 2 раза превышали объемы производства для экспорта, то в 2016 году - уже в 4,5 раза. Доля производства для внутреннего потребления в 2016 году составила 82%.

Российские замороженные овощи и фрукты в основном уходят на экспорт в Европу, страны Прибалтики и в Китай. В 2015 году наибольшая доля экспорта, 33,7%, принадлежала Литве. За прошедший 2016 год цифра снизилась до 22%, но Литва все также остается главным партнером для России в этой области (рисунок 1.6).

ЭКСПОРТ ЗАМОРОЖЕННЫХ ОВОЩЕЙ И ФРУКТОВ В 2015-2016



Рисунок 1.6 – Динамика экспорта российских замороженных овощей и фруктов в Литву за 2015-2016гг., %

Замороженные фрукты и овощи остаются перспективным направлением для производителей. Объем рынка постоянно растет и в 2016 году увеличился на 3,5% в стоимостном выражении. Среднегодовой совокупный темп прироста за период 2010-2016 составил 6,8%, а прогнозы на будущее - оптимистичные.

Наибольшая доля экспортных поставок овощей и грибов замороженных из РФ в 2016 году была отправлена Китай и Казахстан (рисунок 1.7).

Рисунок 1.7 – Структура экспорта замороженных овощей в 2016 году, %

Несмотря на сложности, с которыми столкнулись сельскохозяйственные производители в условиях нестабильной макроэкономической ситуации, у них появилась возможность ускоренного импортозамещения. Продовольственное эмбарго дало определенный импульс развития всему агропромышленному комплексу. Вместе с тем, в настоящий момент цены на продукты питания в России продолжают расти. Это вызвано ограничением импорта, создавшим дефицит предложения, а также подорожанием материально-технических ресурсов, сырья и заемных средств. Наряду с падением доходов это сейчас несет основную угрозу развитию рынка.

Производство замороженных овощей и грибов в России имеет преимущественно сезонный характер. Максимальные объемы производства традиционно приходятся на июль-август, чему предшествует спад, связанный с дефицитом сырья (рисунок 1.8) [28].

Рисунок 1.8 – Средняя динамика производства замороженных овощей в России, в % к предыдущему месяцу в натуральном выражении.

Основная задача производителей – минимизируя свои издержки закупить сырье в момент его сбора. Его количество должно соответствовать прогнозируемым объемам продаж на рынке, чтобы иметь возможность производить и продавать продукцию круглый год. Однако чтобы закупить сырье в сезон, необходимо профинансировать его заготовку и сбор в концесны в начале лета на 20-40% от общих объемов закупки.

Большая часть заготовителей, как правило, заключают контракты на поставку заранее, для того чтобы обеспечить себе оборотные средства. Это, как правило, выгодно и покупателю - заготовитель готов поставлять продукцию по ценам, близким к себестоимости продукции в случае 20-40% предоплаты. Но прогнозировать урожай практически невозможно, а уровень урожая, ниже прогнозируемого, приводит к неконтролируемому повышению цен на данный продукт в целом.

Основные производители замороженных овощей сосредоточены в Южном и Центральном федеральных округах: в 4 кв. 2015 года там было произведено, соответственно, 6,7 тыс. тонн и 5,6 тыс. тонн замороженных овощей и грибов. В сумме на данные федеральные округа приходится более 90% от совокупного объема производства (рисунок 1.9).

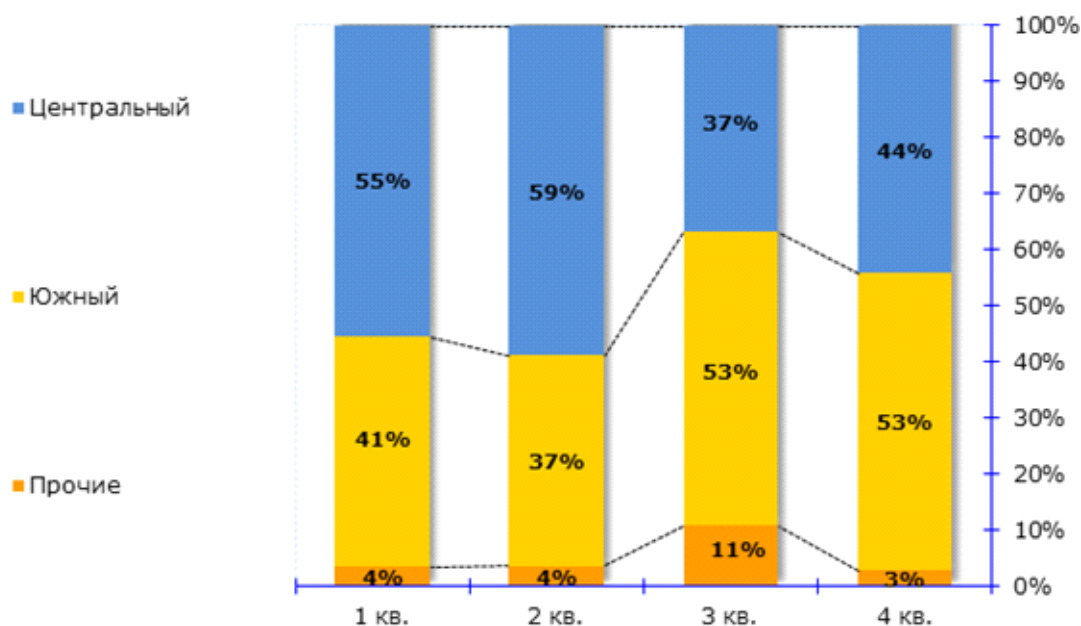


Рисунок 1.9 – Структура производства замороженных овощей и грибов по федеральным округам России в 2015 г., в натуральном выражении

В процентном соотношении на протяжении года позиции Южного и Центрального округов менялись. Так, в третьем квартале 2015 года резко выросла доля Южного федерального округа до 53% (на 16 п. п.), что объясняется началом сбора урожая. В первые два квартала, напротив, более 55% от совокупного объема производства приходится на Центральный федеральный округ, сырьевую базу которого в большей степени составляют импортное сырье [28].

По оценкам BusinesStat, в 2011-2015 гг. натуральный объём продаж замороженных овощей и фруктов в России вырос на 7,3%: с 289,5 до 310,7 тыс. т. Сокращение показателя относительно предыдущих лет наблюдалось только в 2015 г – на 6,9%. Продажи в 2015 г упали на фоне общего сокращения спроса со стороны потребителей разных секторов. При этом спад розничных продаж произошёл на фоне резкого увеличения розничной цены, вследствие сокращения импортных поставок, девальвации рубля и высокой инфляции в стране.

Сокращение закупок замороженных овощей и фруктов для секторов общественного питания и промышленной переработки произошло из-за общего падения платежеспособного спроса в стране. На фоне кризисных явлений спрос на продукты переработки овощей и фруктов заметно снизился. Кроме того, стремясь к экономии, население стало реже посещать заведения общественного питания и сокращать средний чек в кафе и ресторанах. Ожидается, что в 2016 г продажи снизятся на 2,8% к уровню 2015 г. В 2017-2020 гг. показатель будет расти на 1,7-3,4% в год и достигнет к концу периода 334,0 тыс. т.

С 2011 по 2015 годы цены на замороженные овощи держались на одном уровне, а в 2015 произошёл их резкий рост. Основная причина – запрет на ввоз продукции из некоторых стран и изменение курса валют.

Из-за снижения реальных доходов населения на 4% в 2015 году изменилась структура потребления продуктов, что привело к повышению спроса на замороженные овощи эконом-сегмента. Кроме того, на рынке

отмечены такие тенденции как: отказ от дорогих замороженных овощных смесей и грибов в пользу более дешевых замороженных овощей; отказ от свежих овощей в пользу замороженных (особенно в несезонный период); частичный (или полный) отказ некоторых потребителей от потребления замороженных овощей и грибов [28].

Распределение долей Российского рынка замороженных овощей в 2015 г. показано на рисунке 1.10.

Рисунок 1.10 – Распределение долей Российского рынка замороженных овощей в 2015 г., %

В числе важнейших предприятий отрасли можно выделить: ЗАО «Хладокомбинат Западный», расположенный в Московской области, ООО «Шебекенский овощной комбинат» из Белгородской области, ООО «Томская продовольственная компания» из Томской области, и др.

Иностранцами производителями, занимающими значительную долю российского рынка замороженных овощей являются голландские (Aviko BV, Farm Frites BV), французские (Bonduelle) компании.

Согласно опросам РОМИР овощи быстрой заморозки покупает 39% россиян.

Замороженные овощи находятся в среднем и высшем ценовом сегменте. Их потребители – в основном жители крупных городов России. Они не стеснены в средствах и испытывают потребность в полезных и быстрых в приготовлении продуктах питания.

Наиболее привлекательными и освоенными для продуктов быстрой заморозки являются Центральный и Северо-Западный регионы - более экономически развитые регионы, с более высоким уровнем жизни».

Почти 47% потребительской аудитории замороженных продуктов приходится на Москву, 37% – на Санкт-Петербург. В них конкуренция между российскими и западными производителями жестче. Московский

рынок, по оценкам специалистов компании «FrozenFoods», близок к насыщению [44].

В основном за покупками овощей покупатели отправляются 2-3 раза в месяц. Активный период продаж приходится на время с ноября по июнь.

С целью выявления и оценки степени влияния факторов, значимых для развития рынка замороженных овощей был проведён STEEPLE-анализ. Это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления социальных (Social), технологических (technological), экономических (economic), экологических (ecology), политических (political), правовых (legal), этических (ethic) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании [30]. Каждый фактор в зависимости от характера влияния имеет знак «+» или «-» (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Матрица STEEPLE-анализа рынка замороженных овощей

Социальные факторы	Рост уровня рождаемости (+) Появление потребителей, заботящихся об улучшении своего здоровья (+) Увеличение ритма жизни (+)
Технологические	Недостаток современного оборудования (-) При производстве замороженной овощной продукции используется метод «шоковой» заморозки, что позволяет сохранить значительную часть полезных веществ на длительный срок – до 2-х лет (+)
Экономические	Сокращение темпов экономического роста (-) Дороговизна оборудования (-) Период кризиса (-) Падение курса рубля (-) В виду дороговизны кредитных ресурсов имеются сложности с реализацией новых проектов(-)

Продолжение таблицы 1.2

Экологические	Производство замороженной овощной продукции напрямую зависит от урожая сельскохозяйственных культур. Засуха и неурожай приводят к дефициту сырья (+/-) Производство замороженных овощей не наносит отрицательное воздействие на окружающую среду (+)
---------------	---

Политические	Введение экономических санкций осложняет деятельность на рынке, так как существует зависимость от импортных поставок оборудования, комплектующих и материалов (-) Политика импортозамещения (+)
Правовые	Наличие норм и правил, которые должны выполнять производители замороженных овощей (+)
Этические	Производители на российском рынке замороженных овощей ориентируются на вкусы, предпочтения и потребности потребителей (+)

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 [26].

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 результате проведенного анализа предложения на российском рынке замороженных овощей были определены следующие конкуренты для вновь создаваемого предприятия.

1. Компания Bonduelle (Франция), имеющая представительство в России с 1994 года. На протяжении 20 лет является безоговорочным лидером российского рынка консервированных овощей. Обладает известной торговой маркой и доверием со стороны потребителей. Продукция компании представлена в широком ассортименте, проходит строгий контроль на всех этапах производства — отбор семян, выращивание, переработка и упаковка овощей.

2. ЗАО «Хладокомбинат Западный», расположенный в Московской области. Российский производитель замороженных овощей и фруктов с 1999 года. Продукция изготавливается на современном оборудовании с

применением передовых технологий. Данная технология заключается в специальной термообработке овощей паром, а затем в заморозке при температуре -40 градусов. Благодаря данной технологии, овощи не теряют питательных и полезных свойств. На каждом этапе производства продукция проходит строгий контроль качества в соответствии с требуемыми государственными стандартами. В ассортимент компании входит 60 наименований отборных и натуральных овощей, грибов, фруктов и ягод.

3. ООО «Шебекинский овощной комбинат» из Белгородской области. Крупнейшее предприятие в России по производству замороженных овощей. Общая производственная площадь 11 тыс. кв. метров. Производственная мощность цеха фасовки на сегодняшний момент – 30 тысяч тонн, цеха переработки 15 тыс. тонн. Собственная агрономическая служба осуществляет тщательный подбор семян, удобрений, следят за уходом, определяют степень спелости и время сбора урожая. Используется современная технология бесконтактной подготовки овощей к заморозке. Собранные на пике спелости овощи за 4 часа доставляются на завод, чистятся, режутся и сразу же замораживаются, благодаря этому сохраняются все полезные свойства овощей. Компания ежегодно расширяет ассортимент своей продукции и укрепляет свое положение на рынке путем реализации активной маркетинговой стратегии.

