

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы управления предприятия по производству
глазированных сырков

Студент группы 133ЭМ31

(номер группы)

(подпись, дата)

Балашова Марина

Эмзаровна
(фио полностью)

Руководитель ст.преподаватель

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

(подпись, дата)

Панкратова Е.В.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер д.э.н., профессор

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

(подпись, дата)

Тугускина Г.Н.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.

(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

Содержание

Реферат	4
Введение	5
1. Маркетинговые исследования рынка	7
1.1 Анализ рынка	7
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ	12
1.3 Изучение потребителей и сегментация рынка	16
2. Техничко-технологическое обоснование проекта	20
2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности	20
2.2 Технология производства продукции	25
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов	34
3 Формирование системы эффективного управления предприятием	40
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом	40
3.2 Формирование стратегий организации	45
3.3 Управление качеством в организации	54
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	58
Заключение	67
Список использованных источников	68

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 70 страниц, 13 рисунков, 21 таблицу, 43 источника. Графическая часть – 10 слайдов.

ГЛАЗИРОВАННЫЕ СЫРКИ, ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «СЫРОЕЖКА», МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ТЕХНОЛОГИЯ, УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРОДВИЖЕНИЕ, ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

Объектом разработки является проект организации предприятия по производству глазированных сырков в г. Пензе.

Цель работы – разработать комплекс управленческих, маркетинговых, производственных и экономических решений по созданию предприятия по производству глазированных сырков в г. Пензе.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования конкурентов и потребителей, разработаны мероприятия по подготовке производства, продвижению продукции и стимулированию сбыта, оценены конкурентные позиции предприятия и продукта, проведен финансовый анализ инвестиций и результатов проекта.

В результате спроектирована документация проекта организации предприятия ООО «СЫРОЕЖКА».

Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 39 месяцев.

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

Введение

В последние годы отечественная молочная промышленность становится все более конкурентоспособной. В настоящее время на рынке представлен огромный ассортимент молочных продуктов, в том числе и глазированных сырков. Специалисты отмечают, что за последние годы рынок этого продукта имеет тенденцию к росту. И, как утверждают эксперты, бурное развитие рынка не препятствует росту потребления данного продукта. Производство сырков нельзя назвать высокзатратным, если они производятся из заменителей молочного жира. Хотя и натуральный продукт способен дать рентабельность более 100%. Ниша глазированных сырков считается относительно незанятой, при этом можно отметить, что молоко и натуральный творог производятся именно в регионах, поэтому провинциальные производители могут выигрывать на себестоимости данного продукта., имея конкурентное преимущество по цене.

Глазированные сырки на сегодняшний день являются востребованным у потребителей продуктом. Подобный продукт не производится за рубежом, внешних поставок нет, поэтому не следует опасаться зарубежной конкуренции. Спрос на сырки растет, не достигая пока желаемой доли среди других молочных продуктов.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта организации предприятия, специализирующегося на производстве глазированных сырков.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- провести маркетинговые исследования рынка глазированных сырков;
- обосновать систему стратегического и инновационного планирования;

- произвести техническую и организационную подготовку производства;
- обосновать сбытовую политику предприятия;
- изучить молочный рынок в Пензе и Пензенской области;
- составить комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве глазированных сырков;
- разработать стратегии функционирования и развития данного предприятия;
- предложить мероприятия по продвижению производимой продукции;
- дать экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Методология написания ВКР основана на системно-функциональном подходе к изучаемой проблеме. В рамках этого подхода в работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, расчетно-конструктивный, статистико-экономический, графический и др.

Информационная база сформирована на основе официальных данных Росстата, нормативно-справочного материала, а также материалов, опубликованных в научной литературе, периодической печати и сети Интернет.

Все вышесказанное определило возможность организации предприятия по производству глазированных сырков в г. Пензе.

1 Маркетинговые исследования

1.1 Исследования рынка

В настоящее время молочная отрасль в целом по стране, и в нашем регионе в частности, развивается достаточно динамично. Однако, сложившиеся в конце 2014 года и укрепившиеся в 2015 году экономические и внешнеполитические условия, в которых работают участники молочного рынка, приводят к ускоренному развитию негативных для молочной отрасли тенденций. Девальвация национальной валюты привела к удорожанию кредитных ресурсов, заморозке инвестиционных проектов, повышению себестоимости, снижению доходности производителей и переработчиков молока. Участники молочной отрасли, начав в 2014 году процесс восстановления эффективности производства после многолетней стагнации (в чем немаловажную роль сыграло изменение механизмов государственной поддержки), оказались не готовы к подобному развитию экономической ситуации, в результате чего были вынуждены сокращать затраты, что, естественно, отразилось на производственных показателях отрасли в целом.

Производство сырого молока, по предварительным итогам 2015 года, практически соответствует объемам 2014 года: за январь-декабрь 2015 года в хозяйствах всех категорий произведено 30 781 тыс. т молока, в 2014 году за тот же период было произведено 30 791 тыс. т. В Пензенской области эти показатели составляли порядка 140 тыс. т.

Однако не весь объем произведенного молока оказывается доступным перерабатывающим предприятиям. На переработку попадает только так называемое товарное молоко. Объем производства товарного молока в России, по оценкам Союзмолоко, составил по итогам 2015 года около 19,7 млн т, в Пензенской области – 81 тыс. т.

В ближайшие годы, по оценкам Союзмолоко, по оптимистическому сценарию развития отрасли (если будет иметь место влияние положительных

факторов, отмечаемых Минэкономразвития), производство молока в хозяйствах страны и Пензенской области, в частности, вырастет на 3-5%, что составит около 600 тыс. т (в нашем регионе – 7 тыс. т).

Введение специальных экономических мер в августе 2014 года позволило освободить от завозимой продукции до 20% российского молочного рынка, а образовавшуюся нишу успешно начали заполнять отечественные производители, наращивая объемы производства (это касается прежде всего сыров, творожной продукции и сливочного масла).

В 2017-2020 гг. следует ожидать увеличение производства и реализации молокопродуктов. По оценке Минэкономразвития, увеличение продаж молочной продукции в 2017 году составит 1%, в 2018 – еще 2,4%, в 2019 – 2,6%. В результате продажи молочной продукции к 2020 году увеличатся на 8% в сравнении с 2015 годом.

Наибольший прирост производства отмечен по сырным и творожным продуктам. По итогам 2015 года производство сырных и творожных продуктов составило 581,3 тыс. т, превысив соответствующий показатель прошлого года на 17,6%, в том числе сыров и творога – 448,4 тыс. т (+18,5%), сырных и творожных продуктов – 132,9 тыс. т (+14,8%). В структуре производства сырных и творожных продуктов по типам наибольшую долю занимают твердые сыры (25%), за ними идут сырные продукты (23%), творог (19%), творожные продукты (18%) и прочие типы сырных и творожных продуктов [37]. Увеличение объемов производства сырных и творожных продуктов объясняется прежде всего повышением спроса на сравнительно недорогие продукции в условиях сокращения доходов населения.

Помимо сырных и творожных продуктов также увеличилось производство сливочного масла (на 3,2%, до 258,9 тыс. т) и цельномолочной продукции в пересчете на молоко (на 1,6%, до 11,6 млн т) [30].

Можно отметить, что в настоящее время есть определенные ограничения для наращивания объемов производства молочной продукции, том числе в

рамках импортозамещения. Поскольку мы всё еще используем в значительном объёме импортные технологии и оборудование, а рост курса валют приводит к их удорожанию, себестоимость производства и переработки молока растет вместе с девальвацией рубля. Однако нельзя отметить, что это ведет к существенной стагнации производства молока в России. Сырьевая база постепенно наращивается, растет доходность производства и переработки молока, хотя инвестиционная привлекательность молочного скотоводства ввиду больших сроков окупаемости (около 15 лет в текущих условиях) продолжает оставаться низкой. Кроме того, высока доля малоэффективных хозяйств населения в производстве молока. Поэтому можно ожидать, что чистый импорт молока и молочной продукции по итогам 2016 года может составить около семи миллионов тонн [43]. Поскольку объемы импорта пальмового масла растут можно ожидать и роста объемов производства фальсифицированной молочной продукции на рынке, что снижает доходность молокоперерабатывающих предприятий, не позволяет модернизировать производство и повышать его эффективность.

Введение с августа 2014 года специальных экономических мер в отношении ряда стран, поставлявших сельскохозяйственную, в том числе молочную, продукцию в РФ, способствовало существенному сокращению импортных поставок молокопродуктов в Россию. За период с сентября 2014 г. по декабрь 2015 г. года объем импортных поставок молокопродуктов (в пересчете на молоко) сократился на 28,4%, до 2 502 тыс. т [42]. При этом с российского рынка ушли страны, обеспечивавшие ранее до 38% (2013 г.) всего импорта. Среди них: Финляндия (сливочное масло, творог и сыры), Нидерланды (сыры), Германия (сыры, творожные продукты), Литва (сыры, творог), Польша (сыры, творог), Франция (сливочное масло, сыр, молочная сыворотка) и другие страны.

С учетом динамики объемов российского производства отдельных молочных продуктов, вероятнее всего, что в наибольшей степени

фальсифицируются творожные продукты, производство которых за 11 месяцев 2016 года увеличилось на 18% (вместе с тем производство молочной сыворотки как побочного продукта производство творога выросло за тот же период только на 12%). Производство сливочного масла выросло на 3%. Показательно также, что по оценкам Союзмолоко, замещаемый растительными жирами объем молочного жира (в пересчете на молоко) составляет сегодня около 2,0-2,3 млн т [30]. А это как раз эквивалентно ожидаемому по итогам года снижению объемов импорта молока и молочной продукции.

Что касается непосредственно творога и творожной продукции, то по оценкам BusinesStat, в 2015 г. в России было продано 779,6 тыс. т творожной продукции, что на 11% больше, чем в 2011 г. В структуре продаж преобладает творог, на долю которого в 2011-2015 гг. приходилось в среднем 53% от совокупных продаж. В России творог и творожные продукты реализуются преимущественно на розничном рынке. В 2011-2015 гг. доля розницы от общих продаж продукции составляла в среднем 84% [37].

В 2011-2015 гг. розничные продажи творога и творожных продуктов выросли на 11% и в 2015 г составили 657,6 тыс. т [30]. В кризисные 2014 и 2015 гг. розничные продажи творожной продукции демонстрировали рост. Творог – относительно дешевый продукт с разнообразным ассортиментом, поэтому он отбирает определенный объем потребления у более дорогих категорий молочной продукции – сыра, сливочного масла, йогуртов и пр. Кроме того, некоторая часть потребителей мучных десертов и кондитерских изделий переходит на покупку более дешевых глазированных сырков и творожных масс.

В 2015 г объем покупки творога и творожных продуктов на одного российского потребителя составил почти 9 кг, что на 0,7 кг больше показателя 2011 г.[42] По оценкам специалистов, физиологическая норма потребления творога должна составлять порядка 18 кг в год на человека [36 с.66]. Данное

обстоятельство дает основания говорить о том, что потребление творога и творожных продуктов в стране в долгосрочной перспективе будет расти.

В 2016-2020 гг. розничные продажи творога и твороженной продукции в России продолжают расти на 2-3% ежегодно [30]. После преодоления кризисных явлений в экономике России, начиная с 2018 г, темпы роста розничных продаж творога и творожных продуктов будут постепенно снижаться в связи с переходом покупателей на более дорогую продукцию [31].

Специалисты характеризуют рынок глазированных сырков, как один из наиболее динамично развивающихся за последние 10 лет. Если до 2000 года об этом продукте практически не знали (выпуск осуществляла только компания «Ростагроэкспорт», то с 2001 года можно сказать, что начался расцвет производства этого продукта. Продукция пионеров рынка по маркой «Простоквашино» была натуральной, но в то же время не всем доступной по цене, последователи внесли в технологию изготовления продукта ряд изменений, модифицировав его до сырка творожного с заменителем молочного жира, что привлекло аудиторию к глазированному сырку. Таким образом, лидерство «Ростагроэкспорт» на рынке можно отметить только до 2001 года. С 2002 г. на рынок сырков вышли Danone с одноименным сырком и «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) с брэндом «Рыжий Ап», а чуть позже - «33 коровы» [33]. Далее рынок стал наполняться региональными производителями, спрос на сырки не снижается и по настоящее время. Сегодня на данном рынке чётко можно выделить лидеров и аутсайдеров, однако ниши еще есть.

Оценивая плотность рынка глазированных сырков, можно отметить, что он сформирован и заполнен, новым трудно найти место. На сегодняшний день у рынка глазированных сырков период затишья. Это означает, что можно попытаться занять хотя бы региональную нишу.