4. ООО «Томская продовольственная компания» занимает значительную долю российского рынка замороженных овощей, предлагает широкий ассортимент продукции по доступной цене.

5. Агропромышленный холдинг «Мираторг». Ассортимент продукции включает около 200 наименований без консервантов и ГМО. Применяются современные технологии и надежное, мощное, высокопроизводительное оборудование. В качестве сырья используются отборные овощи высшей категории. Компания обладает собственной логистической компанией и разветвленной сетью дистрибьюторских центров, что обеспечивает гарантию поставок товара в срок и в полном объеме в любую точку страны,

контроль качества и сокращение цепочки посредников между компанией и потребителями. Торговая марка «Мираторг» имеет широкую известность.

6. ГК "Ледово" предлагает широкий ассортимент кастомизированных продуктов (предназначенных для определенных групп потребителей). Использует шоковую технологию заморозки. Проводит тщательный контроль качества на каждом этапе производства. Имеет множество наград.

7. Группа компаний «Русский Холод» производит широкий ассортимент замороженных овощей. Имеет 14 филиалов в крупнейших городах России и странах ближнего зарубежья. Производство оснащено самым современным оборудованием датских и итальянских компаний, которое позволяет уменьшать издержки, снижать процент брака. Подтверждением высочайшего качества продукции является получение «Русским Холодом» Европейского регистрационного номера № 1. Право продавать продукцию на территории Евросоюза открывает неограниченные перспективы дальнейшего развития компании, новые рынки сбыта. Кроме того, концерн является единственной компанией в России, которая имеет лицензию на право продажи своей продукции в США.

8. ОАО «Удмуртский хладокомбинат» предлагает широчайший ассортимент замороженных продуктов. Оснащено низкотемпературными холодильными мощностями на 8000 тонн единовременного хранения продукции, железнодорожными подъездными путями, развитой инфраструктурой. Реализует свою продукцию на территории всей страны, сотрудничает с крупными сетевыми гипермаркетами.

9. Компания "Равиоли" существует на рынке уже более 20 лет и завоевала доверие у миллионов граждан. Является лидером на рынке Северо-Запада (доля рынка 17,5% - по данным маркетинговых исследований компании Nielsen). Современные и инновационные технологии применяемые на производстве, позволяют сохранить вкусовые и полезные свойства продукции в течении всего срока годности. Производимые продукты соответствуют всем требованиям международных стандартов ИСО

22000 и сертифицированы системой ХАССП - признанный знак качества во многих странах мира [16].

Таким образом, главными конкурентами ООО «Мороженка» выступают зарубежные и крупные российские производители, чья продукция представлена на российском рынке.

В перспективе составить конкуренцию предприятию «Мороженка» сможет составить строящийся в с. Каменка Кузнецкого района Пензенской области завод по производству овощей методом «шоковой» заморозки.

Далее в соответствии со схемой конкурентного анализа определяются конкурентные преимущества и отставания ООО «Мороженка» по отношению с наиболее значимыми конкурентами. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности производится по 5-балльной шкале: 1 – самый низкий показатель; 5 – самый высокий показатель. Качественное сравнение предприятий приведено в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Параметры производимой продукции предприятиями-конкурентами

Наименование организации	Цена, баллов	Качество, баллов	Соотношение качество/цена
1) ЗАО «Хладокомбинат Западный»	4	4	1
2) ООО «Шебекенский овощной комбинат»	4	5	1,25

Продолжение таблицы 1.3

3) Агропромышленный холдинг «Мираторг»	3	5	1,67
4) Компания "Равиоли"	4	4	1
5) группа компаний «Русский Холод»	4	5	1,25
6) ООО «Мороженка»	3	4	1,33

При присвоении баллов по параметру «цена» использовались, цены за 1 пачку весом 450 грамм. При присвоении баллов по параметру «качество» учитывались, такие факторы как: качество сырья, консистенция, наличие посторонних примесей, дефектных и смёрзшихся овощей.

Затем была разработана карта стратегических групп. Этот аналитический прием связывает анализ отрасли в целом и оценку положения каждого предприятия в отдельности. Российские предприятия, производящие замороженные овощи нанесены на карту с двумя переменными (по осям карты): по оси X – соотношение качество/цена, по оси Y – широта ассортимента продукции. При этом была отражена доля каждого предприятия на рынке (по численности потребителей) в виде окружностей, диаметры которых пропорциональны этим самым долям в общей реальной емкости рынка на данный момент [22].

Предварительно составлена таблица, качественно отображающая широту ассортимента продукции по 5-балльной шкале (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Качественная характеристика широты ассортимента продукции

Наименование организации	Качественная характеристика широты ассортимента продукции, баллов
1) ЗАО «Хладокомбинат Западный»	3
2) ООО «Шебекенский овощной комбинат»	5
3) Агропромышленный холдинг «Мираторг»	5

Продолжение таблицы 1.4

4) Компания "Равиоли"	3
5) группа компаний «Русский Холод»	4
6) ООО «Мороженка»	1

Затем построена карта стратегических групп, на основе данных таблиц 1.3 и 1.4 (рисунок 1.11).

Качество\Цена

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Широта ассортимента продукции, баллов
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

Рисунок 1.11 – Карта стратегических групп производителей замороженных овощей.

Из представленного на рисунке 1.11 графика видно, что проектируемое предприятие «Мороженка» способно занять лидирующее положение по такому конкурентному параметру, как соотношение «Качество/Цена». Своими ближайшими конкурентом новое предприятие может считать ЗАО «Хладокомбинат Западный».

В январе-сентябре 2016 года средние отпускные цены производителей установились на уровне 71 367,8 руб./тонн. Этот показатель на -4,9%, или на -3 715,5 руб./тонн ниже, чем за аналогичный период предыдущего года.

В период 2013-2016 гг. средние розничные цены на овощи замороженные выросли на 79,5%, с 114 руб./кг до 204,6 руб./кг. Наибольшее увеличение средних розничных цен произошло в 2015 году, тогда темп прироста составил 54,24%.

Структура продаж конкурентов ООО «Мороженка» отражена на рисунке 1.12 [38].

Рисунок 1.12 - Структура продаж замороженных полуфабрикатов по каналам розничной торговли в натуральном выражении, %

Российские компании делают ставку в основном на приемлемую цену. В качестве методов формирования спроса и стимулирования сбыта они используют:

1. Личные контакты – визит торгового представителя;
2. Пресса, используемая для публикации рекламных объявлений (телевидение, радио, кулинарные журналы);
3. Выставки и ярмарки, позволяющие продемонстрировать товар.
4. Размещение рекламных баннеров в Интернете.

На первоначальном этапе предприятие предполагает занять порядка 3% регионального рынка замороженных овощей.

Компания планирует позиционировать себя на рынке как производителя качественной продукции широкого ассортимента при низких ценах.

- **Анализ потребителей и сегментирование рынка**

Одним из наиболее важных маркетинговых решений предприятия является определение и выбор сегментов рынка, на которых оно собирается работать, то есть определение своих потенциальных покупателей.

Основная цель сегментирования — обеспечить адресность разрабатываемого, выпускаемого и реализуемого товара. В результате сегментирования реализуется основной принцип маркетинга — ориентация на потребителя.

Для выявления мотивов поведения и предпочтений был проведён опрос покупателей продуктовых магазинов, рынков, гипермаркетов и супермаркетов: мужчин и женщин в возрасте от 18 до 64 лет. Методом проведения опроса выбрано интервьюирование [36].

В ходе опроса потребителей замороженных овощей были выделены мотивы, влияющие на выбор замороженной продукции (рисунок 1.13).

Рисунок 1.13 – Причины потребления замороженных полуфабрикатов

Как видно на рисунке 1.13, основной причиной приобретения замороженных полуфабрикатов является удобство в приготовлении.

При выборе товара конкретного производителя потребители в большей степени реагируют на цену и рекламу, а в меньшей – на внешний вид продукта (высокое качество ингредиентов, соблюдение пропорций, количество льда в упаковке, отсутствие посторонних элементов в упаковке) (рисунок 1.14).

Рисунок 1.14 – Рейтинг факторов выбора товара конкретного производителя

Сезонность потребления замороженных овощей отражена на рисунке 1.15.

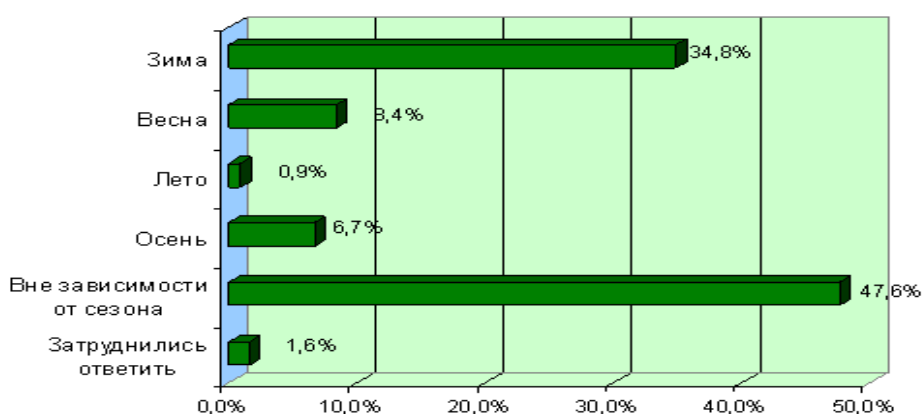


Рисунок 1.15 - Сезонность потребления замороженных овощей, % от числа потребителей

Как было отмечено ранее, производство и потребление замороженных овощей зависит от времени года. Наибольшим спросом данная продукция пользуется зимой, когда на прилавках недостаточно свежих овощей и их качество и полезные свойства вызывают сомнения. В тоже время около половины опрошенных покупают «заморозку» вне зависимости от сезона [34].

Приобретать замороженные овощи потребители предпочитают в супермаркетах (38,3%) и в продовольственных магазинах (27,7). Реже всего для совершения покупки данного товара люди отправляются на рынок

(6,6%). У 1,5% респондентов не выявлено предпочтений, что связано со спонтанностью покупки и возможностью купить «заморозку» в любом магазине (рисунок 1.16).

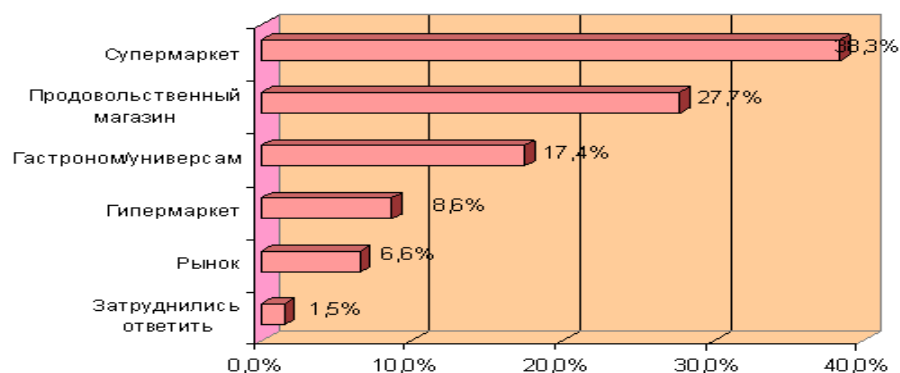


Рисунок 1.16 – Предпочтения потребителей по местам покупки замороженных овощей, % от числа потребителей

Дифференциация покупателей замороженных овощей по половозрастному составу представлена на рисунке 1.17 [19].

Рисунок 1.17а - Дифференциация покупателей замороженных овощей по возрастному составу

Рисунок 1.17б - Дифференциация покупателей замороженных овощей по половому признаку

Наиболее популярными на рынке замороженных овощей являются овощные смеси – по результатам исследований агентства DISCOVERY Research Group [35], им отдают предпочтение около 30% россиян. Цветную капусту покупают 28% потребителей, стручковую фасоль – 24% (рисунок 1.18).

Рисунок 1.18 - Популярность замороженных продуктов по видам на российском рынке, %.

По исследованиям Russian Food Market самые ходовые упаковки - весом 400 и 450 г, также есть упаковки по 1 и 2 кг [40]. Расцветка упаковочных пакетов - яркая, с использованием зелёных, красных, жёлтых цветов. В большинстве супермаркетов представлены и овощи на развес, стоимость которых, как правило, ниже упакованных.

По результатам проведённого исследования потребителей, ООО «Мороженка» в качестве целевого сегмента выбрало женщин от 25 до 40 лет, и будет производить различные виды замороженных овощных смесей по доступной цене, а качестве каналов распределения использовать в основном супермаркеты и продовольственные магазины.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ЗАМОРОЖЕННЫХ ОВОЩЕЙ

2.1 Характеристика производимой продукции

Предприятие «Мороженка» планирует производить следующие виды продукции:

1. Овощная смесь «Гавайская» (рисунок 2.1). Представляет собой сочетание нескольких видов замороженных овощей (зеленый горошек, морковь, сладкий болгарский перец, капуста брокколи, кукуруза) и злаков (риса).



Рисунок 2.1 - Овощная смесь «Гавайская»

2. Овощная смесь «Мексиканская» включает в состав в равных пропорциях кукурузу, перец болгарский, зелёный горошек, морковь, фасоль зелёную стручковую (рисунок 2.2) .



Рисунок 2.2 - Овощная смесь «Мексиканская»

3. Овощная смесь «Летняя», состоящая из брокколи и цветной капусты и моркови.



Рисунок 2.3 - Овощная смесь «Летняя»

Расфасовываться смеси будут в упаковки по 500 и 1000 грамм.

Замороженная овощная смесь благоприятно влияет на нормальное функционирование организма человека.

- Качественная смесь не содержит модифицированных организмов, а также пищевых добавок и ароматизаторов. Благодаря богатому составу она обеспечивает организм полным комплексом необходимых биологически активных веществ.
- Входящие в состав смеси натуральные компоненты быстро усваиваются организмом и лучше сохраняют витамины, чем консервированные.
- Время приготовления таких смесей овощей намного меньше, чем свежих, поэтому потеря витаминов минимальна.

На каждой упаковке товара должна быть размещена соответствующая маркировка, выполненная с учётом требований ГОСТ Р 51074 [12]. Должно быть указано:

- наименование продукта
- наименование и местонахождение изготовителя
- масса нетто или объем продукта;
- состав продукта;
- пищевые добавки, ароматизаторы, биологически активные добавки к пище, ингредиенты продуктов нетрадиционного состава;
- пищевая ценность продукта;
- рекомендации по приготовлению продукта (при необходимости);
- дата изготовления и дата упаковывания (для консервов дата изготовления);
- срок годности;
- информация о подтверждении соответствия.

В качестве упаковки замороженной смеси будут использоваться полимерные пакеты. В качестве основных материалов, на основе которых

изготавливается пакет, могут быть использованы полиэтилен высокого давления, БОПП и Пэт – материалы способны выдерживать низкую температуру, вплоть до -240 градусов по Цельсию. Верхний слой, на который наносится принт, устойчивый к истиранию, что позволяет сохранить эстетичный вид упаковки и качество графического изображения, нанесенного на него. Продукция в пакетах может храниться длительное время, абсолютно защищённая от воздействий бактерий, света и пыли из внешней среды – благодаря запайке краёв пакета образуется герметичность упаковки [46].

Партия пакетов с замороженными овощами будет помещаться в картонную коробку по 10-20 штук в зависимости от веса одной упаковки.

Предприятие, выпуская товар на рынок, должно позаботиться о его узнаваемости потребителями. Поэтому возникает необходимость оформления индивидуального рыночного «лица» товара, в качестве которого выступает торговая марка.

Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение (имя, термин, символ, рисунок, упаковка и др. или их сочетание), предназначенное для идентификации и рекламы товаров или услуг определенного производителя или продавца.

Марочное имя представляет часть марки в виде букв, слов и их комбинаций, которые могут быть произнесены.

Марочный знак – это часть марки, которая является узнаваемой, но не произносимой. Он представляет символ, рисунок, отличительный цвет или шрифтовое оформление [29].

В качестве торговой марки ООО «Мороженка» будет выступать изображение яркой овощной смеси, символизирующее тип производимой продукции (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Торговая марка предприятия ООО «Мороженка»

В будущем предприятие «Мороженка» нацелено на расширение ассортимента введением в ассортимент новых видов замороженных овощных смесей, которые будут производиться на уже имеющемся оборудовании.

2.2 Технология производства замороженных овощей

Замораживать плодовоовощную продукцию можно различными способами: охлаждая потоком воздуха, жидким азотом, соляными растворами и т. д. ООО «Мороженка» будет использовать так называемый метод «шоковой» заморозки.

Такая заморозка осуществляется в специальных устройствах. Их называют шоковыми морозильными камерами. Охлаждение в них продуктов происходит при температуре -40 градусов Цельсия. Это позволяет заморозить сердцевину овощей или фруктов всего лишь за двести сорок минут. Благодаря этому структура продуктов остается прежней. После их размораживания нет эффекта потери жидкости, не меняется ни вкус, ни консистенция.

В роли хладоносителя в камере выступает воздух, который интенсивно обдувает продукт. Стоит отметить, что дальнейшее понижение температуры не имеет смысла, поскольку это приводит к увеличенным деформациям продукта и неоправданным затратам мощности.

Влияние данного вида заморозки на свойства продукта:

- структура тканей. При шоковой заморозке продукта высокая скорость охлаждения позволяет быстро совершить переход из жидкой фазы в

твердую. При этом образуются кристаллы льда небольшой формы, в результате форма продукта остается практически без изменения, чего не наблюдается при других методах заморозки.

- бактериологическая частота. Из-за высокой скорости замораживания уменьшается период активности бактериологической среды. Бактерии различных типов имеют свои температурные зоны жизнедеятельности. При медленной заморозке они могут оставлять следы своей жизнедеятельности, но шоковая заморозка не оставляет им времени на развитие;

- экология и биохимия. В случае отсутствия термической и химической обработки, для сохранения неизменного состава белков, выполняют быстрое замораживание тем методом, который не оказывает вредного влияния на биохимию продукта и его экологическую чистоту;

- срок хранения. Для быстрозамороженных продуктов срок хранения больше, чем для замороженных в обычных камерах. Технология шоковой заморозки также обеспечивает сохранность вкусовых качеств продукта, оставляя в этом вопросе далеко позади остальные способы хранения и заготовки;

- пищевая ценность и вкусовые качества. Поскольку продукт при быстрой заморозке не подвержен высыханию, он лучше сохраняет его питательные и ароматические свойства;

- масса. При обычном замораживании испарение жидкости (усушка) составляет порядка 5-10% от массы продукта. Форсированный режим заморозки сокращает потерю массы до 0,8%, тем самым увеличивая экономический эффект;

В отличие от обычного замораживания, шоковая [заморозка](#) обладает следующими преимуществами:

- уменьшение периода замораживания в 3–10 раз (рисунок 2.5);
- сокращение потерь продукта в 2–3 раза;
- снижение производственной площади в 1,5–2 раза;

- сокращение производственного персонала на 25-30%;
- снижение периода окупаемости на 15-20%.

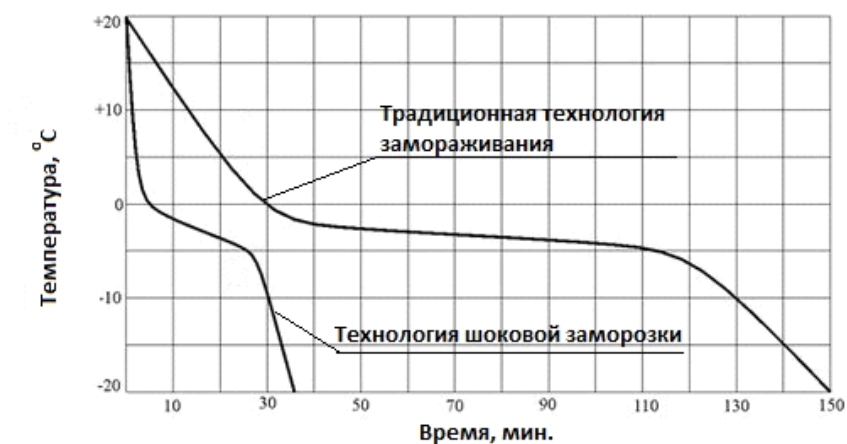


Рисунок 2.5 – Графическое сравнение традиционной и «шоковой» технологий заморозки овощей.

Технологический процесс производства замороженных овощей включает выполнение нескольких последовательных стадий (рисунок 2.6).

Рисунок 2.6 – Технологический процесс производства замороженных овощей

При приёмке сырья производится первичная инспекция его качества.

Сортировка по степени зрелости, цвету и структуре очень важна, так как нельзя допустить для замораживания перезревшее сырье. Калибровка плодов и овощей проводится с целью фракционирования разнокалиберного сырья на однородные размерные группы. Однородность сырья по размеру — одно из важнейших условий успешной технологической его переработки. Калибровочные устройства обычно входят в линию предварительной обработки овощей.

Очистка— это процесс удаления из сырья несъедобных и малоценных частей, а также случайных органических загрязнений (безвредных посторонних тел). При удалении кожицы с сырья, обладающего твердой плодовой мякотью используются фрикционными очистительные машины, у которых внутренняя поверхность вращающейся с большой скоростью цилиндро-конической емкости покрыта наждаком также, как и поверхность нижнего круга (дна). Вследствие возникновения центробежной силы овощи отбрасываются к стенкам машины или падают на круг, при этом кожица с них счищается. Одновременно во внутрь машины поступает вода, которая выносит в выходной канал частички кожицы, смывая Их не только с поверхности овощей, но и с наждачной поверхности машины.

Степень измельчения растительного сырья может быть различной. Мороженую морковь — целую, нарезанную вдоль на половинки и четвертинки, нарезанную на куски, ломтики, кубики. Бобы фасоли нарезают поперек на дольки по 2—3 см или вдоль на тонкие длинные полоски.

Мойку или ополаскивание сырья проводят для удаления поверхностных загрязнений минерального происхождения, которые помимо ухудшения сенсорных свойств, обуславливают повышенную микробную обсемененность продукта. Плоды и овощи, поступившие на замораживание, моют чистой проточной холодной водой, имеющей температуру не выше 5°C и удовлетворяющей всем требованиям, предъявляемым к питьевой воде. Расход воды составляет 2,5—5 кг на 1 кг сырья. Моечные машины должны

обеспечивать хорошее качество мойки сырья, не допуская его механических повреждений.

Просушку осуществляют на ажурных лентах для стекания воды или специальных транспортерах, оснащенных вентиляторами для принудительной циркуляции воздуха.

Обязательный контроль качества при повторной инспекции предотвратит попадание на реализацию бракованного товара.

«Шоковая» заморозка производится она в три основных этапа:

- быстрое охлаждение продукта от комнатной температуры (примерно $+20^{\circ}\text{C}$) до 0°C ;

- происходит переход из жидкого состояния в твердое. Температурный режим этого этапа – от 0°C до -5°C . В этот период осуществляется кристаллизация примерно семидесяти процентов жидких фракций продукта. На языке специалистов этот этап называется подзамораживанием;

- окончательный вариант дозаморозки. Температура колеблется от -5°C до -18°C . Как правило, время замораживания продукта в холодильной камере составляет примерно два с половиной часа

После фасовки готовой продукции по пачкам или упаковкам осуществляется хранение готовой продукции, до ее сбыта [41].

Для осуществления полного цикла производства замороженных овощей необходимо следующее оборудование.

1. Флюидизационный скороморозильный аппарат BF-2/1 (рисунок 2.7)



Рисунок 2.7 - Флюидизационный скороморозильный аппарат BF-2/1

Комплектация:

- Камера;
- Компрессорно-конденсаторный агрегат, с комплектом зимнего пуска в декоративном кожухе (уличной установки),
- Комплект автоматики с системой подогрева;
- Комплект запорной арматуры (шаровые вентили) для конденсатора и испарительной системы;
- Специализированная система испарения для интенсивного охлаждения и заморозки;
- Блок управления, в комплекте с панелью управления европейского производства;
- Температурный датчик-щуп, для контролирования процесса охлаждения и заморозки;
- Фурнитура премиум класса.

Характеристики флюидизационного скороморозильного аппарата BF-2/1 представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Характеристики флюидизационного скороморозильного аппарата BF-2/1

Основные	
Тип холодильной камеры	Шоковой заморозки
Потребляемая мощность	16100.0(Вт)
Напряжение сети	380~400 В
Частота тока	50(Гц)
Вес	840.0(кг)
Гарантийный срок	12(мес)
Габаритные размеры	
Ширина	3010.0(мм)
Длина	2800.0(мм)
Высота	2500.0(мм)
Дополнительные характеристики	
Толщина панели	80 мм
Соединение	замковое
Внешн. и внутр. сторона	оцинкованная сталь
Размер компрессорно-конденсаторного агрегата	2100x860x1550 мм
Вес агрегата	405 кг

Размер конденсатора	2005*428*828 мм
Интенсивная заморозка с +70°C до -18°C	до 220 кг
Холодопроизв-ть при T ₀ = -41C и T _к = +45C	Q= 9,9 кВт

2. Морозильная камера КХН-2,94 Polair (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 - Морозильная камера КХН-2,94 Polair

3. Машина для мойки овощей М-60/100 (рисунок 2.9)



Рисунок 2.9 - Машина для мойки овощей М-60/100

4. Машина для очистки atesy тайфун мок-300а (рисунок 2.10).