Российский рынок молока и кисломолочной продукции, по оценкам специалистов, сформирован примерно на 90%. По данным исследования,

проведенным компанией Marketing.net, на этом рынке глазированные сырки занимают лишь 2- 3%. Годовой оборот российского рынка глазированных сырков эксперты оценивают в \$470 млн [43].

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Рынок глазированных сырков характеризуется тем, что большую его часть составляют брендовые продукты. При этом не все бренды российские. Крупные ниши заняты транснациональными корпорациями «Danone», «Unimilk». По данным, приводимым маркетинговым агентством FDFgroup лучше всего потребители знают производителя молочных продуктов Danone (98%), за ней следует «Вимм-Билль-Данн» (95%), Останкинский молочный завод (85%), Царицынский молочный завод (75%). «Ростагроэкспорт» с 70% занимает пятое место [32].

Конкуренция на молочном рынке очень сильная. Если раньше между собой конкурировали только местные производители, так как вся молочная продукция имела очень маленькие сроки реализации (до 36 часов) и привезти издалека ее не представлялось возможным, то теперь, с развитием технологии и увеличением сроков хранения, на местные рынки, в том числе и на пензенский, хлынула «молочная река» самых разнообразных производителей. Их можно разделить на следующие группы:

- местные производители, выпускающие в своей массе аналогичную продукцию (например, Зареченский Пищекомбинат);
- соседи по региону (Сердобский молкомбинат,). Поставляют аналогичную продукцию в таком же ценовом сегменте;
- производители из других регионов («Вкуснотеево», «Росагроэкспорт», «Вимм-Билль-Данн»).

Вообще, в настоящее время наблюдается тенденция к глобализации молочного бизнеса, когда существуют несколько крупных объединений,

приобретающих небольшие местные предприятия, приближенные и к сырьевому, и к потребительскому рынкам. При этом на рынке позиционируются не предприятия, а марки продукции (например «Чудо», «Даниссимо» и т.д.). Так работают такие объединения, как Вим-Биль-Данн, Данон и др.

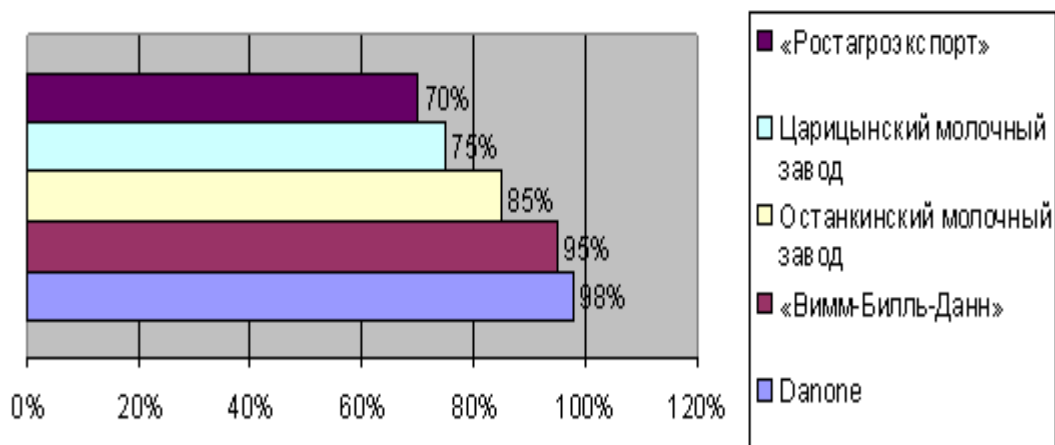


Рисунок 1 - Известность производителей глазированных сырков среди россиян [31, 32]

Но несмотря на эти моменты, наше предприятие планирует занять и сохранить положение на местном рынке за счет высокого качества продукции, среднего уровня цен, выгодных условий, предоставляемых клиентам, а также за счет развития собственной торговой сети.

Рассмотрим доли производителей глазированных сырков на молочном рынке Пензенской области (таблица 1).

Таблица 1 - Доля конкурентов на Пензенском рынке глазированных сырков

Компания	Доля рынка, %
«Ростагроэкспорт»	22,5
«Царицынский молочный завод»	22,1
«Вимм-Билль-Данн»	20,2
«Данон»	18,5
Зареченский Пищекомбинат	5,2
Вкуснотеево	11,5

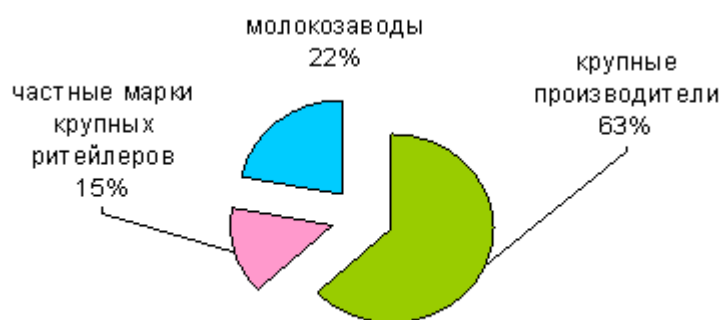


Рисунок 2 - Доля производителей на рынке глазированных сырков в стоимостном выражении.

География производителей глазированных сырков достаточно широка, однако на пензенском рынке присутствуют не более 10 игроков.

Группа компаний Ростагроэкспорт на сегодняшний день уже отлично известна российскому потребителю, так как ее продукция является любимой многими россиянами. Это известная крупная российская компания по производству и реализации высококачественных продуктов питания: молочная и кисломолочная продукция, детское питание, кондитерские изделия, безалкогольные напитки. Она была основана еще в 1995 году и на сегодняшний день ее оборот эксперты оценивают в \$120 млн.

Сейчас компания занимается производством и продажей молочной продукции и кондитерских изделий. В ее ассортименте представлено более 80 групп товаров, но основной продукцией являются творожные сырки, на которые приходится до 25% ежегодного оборота. Особой популярностью пользуется принадлежащая компании торговая марка «Белка и Стрелка».

Лианозовский молочный комбинат (завод, молокозавод) (сокращенное название - ОАО "Вим Биль Дан - ЛМК") – российское крупнейшее молочное предприятие в Европе, входящее в состав группы «ВБД» и являющееся главным предприятием компании, выпускающее традиционные и оригинальные молочные продукты обширного ассортиментного ряда около 150 видов под торговыми марками «Домик в деревне», «Чудо», «Весёлый молочник», «Рыжий Ап» и т.д.

Останкинский молочный комбинат (завод, молокозавод) (сокращенное название - ОАО "ОМК") – крупнейшее и старейшее российское предприятий в молочной отрасли промышленности известное каждому москвичу. Останкинский молококомбинат производит свыше ста наименований продукции под торговыми марками «Останкинская», «36 копеек», «Микуша», «Несквик» и т.д. Современное оборудование и высокая квалификация кадров - гарантия высокого качества молочных продуктов от ОМК.

В конце 2010 года Danone объединил свой молочный бизнес с компанией Юнимилк. Юнимилк ведет свою историю с 2002 года. Всего за несколько лет своего существования компания объединила около 30 молокоперерабатывающих заводов и комбинатов детского питания. Сильные бренды, отлаженная логистика, оптимальное распределение производственных площадок и тесное партнерство с поставщиками молока – все это позволило Юнимилку занять ведущие позиции на рынке. После объединения Группа компаний Danone-Юнимилк стала крупнейшим производителем молочной продукции в России.

Основное предприятие компании «Молвест» (марка «Вкуснотеево») – молочный комбинат «Воронежский», было создано в результате реорганизации в 1992 году Воронежского гормолзавода № 1, построенного в 1962 году.

К 2015 году молочный комбинат «Воронежский» стал крупнейшим российским предприятием молочной промышленности по объёму переработки молока с показателем 328,5 тыс. тонн в год, опередив завод Danone в Чехове и принадлежащий PepsiCo Лианозовский молочный комбинат. Компания в целом по состоянию на 2015 год занимает третье место на российском молочном рынке с объёмом переработки 455 тыс. тонн в год и долей 2,95 %, уступая только Danone.

1.3 Оценка потребителей и сегментация рынка

Сформируем сегменты рынка и определим:

- темпы роста спроса в каждом сегменте;
- уровень проникновения в каждый сегмент;
- специфические качества каждого сегмента.

Определим основные группы покупателей ООО «Сыроежка».

Сегмент А – физические лица от 7 до 15 лет для личного потребления.

Сегмент Б – физические лица от 15 до 25 лет для личного потребления.

Сегмент В - физические лица от 25 до 45 лет для личного потребления себе и своей семье.

Сегмент Г – физические лица от 45 до 90 лет для личного потребления, а также приобретающие сырки в качестве гостинца.

Удельный вес сегментов на рынке представим на рисунке 3.

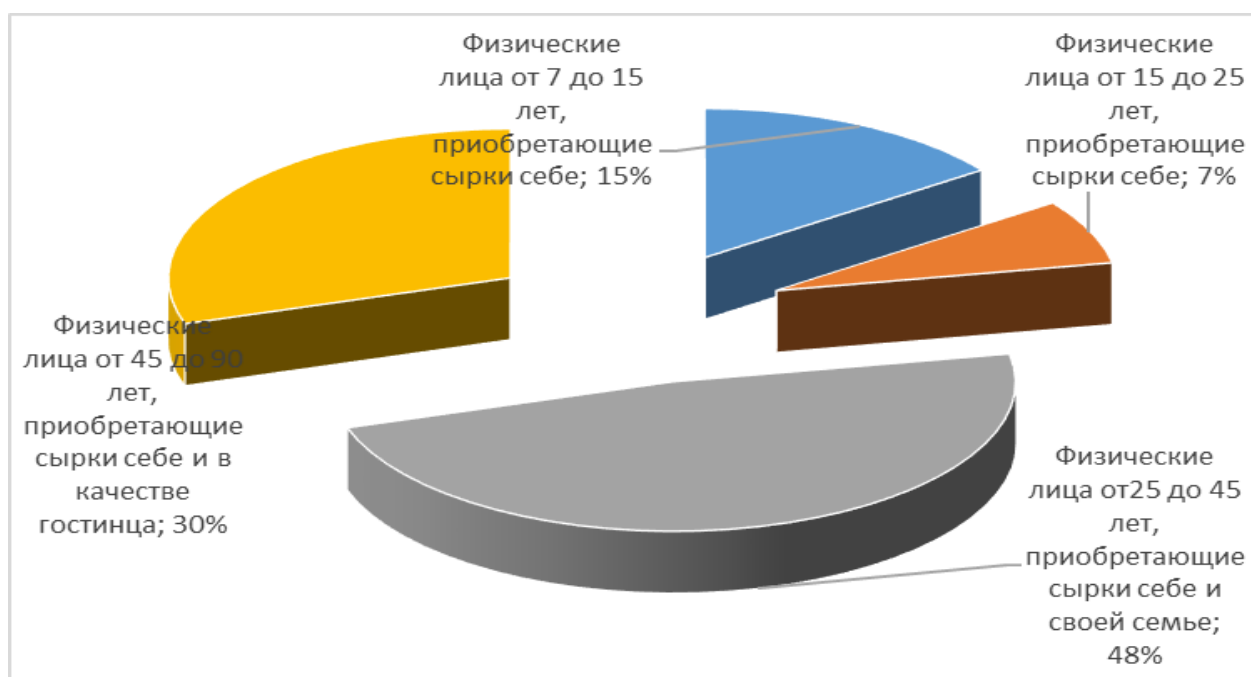


Рисунок 3 – Удельный вес сегментов потребителей глазированных сырков

Основные потребители продукции – это сектор В и Г. Составим таблицу основных предпочтений сегментов.

Таблица 2 – Основных предпочтения выделенных сегментов рынка

Показатели	Сегмент А	Сегмент Б	Сегмент В	Сегмент Г
Качество	очень важно	не очень важно	важно	очень важно
Цена	очень важно	очень важно	важно	не очень важно
Разнообразие ассортимента	важно	неважно	не очень важно	очень важно
Имидж компании	не очень важно	неважно	важно	очень важно
Возможность покупки уникальной продукции	неважно	неважно	важно	очень важно

Проанализируем каждый сегмент.

Сегмент А: данный сегмент не особо характеризует рост спроса в настоящее время. Его уровень остается на одной отметке примерно последние 10 лет Соответственно, и уровень предложения предприятия данному сегменту не высок, так как ориентироваться на сегмент с низкими темпами роста является неэффективным. Поставки сырков в любом случае осуществляются через несколько каналов сбыта, юные потребители предъявляют высокие требования к цене (на лакомства они тратят, как правило карманные деньги, которых обычно немного). О качестве продукта данный сегмент еще не задумывается.

Сегмент Б: можно дать примерно ту же характеристику, что и предыдущему сегменту за исключением того, что иногда возникает вопрос качества. Однако спрос и предложение в данном секторе невысоки. Поэтому

предприятие также не ставит своей целью ориентироваться на данный сегмент.

Сегмент В: именно этот сектор характеризуется наивысшим уровнем спроса. Соответственно, и предложение в данном секторе высоко. Данный сегмент предъявляет огромное количество требований, касающихся и цены, и качества, и упаковки, и сроков хранения, и разнообразия, имиджа производителя.

Сегмент Г: спрос и предложения в данном сегменте также высоки. Для потребителей зрелого возраста очень важны такие параметры как: качество продукции, упаковка, сроки хранения, возможность покупки уникальной продукции, богатый ассортимент.

Нашей целью является определение эффективной позиции в каждом сегменте.

Характеристика сегментов позволяет сделать вывод, что для сегментов А и Б лучше всего выбирать стратегию лидерства в издержках, чтобы обеспечить низкую цену продукта, а также сделать привлекательной упаковку. Для сегментов В и Г следует сосредоточиться на позиционировании и дифференциации товара, обеспечив, высокое качество продукции и заботясь об имидже ООО «Сыроежка».

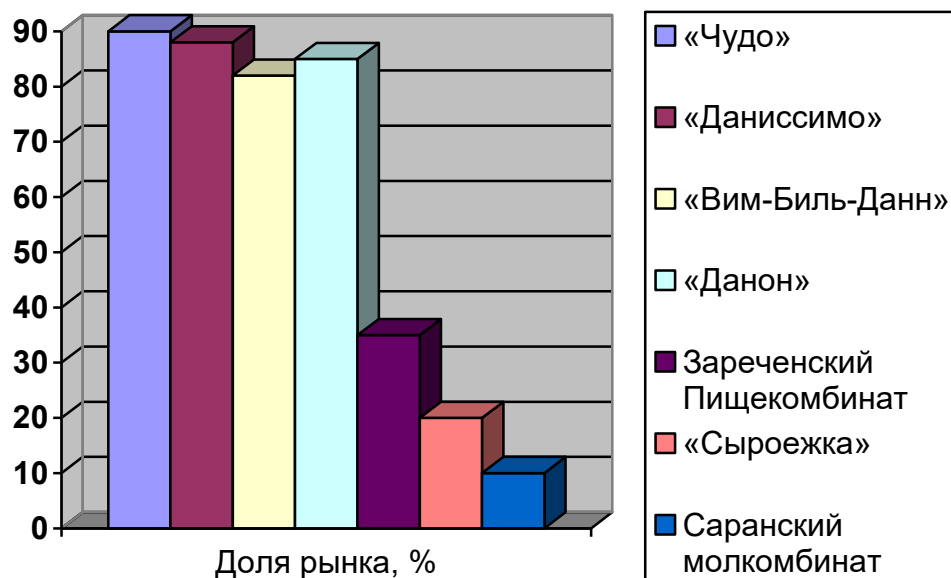


Рисунок 4 - Известность производителей глазированных сырков среди пензенцев.

Основным сдерживающим фактором роста объемов производства является низкая доходность большинства населения и ухудшающаяся демографическая ситуация. Результаты исследований свидетельствуют о том, что в покупательском поведении представителей разных половозрастных групп есть существенные различия. Эти различия связаны как с потребительским поведением в целом, так и со вкусовыми предпочтениями и ценовыми ожиданиями в частности. Активными покупателями глазированных сырков, приобретающим их один раз в неделю, относятся 54% опрошенных. Более трети респондентов – 36% – совершают покупку сырков 2–3 раза в неделю, а 4% – каждый день. Более двух третей любителей данного лакомства употребляют его в качестве отдельного приема пищи, половина – в качестве десерта, к чаю или к кофе, остальные употребляют их даже с другими продуктами питания (хлебом, кашами). Если еще 10 лет назад можно было сказать, что основным потребителем является молодежь, то сегодня сырки в равной степени употребляют и молодые покупатели, и люди в возрасте.

Чаще всего сырки сегментами В и Г приобретаются для всей семьи или для большинства ее членов. Сегменты А и Б покупают эту продукцию исключительно для себя.

Что касается наполнителей, то чаще всего потребителями в обоих городах приобретаются сырки с фруктовыми начинками и сгущенкой – в целом по выборке так ответили соответственно 45 и 50% респондентов. Получают все более широкое распространение и становятся традиционными такие наполнители, как карамель и шоколад, – их выбирают соответственно 14 и 17% респондентов. По-прежнему популярны традиционные творожные глазированные сырки без наполнителя: в целом по выборке их предпочитают 33% опрошенных.

При покупке глазированных сырков респонденты в основном руководствуются такими характеристиками продукции, как срок реализации и наполнители. Кроме того, в ряду значимых критериев выбора респонденты отмечали внешний вид, цену и марку сырков. Что касается представителей молодежной группы, то их при покупке в первую очередь интересует вкус сырка, задаваемый видом наполнителя, – в целом по выборке так ответили 69% респондентов этого возраста. Обращает на себя внимание невысокая оценка важности ассортимента с точки зрения вкусового разнообразия при выборе глазированных сырков.

Проведенные нами маркетинговые исследования позволяют сделать вывод, что потребительские предпочтения представителей разных половозрастных групп могут значительно варьироваться. Это обусловлено как поведением покупателей в целом, так и персональными вкусовыми предпочтениями и ценовыми ожиданиями.

2. Техничко-технологическое обоснование проекта

2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности

Глазированный сырок творожный сладкий – это классическое лакомство, известное в нашей стране с давних времен. Он изготавливается из творога, сливочного масла и сахара, а также различных дополнительных ингредиентов, позволяющих существенно варьировать его вкус. Современные предприятия производят сырки творожные сладкие из натурального сырья с различными добавлениями, а также из заменителей молочного сырья. Сырки выпускаются с жирностью 16,5% и обезжиренные.

Поскольку планируемое нами предприятие будет выпускать только натуральную продукцию, далее рассмотрим именно данный вид продукции: сырок творожный глазированный.

Состав потребительских свойств и показателей качества – это такие критерии, которые отражают удовлетворение реальных или предполагаемых потребностей потенциальных покупателей продукции.

Показатели качества пищевых продуктов (в нашем случае – глазированных сырков) можно условно объединить в следующие группы:

- 1) польза (безопасность);
- 2) срока годности;
- 3) внешняя привлекательность;
- 4) экологические;
- 5) вкусовые характеристики.

Рассмотрим каждую группу показателей подробнее на примере сырков глазированных.

1) Польза

Самым полезным ингредиентом сырка глазированного является творог. Этот белковый кисломолочный продукт богат необходимыми для

поддержания нормальной функции печени и почек аминокислотами, фосфором, железом, кальцием, витаминами А, В, С и Е..

Пищевая ценность десерта определяется содержанием в нем основных веществ: В 100 граммах продукта содержится примерно 400 ккал, 27 г. жиров, приходящихся на творожную массу, 8 г. белков, 32,2 г. углеводов.

Содержание основных пищевых веществ в сырках глазированных и их пищевая ценность представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Содержание основных пищевых веществ в сырках глазированных

Пищевое вещество	Содержание
Белки, г	7-9 (~32 кКал)
Жиры, г	4-38 (~249 кКал)
Углеводы, г:	(~130 кКал)
Лактоза	1-2
Сахароза	30-33
Органические кислоты, г	0,5-0,7
Холестерин	62 мг
НЖК - Насыщенные жирные кислоты	16.9 г
Пищевые волокна	1,2 г
Энергетическая ценность:	
ккал	350-450
кДж	1200-2000

Содержание витаминов и минеральных веществ в сырке глазированном представлено в таблице 4

Таблица 4 – Витаминный и микроэлементный состав сырка глазированного

Витамин А	0,08 мг
Витамин РР	0,4 мг
Бета каротин	0,48 мг
Витамин В1	0,03 мг
Витамин В2	0,26 мг
Витамин С	0,4 мг
Витамин Е	0,5 мг
Железо	1,5 мг
Сера	79 мг
Фосфор	186 мг
Калий	154 мг
Натрий	33 мг
Магний	39 мг

Натрий (Na)

2) Срок годности

Основным показателем сохраняемости глазированных сырков является срок годности. Сроки годности и условия хранения сырков глазированных представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Сроки годности и условия хранения сырков глазированных

Условия хранения, температура	Срок годности сырка с натуральным составом	Срок годности сырка с заменителем молочного жира
4±2°C, влажность не более 50%	Не более 10 дней	Не более 45 дней
не более -20°C	90 дней	180 дней

Срок годности сырков глазированных, как видим, существенно варьируется в зависимости от состава, особенностей технологии процесса изготовления, качества используемого сырья и условий хранения.

3) Внешний вид

Потребители часто обращают внимание на внешний вид упаковки продуктов питания, однако эстетические представления у разных людей, с разным уровнем образования, разного возраста и социального положения, неодинаковы. Неодинаковы эти представления и у людей одной страны, местности, даже одной семьи. Эстетические потребности очень индивидуальны, что представляет сложность обеспечения эстетических свойств товаров.

Показателями эстетических свойств сырка глазированного могут служить внешний вид, целостность, дизайн упаковки, используемые символы. Цветовая палитра как самого сырка, так и упаковки, оригинальная форма воздействие популярнотсю символики, реклама.

Внешний вид самого продукта показатели цвета, формы, пластичности, сообношения основного сырья, наполнителя, обсыпки, глазури.

Сырки глазированные по форме представляет собой бочоночек диаметром 4-5 см и длиной 8-9 см, его цвет зависит от цвета глазури.

4) Эргономические показатели качества

Основу эргономики сырка составляют его органолептические свойства. При оценке товара органолептическим методом определение качества начинают с показателей, определяемых зрением (внешний вид, форма, цвет) и осязанием пальцами (консистенция, эластичность, степень измельчения). После этого определяют запах, и, наконец, свойства, оцениваемые на вкус при раскусывании и разжевывании (сочность, терпкость, вкусность, крошливость).

5) Показатели безопасности в потреблении

Нарушение режимов производства может вызвать ряд дефектов творожных сырков. Нечистый, старый, затхлые вкус и запах - при использовании плохо вымытой посуды и оборудования, а также неактивной закваски. Излишне кислый вкус возникает при нарушении технологического режима производства в результате усиления молочнокислого брожения при удлинении сроков самопрессования и прессования творога и несвоевременном и недостаточном охлаждении его. Грубая, крошливая, сухая консистенция - обусловлена повышенной температурой отваривания и излишним дроблением сгустка при производстве творога кислотным способом.

Микробиологические показатели сырка глазированного должны соответствовать требованиям СанПиН 11-63 РФ, указанным в таблице 6.

Таблица 6 – Требования ГОСТ Р 52790-2007 по микробиологическим показателям сырков глазированных [3, с.4]

Наименование показателя	Характеристика, содержание
КМАФАнМ*, КОЕ**/см ³ (г)	микрофлора, характерная для творожной закваски, отсутствие клеток посторонней микрофлоры
БГКП (колиформы)***	0,3 мкг/ см ³
ишерихии E. coli*	1 мкг/ см ³
патогенные, в том числе сальмонеллы и листерии L.monocytogenes	50 мкг/ см ³
стафи- лококки S.aureus	1 мкг/ см ³
Бактерии B. cereus, КОЕ**/см ³ (г), не более	Не допускается
Дрожжи (Д), плесени (П), КОЕ/ см ³ (г), не более	10 мкг/ см ³

Содержание токсичных элементов, микотоксинов и пестицидов в сырках

глазированных не должно превышать допустимые уровни, установленные ГОСТ Р 52790-2007. Содержание радионуклидов в сырах глазированных не должно превышать допустимых уровней, утвержденных Министерством здравоохранения РФ.

2.2 Технология производство продукции

Сырьем для глазированных сырков служит творог, произведенный из доброкачественного молока, сливочное масло, сахар, готовая шоколадная глазурь, различные вкусовые и пищевые добавки.

За счет использования фруктово-ягодного сырья можно оптимизировать минеральный и витаминный состав продуктов. Например, добавлять витамин С, который выполняет множество важных функций. Без его участия не обходится окислительно-восстановительные процессы в организме, под его влиянием повышается эластичность и прочность кровеносных сосудов. Помимо его значимости для здоровья, он необходим для увеличения продолжительности жизни, поскольку участвует в создании и оздоровлении соединительных тканей.