Рисунок 2.10 - Машина для очистки atesy тайфун мок-300a

Картофелечистка МОК-300А «ТАЙФУН» предназначена для быстрой и эффективной очистки корнеплодов от кожуры.

Абразивные диски, расположенные внутри рабочего цилиндра, производят очистку без малейших потерь в весе съедобной части продукта.

Конструкция изделия сварная, рабочий цилиндр изготовлен из нержавеющей стали.

Единовременное количество загружаемых в рабочий цилиндр продуктов составляет 10 кг, а общая производительность не менее 300 кг в час. Загрузка корнеплодов осуществляется через удобную воронку, расположенную в верхней части аппарата.

Выгрузка очищенных продуктов осуществляется путем открытия двери, при этом не останавливая вращения машины.

Конструкция картофелечистки предусматривает установку емкости для сбора шелухи.

5. Овощерезка машина овощерезательная ОМ-350/220-01 П на подставке. Производительность 350кг/час. (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 - Овощерезка машина овощерезательная ОМ-350/220-

6. Автомат фасовочно-упаковочный МАКИЗ ТК 055.00.000.1.2

(рисунок 2.12).



Рисунок 2.12 - Автомат фасовочно-упаковочный МАКИЗ ТК 055.00.000.1.2

Особенности исполнения: Автоматическая фасовочно-упаковочная машина с двухкаскадным одноручьевым дозирующим устройством, приставкой для фасовки штучных продуктов, датером в шве на 6 знаков, фотодатчиком, инкодером. Возможность двойной протяжки пленки, автоматическая пауза в работе после выдачи заданного числа пакетов, подсчет изготовленных пакетов, память на 10 программ, адаптивная подстройка работы дозатора на оптимальный режим с возможностью отключения. Работает с любыми пленками (ПП, дублированные, ПВД, ПНД) шириной до 500мм.

Главными поставщиками оборудования для ООО «Мороженка» являются [ООО «ХолодПрофи»](#) (морозильники), [ООО "ТракторСпецМаш"](#).

Требования к производственному помещению отражены в таблице 2.2 [47].

Таблица 2.2 – Требования к производственному помещению

Тип	Отдельное здание или пристройка
Общая площадь, кв. м	250
Необходимая подведенная электрическая мощность, кВт	200
Этаж	Первый
Высота потолков, м	Не менее 3,5
Инженерные требования	Система канализации и водоснабжения
Допустимые нагрузки на пол, тонны на 1 кв. м	Не менее 1,5

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Процесс материально-технического обеспечения производства направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов. В состав материально-технических ресурсов входят: комплектующие, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка, транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода и т.д. [23].

Целями материально-технического обеспечения производства предприятия ООО «Мороженка» являются:

- своевременное обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества;
- улучшение использования ресурсов: повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов изготовления продукции, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов, повышение эффективности инвестиций и др. показателей;
- анализ организационно-технического уровня производства и качества выпускаемой продукции у конкурентов поставщика и подготовка предложений по повышению конкурентоспособности выпускаемых конкурентами ресурсов либо смене поставщика конкретного вида ресурса.

Ради повышения качества «входа» предприятия не следует бояться смены неконкурентоспособных поставщиков ресурсов.

Для достижения перечисленных целей на предприятии постоянно необходимо выполнять следующие работы:

- маркетинговые исследования рынка поставщиков по конкретным видам ресурсов. Выбор поставщиков будет осуществляться исходя из следующих характеристик: качество продукции; приемлемая (оптимальная) цена наличие у поставщика лицензии и достаточного опыта работы в данной области; высокий организационно-технический уровень производства; надежность и прибыльность работы; простота схемы и стабильность поставок;
- нормирование потребности в конкретных видах ресурсов;
- организационно-технические мероприятия по снижению норм и нормативов расхода ресурсов;
- поиск каналов и форм материально-технического обеспечения производства;
- разработка материальных балансов;
- планирование материально-технического обеспечения производства ресурсами;
- организация доставки, хранения и подготовки ресурсов к производству;
- организация обеспечения ресурсами рабочих мест;
- учет и контроль использования ресурсов;
- организация сбора и переработки отходов производства;
- анализ эффективности использования ресурсов;
- стимулирование улучшения использования ресурсов.

Всеми перечисленными работами будут заниматься начальник производства, менеджер по снабжению, нормировщик.

Для управления запасами необходимо заниматься следующими вопросами:

- расчет нормативов различных видов запаса (оборотный, страховой, расходный) по видам ресурсов;
- оптимизация запасов по видам ресурсов;
- организация пополнения запасов;
- учет и контроль использования ресурсов; техническое обеспечение управления запасами.

Планирование материально-технического обеспечения производства включает:

- анализу удельных расходов материальных ресурсов за отчетный период,
- использование технологического оборудования и оснастки,
- прогнозирование и нормирование отдельных видов ресурсов на плановый период,
- разработка материальных балансов по видам ресурсов, источникам поступления и выше перечисленным направлениям использования [17].

Важным направлением материально-технического обеспечения является выбор оптимального поставщика ресурсов.

Поставщиками сырья для ООО «Мороженка» из Пензенской области могут быть компания “АГРОХОЛДИНГ”, Снабженческо-сбытовой-сельскохозяйственный потребительский кооператив "АЛИНА", ОАО ТЗФ "Плодоовощ", ООО ПК "ФРУКТЫ И ОВОЩИ", ООО "ОРБИТА".

Для оценки деятельности потенциальных поставщиков дана характеристика весомым характеристикам их деятельности (таблица 2.2). Оценки проставлены от 0 баллов до 2-х баллов.

Таблица 2.2 – Оценка возможных поставщиков ООО «Мороженка»

Критерий	Компания “АГРОХОЛДИНГ”	СССПК "АЛИНА "	ОАО ТЗФ "Плодоовощ"	ООО ПК "ФРУКТЫ И ОВОЩИ"	ООО "ОРБИТА"
Качество сырья	2 балл	2 балла	2 балла	2 балл	1 балла
Наличие у поставщика лицензии	2 балла	2 балла	2 балл	1 балла	1 балл
Политика ценообразования	2 балла	1 балл	2 балла	1 балла	1 балл
Соблюдение договора	1 балл	2 балла	2 балла	1 балл	2 балла
Опыт работы	1 балл	1 балл	2 балла	1 балл	2 балла
Надежность и прибыльность работы	2 балл	1 балла	1 балл	1 балла	1 балл
Простота схемы и стабильность поставок	2 балла	1 балл	2 балла	1 балла	1 балл
Сервис и сотрудничество	2 балла	2 балла	2 балла	1 балл	2 балла
Итого:	14 баллов	12 баллов	15 баллов	9 баллов	11 баллов

Из 18 возможных баллов наибольшее количество набрали компания “АГРОХОЛДИНГ” и ОАО ТЗФ "Плодоовощ", с которыми ООО «Мороженка» заключит договор на поставку сырья.

Работа с поставщиками организуется на основе заявок и договоров на поставку материалов и комплектующих, и своевременной их оплате заказчиком. Поставщики в свою очередь обязуются:

- своевременно осуществлять поставку материалов и комплектующих,
- гарантировать качество материалов и комплектующих и количество, отражённое в договоре,
- предоставлять заказчику прайс-листы и рекламу,
- не повышать цену без предварительного уведомления заказчика,
- не изменять условий договора без согласования с заказчиком.

Поставщиком упаковочных материалов определён пензенский завод [«Полимер»](#).

Складирование готовой продукции происходит в помещении, оснащённом морозильными камерами. Хранение свежего сырья на предприятии осуществляться не будет, по прибытии оно сразу будет отправляться на переработку.

Каналы распределения - это совокупность предприятий или предпринимателей, которые принимают на себя или помогают передать кому-либо право собственности на конкретные товары или услуги при движении его от производителя к потребителю. При этом производитель в некоторой степени теряет контроль над тем, как и кому продается товар, однако посредники выгодны для предприятий [39].

Для реализации продукции ООО «Мороженка» наиболее приемлемой будет следующая система распределения продукции (рисунок 2.23).

Рисунок 2.23 – Каналы распределения продукции ООО «Мороженка»

Как видно по рисунку 2.23, предприятие будет использовать одно и двух уровневые каналы распределения.

Также предприятие ООО «Мороженка» планирует организовать продажи продукции через Интернет: выкладывать производимые продукты в интернет-магазины, размещать рекламу, электронные баннеры с яркой информацией, привлекающей потенциальных клиентов.

Ценовая стратегия предусматривает следующие мероприятия:

1. Изучение ценовой политики конкурентов;
2. Использование системы скидок;
3. Предоставление гибких форм оплаты - введение системы отсрочки платежа.

Для постоянных клиентов можно ввести дисконтные карты, которые станут дополнительным стимулом покупать продукцию именно в нашем

цехе, так же можно ввести бесплатную доставку продукции для постоянных клиентов.

Также для большей эффективности рекламы и укреплению имиджа предприятию необходимо:

1. Ориентироваться на нужды клиентов и их полное удовлетворение;
2. Уважительно относиться к клиенту,;
3. Наличие определенного рекламного стиля и обслуживания;
4. Своевременная реакция на нужды клиентов и на изменения этих нужд;
5. Безупречное качество товаров;
6. Постоянное присутствие на рынке;
7. Дружеские отношения с клиентами.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления, который включает линейный (осуществляет общее руководство, для чего наделен необходимыми правами) и функциональный (путем сбора, обработки информации и подготовки решений помогает линейному персоналу осуществлять руководство) [18].

Весь аппарат управления подразделяется на отдельные и в то же время взаимосвязанные части - органы управления, которые выполняют определенный комплекс операций и процедур по управлению производством.

Организационная структура ООО «Мороженка» по производству замороженных овощей представляет собой линейно-функциональную схему управления (Приложение А), во главе которой стоит директор предприятия. В его подчинении линейно-функциональный аппарат управления: административный, коммерческий, производственный. Производственный аппарат возглавляет директор по производству, ему непосредственно подчинены все работники цеха [42].

Для четкой работы организации необходимо, чтобы:

- цели были понятны всем работникам организации;
- система целей реализовывала глобальную цель;
- информационные каналы связи не имели «узких» мест;
- работники имели четкие рабочие инструкции, регламентирующие их деятельность [24].

В таблице 3.1 представлены данные о разных категориях персонала ООО «Мороженка» и их заработная плата.

Таблица 3.1 – Данные об оплате труда персонала

Наименование профессии	Списочная численность, чел.	Зарплата, руб.	Всего расходы на зарплату, руб.
Директор	1	30000	30000
Директор по производству	1	25000	25000
Наладчик	1	17000	17000
Технолог пищевых производств	1	21000	21000
Кладовщик	1	10000	10000
Оператор станка	6	18000	108000
Упаковщик	1	11000	11000
Менеджер по качеству	1	15000	15000
Менеджер по персоналу	1	18000	18000
Бухгалтер	1	22000	22000
Коммерческий директор	1	25000	25000
Менеджер по сбыту	1	15000	15000
Грузчик	2	9000	9000
Водитель-экспедитор	1	13000	13000
Менеджер по снабжению	1	15000	15000
Итого	21		354000

Общая численность на начальном этапе работы предприятия будет составлять 21 человек. За месяц предполагается выплачивать заработную плату в размере 354000 руб.

Взаимосвязь подсистем работы с персоналом с нормативными документами предприятия показана на рисунке 3.1.

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива; отношение к внутризаводскому движению кадров и т.д. [27].

Рисунок 3.1 - Взаимосвязь подсистем работы с персоналом, с нормативными документами

Реализация человеческого потенциала в ООО «Мороженка» будет обеспечена с помощью следующих действий: гарантия занятости и создание обстановки доверия; постоянное присутствие руководства на производстве; гласность и ценности организации.

В ООО «Мороженка» будут использоваться следующие пути поиска персонала: публикации объявлений о вакансии в специализированных газетах и журналах, ярмарки вакансий, работа с учебными заведениями, рекомендации коллег, использование интернет-ресурсов.

После отбора претендентов на вакантную должность выявляется наиболее подходящий из всех путём совещания с участием интервьюеров для выяснения мнений и составления ранжированного списка предпочтительных соискателей вакантных должностей.

При поступлении на работу на предприятие «Мороженка» сотрудник предъявляет документы, предусмотренные ст. 65 Трудового кодекса РФ [4]:

паспорт, трудовую книжку, если таковая имеется, документ об образовании, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

В ООО «Мороженка» введена контрактная система, то есть со всеми поступающими на работу заключается трудовой договор.

Трудовой договор это соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым, работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего трудового распорядка.

Прием на работу оформляется приказом директора ООО «Мороженка» на основании письменного заявления сотрудника о приеме на работу о чём в течение 5 дней делается запись в трудовую книжку.