Состав продуктов для производства глазированных сырков:

- творог 18%;
- сливочное масло;
- сахар;
- кондитерская глазурь (сахар, заменитель какао-масла, какао-порошок, эмульгатор – лецитин, ароматизатор идентичный натуральному – ванилин);
- начинка – вареное сгущенное молоко с сахаром, мармелад, фрукты, изюм, курага.

Качество сырья должно отвечать требованиям соответствующей нормативно-технической документации. Контроль содержания токсичных элементов и пестицидов будет проводиться в установленном порядке и соответствующими организациями. При этом каждая партия сырья должна сопровождаться сертификатом качества.

Описание: творожный глазированный сырок. Масса нетто 40-50 г. Творожный глазированный сырок будет расфасовываться по 45 г и упаковываться в специальную пленку.

Требования к качеству глазированных сырков определяются ГОСТ Р 52790-2007.

Энергетический состав: белки 9,00 г; жиры 23,00 г; углеводы: 34,00 г.

Энергетическая ценность: 420,00 ккал.

В дальнейшей деятельности предприятия предусматривается расширение ассортимента выпускаемой продукции этого вида за счет разнообразия наполнителей.

Для осуществления процесса производств предприятию необходима технологическая линия для производства глазированных сырков. Наилучшими характеристиками, на наш взгляд, обладает оборудование ЛГС-6000. Ее производителем является ЗАО «Таурас-Феникс» (г. Санкт-Петербург).

Промышленные линии изготовления глазированных сырков Таурас-Феникс предназначены для производства творожных глазированных сырков различной формы, в том числе с начинкой и/или обсыпкой. Линии включают в себя ряд линейных модулей, осуществляющих отсадку творожных заготовок, их глазировку, охлаждение и последующую упаковку в трехшовные пакеты типа флоу-пак (flow pack).

На линиях возможно производство широкого ассортимента сырков, например:

- со сгущенным молоком
- с джемом

- с обсыпкой шоколадной крошкой
- с обсыпкой кокосовой стружкой
- сырков на песочной основе
- шоколадных глазированных сырков (типа «картошка»).

Линия состоит из машин в следующей последовательности:

1. Машина Формующая модели «ПАСТПАК – Ф»

Машина формующая предназначена для формирования сырков определенного размера и веса из творожной массы. В комплект входит электро-механический подъемник-опрокидыватель, приемный бункер, экструдер (4 ручья), межопреционным транспортером с поперечным пневмотическим режущим устройством (рис. 5)



Рисунок 5 – Формующая машина

2 Блок подачи начинки. С помощью шестеренчатого насоса и перепускного, объемного, клапанного дозатора начинка (джем, повидло, сгущенное молоко и т.п.) подается в середину сырка через специальную

мажерту (рис. 6). Это же устройство может декорировать сырок жидкими и пастообразными продуктами.

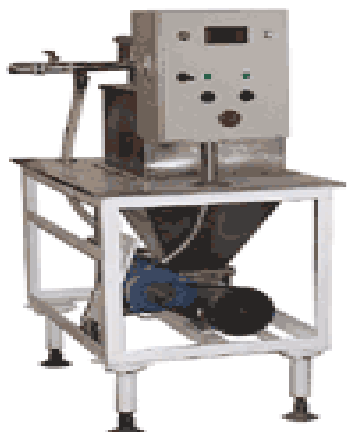


Рисунок 6 – Станция подачи начинки

3 ГЛАЗИРУЮЩЕЕ ОБОРУДОВАНИЕ Машина глазировочная модели «ПАСТПАК – МГ»

В комплекте с туннелем для кондиционирования глазированных батончиков с ускоряющим транспортером для передачи батончиков. Машина предназначена для равномерного полного покрытия шоколадной глазурью творожных сырков или другой подобной продукции в процессе непрерывного транспортирования (рис. 7)



Рисунок 7 – Глазировочная машина

4 Охлаждающий тоннель и накопительный ленточный транспортер для накопления сырков перед упаковщиком прерывного действия (рис. 7)



Рисунок 8 – Охлаждающий тоннель и накопитель

5 Упаковочный автомат. Машина ТФ-1 – ЛИНЕПАК – 01 – 0 (производства «Таурас-Феникс» Санкт-Петербург.) (рис. 9)



Рисунок 9 – Упаковочная машина

6 Приемно-сортировочный стол (рис.10)



Рисунок 10 – Стол – накопитель приемный

Перед установкой оборудования в цехе, потребуется привести в порядок само помещение. Класс чистоты для производства молочных продуктов – третий. Помещение выложено керамической плиткой, имеет

оснащение мытья стен и полов горячей водой под напором. Это необходимо, поскольку к производственным площадям пищевых предприятий, предъявляются довольно жесткие требования со стороны Роспотребнадзора.

Производственный процесс можно считать экологически чистым, поскольку в качестве энергоносителя используется только электроэнергия, а сырье и материалы являются экологически безопасными. Современное оборудование и практически безотходный технологический процесс позволяет не производить вредных выбросов в окружающую среду.

Единственный минус производства на данном типе оборудования – то, что в процессе производства выделяется некоторое количество теплоты, поэтому существуют требования по охране труда, предполагающие высоту производственных помещений не менее трёх с половиной метров. Также необходимы технологические остановки работы оборудования на 20 мин. Каждые три часа работы. Вытяжки из помещения должны быть роторного типа, с минимальным количеством изгибов вентиляционных каналов.

2.3 Логистика закупочных, производственных и распределительных процессов

Основной целью закупочной логистики является удовлетворение потребностей производства в сырье и материалах с максимально возможной экономической эффективностью. Однако ее достижение зависит от решения целого ряда задач:

1) выдерживание обоснованных сроков закупки сырья и материалов, комплектующих изделий (материалы, закупленные ранее намеченного срока, ложатся дополнительной нагрузкой на оборотные фонды предприятий, а опоздание в закупках может сорвать производственную программу или привести к ее изменению);

2) обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них (избыток или недостаточное количество поставляемых товарно-материальных ресурсов также негативно влияет на баланс оборотных фондов и устойчивость выпуска продукции и, кроме того, может вызвать дополнительные расходы при восстановлении балансового оптимума);

3) соблюдение требований производства по качеству сырья и комплектующих изделий;

4) минимизация затрат при этом.

Очень важным является вопрос выбора поставщика.

1-й этап. Поиск потенциальных поставщиков.

Для поиска потенциальных поставщиков наше предприятие использует следующие методы:

- изучение рекламных материалов: объявлений в средствах массовой информации;

- посещение выставок и ярмарок.

В результате составляется список поставщиков.

2-й этап. Анализ потенциальных поставщиков

Данный список потенциальных поставщиков анализируется на основе специальных критериев:

- стоимость поставляемой продукции;
- качество поставляемой продукции;
- надежность поставок (сроки поставки, количество);
- удаленность поставщика от потребителя;
- организация управления качеством у поставщика;
- финансовое положение поставщика и его кредитоспособность.

В результате анализа формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договоров.

3-й этап. Оценка результатов работы с поставщиками.

На выбор поставщика существенное влияние оказывают результаты работы по заключенным договорам. Для этого составляется специальная шкала оценок, по которой определяется рейтинг поставщика (таблица 7).

Таблица 7 – Расчет рейтинга поставщика

Критерий выбора поставщика	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия по 10-бальной шкале	Произведение удельного веса на оценку
1.Надежность поставки	0,2	7	1,4
2.Цена	0,2	6	1,2
3.Качество товара	0,2	8	1,6
4.Условия платежа	0,15	4	0,6
5.Возможность внеплановых поставок	0,1	5	0,5
6.Финансовое состояние поставщика	0,15	4	0,6
Итого:	1,0		5,9

Рассчитывая рейтинги для возможных поставщиков, можно определить наилучшего партнера. Вступая в хозяйственную связь с неизвестным поставщиком, предприятие подвергается определенному риску, так как в случае несостоятельности или недобросовестности поставщика могут произойти срывы при выполнении производственных программ или финансовые потери.

Выбор поставщика обычно производится по двум критериям:

- стоимость приобретения товаров,
- качество обслуживания.

Стоимость приобретения включает в себя цену продукции и не имеющую денежного выражения прочую стоимость.

Качество обслуживания включает качество продукции и надежность обслуживания.

Кроме основных критериев имеются второстепенные:

- удаленность поставщика от потребителя;
- сроки выполнения текущих и экстренных поставок;
- организация управления качеством у поставщика.

Выбор метода закупок зависит от сложности выпускаемого изделия.

Наиболее часто используют следующие методы:

1) оптовая закупка. В этом случае закупается большая партия за один раз. Достоинством является простота оформления документов, повышенные торговые скидки. Недостатком – потребность в больших площадях складов, низкая оборачиваемость капитала;

2) закупки мелкими партиями. Потребитель получает необходимое количество заказных товаров партиями в течение определенного срока. Преимущества: ускоряется оборачиваемость капитала, экономия складских помещений.

Существуют также другие методы закупок: ежедневные закупки по котиловочным ведомостям, получение товара по мере необходимости, закупка товара немедленной сдачей.

Управление производством – это процесс, который обеспечивает эффективность деятельности сотрудников организации для получения товаров наилучшего качества.

Управление осуществляется руководителем фермы и производственными подразделениями.

Для реализации целей организации, обеспечения конкурентоспособности товара необходимо создать эффективное производство, используя для этого стимулирование труда и прогрессивную форму организации. Задачей менеджеров подразделений является принятие стратегических решений, которые позволят повысить уровень организации производства.

Организация рабочей силы обусловлена выбором специалистов, которые способны качественно выполнять поставленные задачи и цикл работ по производству продукции.

Оперативное управление деятельности предприятия включает в себя:

- функции календарного плана;
- распределение работ между подразделениями;
- контроль над сроком выполнения и завершения работ;
- эффективное использование ресурсов;
- определение объёма партии сбытовой продукции;
- размещение заказов.

Составление календарного плана на предприятии позволяет определить порядок, время и очередность выполнения процессов. Для этого используется метод критического пути, при котором вычисляется минимальный срок на изготовление продукции. Определение критического пути является главным этапом в организации эффективного производства и показывает, какие операции необходимо выполнять в первую очередь.

На предприятии ведется контроль за исполнением обязательств и сроков выполнения работ в намеченные сроки. Так же на предприятии организована и система контроля качества произведенной продукции. Особое внимание уделяется требуемым качествам сырья и материалов и готовой продукции.

Функциями управления производства на ООО «Сыроежка» выступают:

- организация производства (покупка сырья, продажа готовой продукции);
- планирование (составление производственного плана);
- финансирование (привлечение средств);
- координация (функционирование подразделений организации);
- мотивация (стимулирование работников на предприятии);
- контроль и учёт (бухгалтерский баланс, прибыль и убытки).

В процессе управления все эти функции дополняют друг друга и связаны между собой, образуя при этом цикл управления.

В целом отдельные функции предприятия отражают общее экономическое содержание системы управления производством. Каждое подразделение реализует определенную часть процесса и имеет ключевое значение и место при выработке управленческих решений.

Логистика производственных процессов включает следующие процессы:

1. Замес: обработанный творог закладывают в куттер объемом не более –100 кг и перемешивают при температуре – 10-15°C), затем добавляют смешанный с ванилином или другим наполнителем сахарный песок. Следом добавляется сливочное масло. Соединенные компоненты тщательно перемешивают 5-10 мин. Затем творожную массу охлаждают до температуры 7-8 градусов.

2. Формовка: охлажденная творожная масса поступает в бункер специальной дозировочно-формовочной машины, откуда выходят дозированные ленты. Последние автоматически разрезаются на отдельные кусочки. Их раскатывают, наполняют начинкой и завальцовывают.

3. Глазирование: сформированные творожные сырки поступают в глазировочную машину, где они поливаются шоколадной глазурью со всех сторон. Глазирование происходит при температуре глазури не выше 40°C. Затем сырки, чтобы сдуть лишнюю глазурь и сделать их поверхность гладкой, обдуваются теплым воздухом.

4. Охлаждение: сырки по транспортеру поступают в воздушный охладитель, где при температуре от -5°C до -3°C глазурь застывает.

Из холодильного шкафа сырки направляют на упаковку. Материалом для упаковки служит полипропиленовая пленка, на которую нанесен рисунок. Процесс упаковки происходит на горизонтальной упаковочной машине.

Упакованный сырок при необходимости доохлаждают в холодильной камере до температуры $4\pm 2^{\circ}\text{C}$. Доохлаждение – это последний этап производства, после чего сырок считается готовым к продаже.

Охлажденный сырок поступает на хранение. Глазированные сырки должны храниться при температуре $2-6^{\circ}\text{C}$.

3 Формирование системы эффективного управления предприятием

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

В начале 2017 года в г. Пенза планируется создание предприятия в форме общества с ограниченной ответственностью [1] «Сыроежка» по производству глазированных сырков.

Количество работников на предприятии должно быть таким, чтобы обеспечивалась плановая месячная программа выпуска и в тоже время, простои были бы минимальны.

Расчет численности производственных рабочих производился на основе анализа технологической документации, специфики производства и рекомендации поставщиков оборудования.

Персонал предприятия ООО «Сыроежка» по производству глазированных сырков составляет 37 человек (рисунок 11).

Трудовые ресурсы на ООО «Сыроежка» – это объект постоянного внимания со стороны руководства, так как именно от состава и качества этого вида ресурсов зависит успех предприятия в рыночных.

Опережающий характер производства, приоритетность вопросов качества продукции требуют от работников творческого отношения к труду и профессионализма. Все это определяет высокие стандарты в управлении персоналом предприятия.

Задачей руководства предприятия будет подобрать дружный и сплоченный трудовой коллектив, так как это является одним из основных условий достижения целей предприятия. Основная задача руководства предприятия – сформировать команду единомышленников и коллег, которые будут не только понимать и выполнять поставленные вышестоящими органами цели, но также будут способны к творчеству в процессе работы предприятия.

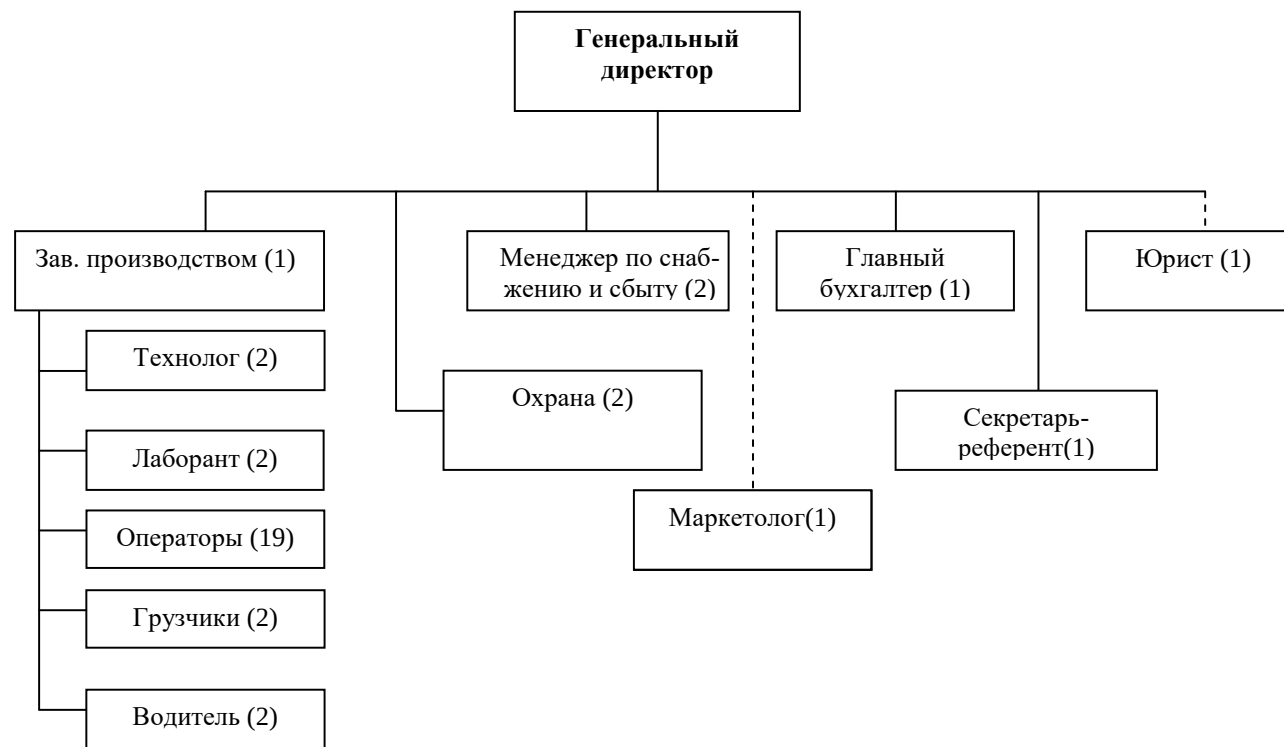


Рисунок 11 – Организационная структура ООО «Сыроежка»

Увеличение занятости и уменьшение уровня текучести кадров – также важнейшая задача, так как стабильное рабочее место создает у работника ощущение защищенности, что существенно повышает производственную и экономическую эффективность работы, не опасаясь за завтрашний день.

Мы планируем применять такую систему оплаты труда, которая одновременно будет и гибкой, и будет мотивировать работника к повышению производительности труда, то есть иметь мощный стимулирующий эффект. Потребность в кадрах в требуемом составе, количестве и необходимой квалификации мы определяем не только на период планирования предприятия, но и на будущее, предполагая, что могут произойти количественные, структурные и качественные изменения на производстве.

Таблица 8 – Заработная плата персонала ООО «Сыроежка»

Должность	Заработная плата в месяц, руб.
Генеральный директор	35000
Главный бухгалтер	28000
Зав. производством	28000
Менеджер по снабжению и сбыту	23000
Технолог	23000
Юрист (0,25 ставки)	7000
Секретарь-референт	13000
Маркетолог	15000
Охранник	15000
Лаборант	15000
Оператор	14000
Грузчик	14000
Водитель	15000

Так как цели предприятия декомпозируются по ее подразделениям, то предварительно определяем функции предприятия и ее организационную структуру. Функции приведены в таблице 13

Таблица 13 – Система функций во взаимодействии с должностными и структурными подразделениями.

Функция	Ответственный
Удовлетворение спроса на глазированные сырки	Директор
Стратегическое планирование	Директор
Маркетинг	Маркетолог
Исследование и анализ рынков	Маркетолог
Продвижение	Маркетолог
Поиск поставщиков	Зав. производством
Заключение договоров с поставщиками	Зав. производством
Поставка материальных ресурсов	Зав. производством
Входящий контроль качества материалов	Технолог
Складирование	Технолог
Учет и выдача материальных ресурсов	Технолог
Хранение запасов готовой продукции	Лаборант
Сбыт продукции	Менеджер по снабжению
Оформление документов на заказ и отпуск товара	Менеджер по снабжению
Доставка товаров покупателю	Менеджер по сбыту
Формирование планов производства	Зав. производством
Производство	Зав. производством
Контроль технологического состояния оборудования	Технолог
Контроль параметров оборудования	Технолог
Контроль технологического процесса	Технолог
Контроль готовой продукции	Зав. производством
Упаковка	Технолог
Экономическая деятельность	Директор
Анализ экономической деятельности	Директор
Бухгалтерский учет	Главный бухгалтер
Налоговый учет, отчетность	Главный бухгалтер

В соответствии с функциями формируем организационную структуру для предприятия. Должностные инструкции, где определены обязанности, права, ответственность работников предприятия.

Для достижения главной цели каждое структурное подразделение должно выполнять свои цели.

Цели директора:

- составлять и подписывать документы, относящиеся к уровню его компетенции,

- распоряжаться имуществом и денежными средствами,

- открывать все виды счетов в банках,

- выдавать доверенности,

- принимать на работу и увольнять сотрудников,

- утверждать штатное расписание.

Цели начальника производства:

- организовывать техническую подготовку производства и других видов деятельности предприятия,

- участвовать в разработке мероприятий по повышению работ и более эффективному использованию производственных мощностей,

- вести учет строительно-монтажных работ и подготавливать необходимые данные для составления отчетности о выполнении планов строительства,

- контролировать качество устранения недоделок, дефектов в установленные сроки.

Цели юриста:

- разрабатывать или принимать участие в разработке документов,

- участвовать в разработке и осуществлении мероприятий по укреплению договорной, финансовой и трудовой дисциплины,

- в соответствии с установленным порядком оформлять документы о привлечении работников к дисциплинарной и материальной ответственности.

Цели главного бухгалтера:

- отвечать за финансовое состояние фирмы,

- возглавлять работу по обеспечению порядка поведения инвентаризации,

- организовывать учет финансовых, расчетных и кредитных операций,
- осуществлять контроль за расходованием фонда оплаты труда.

Цели менеджера по сбыту:

- определять новые рынки сбыта и новых потребителей,
- организовывать разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в СМИ с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы,
- готовить предложения по формированию торговой марки и бренда компании,
- осуществлять процедуры планирования и отчетности сбыта и маркетинга.

Рассмотрим процессы, которые имеют место на нашем предприятии:

- 1) Маркетинг
- 2) Разработка продукции
- 3) Производство

1 Процесс Маркетинг

- а) Маркетинговые исследования,
- б) Продвижение,
- в) Реклама.

2 Производство

- а) Разработка технологии,
- б) Контроль качества продукции.

3 Разработка продукции

- а) Разработка вкусовых качеств,
- б) Разработка дизайна (упаковка).

3.2 Формирование стратегий организации

Миссия – это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом.

После разработки миссии организации в технологической цепочке стратегического планирования необходимо приступить к формулированию целей. Если миссия задает общие ориентиры, то цели выражают конкретное состояние организации, достижение которого является желательным в ее настоящем и будущем.

Миссия ООО «Сыроежка» состоит в том, чтобы выпускать натуральные творожные продукты высокого качества и предлагать их покупателям по доступным ценам.

Партнерам: ООО «Сыроежка» – надежный партнер в бизнесе. Мы строим взаимовыгодные отношения с нашими партнерами, основываясь на едином видении будущего, взаимном доверии и уважении друг к другу.

Сотрудникам: ООО «Сыроежка» развивает культуру, в которой поощряются достижение целей, сотрудничество, лидерство, личное совершенствование и инициативный подход к делу.

Обществу: Мы не остаемся в стороне от проблем окружающей среды и социальных вопросов российского общества.

Определение системы целей предприятия

Новому предприятию важно не ошибиться при построении всех систем организации, включая систему планирования, координации, контроля, мотивации. Здесь большое значение имеет выбор стратегий, основанием проектирования которых являются цели, поставленные перед предприятием. При этом выделяют долгосрочные и краткосрочные цели. Краткосрочные цели более конкретизированы и детализированы, чем долгосрочные.

В зависимости от особенностей состояния среды, характера и содержания миссии предприятия устанавливаются свои собственные цели:

1) рыночные цели: в области маркетинга и Public Relations (объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении, число клиентов, доля рынка);

2) производственные цели (как следствие рыночных) - это все, что необходимо для достижения рыночных целей (за исключением организационных ресурсов);

3) организационные цели – все, что касается управления, структуры и персонала организации (принять на работу трех маркетологов, довести средний уровень зарплаты сотрудников до уровня зарплаты у лидера на рынке, внедрить систему управления проектами);

4) финансовые цели – увязывают между собой все цели в стоимостном выражении (чистый объем продаж, величина издержек, валовая и чистая прибыль, рентабельность продаж и т.п.).

Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, можно использовать SMART-метод. Согласно ему цели должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- согласованными (Agreeable, Accordant);
- достижимыми (Realistic);
- определенными во времени (Timebounded).

Процесс планирования является непрерывным. Воздействие факторов внешней и внутренней среды может привести к изменениям в стратегических целях предприятия. Ответственным за построение, корректировку и пересмотр стратегических целей является директор ООО «Сыроежка». Дерево целей предприятия представлено на рисунке 12, а система целей в таблице 9.