Процедура введения в должность начинается с первого дня работы нового сотрудника. Менеджер по персоналу знакомит работника с историей создания и развития, миссией, стратегиями, особенностями культуры, предприятия, организационной структурой, правилами внутреннего распорядка, процедурами и политикой в отношении персонала, требованиями к конфиденциальности информации, содержанием работы самого сотрудника, должностными инструкциями, пределами полномочий, ответственности, правилами компенсации возможных затрат, системой коммуникаций и связей по должности, требованиями к внешнему виду, проводит инструктаж по технике безопасности, правилами и действиями на случаи эвакуации и прочее [20].

Так как предприятие «Мороженка» является новым и на первоначальном этапе его деятельности придет много новых сотрудников, то в течение первого месяца работы организуется формальный семинар, где раскроются основы философии предприятия, обрисуются перспективы.

Также пройдет подробное ознакомление с выпускаемой продукцией и с технологическим процессом их производства.

В течение первой недели работы сотрудников с целью пояснения всех функций и обязанностей, а также контроля за уже осуществляемой работой постоянно организуются встречи с руководителем отдела, которому подчиняется данный сотрудник.

Процесс адаптации заканчивается формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводятся итоги первого месяца работы нового сотрудника, планируются дальнейшие мероприятия по повышению эффективности его работы [37].

Значительная часть успеха предприятия зависит от квалификации сотрудников. Поэтому на предприятии «Мороженка» ведется практика непрерывного обучения, которому способствует изучение опыта лучших российских предприятий, а также контакты с научными учреждениями, работающими в области применения современных разработок.

Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений сотрудников современному уровню производства и управления. Формы обучения персонала в ООО «Мороженка» отображены в таблице 3.2.

Таблице 3.2 – Формы обучения персонала в ООО «Мороженка»

Название формы обучения персонала	Краткая расшифровка
Семинары, конференции	Активные формы обучения, участие в которых развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях. Форма обучения, которая будет проводится в самом предприятии, под руководством менеджера по персоналу и не посредственного руководителя сотрудника или при привлечении внешних специалистов.

Продолжение таблицы 3.2

Тренинг	Активная форма обучения, целью которой является формирование у работника определенных навыков. Ответственный – менеджер по персоналу. Проводится внутри предприятия.
Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, в которых обладатели ролей должны вырабатывать

	альтернативные точки зрения. Эта форма наиболее близка к реальной профессиональной деятельности обучаемых сотрудников Ответственный – менеджер по персоналу. Проводится внутри предприятия.
Учебные курсы	Обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров. Ответственный – менеджер по персоналу.
Наставничество	Индивидуальная помощь новым сотрудникам в ознакомлении с традициями, общими правилами, профессиональными особенностями работы на предприятии длится 2-3 недели. Ответственные – сотрудники, обученные наставническому делу.

Необходимым этапом в обучении является контроль результатов получения знаний, применения этих знаний, обратная связь. Эффективность проведенного обучения предполагается проверять при помощи следующих методов оценки персонала:

1. Анкетирование - оценочная анкета представляет собой набор вопросов, на которые должен ответить сотрудник. Специалист, проводящий оценку, анализирует наличие или отсутствие указанных черт и отмечает подходящий вариант.

2. Интервьюирование (собеседование) - беседа с работником в режиме «вопрос – ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных.

3. Тестирование - определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов (с последующей расшифровкой).

4. Критический портрет - создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения.

5. Метод "360 градусов оценки" - сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность.

6. Ранжирование - сравнение между собой сотрудников, оцениваемых по выбранному критерию, их расположение в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе).

7. Анализ достижения целей - сравнение плановых ключевых показателей деятельности с фактическими. Оценка результатов проводится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при проведении итогов [33].

3.2 Формирование стратегий организации

Основное предназначения деятельности предприятия, причина существования обозначается как его миссия.

Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и тому подобное. Кроме этого миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в предоставлении субъектов внешней среды. Миссия делает ясной для сотрудников общую цель, предназначение существования организации.

Другими словами миссия предприятия является основополагающим этапом стратегического планирования. Она формирует основу для целей, задач и стратегий, которые являются средствами для достижения желаемого конечного состояния организации [46].

Миссия предприятия ООО «Мороженка» заключается в том, чтобы: «Предоставлять потребителям качественные, богатые полезными веществами и быстрые в приготовлении замороженные овощи».

На основе миссии был сформулирован слоган, который будет использоваться в процессе рекламы продукции ООО «Мороженка»: «Удели время и подари здоровье своим близким!»

Стратегическими планами ООО «Мороженка» являются укрепление положения на рынке, выполнение поставленных планов, расширение ассортимента продукции, разработка каналов распределения, работа над инновационными проектами.

На предприятии ООО «Мороженка» также сформулирована система экономических, научно-технических, кадровых целей (таблица 3.3) [15].

Система целей предприятия представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Система целей ООО «Мороженка»

Индекс цели	Название	Описание
C1	Экономические	
C1.1	Прибыльность	Увеличить доход на инвестированный капитал на 12%-14% за 5 лет
C1.2	Объемы сбыта	Наращивать объемы сбыта продукции на 10 % ежегодно
C1.3	Производительность	Поднять производительность в 1,2-1,54 раза к 2022 г.
C2	Научно-технические	
C2.1	Новый продукт	Разработать новые рецептуры замороженных овощных смесей.
C3	Кадровые	
C3.1	Обучение	Создать условия для обучения сотрудников – подписка научно-технических изданий, специальной литературы; участие в конкурсах; стажировки на передовых предприятиях.
C3.2	Мотивация	Разработать и внедрить систему оплаты труда, основанную на принципах участия сотрудников в прибыли (коммерческий интерес).
C4	Социально-культурные	Сформировать, при условии появления финансовых возможностей, фонд социальной помощи сотрудникам.

Для анализа угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к ООО «Мороженка», а также его сильных и слабых сторон применяют метод SWOT – анализа [43]. Применение этого метода позволяет установить линии связи между силой и слабостью организации, а также внешними угрозами и возможностями, которые в

дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Матрица SWOT – анализа ООО «Мороженка» представлена на рисунке

Сильные стороны	Возможности
<p>Оптимальное соотношение цены и качества замороженных овощей</p> <p>Достоверный мониторинг рынка.</p> <p>Высокий контроль качества.</p> <p>Развитая система обучения персонала.</p> <p>Четкая финансово-инвестиционная политика предприятия.</p> <p>Современное оборудование.</p>	<p>Возрастание спроса на замороженные овощи</p> <p>Мода на ведение здорового образа жизни и питания.</p> <p>Возможность внедрения современных технологий управления производством обеспечивающих снижение себестоимости продукции.</p> <p>Участие в федеральных и региональных программах развития малого предпринимательства дает возможность предприятию привлечения инвестиций.</p> <p>Большой выбор технического оборудования.</p>
Слабые стороны	Угрозы
<p>Неизвестность организации и её торговой марки.</p> <p>Ограниченный ассортимент продукции на этапе становления предприятия.</p> <p>Зависимость от поставщиков сырья.</p> <p>Новый коллектив первое время работает не слаженно.</p> <p>Недостаточно эффективное продвижение продукции, обусловленное ограниченным размером финансовых ресурсов.</p>	<p>Сложная экономическая ситуация, снижение уровня жизни.</p> <p>Изменение покупательских предпочтений.</p> <p>Снижение уровня доходов населения.</p> <p>Увеличение числа конкурентов.</p> <p>Повышение цен на сырье.</p> <p>Чиновничий произвол и коррупция может сдерживать развитие предприятия.</p>

Анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз показал, что положение предприятия по производству замороженных овощей ООО «Мороженка» достойное и имеет хорошие перспективы развития. Сильные стороны предприятия позволяют ему перекрывать слабые и бороться с угрозами рынка. Главное направление, которое должно выбрать предприятие – приобретать современное высокопроизводительное

оборудование, тем самым улучшать качество продукции и сокращать издержки за счёт возникновения эффекта «масштаба производства». Это позволит ООО «Мороженка» получить конкурентное преимущество по соотношению «цена/качество» продукции.

Опираясь на результаты проведённого анализа, в качестве стратегии функционирования была принята стратегия фокусирования. Это объясняется тем, что предприятие выбирает для работы конкретный сегмент рынка, а предложенный товар будет отличаться оптимальной ценой при высоком качестве [6].

Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества.

ООО «Мороженка» принимает стратегию концентрированного роста, которая для данного предприятия будет связана с изменением продукта:

- усиление позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом увеличить объемы сбыта на данном рынке,
- развитие продукта за счет производства нового дифференцированного, который будет реализовываться на уже освоенном рынке [32].

Также на предприятии ООО «Мороженка» планируется использовать имитационную инновационную стратегию. Совершив такой выбор, предприятие копирует в какой-то степени виды замороженных овощных смесей, производимых конкурентами, но имеет возможность сэкономить на издержках производства и занять стабильное положение на рынке.

Из маркетинговых стратегий была выбрана стратегия продвижения [31]. Она определяет целевой рынок для продвижения и основные цели коммуникации, включает план рекламных мероприятий, отражает ключевые показатели рекламных компаний бренда, принципы поддержки новинок и основного ассортимента компании, определяет размер рекламного бюджета.

Выбранные стратегии позволят ООО «Мороженка» укрепить позицию на рынке, осваивать новые рынки и создать барьер для предприятий-конкурентов.

3.3 Управление качеством в организации

Политика в области качества ООО «Мороженка» нацелена на производство и реализацию качественных замороженных овощей и предполагает соблюдение следующих принципов:

- всеобъемлющее совершенствование качества;
- соблюдение законодательно утверждённых правил производства пищевых продуктов;
- потребитель – главный источник благосостояния и развития предприятия;
- отслеживать все инновации в технологии производства [48].

Цели в области качества ООО «Мороженка»:

- изготовление качественной, конкурентоспособной продукции, которая удовлетворяет требования потребителей или превосходит их;
- установление доверительных отношений с поставщиками на прочной основе и их дальнейшее развитие;
- достижение индивидуального превосходства своих сотрудников путем: обучения и постоянного повышения уровня их профессионализма, признания и уважения каждого сотрудника, вовлечения каждого сотрудника в деятельность по улучшению.

Система менеджмента качества, ответственный за выполнение которой – специалист СМК, руководствуется стандартом ISO 9001:2008.

Если показатели не выполняются (возникают несоответствия), стандарт ISO 9001:2008 требует разработать корректирующие действия (КД) и предупреждающие действия (ПД). Заводится лист несоответствий, в котором разбираются причины несоответствия, предлагаются способы устранения этих причин (обратите внимание, устраняться должны именно

причины, а не последствия), назначаются сроки исполнения и назначается ответственный [25].

При производстве замороженных овощей необходимо обязательно соблюдать требования ГОСТ Р 54683-2011 «Овощи быстрозамороженные и их смеси. Общие технические условия» [14]:

- в замороженных овощах не должно быть посторонних примесей;
- повторное замораживание размороженных овощей не допускается;
- готовая продукция не должна иметь признаков порчи, обусловленной жизнедеятельностью микроорганизмов.

Требования к физико-химическим показателям быстрозамороженных овощей и их смесей отражены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Требования к физико-химическим показателям быстрозамороженных овощей и их смесей

Наименование показателя	Значение показателя
Массовая доля минеральных примесей, %, не более	0,06
Массовая доля примесей растительного происхождения, %, не более	0,02
Температура продукта, °С	Не выше минус 18 °С
Посторонние примеси	Не допускаются

Поступающее сырьё должно соответствовать ГОСТ 5312 [10], ГОСТ 7968 [11], ГОСТ 1721[9], [ГОСТ 13908](#) [8].

Высокое качество замороженной продукции обеспечивается, прежде всего, соблюдением технологического процесса подготовки продукции к заморозке: необходимо использование сортового сырья технической степени зрелости. Особое внимание уделяется соблюдению санитарно-гигиенических условий производства, использованию современных способов и режимов заморозки.

Технологические инструкции по замораживанию плодоовощной продукции обязательно учитывают видовые и сортовые особенности сырья, в соответствии с которыми корректируются регламенты производства. Для каждого вида продукции предъявляются индивидуальные требования к

степени технической зрелости сырья. Например, зеленый горошек для замораживания собирают в более ранней степени зрелости, чем для консервирования, при показаниях тендерометра 95-105 единиц [41].

Тара, используемая для производства и транспортирования быстрозамороженных овощей и их смесей, должна обеспечивать сохранность продукции и соответствовать [ГОСТ 13799](#) [7] и требованиям настоящего стандарта в течение всего срока годности при соблюдении условий транспортирования и хранения.

Маркировка на упаковки с замороженными овощами должна производиться согласно требованиям [ГОСТ Р 51074](#) [12] и [ГОСТ Р 53959](#) [13].