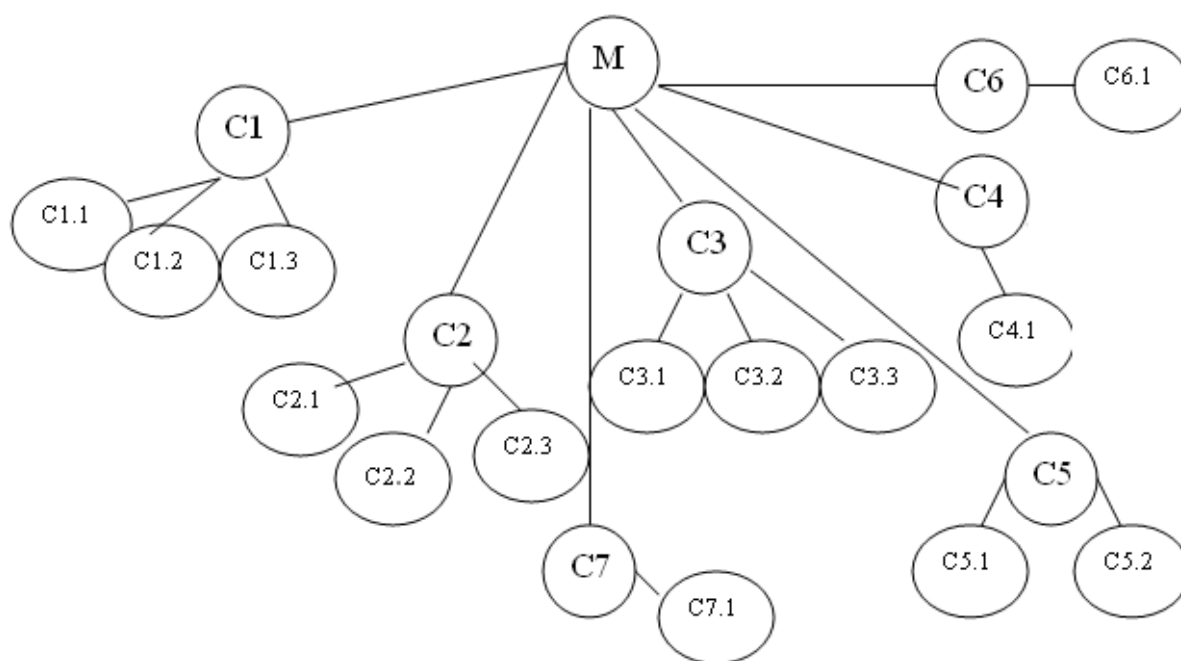


Рисунок 12 - Дерево целей ООО «Сыроежка»

Таблица 9 - Система целей предприятия

Индекс цели	Название	Описание
C1	Экономические	
C1.1	Прибыль	Увеличение чистой прибыли предприятия на 5-7% ежегодно.
C1.2	Фондоотдача	Обеспечить фондоотдачу на уровне 20% к концу 2018 г.
C1.3	Ассортимент	Расширить к 2018 г. ассортимент выпускаемой продукции за счет освоения производства новых видов продукции.
C2	Научно-технические	
C2.1	Новые производственные технологии	Внедрить к 2020 г. новые производственные линии.
C2.2	Модификация выпускаемой продукции	Произвести до 2019 года модификацию выпускаемой продукции.
C2.3	Новый продукт	Разработка новых видов продукции в соответствии с современными достижениями науки и требованиями потребителей.

Продолжение таблицы 9

Индекс цели	Название	Описание
C3	Маркетинговые	
C3.1	Увеличение объема сбыта	Увеличение объема сбыта производимой продукции на 10% ежегодно.
C3.2	Проведение маркетингового исследования	Провести широкомасштабное маркетинговое исследование рынка для установления направления расширения ассортимента продукции.
C3.3	Мониторинг рынка	Построение системы непрерывного мониторинга рынка.
C4	Производственные	
C4.1	Новые виды производственной деятельности	Ввести в 2020 году новый вид производственной деятельности.
C5	Кадровые	
C5.1	Обучение	Создание условий для повышения профессионализма сотрудников отдела сбыта путем участия в программах переподготовки и совершенствования квалификации.
C5.2	Мотивация	Создать при переходе предприятия от фазы становления в фазу роста систему оплаты труда, основанную на принципах участия сотрудников в прибыли (коммерческий интерес).
C6	Социально-культурные	
C6.1	Социально-культурные	Сформировать, при условии появления финансовых возможностей, фонд социальной помощи сотрудникам в 2019 году.
C 7	Цели в области качества	
C 7.1	Качество	Усиление контроля за качеством как готовой продукции, так и технологического процесса.

Для успешного планирования необходимо также иметь представление о *сильных и слабых* внутренних сторонах организации, позволяющих наиболее оптимально ориентироваться во внешней среде.

Таблица 10 –Матрица SWOT-анализа

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень контроля качества выпускаемой продукции 2. Внедрение функций логистики (управление складскими запасами и системой распределения) 3. Наличие современной технологии производства 4. Оптимальное соотношение «цена-качество» 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие имиджа на рынке 2. Значительные капиталовложения для закупки оборудования 3. Недостаток источников финансирования на первоначальном этапе организации проекта 4. Ограниченный ассортимент предлагаемой продукции
<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост спроса на продукцию 2. Дополнительное повышение уровня качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции 3. Развитие интернет-технологий торговли 4. Появление новых технологий производства 5. Рост сырьевой базы 6. Продление санкций в отношении западных стран 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Достаточно высокий уровень риска реализации проекта 2. Повышение цен на сырье, материалы и энергоресурсы 3. Изменение вкусов и предпочтений покупателей 4. Повышение уровня конкуренции в целевом сегменте рынка 5. Ужесточение технического регламента на молоко и молочную продукцию

Таким образом, SWOT-анализ показал, что у предприятия есть много возможностей и сильных сторон. Преимущество в цене, в качестве, в хорошей репутации на рынке позволяет расширять круг потенциальных клиентов. Поиск новых рынков сбыта, и ассортимент выпускаемой продукции повышают конкурентоспособность организации. В целом, же предприятие вполне конкурентоспособно и занимает устойчивое положение на рынке.

Формирование стратегии функционирования и стратегии развития предприятия ООО «Сыроежка»

Стратегия функционирования определяет конкурентное поведение фирмы в ее текущей деятельности, целевую ориентацию на объем рынка, отношение к цене и качеству.

Выбор стратегий осуществляется с помощью модели Маккинзи находится будущая прибыль или будущая отдача капитальных вложений, которые могут быть получены организацией. Модель Маккинзи дает представление об

организации с точки зрения привлекательности бизнеса по критерию будущей прибыли, заданной стратегической перспективой.

Таблица 11 – Стратегическая привлекательность ООО «Сыроежка»

Показатель	Оценка (в баллах)	Вес показателя	Рейтинг с учетом веса
Привлекательность рынка:			
Размер рынка	8	0,12	0,96
Тенденции роста рынка	6	0,18	1,08
Охват рынка	5	0,12	0,6
Наличие барьеров входа на рыно	4	0,12	0,48
Жизненный цикл товара	5	0,15	0,75
Доходность отрасли	8	0,15	1,2
Народнохозяйственное значение	6	0,16	0,96
ИТОГО:		1	6,03
Наличие конкурентных преимуществ:			
Имидж ООО «Сыроежка»	5	0,17	0,85
Масштаб компании	5	0,12	0,60
Предполагаемая доля рынка	4	0,13	0,52
Доходность	8	0,14	1,12
Материально-техническая база	7	0,17	1,19
Персонал	7	0,15	1,05
Ценовая политика	8	0,12	0,96
ИТОГО:		1	6,29

Таким образом, проведенные расчеты показали, что ООО «Сыроежка» должно развивать свой потенциал и противодействовать конкурентам посредством роста и освоения новых рынков.

ООО «Сыроежка» на первоначальном этапе своей деятельности выбирает стратегию дифференциации. Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации предприятия «Сыроежка» усилий на производстве глазированных сырков, модификация которых расширяет круг потенциальных

покупателей. Это позволяет достичь превосходства над другими за счет уникальности в том или ином аспекте.

Дифференциация может относиться к продуктам, технологиям, функциональным возможностям упаковки, условиям сбыта и ценам. Чем больше модификаций товара, тем больше объем реализации, но и выше удельные затраты. Таким образом, данная стратегия в определенной степени противоречит стратегии минимизации издержек, так как из-за мелких партий нельзя в полной мере использовать эффект масштаба. Она имеет смысл, когда спрос не эластичен по цене и отраслевой рынок обладает сложной структурой.

В этом случае можно устанавливать высокую цену. Затраты при этом играют второстепенную роль. Требования к производству и управлению: высокий уровень автоматизации технологической подготовки, наличие опытного производства, мощная маркетинговая система.

Привязанные к марке потребители, мало чувствительны к цене, что создает высокие входные барьеры против конкурентов и товаров заменителей. Высокая прибыль облегчает взаимоотношения с поставщиками.

Направлениями стратегии дифференциации ООО «Сыроежка»:

1) Функциональная и запоминающаяся упаковка, наличие на упаковке единого для всей продукции фирмы девиза. Сырки будут фасоваться в специальные упаковки с привлекательным рисунком и лентой для открывания сырка по 45 г. Преимущества такой упаковки в том, что она удобна для целей транспортировки, упаковки и употребления.

2) Высокое, постоянно подтверждаемое качество продукции (как показывают исследования продовольственного рынка города Пензы, если население сталкивается со снижением качества товара определенной марки, оно отказывается от его покупки и уже почти никогда не возобновляет покупки даже в случае улучшения качества продукции производителем);

3) Сырки будут обогащены комплексом из 10 витаминов. Один сырок сможет эффективно восполнить потребность организма в витаминах

4) Тщательный, достоверный анализ рынка и предпочтений потребителей.

5) Серьезные усилия по рекламе, в первую очередь, на телевидении.

6) Наличие разветвленной сбытовой сети со следующими основными звеньями:

- квалифицированная служба маркетинга, четко отслеживающая все товаропотоки, платежи, движение складских запасов;
- торговые представительства в регионах или группах регионов;
- разветвленная дистрибьюторская сеть;
- прилавки в магазинах, собственные торговые точки на мелкооптовых рынках и ярмарках, передвижные автоприлавки.

8) Постоянный поиск новых ниш на рынке (например, поставка сырков в школы и детские сады по согласованию с администрацией города).

9) Гибкая ценовая политика, включающая дифференцированную систему скидок и условий оплаты для различных категорий оптовых и розничных торговцев.

Отпуск товара будет производиться в любое время немедленно после факта предоплаты. Однако для постоянных, проверенных торговых партнеров будет предусмотрена возможность отпуска товара на реализацию (то есть оплата за товар будет производиться после факта его реализации).

В этой ситуации у потребителей сформируется приверженность к торговой марке «Сыроежка», и продуктам, которые предлагает фирмы.

Можно определить стратегическую позицию ООО «Сыроежка» с использованием СПЕЙС-метода, который позволяет определить стратегическое позиции организации, оценить в целом привлекательность ее сферы деятельности, а также способность конкурировать на рынках.

В таблице 12 отображены результаты применения СПЕЙС-метода, где мы использовали 10-балльную шкалу оценок.

Таблица 12 - Стратегические позиции ООО «Сыроежка» *

Факторы	Оценка
Факторы внешней среды (ES)	
1. Уровень технологий в отрасли	7
2. Колебания спроса	8
3. Уровень цен на товары-комплименты и товары-субституты	10
4. Барьеры для входа на рынок	5
5. Конкуренция	7
6. Ценовая эластичность спроса	8
Средняя оценка	7,4
Факторы внутренней среды (IS)	
1. Материально-техническое обеспечение	3
2. Возможности наращивания производства	4
3. Ресурсный потенциал	4
Средняя оценка	4,25
Конкурентные преимущества (CA)	
1. Качество продукции	9
2. Стадия ЖЦТ	7
3. Возможность модификации продукта	4
4. Приверженность покупателей	4
5. Уровень использования конкурентных преимуществ	5
Факторы	Оценка
Средняя оценка	6,1
Экономический потенциал (FS)	
1. Оборачиваемость	7
2. Финансовая независимость	7
3. Возможность трансформации производства	3
4. Финансовые риски	5
Средняя оценка	4,7

*0 баллов – слабое, а 10 баллов – сильное влияние факторов

В матрице SPACE оценивают 4 группы факторов:

- стабильность обстановки (ES);
- промышленного потенциала (IS);
- конкурентных преимуществ организации (CA);
- финансового потенциала (FS).

Таким образом ООО «Сыроежка» выгоднее всего занять оборонительное положение, принимать фланговые атаки, а также защищать стратегические позиции на рынке.

Для ООО «Сыроежка» наиболее целесообразной стратегией развития является стратегия умеренного роста в варианте стратегии развития продукта.

Компания планирует запустить производство нового вида продукта – сырки обогащенные, с повышенным содержанием белка или повышенной жирности и реализовывать его на уже освоенном рынке.

В современных условиях невозможно выжить без грамотно построенной маркетинговой стратегии. Сегодня практически каждое предприятие имеет маркетинговую службу, перед которой ставятся следующие цели: выявление перспективных рынков сбыта, расширение существующих рынков; воздействие на производственный процесс в целях стимулирования, обновления и совершенствования ассортимента и улучшения качества выпускаемой продукции; обеспечение оптимальной пропорциональности между спросом и предложением определенной продукции. Исключением в этом отношении не является и ООО «Сыроежка». Отдел маркетинга на предприятии создан относительно недавно и имеет небольшой штат сотрудников. Основными должностными обязанностями специалиста по маркетингу являются следующие:

- изучение спроса на продукцию предприятия;
- проведение анкетных опросов, выставок-продаж, покупательских конференций, дегустаций;
- определение реакции потребителей на продукцию предприятия;
- осуществление учета предложений по расширению ассортимента и улучшение качества товаров;
- участие в определении направлений совершенствования старой и разработки новой продукции;

- участие в заключении договоров с заказчиками на поставку продукции
- проведение анализа сбыта продукции, исследование рынков сбыта, определение наиболее привлекательных рынков сбыта;
- обеспечение рекламы продукции предприятия;
- участие в развитии сети фирменных магазинов;
- изучение покупательского спроса;
- обеспечение высокой культуры обслуживания населения;
- участие во внедрении прогрессивных форм продажи товаров;
- проведение анализа хода продажи товаров и составление конъюнктурных обзоров;
- участие в заключении договоров с покупателями с учетом прогрессивной системы товародвижения и др.

Специалисты по маркетингу ООО «Сыроежка» в процессе выполнения возложенных на них функциональных обязанностей тесно взаимодействуют со специалистами планово-экономического отдела, отделов материально-технического обеспечения и сбыта готовой продукции:

Мероприятия по маркетингу на ООО «Сыроежка» раскрыты также и в плане организационно-технических мероприятий.

В плане организационно-технических мероприятий намечено выполнение следующих маркетинговых мероприятий:

- посетить ряд международных выставок-ярмарок технологического оборудования с целью ознакомления и изучения его характеристик;
- создать службу маркетинга с целью расширения рынка сбыта продукции, изучения покупательского спроса, рекламы вырабатываемых изделий;

- в целях улучшения изучения покупательского спроса, расширения ассортимента и улучшения качества выпускаемой продукции продолжить практику проведения Дня открытых дверей с широким участием представителей торговли;
- расширить сеть фирменной торговли за счет открытия собственных торговых точек предприятия в городах и районах ПМР;
- проведение дегустации новых видов продукции в торговых точках города.

Стратегия маркетинга ООО «Сыроежка» на обозримый период определяется необходимостью функционирования предприятия в рамках принятой специализации и в соответствии с условиями, диктуемыми потребителями на целевом рынке сбыта, в увеличении доли рынка путём улучшения качества выпускаемой продукции, расширения ассортимента и конкурентоспособности цен.

Сложившаяся структура каналов товародвижения:

- а) по методу реализации:
 - оптовая торговля-65%;
 - фирменная торговля - 35 %; всего -100 %.
- б) по формам собственности:
 - предприятия и организации государственной формы собственности - 10 %;
 - предприятия и организации коллективной и частной форм собственности - 90%; всего- 100%.

На предприятии проводится анализ эффективности каналов товародвижения, и предлагаются варианты их оптимизации, в рамках программы повышения доли выпуска конкурентоспособных изделий и

увеличения объема продаж проводятся разнообразные мероприятия, направленные на стимулирование роста продаж.

3.3 Управление качеством в организации

Разработка политики и целей предприятия в области качества невозможна без структуры предприятия, которая дает ответ на то, какие структурные подразделения входят в ее состав, в каких отношениях они находятся, как осуществляется управление предприятием. Начальным шагом для установления структуры является определение функций предприятия.

В рыночной экономике важнейшим фактором для повышения уровня изготавливаемой продукции является контроль качества. Требования к качеству определены стандартами ISO9000.

Путем системного подхода для создания качественного товара определяются принципы управления качеством производства глазированных сырков

Ключевые процессы:

- маркетинг;
- разработка продукции;
- поставки;
- производство;
- продажи.

1. Маркетинг. Он включает следующие подпроцессы и цели:

1.1 Изучение конъюнктуры рынка 2017 – 2018 гг.

- Оценка состояния рынка (2017 – 2019 гг.);
- Определить рыночную нишу глазированных сырков конкуренции на рынке молочной продукции (2017 г.);
- Провести анализ перспективы продукта (2018 г.).

1.2 Конкурентный анализ II – IV кв. 2017г.

- Оценка интенсивности конкуренции товаров-заменителей и характеристика факторов (IV кв. 2017 г.);

- Вычислить долю рынка, которую занимают конкуренты молочной продукции (август – сентябрь 2017 г.).

1.3 Позиционирование продукта июль 2017 г.

- Выявление особенностей рынка глазированных сырков (июль 2017 г.);
- Выбор целевого сегмента (июль 2017 г.).

2. Разработка продукции:

2.1 Разработка технической документации 2017 – 2018 гг.

- Изучение документации предприятия (2017 г.);
- Формирование требований к документации (2017 г.);
- Составление материально-технических ведомостей (июль 2017 г.).

3. Поставки:

3.1 Номенклатура и объем поставок III кв. 2017 г.

- Поиск поставщиков молочного сырья с соотношениями цена/качество, закупочных цен, гарантии и условия поставки (октябрь 2017 г.);
- Определение объемов поставок глазированных сырков (декабрь 2017г. – январь 2018 г.).

3.2 Поставщики и контрагенты IV кв. 2017 г.

- Установление хороших и продуктивных связей с поставщиком (октябрь-ноябрь 2017 г.);
- Подписание долгосрочных договоров (декабрь 2017г.).

4. Производство:

4.1 Технологическая подготовка производства (IV кв. 2017г.)

- Проектирование производства (конец августа 2017 г.);
- Покупка и монтаж оборудования (октябрь 2017г.);
- Организация рабочего места (ноябрь 2017г.);
- Покупка сырья (октябрь 2017г.)

4.2 Процесс производства (конец 2017г., I кв. 2018г)

- Покупка вспомогательного оборудования (ноябрь-декабрь 2017г.);

- Производство пробной партии продукции (декабрь 2017г. - январь 2018г.)

- Модификация продукции, расширение ассортимента (декабрь 2018г.);

4.3 Контрагенты и транспортировка продукции на точки продаж (I кв. 2018г.)

- Контроль соблюдения складирования сырья, его хранения;

- Обеспечение требуемого качества продукции, объемов производства, соблюдение срока поставок;

- Рекламная компания (II кв. 2017 г.).

5. Продажи (I кв. 2018г.)

- Выявить потенциальных покупателей;

- Заключение договоров с точками продаж;

- Выполнение сроков поставок.

Документация системы менеджмента качества включает:

- Политика в области качества;

- Цели в области качества определяемые руководством на каждое полугодие;

- Руководство по качеству;

- Нормативные документы;

- Документы, необходимые для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Результаты прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия и проекта рассчитаны с применением специализированного программного средства «Project Expert».

Для организации предприятия ООО «Сыроежка» необходимы финансовые ресурсы: собственные средства учредителей 4 010 000 рублей, а также заемный капитал в размере 8 540 000 рублей.

Общая стоимость проекта: 12 550 000 руб. Оборудование приобретается в кредит. Кредит берется под 16 % на 60 месяцев. Начиная с восьмого месяца проекта, предприятие планирует начать возврат кредита ежемесячно. Так же предприятие берет кредит на пополнение оборотных средств – 900 000 рублей на 12 месяцев под 14,5% годовых.

Таблица 14 – Уплачиваемые налоги

Название налога	База	Период	Ставка, %
Налог на прибыль	Прибыль	Месяц	20
НДС	Добавл. стоимость	Месяц	18
Налог на имущество	Имущество	Квартал	2,2
Выплаты во внебюджетные фонды	Зарплата	Месяц	30,2

Благодаря эффективному использованию всех имеющихся в наличии средств, будут достигнуты следующие финансовые результаты (таблица 15).

Таблица 15 – Основные экономические показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	12,00 %
Период окупаемости	39 мес.
Дисконтированный период окупаемости	46 мес.
Средняя норма рентабельности	37,73 %
Чистый приведенный доход	9 173 016 руб.
Индекс прибыльности	1,64
Внутренняя норма рентабельности	29,25 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	17,03 %

Исходя из данных, приведенных в таблице, удалось установить, что срок окупаемости проекта составил 39 месяцев, то есть в течение этого периода времени затраты будут погашены за счет чистого денежного потока.

Данные о периоде окупаемости проекта наиболее наглядно представлены на графике окупаемости (NPV).



Рисунок 13 – График окупаемости (NPV), руб.

Индекс прибыльности определяется как показатель, характеризующий соотношение дисконтированных денежных потоков, поступлений и выплат в течение инвестиционного периода. Благоприятным для предприятий является показатель индекса прибыльности >1 , данный индекс составляет 1,64.

Модифицированная внутренняя норма рентабельности определяется как ставка дисконтирования, то есть для расчета показателя платежи, связанные с реализацией проекта, приводятся к началу проекта с использованием ставки дисконтирования, основанной на стоимости привлеченного капитала, а поступления от проекта приводятся к его окончанию с использованием ставки дисконтирования, основанной на возможных доходах от повторного вложения этих. После этого, модифицированная внутренняя норма рентабельности определяется как ставка дисконтирования, уравнивающая две этих величины. Баланс между приведенными выплатами и поступлениями составил 17,25 %.

Определение потребности в инвестиционных ресурсах определяется величиной требуемых затрат, сведения о которых представлены в следующей таблице:

Таблица 16 – Данные об инвестиционных затратах ООО «Сыроежка» по срокам их осуществления

Виды затрат	10.2017	11.2017	12.2017
Регистрация предприятия	10 000,0		
Организационные расходы на покупку оборудования	125 000,0		
Установка и наладка оборудования			160 223,1
Ремонт помещения	3 108 525,0	917 554,4	
Собеседование с кандидатами			1 033,7
Сертификация, согласования			425 883,2
Подбор персонала			1 033,7
Обучение персонала			56 853,3
Покупка оснастки и инструментов		1 084 320,1	
Покупка оборудования		7 161 338,8	
ИТОГО	3 243 525,0	9 163 213,3	645 027,0

В качестве источников финансирования рассматриваются собственные средства учредителей предприятия и банковский кредит.

Планируемый объем производства составит в среднем 80-82 т глазированных сырков в год (при выходе на полную проектную мощность).

Переменные издержки складываются из затрат на свежий, замороженный или сульфитированный неперотертый творог, сливочное масло, сахар, наполнители, тару из термопластичных, полимерных материалов сернистый ангидрид, сорбиновую кислоту, прочие расходные материалы.

Совокупные затраты на производство глазированных сырков в зависимости от состава в среднем составляют от 6735 руб./т до 7 923 руб./т.

Постоянные затраты ООО «Сыроежка» по производству глазированных сырков представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Постоянные затраты предприятия

Вид затрат	Сумма, руб.	График платежей
Управление		
Офисная техника	45 000,00	Разовый платеж 01.02.2017
Информационное обеспечение	20 000,00	Разовый платеж 01.02.2017
Аренда	5 000,00	Ежемесячно, весь проект
Производство		
Общепроизводственные	85 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Текущий ремонт помещений	10 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Сертификация	45 000,00	Разовый платеж 01.02.2017
Аренда складских помещений	20 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Аренда производственных помещений	50 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Маркетинг		
Транспортные	25 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Реклама, исследование рынка	50 000,00	Ежемесячно, с 1 по 6 мес.
Информационные технологии	2 000,00	Ежемесячно, весь проект
Офисная техника	45 000,00	Разовый платеж 01.02.2017
Кап ремонт автомобиля	30 000,00	Раз в год, с 10 по 36 мес.
Текущий ремонт автомобиля	3 000,00	Ежемесячно, с 3 по 36 мес.
Рекламные акции	20 000,00	Ежемесячно, с 12 по 15 мес.
Рекламные акции	50 000,00	Ежемесячно, с 16 по 19 мес.

Калькуляция продукции необходима для определения цены единицы продукции, соизмерения затрат предприятия с результатами его производственно-хозяйственной деятельности, определения уровня

эффективности работы предприятия и других целей.

Самым простым и наиболее распространенным является метод «средние издержки плюс прибыль», который заключается в начислении наценки, величина которой определяется непосредственно фирмой, на себестоимость товара. Так как нет особой разницы в норме рентабельности по видам продукции, то и объем каждого вида глазированных сырков будет примерно одинаковый (таблица 18).