При производстве продуктов питания необходим обязательный контроль качества. Так, контроль микробиологических показателей, содержания токсичных элементов, нитратов, пестицидов и радионуклидов проводят с периодичностью, указанной в программе производственного контроля, утвержденной в установленном порядке.

Микробиологический контроль качества партии быстрозамороженных овощей и их смесей проводят в соответствии с Инструкцией о порядке санитарно-технического контроля консервов на производственных предприятиях, оптовых базах, в розничной торговле и на предприятиях общественного питания.

Система менеджмента безопасности пищевой продукции включает в себя следующие общепризнанные ключевые элементы, позволяющие обеспечить безопасность пищевой продукции во всей цепи ее создания вплоть до стадии конечного употребления пищевой продукции в пищу:

- интерактивный обмен информацией;
- системный менеджмент;
- программы предварительных обязательных мероприятий;
- принципы ХАССП (Анализ рисков и критические контрольные точки).

Обмен информацией, осуществляемый на этапах цепи создания пищевой продукции, очень важен для идентификации и контроля опасностей, влияющих на безопасность пищевой продукции на всех этапах ее создания. Это подразумевает обмен информацией между организациями, работающими на всех этапах создания пищевой продукции.

План ХАССП должен быть документально оформлен и включать в себя следующую информацию для каждой идентифицированной критической контрольной точки:

- а) опасности, которые угрожают безопасности пищевой продукции и которыми необходимо управлять в критической контрольной точке;
- б) мероприятия по управлению;
- с) критические пределы;
- д) процедуры мониторинга;
- е) коррекцию и корректирующие действия, которые будут предприняты, если будут превышены критические пределы;
- ф) распределение ответственности и полномочий;
- г) ведение записей при мониторинге.

Для эффективного функционирования СМК на предприятии ООО «Мороженка» будет проводиться её постоянная оценка и совершенствование.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Для выполнения финансовых расчетов по проекту использовалась программа Project Expert [49].

В таблице 3.6 представлены данные о налоговом окружении ООО «Мороженка», которое включает страховые взносы во внебюджетные фонды, налог на добавленную стоимость, налог на имущество, налог на прибыль.

Таблица 3.6 – Налоговое окружение

Наименование налогов	Ставка	Налогооблагаемая база	Период начисления
Страховые взносы во внебюджетные фонды в ПФР, ФСС РФ и ФОМС	ФСС – 2,9%; ПФР – 22%; ФФОМС – 5,1%.	Заработная плата	Ежемесячно
Налог на добавленную стоимость	18 %	Общая стоимость продаж	Ежеквартально
Налог на имущество	2 %	Все имущество (движимое и недвижимое)	Один раз в год
Налог на прибыль	20 %	Прибыль	Ежемесячно

Первоначальное финансирование предприятия будет осуществляться за счет собственного капитала, сформированного из денежного вклада учредителей общества с ограниченной ответственностью общей суммой 3 400 000 рублей и кредита, равного 3 550 000 рублей (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Источники финансирования проекта

Собственные средства		Заемные средства		Итого	
руб.	%	тыс. руб.	%	руб.	%
3 400 000	49	3 550 000	51	6950000	100,0

Планирование финансовой деятельности предприятия представлено с периода 2018 по 2023 годы. В дальнейшем, если проект окажется выгодным, то срок его реализации будет продлен.

Предприятию для успешной реализации планируемого проекта (приобретения зданий, оборудования, материалов и так далее) необходимы в общей сложности 6950000 рублей.

В таблице 3.8 приводятся основные этапы инвестиционного плана ООО «Мороженка». Инвестиционная деятельность - это деятельность предприятия, связанная с долгосрочным вложением капитала.

Таблица 3.8 - Список основных этапов инвестирования, их сроки и стоимость

Наименование этапа	Длительность , дн.	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
--------------------	-----------------------	----------------	-------------------	--------------------

Составление проектной документации	5	01.04.2018	05.04.2018	41 000,00
Покупка помещения	15	05.04.2018	19.04.2018	1 800 000,00
Покупка, установка и наладка оборудования	21	19.04.2018	09.05.2018	3 931 086,90
Подбор и наём персонала	14	1.05.2018	14.05.2018	10 053,40
Оснащение помещений	10	10.05.2018	19.05.2018	517 750,26
Покупка автомобиля	10	20.05.2018	29.05.2018	552 937,18
Заключение договоров с поставщиками	12	20.05.2018	31.05.2018	50 267,02
Ввод в эксплуатацию	7	1.06.2018	07.06.2017	20 214,18
Производство	...	8.06.2018	...	

Для начала своей деятельности ООО «Мороженка» необходимо приобрести подходящее помещение, стоимость которого составит 1800 тыс. руб.

Следующим, самым продолжительным этапом в 21 день, является покупка, установка и наладка оборудования, на что предполагается потратить 3 931 086,90 руб.

Параллельно с этим этапом будет осуществляться подбор и наём персонала.

Также по мере приобретения оборудования будет проводиться оснащение складских и офисных помещений, что потребует 517 750,26 руб.

На следующем этапе инвестиционного плана будет куплен автомобиль-рефрижератор стоимостью 552 937,18 руб. и заключены договора с поставщиками. На ввод в эксплуатацию заложено 7 дней и 20 214,18 руб.

Производство замороженных овощных смесей начнётся с 8.06.2018.

Активами ООО «Мороженка» являются оборудование, оргтехника, автомобиль, здания. Они будут поставлены на баланс предприятия и учтены по первоначальной стоимости, которая складывается из стоимости покупки, транспортировки и монтажа. На ООО «Мороженка» будет использоваться линейный способ начисления амортизации. Норма амортизации варьирует от 2,5% (здание) до 33% (оргтехника).

По способу отнесения затрат на себестоимость производимой продукции, выделяются прямые и косвенные расходы. Прямые расходы непосредственно связаны с производством продукции и по установленным нормам относятся на их себестоимость (таблица 3.9-3.11).

Таблица 3.9 – Прямые материальные издержки на производство замороженной овощной смеси «Гавайская»

Наименование	Цена	Расход	Стоимость, руб.
Материалы и комплектующие			
Брокколи	50 руб./кг	0,170	8,5
Зелёный горошек	61 руб./кг	0,170	10,37
Кукуруза	9 руб./кг	0,170	1,53
Морковь	7,5 руб./кг	0,170	1,275
Перец	41 руб./кг	0,170	6,97
Рис	25 руб./кг	0,150	3,6
Цветная упаковка	2 руб./шт.	1	2
Всего			34,4

Таблица 3.10 – Прямые материальные издержки на производство замороженной овощной смеси «Летняя»

Наименование	Цена	Расход	Стоимость, руб.
Материалы и комплектующие			
Брокколи	50 руб./кг	0,340	17
Морковь	7,5 руб./кг	0,340	2,55
Цветная капуста	30 руб./кг	0,330	9,9

Цветная упаковка	2 руб./шт.	1	2
Всего			30,95

Таблица 3.11 – Прямые материальные издержки на производство замороженной овощной смеси «Мексиканская»

Наименование	Цена	Расход	Стоимость, руб.
Материалы и комплектующие			
Зелёный горошек	61 руб./кг	0,250	15,25
Кукуруза	9 руб./кг	0,250	2,25
Морковь	7,5 руб./кг	0,250	1,875
Перец	41 руб./кг	0,250	10,25
Зелёная стручковая фасоль	60руб./кг	0,250	15
Цветная упаковка	2 руб./шт.	1	2
Всего			46,62

Косвенные расходы обусловлены обслуживанием производства и включаются в себестоимость пропорционально показателю, установленному отраслевой инструкцией по планированию себестоимости.

К данному виду расходов относятся постоянные затраты, сумма которых практически не зависит от объема выпуска продукции. Косвенные (накладные) затраты делятся на:

1. Общехозяйственные: затраты на содержание административных зданий (отопление, освещение, канализация, водоснабжение, вентиляция и т.д.), командировочные затраты; оплата расходов на связь, канцелярских товаров, лицензий на право деятельности.

2. Общепроизводственные: затраты на содержание и ремонт зданий и сооружений производственного назначения, затраты по эксплуатации оборудования, текущий ремонт оборудования, затраты на охрану труда, затраты на текущую подготовку и переподготовку персонала, оплата работ по сертификации продукции.

3. Коммерческие: расходы на автомобиль (бензин, расходные средства, запчасти, техническое обслуживание), затраты на тару и упаковку (кроме затрат на тару, отпускаемую вместе с готовой продукцией, которые учитываются в составе прямых материальных затрат), затраты на маркетинг

и рекламу, гарантийный ремонт и обслуживание, комиссионные сборы, включая отчисления сбытовым организациям.

Перечень косвенных затрат представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12 - Общие издержки

Название	Норматив затрат, %	База начисления
Общехозяйственные	5	Стоимость материалов и комплектующих
Общепроизводственные	30	Стоимость материалов и комплектующих
Коммерческие	5	Валовой объем продаж

Производственная программа представляет собой систему плановых заданий по производству продукции определенного ассортимента и качества, предназначенных для удовлетворения потребностей потенциальных покупателей. Производственный план ООО «Мороженка» представлен в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Производственный план ООО «Мороженка», кг.

Наименование продукта	4-12.2018	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	1-3.2023
Овощная смесь "Гавайская"	84 250	141 973	145 920	149 150	153 090	39 250
Овощная смесь "Летняя"	76 930	132 000	133 200	134 500	136 200	37 000
Овощная смесь "Мексиканская"	87 680	143 500	145 000	146 700	147 000	40 000

Результаты свободной цены продукции ООО «Мороженка» представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Номенклатура и цены продукции

Наименование продукции	Цена без НДС	НДС	Цена с НДС
Овощная смесь "Гавайская"	75,00	1,62	76,62
Овощная смесь "Летняя"	60	1,3	61,30
Овощная смесь "Мексиканская"	85,29	2,44	87,73

Точка критического объема производства (точка безубыточности) показывает тот объем производства, при котором величина выручки от

реализации продукции равна ее полной себестоимости. На рисунке 3.2 показан пример определения данного показателя для овощной смеси «Мексиканская». В 2018 году точка безубыточности этого продукта составляет 101314 кг.

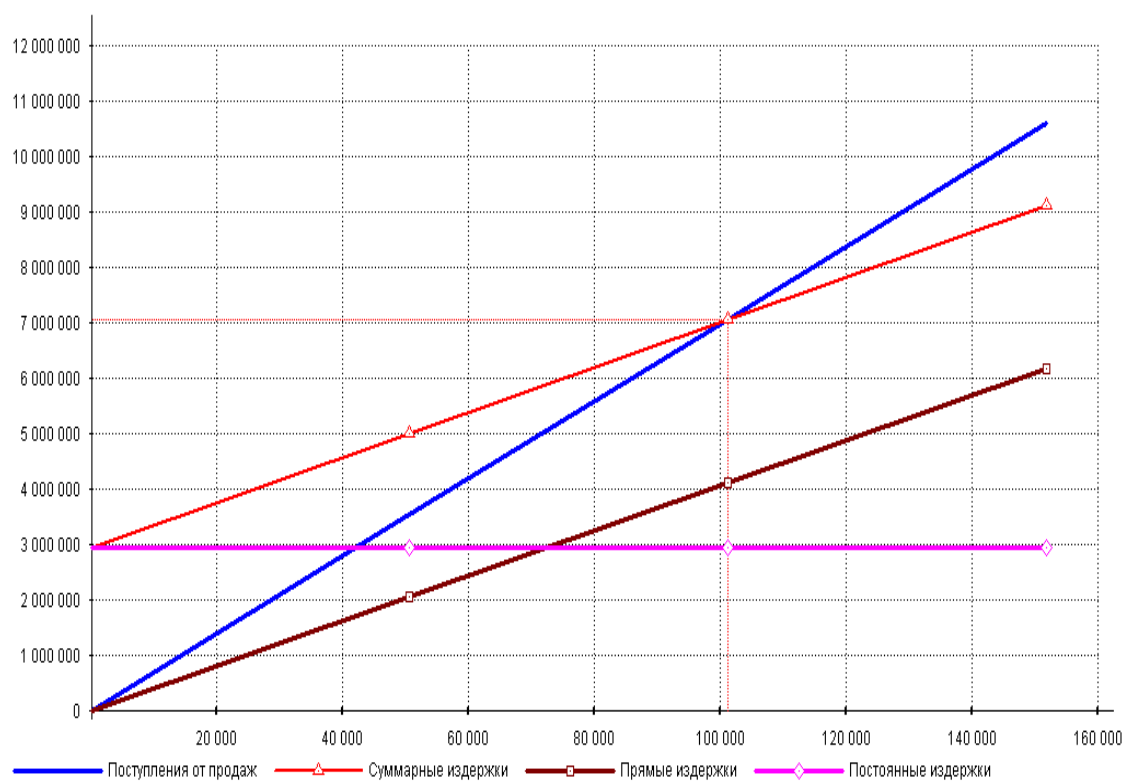


Рисунок 3.2 – Точка безубыточности овощной смеси «Мексиканская» в 2018 г., кг

Наиболее важная информация о деятельности предприятия содержится в документах управленческого учета предприятия:

- план формирования финансовых результатов (приложение Б);
- план привлечения и использования денежных средств (приложение В).

Эти отчеты отражают состояние финансовых результатов, денежных средств, активов и пассивов предприятия в процессе реализации проекта.

Информация в таблицах представлена до июня 2023 года.

Валовый объем продаж за время реализации проекта увеличится с 15,6 млн. руб. до 34,8 млн. руб. в год.

Налогооблагаемая прибыль появится у предприятия на второй год реализации проекта. В этот момент чистая прибыль составит 2,48 млн. руб., а на конец проекта – 4,1 млн. руб. в год.

Основным условием финансовой реализуемости проекта является положительное значение накопленного денежного потока проекта в каждом следующем году реализации проекта. Наибольший поток денежных средств на ООО «Мороженка» поступает от производственно-хозяйственной деятельности. Кэш–фло от операционной деятельности стабилен из-за отсутствия сезонного характера спроса на товар. Общий поток денежных средств за время реализации проекта увеличивается с 12 253 руб. до 11,67 млн. рублей в последнем месяце проекта. Это является благоприятным фактором, отражающим деятельность ООО «Мороженка».

Период окупаемости - это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Период окупаемости данного проекта равен 36 мес., а дисконтированный период окупаемости - данного проекта равен 41 мес.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 37,41 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,3 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной. Чистый приведенный доход от реализации проекта равен 4 843 549,47 рублей, что также свидетельствует о выгодности проекта (таблица 3.15).

Таблица 3.15 – Интегральные показатели ООО «Мороженка»

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00
Период окупаемости - PВ, мес.	36,00
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	41,00
Средняя норма рентабельности - ARR, %	37,41
Чистый приведенный доход - NPV	4 843 549,47

Индекс прибыльности - PI	1,50
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	33,61
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	19,13

Проведенные финансовый анализ, исследования внешней и внутренней среды предприятия позволяют сделать выводы о целесообразности финансирования проекта ООО «Мороженка».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование показало, что за период 2010-2016 гг. рынок замороженных овощей демонстрирует повышающую динамику в натуральном и стоимостном выражении. В условиях экономических санкций против России, запрета ввоза свежих и замороженных овощей из традиционных стран-экспортёров перед отечественными производителями открываются большие возможности импортозамещения.

Планируется организовать в г. Пензе предприятие по замороженным овощей. Данный проект в процессе предварительного бизнес-планирования показал свою целесообразность.

Объем производства замороженных овощей и грибов в России в 2015 году составил 46,7 тыс. тонн.

Основные производители замороженных овощей сосредоточены в Южном и Центральном федеральных округах.

С 2011 по 2015 годы цены на замороженные овощи держались на одном уровне, а в 2015 произошёл их резкий рост. Основная причина – запрет на ввоз продукции из некоторых стран и изменение курса валют.

Российский рынок замороженных овощей и фруктов ещё несколько лет назад был представлен по большей части импортной продукцией, причем основная доля импорта приходилась на Польшу. В 2014 году после введения российского продовольственного эмбарго конъюнктура рынка изменилась в пользу сокращения объемов импортируемого товара. Большая часть импортируемой продукции приезжает в Россию из Беларуси, Китая и Сербии.

Касаемо экспорта, самым удачным периодом для российских производителей оказался 2015 год. За год экспортные показатели выросли на 39,9%, превысив импорт в 83 раза. Российские замороженные овощи и фрукты в основном уходят на экспорт в страны Прибалтики и в Китай. В числе важнейших предприятий отрасли можно выделить: ЗАО «Хладокомбинат Западный», расположенный в Московской области, ООО «Шебекенский овощной комбинат» из Белгородской области, ООО «Томская продовольственная компания» из Томской области.

Наиболее привлекательными и освоенными для продуктов быстрой заморозки являются Центральный и Северо-Западный регионы.

По результатам проведённого исследования потребителей, ООО «Мороженка» в качестве целевого сегмента выбрало женщин от 25 до 40 лет, и будет производить различные виды замороженных овощных смесей по

доступной цене, а качестве каналов распределения использовать в основном супермаркеты и продовольственные магазины.

На первоначальном этапе предприятие предполагает занять порядка 3% регионального рынка замороженных овощей, предлагая качественную продукцию по доступным ценам.

При реализации продукции предприятие ООО «Мороженка» будет использовать одно и двух уровневые каналы распределения.

Управление фирмой осуществляется на основе линейно-функциональной организационно-управленческой структуры. Тщательно проработаны методы отбора и управления персоналом.

В рамках стратегического планирования сформулирована миссия, определена система целей предприятия. Выполненный SWOT – анализ показал, что предприятие имеет хорошие перспективы развития, а главное направление развития – приобретать современное высокопроизводительное оборудование, тем самым улучшать качество продукции и сокращать издержки за счёт возникновения эффекта «масштаба производства».

На предприятии ООО «Мороженка» планируется реализовывать стратегию фокусирования, концентрированного роста, имитационную инновационную стратегию и маркетинговую стратегию продвижения.

Политика в области качества является неотъемлемой частью деятельности ООО «Мороженка», которая направлена на производство и реализацию качественных и доступных замороженных овощей.

На основе проведенных маркетинговых исследований, предварительного технико-экономического обоснования идеи проекта, был просчитан бизнес-план данного проекта.

Налогооблагаемая прибыль появится у предприятия на второй год реализации проекта. В этот момент чистая прибыль составит 2,48 млн. руб., а на конец проекта с учетом запланированной инфляции – 4,1 млн. руб. в год.

Наибольший поток денежных средств на ООО «Мороженка» поступает от производственно-хозяйственной деятельности и на конец срока реализации проекта он составит 11,67 млн. рублей.

Период окупаемости данного проекта равен 36 мес., а дисконтированный период окупаемости - данного проекта равен 41 мес.

Средняя норма рентабельности проекта равна 37,41 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,3 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Проведенные финансовый анализ, исследования внешней и внутренней среды предприятия позволяют сделать выводы о целесообразности финансирования проекта ООО «Мороженка».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изм. и доп. от 05.02.2014) // Собр. законодательства РФ. - 2014. - N 9.

- Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая и вторая. – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2010. – 416 с.
- Налоговый Кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05 августа 2000 N 117-ФЗ (ред. от 06 декабря 2005) // Собрание законодательства РФ, 07 августа 2000.
- Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) // [Электронный ресурс] Доступ из СПС «Гарант», 2016.
- Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998) // [Электронный ресурс] Доступ из СПС «Гарант», 2016.
- ГОСТ 13799-81 «Продукция плодовая, ягодная, овощная и грибная консервированная. Упаковка, маркировка, транспортирование и хранение» // [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 10.03.2017).
- ГОСТ 13908-68 «Перец сладкий свежий. Технические условия» // [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 10.03.2017).
- ГОСТ 1721-85 «Морковь столовая свежая, заготавливаемая и постовляемая. Технические условия» // [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 10.03.2017).
- ГОСТ 5312-90 «Горох овощной свежий для консервирования. Технические условия» // [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 10.03.2017).
- ГОСТ 7968-89 «Капуста цветная свежая. Требования при заготовках, поставках и реализации» // [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 10.03.2017).
- ГОСТ Р 51074-2003 «Продукты пищевые. Информация для потребителя. Общие требования» // [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 10.03.2017).

- ГОСТ Р 53959-2010 «Продукты переработки фруктов, овощей и грибов. Упаковка, маркировка, транспортирование и хранение» // [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 13.03.2017).
- ГОСТ Р 54683-2011 «Овощи быстрозамороженные и их смеси. Общие технические условия» // [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 13.03.2017).
- Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
- Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
- Аникин, Б.А. Логистика / Б.А. Аникин. - М.: Проспект, 2013. - 406 с.
- Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
- Болтавин, А. Рынок замороженных полуфабрикатов из овощей // МиЗП.- № 5, 2006 г. [Электронный ресурс] URL: http://holod-del.ru/art1_ic_05_2006.htm (дата обращения: 07.03.2017).
- Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
- Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р.Веснин - М.: Триада ЛТД, 2014. – 384 с.
- Гаджинский А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» / А. М. Гаджинский. – Москва: Дашков и К°, 2013. – 420 с.
- Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд. / Герчикова И.Н. – М.: Банки и биржи, 2014 - 480 с.

- Горелик О.М.. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: учебное пособие / О.М. Горелик – М.: Кнорус, 2012 г.

- Дорофеев В.Д., и др. Методические указания по написанию ВКР / В.Д. Дорофеев – Пенза: Издательство Пензенского Государственного Университета, 2014 г.

- Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты / П.Ф. Драккер. – М., 2013. – 324 с.

- Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

- Косикова Д. В январе 2016 года производители замороженных овощей и грибов показали прирост на 13% г/г, 3 марта 2016 // [Электронный ресурс] URL: <http://www.indexbox.ru/news/v-yanvare-2016-goda-proizvoditeli-zamorozhennykh-ovoshcej-i-gribov-pokazali-prirost/> (дата обращения: 11.03.2017).

- Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - 12-е изд. - Питер, 2012. - 816 с.

- Кузнецов, Б.Т. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов / Б.Т. Кузнецов, А.Б. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 367 с.

- Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.

- Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.

- Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2013. - 800 с.

- Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

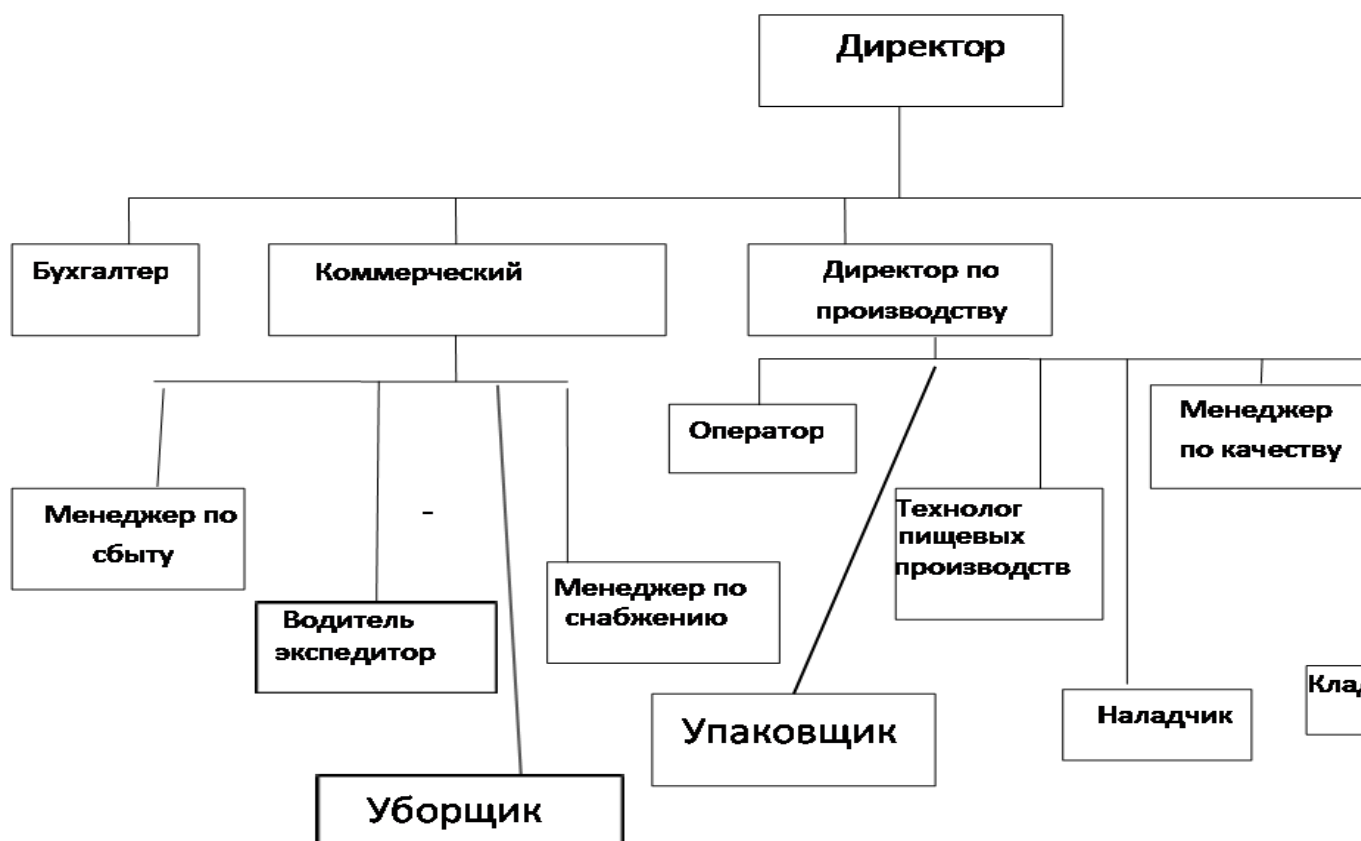
- Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №5. - С 54-59.
- Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
- Томсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 670 с.
- Управление производством и операциями: учебное пособие / В. Л. Попов; под ред. В. Л. Попова. – Питер, 2014. - 336 с
- Частухина Ю.Ю.. Разработка и управление проектами: учебное пособие / Ю.Ю. Частухина – Пенза: Издательство Пензенского Государственного Университета, 2006 г.
- Шевчук Д.А. Управление качеством / Д.А. Шевчук – М.: ГроссМедиа, РОССБУХ, 2014 г.
- Шестопал Ю.Т., В.Д. Дорофеев, Н.Ю. Шестопал, Э.А. Андреева. Управление качеством: учебное пособие / Ю.Т. Шестопал – М.: ИНФРА-М, 2008 г.
- Анализ рынка замороженных овощей и фруктов в России в 2011-2015г. // [Электронный ресурс] URL: <http://marketing.rbc.ru> (дата обращения: 12.03.2017).
- Малиновский Павел. Методы оценки персонала// [Электронный ресурс] URL: <http://www.cfin.ru/management/people/malinovsky.shtml>(дата обращения: 14.03.2017).
- Маркетинговые исследования Capital Research Group // [Электронный ресурс] URL: <http://www.foodmarket.spb.ru/archive.php?year=2007&article=738&ion=16> (дата обращения: 10.03.2017).
- Маркетинговые исследования рынка замороженных овощей // DISCOVERY Research Group [Электронный ресурс] URL: <http://drgroup.ru> (дата обращения: 09.03.2017).

- Назарова Олеся. КУШАТЬ ПОДАНО! // [Электронный ресурс]
URL: <http://agancepits.my1.ru> (дата обращения: 15.03.2017).
- Обзор российского рынка замороженных овощей и ягод // ММЦ "Москва" [Электронный ресурс] URL: <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-10328.html> (дата обращения: 07.03.2017).
- Особенности технологии производства замороженных плодов и овощей // [Электронный ресурс] URL: <https://znaytovar.ru/s/osobennosti-texnologii-proizvo.html> (дата обращения: 12.03.2017).
- Российский рынок замороженных овощей и смесей // [Электронный ресурс] URL: <http://food.prompages.ru>
- Упаковка для замороженных продуктов // [Электронный ресурс]
URL: <http://upakovkatorg.ru/upakovka-dlja-zamorozhennyx-produktov/> (дата обращения: 14.03.2017).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Организационная структура управления ООО «Мороженка»



Приложение Б

Таблица Б1 - План формирования финансовых результатов ООО «Мороженка», руб.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Валовый объем продаж	15 630 431,87	27 513 545,62	29 805 794,52	32 247 709,10	34 843 578,28	9 653 459,19
Чистый объем продаж	15 630 431,87	27 513 545,62	29 805 794,52	32 247 709,10	34 843 578,28	9 653 459,19
Материалы и комплектующие	8 156 769,78	14 338 452,33	15 521 817,86	16 786 192,25	18 118 267,56	5 032 499,33
Суммарные прямые издержки	8 156 769,78	14 338 452,33	15 521 817,86	16 786 192,25	18 118 267,56	5 032 499,33
Валовая прибыль	7 473 662,08	13 175 093,29	14 283 976,66	15 461 516,85	16 725 310,72	4 620 959,86
Налог на имущество	20 878,22	20 878,22	20 878,22	20 878,22	20 878,22	20 878,22
Административные издержки	381 812,42	538 404,50	573 939,19	611 819,18	652 199,24	169 667,73
Производственные издержки	755 832,75	1 065 821,14	1 136 165,34	1 211 152,25	1 291 088,30	335 872,86
Маркетинговые издержки	397 396,60	560 380,19	597 365,28	636 791,39	678 819,62	176 592,95
Зарплата административно	2 414 519,39	3 404 782,13	3 629 497,75	3 869 044,60	4 124 401,54	1 072 951,04

го персонала						
Зарплата производственно го персонала	1 924 443,6 8	2 713 712,4 9	2 892 817,5 1	3 083 743,4 7	3 287 270,5 4	855 173,85
Зарплата маркетингового персонала	884 526,91	1 247 296,4 2	1 329 617,9 9	1 417 372,7 7	1 510 919,3 8	393 061,27
Суммарные постоянные издержки	6 758 531,7 4	9 530 396,8 7	10 159 403, 06	10 829 923, 66	11 544 698, 63	3 003 319,7 0
Амортизация	41 116,87					
Проценты по кредитам	337 240,77	550 593,78	385 410,11	220 226,44	43 008,89	
Суммарные непроизводствен ные издержки	378 357,64	550 593,78	385 410,11	220 226,44	43 008,89	
Другие издержки	642 300,89					
Убытки предыдущих периодов		32 640,64	32 640,64	32 640,64	32 640,64	8 160,16
Прибыль до выплаты налога	-326 406,40	3 094 102,6 4	3 739 163,4 9	4 411 366,7 5	5 137 603,2 1	1 617 640,1 5
Налогооблагаема я прибыль		3 061 462,0 0	3 706 522,8 5	4 378 726,1 1	5 104 962,5 7	1 609 479,9 9
Налог на прибыль		612 292,40	741 304,57	875 745,22	1 020 992,5 1	321 896,00
Чистая прибыль	-326 406,40	2 481 810,2 4	2 997 858,9 2	3 535 621,5 3	4 116 610,7 0	1 295 744,1 6

Приложение В

План привлечения и использования денежных средств ООО
«Мороженка», руб.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Поступления от продаж	18 443 909,6 0	32 465 983,8 3	35 170 837,5 3	38 052 296,7 4	41 115 422,3 7	11 391 081,8 4
Затраты на материалы и комплектующие	9 624 988,35	16 919 373,7 5	18 315 745,0 8	19 807 706,8 6	21 379 555,7 2	5 938 349,21
Суммарные прямые издержки	9 624 988,35	16 919 373,7 5	18 315 745,0 8	19 807 706,8 6	21 379 555,7 2	5 938 349,21
Общие издержки	1 811 349,28	2 554 234,88	2 722 814,38	2 902 520,13	3 094 086,46	804 917,58
Затраты на персонал	4 018 069,21	5 665 993,11	6 039 948,65	6 438 585,26	6 863 531,89	1 785 527,82
Суммарные постоянные издержки	5 829 418,49	8 220 227,99	8 762 763,03	9 341 105,39	9 957 618,35	2 590 445,39
Налоги	1 759 556,39	4 271 197,33	4 653 554,78	5 088 935,70	5 556 039,93	1 487 967,04

Кэш-фло от операционной деятельности	1 229 946,38	3 055 184,76	3 438 774,65	3 814 548,79	4 222 208,37	1 374 320,20
Затраты на приобретение активов	6 284 024,08					
Другие издержки подготовительного периода	639 284,87					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	6 923 308,94	-				
Собственный капитал	3 400 000,00					
Кредиты	3 550 000,00					
Выплаты в погашение кредитов	507 142,86	869 387,76	869 387,76	869 387,76	434 693,88	
Выплаты процентов по кредитам	337 240,77	550 593,78	385 410,11	220 226,44	43 008,89	
Кэш-фло от финансовой деятельности	6 105 616,37	- 1 419 981,54	- 1 254 797,86	- 1 089 614,19	-477 702,77	
Баланс наличности на начало периода		12 253,81	1 647 457,04	3 831 433,82	6 556 368,42	10 300 874,03
Баланс наличности на конец периода	12 253,81	1 647 457,04	3 831 433,82	6 556 368,42	10 300 874,03	11 675 194,22

Аннотация

на бакалаврскую работу Коптевой Ольги Васильевне на тему:
«Разработка элементов менеджмента предприятия по производству замороженных овощей и ягод»

За период 2010-2016 гг. рынок замороженных овощей демонстрирует повышающую динамику в натуральном и стоимостном выражении. По оценкам экспертов его объём в 2015 г. составил 46,7 тыс. тонн.

Основные производители замороженных овощей сосредоточены в Южном и Центральном федеральных округах.

С 2011 по 2015 годы цены на замороженные овощи держались на одном уровне, а в 2015 произошёл их резкий рост. Основная причина – запрет на ввоз продукции из некоторых стран и изменение курса валют.

Российский рынок замороженных овощей и фруктов ещё несколько лет назад был представлен по большей части импортной продукцией, причем основная доля импорта приходилась на Польшу. В 2014 году после введения российского продовольственного эмбарго конъюнктура рынка изменилась в пользу сокращения объемов импортируемого товара. Большая часть импортируемой продукции приезжает в Россию из Беларуси, Китая и Сербии.

Касаемо экспорта, самым удачным периодом для российских производителей оказался 2015 год. За год экспортные показатели выросли на 39,9%, превысив импорт в 83 раза. Российские замороженные овощи и фрукты в основном уходят на экспорт в страны Прибалтики и в Китай. В числе важнейших предприятий отрасли можно выделить: ЗАО «Хладокомбинат Западный», расположенный в Московской области, ООО «Шебекенский овощной комбинат» из Белгородской области, ООО «Томская продовольственная компания» из Томской области.

Наиболее привлекательными и освоенными для продуктов быстрой заморозки являются Центральный и Северо-Западный регионы.

Самой передовой технологией производства замороженных овощей является «шоковая» заморозка. Именно она и будет использоваться на проектируемом предприятии ООО «Мороженка», которое будет производить 3 вида замороженных овощных смесей.

В качестве торговой марки выбрано изображение яркой овощной смеси, символизирующее тип производимой продукции.

По результатам проведенного исследования потребителей, ООО «Мороженка» в качестве целевого сегмента выбрало женщин от 25 до 40 лет, и будет производить различные виды замороженных овощных смесей по доступной цене, а качестве каналов распределения использовать в основном супермаркеты и продовольственные магазины.

На первоначальном этапе предприятие предполагает занять порядка 3% регионального рынка замороженных овощей, предлагая качественную продукцию по доступным ценам.

При реализации продукции предприятие ООО «Мороженка» будет использовать одно и двух уровневые каналы распределения.

На ООО «Мороженка» спроектирована линейно-функциональная структура управления. Численность персонала составляет 21 человек.

Руководителем предприятия является директор. Все работники приняты по контракту.

Миссия предприятия ООО «Мороженка»: «Предоставлять потребителям качественные, богатые полезными веществами и быстрые в приготовлении замороженные овощи».

На предприятии ООО «Мороженка» планируется реализовывать стратегию фокусирования, концентрированного роста, имитационную инновационную стратегию и маркетинговую стратегию продвижения.

Политика в области качества является неотъемлемой частью деятельности ООО «Мороженка», которая направлена на производство и реализацию качественных и доступных замороженных овощей.

Первоначальное финансирование предприятия будет осуществляться за счет собственного капитала, сформированного из денежного вклада учредителей общества с ограниченной ответственностью общей суммой 3 400 000 рублей и кредита, равного 3 550 000 рублей.

Валовый объем продаж за время реализации проекта увеличится с 15,6 млн. руб. до 34,8 млн. руб. в год.

Налогооблагаемая прибыль появится у предприятия на второй год реализации проекта. В этот момент чистая прибыль составит 2,48 млн. руб., а на конец проекта – 4,1 млн. руб. в год.

Наибольший поток денежных средств на ООО «Мороженка» поступает от производственно-хозяйственной деятельности. Кэш–фло от операционной деятельности стабилен из-за отсутствия сезонного характера спроса на товар. Общий поток денежных средств за время реализации проекта увеличивается с 12 253 руб. до 11,67 млн. рублей в последнем месяце проекта. Это является благоприятным фактором, отражающим деятельность ООО «Мороженка».

Период окупаемости данного проекта равен 36 мес., а дисконтированный период окупаемости - данного проекта равен 41 мес.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 37,41 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,3 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной. Чистый приведенный доход от реализации проекта равен 4 843 549,47 рублей, что также свидетельствует о выгодности проекта (таблица 1).

Таблица 1 – Интегральные показатели

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00
Период окупаемости - РВ, мес.	36,00
Дисконтированный период окупаемости - DPВ,	41,00

мес.	
Средняя норма рентабельности - ARR, %	37,41
Чистый приведенный доход - NPV	4 843 549,47
Индекс прибыльности - PI	1,50
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	33,61
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	19,13

Проведенные финансовый анализ, исследования внешней и внутренней среды предприятия позволяют сделать выводы о целесообразности финансирования проекта ООО «Мороженка».