Таблица 18 – Калькуляция себестоимости продукции ООО «Сыроежка», руб./ т

Наименование статей	Сырki без наполнителей	Сырki с наполнителями
1. Цеховая себестоимость	6735	7923
2.Общепроизводственные расходы	1233	1791
3. Коммерческие расходы	222	284
4.Общехозяйственные расходы	211	277
5. Полная себестоимость	8401	10275
6. Надбавка	45	50
7. Цена реализации (без НДС)	12181	15413
8.НДС (18 %)	2193	2774
9.Отпускная цена	14374	18187

Расчет критического объема производства основывается на учете затрат по системе «директ-костинг», которая предусматривает классификацию расходов на постоянные и переменные. Себестоимость продукции по этой системе учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости изделий, а как расходы данного периода, списываются с полученного дохода в течение того периода, в котором они имели место.

В таблицах 19 и 20 отражаются все необходимые показатели по глазированным сыркам за период расчетов, которые позволяют провести анализ безубыточности и определить критический объем производства как в натуральных единицах, так и в стоимостном выражении.

Таблица 19 – Сводная таблица показателей безубыточности за отчетный период - 2018 г.

Название продукта	Сбыт, т	Цена, руб.	Объем сбыта, руб.	Объем сбыта, %	Переменные издержки/ед.	Суммарные переменные издержки, руб.	Постоянные издержки, руб.	Вклад в покрытие, руб.
Сырки без наполнителей	30	14374	431223,33	32	6735	202050	243058,2	183542
Сырки с наполнителями	50	18187	909337,5	68	7923	396150	763768,5	169252
ИТОГО	180	X	1340560,8	100.00	X	598200	1006827	352793

Таблица 20 – Анализ безубыточности

Продукт	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Точка безубыточности, т				
Сырки без наполнителей	176,28	130,69	122,96	118,74
Сырки с наполнителями	270,01	200,18	188,35	181,88
Запас финансовой прочности, руб.				
Сырки без наполнителей	2 211 262,04	5 533 217,87	6 422 069,31	6 729 776,01
Сырки с наполнителями	2 498 267,41	7 110 864,82	8 321 273,68	8 754 082,36
Запас финансовой прочности, %.				
Сырки без наполнителей	17,01	38,47	42,11	44,10
Сырки с наполнителями	14,12	36,33	40,09	42,15

Отчет о финансовых результатах позволяет определить, из каких составляющих складывается прибыль организации. Структура отчета отражает порядок расчета прибыли. Результаты каждого шага расчетов помещаются в соответствующих показателях данного отчета. Анализ отчета о финансовых результатах позволяет определить структуру доходов и затрат компании, получить объективную оценку ее операционной и коммерческой деятельности. Таким образом, отчет о финансовых результатах образует связь между балансовыми отчетами прошлого и нынешнего учетных периодов и показывает, за счет чего произошли изменения в настоящем периоде по сравнению с прошлым, отражает процесс формирования прибыли и то, как изменяется капитал вкладчиков компании под воздействием доходов и расходов, осуществленных в текущем периоде. В отчете о финансовых результатах представлены следующие показатели доходов и расходов:

Валовой объем продаж - валовая выручка от реализации за вычетом налога на добавленную стоимость.

Чистый объем продаж – выручка за вычетом потерь и ценовых скидок.

Валовая прибыль (валовая маржа) - это чистая выручка от реализации продукции за вычетом произведенных расходов на производство. Этот показатель позволяет анализировать эффективность операционной деятельности. Валовая прибыль за период (2017 г – 2020 г.) деятельности организации выросла от 130 тыс. рублей до 170 тыс. рублей в месяц.

Прибыль (убыток) до налогообложения - это финансовый результат организации, определяемый как разность между чистым объемом продаж и всеми (производственными и непроизводственным) издержками.

Чистая прибыль – это прибыль после уплаты налога на прибыль. В начале проекта предприятие терпит убыток в сумме более 3 рублей, а с IV кв. 2018 года его деятельность становится положительной: сумма ежегодной прибыли составляет более 2,5 млн. рублей.

Отчет о финансовых результатах представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Отчет о финансовых результатах ООО «Сыроежка», руб.

Показатели	2.2018	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018
Валовый объем продаж				282 336,1	570 030,2	863 158,7	1 161 798,7
Чистый объем продаж				282 336,1	570 030,2	863 158,7	1 161 798,7
Материалы и комплектующие				130 164,9	262 717,7	397 815,9	535 454,3
Суммарные прямые издержки				130 164,9	262 717,7	397 815,9	535 454,3
Валовая прибыль				152 171,2	307 312,5	465 342,8	626 344,5
Налог на имущество	351,4	31 660,2	31 318,7	30 993,0	30 659,6	30 326,4	29 993,3
Административные издержки	59 322,0	4 277,5	4 318,1	4 359,1	4 400,4	4 442,2	4 484,3
Производственные издержки	38 135,6			74 104,0	74 807,1	75 516,9	76 233,5
Маркетинговые издержки	82 203,4	44 485,9	47 498,9	61 026,8	61 605,9	62 190,4	17 937,3
Зарплата административного персонала	48 672,0	49 060,1	49 451,3	115 614,2	116 536,2	117 465,4	118 402,1
Зарплата производственного персонала	21 632,0	21 804,5	21 978,4	336 458,2	339 141,2	341 845,5	344 571,5
Зарплата маркетингового персонала				20 769,0	20 934,6	21 101,6	21 269,8
Суммарные постоянные издержки	249 965,0	119 628,1	123 246,7	612 331,3	617 425,4	622 562,1	582 898,6
Амортизация	8 333,3	8 333,3	186 311,3	186 311,3	186 311,3	186 311,3	186 311,3
Проценты по кредитам			139 912,3	139 912,3	139 912,3	139 912,3	139 912,3
Суммарные непроизводственные издержки	8 333,3	8 333,3	326 223,5	326 223,5	326 223,5	326 223,5	326 223,5
Другие издержки	2 748 750,0	1 696 503,8	546 633,1				
Убытки предыдущих периодов							
Прибыль до выплаты налога	-3 007 399,7	-1 856 125,5	-1 027 421,9	-817 376,7	-666 996,0	-513 769,2	-312 770,9
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль			6 359,6	6 359,6	6 359,6	6 359,6	6 359,6
Чистая прибыль	-3 007 399,7	-1 856 125,5	-1 027 421,9	-817 376,7	-666 996,0	-513 769,2	-312 770,9

Продолжение таблицы 21

Показатели	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	2019 год	2010 год	2021 год
Валовый объем продаж	1 466 028,5	1 775 927,2	2 091 575,0	2 413 053,2	30 698 502,8	33 957 327,6	36 006 458,6
Чистый объем продаж	1 466 028,5	1 775 927,2	2 091 575,0	2 413 053,2	30 698 502,8	33 957 327,6	36 006 458,6
Материалы и комплектующие	675 668,8	818 496,2	963 973,1	1 112 137,2	14 148 737,6	15 651 098,0	16 599 269,0
Суммарные прямые издержки	675 668,8	818 496,2	963 973,1	1 112 137,2	14 148 737,6	15 651 098,0	16 599 269,0
Валовая прибыль	790 359,6	957 431,0	1 127 601,9	1 300 916,0	16 549 765,2	18 306 229,6	19 407 189,6
Налог на имущество	29 660,4	29 327,6	28 995,0	28 654,1	317 255,5	269 169,4	222 241,0
Административные издержки	4 526,9	4 569,8	4 613,2	4 657,0	59 245,2	65 534,4	69 489,1
Производственные издержки	76 956,9	77 687,1	78 424,3	79 168,4	1 007 168,7	1 114 085,6	1 181 314,3
Маркетинговые издержки	18 107,5	18 279,3	46 131,9	18 627,9	3 004 461,6	296 086,6	239 712,1
Зарплата административного персонала	119 346,3	120 298,0	121 257,2	122 224,2	1 539 497,6	1 675 158,8	1 761 359,7
Зарплата производственного персонала	347 319,1	350 088,7	352 880,4	355 694,3	4 480 214,6	4 875 013,1	5 125 873,2
Зарплата маркетингового персонала	21 439,5	21 610,4	21 782,7	21 956,4	276 556,5	300 926,7	316 411,9
Суммарные постоянные издержки	587 696,1	592 533,3	625 089,7	602 328,1	10 367 144,2	8 326 805,2	8 694 160,3
Амортизация	186 311,3	186 311,3	186 311,3	186 311,3	2 235 735,0	2 144 068,4	2 135 735,0
Проценты по кредитам	139 912,3	139 912,3	137 216,2	134 520,1	1 403 947,4	1 015 712,1	627 476,8
Суммарные непроизводственные издержки	326 223,5	326 223,5	323 527,5	320 831,4	3 639 682,4	3 159 780,4	2 763 211,8
Убытки предыдущих периодов					7 846 641,6		
Прибыль до выплаты налога	-153 220,4	9 346,6	149 989,7	349 102,4	2 225 683,0	6 550 474,6	7 727 576,6
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль	6 359,6	6 359,6	6 237,1	6 114,6	179 463,4	221 800,8	575 612,7
Налогооблагаемая прибыль						6 772 275,4	8 303 189,3
Налог на прибыль						1 354 455,1	1 660 637,9
Чистая прибыль	-153 220,4	9 346,6	149 989,7	349 102,4	2 225 683,0	5 196 019,5	6 066 938,7

Заключение

Данный дипломный проект показывает целесообразность организации и управления ООО «Сыроежка» по производству и реализации глазированных сырков.

В результате проведенных предварительных маркетинговых исследований были выявлены целевые сегменты ООО «Сыроежка», для каждого из которых представлены соответствующие предложения. Кроме потенциальных клиентов - изучены конкуренты и поставщики. SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды, на основе чего разработаны стратегии фирмы и товара, а также стратегические цели.

Управление предприятием осуществляется на основе линейных и функциональных связей, отраженных в организационной и производственной структурах. Тщательно проработаны методы отбора и управления персоналом.

Для предприятия «Сыроежка» разработаны методы стимулирования продаж, мероприятия по повышению конкурентных позиций «Сыроежка» и конкурентоспособности товара, а также проведен анализ конкурентных действий фирм.

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

Финансовый анализ проекта показывает, что в период проекта у предприятия не возникает дефицита денежных средств, баланс наличности денежных средств всегда положителен. Чистая прибыль к концу проекта составит более 6 млн руб. в год. Это имеет большое значение в современных условиях рыночной экономики. Таким образом, можно сделать вывод, что данный проект является жизнеспособным, экономически выгодным и может быть рекомендован к внедрению.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании» [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12722/
3. ГОСТ Р 52790-2007. Сырки творожные глазированные. Общие технические условия (с Изменением № 1) [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://standartgost.ru/g/ГОСТ_P_52790-2007
4. ГОСТ Р 52738-2007. Молоко и продукты переработки молока. Термины и определения [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://standartgost.ru/g/ГОСТ_P_52738-2007
5. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справочно-методическое пособие / В.К. Беляев. - Иркутск: Изд-во Иркутского ун-та, 2012. - 219 с.
6. Беренс В Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / В. Беренс, П.М. Хавранек / Пер. с англ. М.: АОЗТ «Интерэксперт», 2013. - 342 с.
7. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2011.- 111 с.
8. Быкова Е.В. Финансовое искусство коммерции. / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива, 2013. - 153 с.
9. Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью / А.В. Вельков СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 2013. - 19 с.
10. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА – М, 2011. - 282 с.

11. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2011.-416с
12. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА – М, 2013. - 333 с.
13. Гренбэк Г.В. Бизнес-диагностика на промышленном предприятии / Г.В. Гренбэк, Е.А. Соломенникова // ЭКО: экономика и организация промышленного производства. Новосибирск, 2014, № 12. - 38-52 с.
14. Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика / Попов В.М., Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 367 с.
15. Демин А.А. Фирма: испытание рынком. / А.А. Демин, В.Б. Акулов. - СПб.: Петрополис, 2013. - 134 с.
16. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Учеб. Пособие. / В.С. Ефремов. - М.: «ДИС», 2012. - 288 с.
17. Заседателев О.В. Некоторые вопросы управления инвестициями / О.В. Заседателев // Вопросы экономики и конверсии. М., 2012, Вып. 2. 68-74 с.
18. Ивановский В.С. Рынок капитала, самофинансирование и инвестиционная деятельность фирмы / В.С. Ивановский. - М.: Рос. экон. журнал, 2010. - 80 с.
19. Иващенко А. Глазированный сырок на миллион / [Электронный ресурс] // Режим доступа: / http://www.bishelp.ru/rich/speh/otrasliRazv/glaz_sir_mill.php
20. Иващенко А. Молочная категория: квартет лидеров поделил половину рынка / [Электронный ресурс] // Режим доступа: / <http://www.start.bishelp.ru/ekonomika/detail.php?ID=4383>)
21. Дегтяренко В.Н. Инвестиционный проект расширения молочного комбината в Сернурском районе Республики Марий Эл. – М.: Экспертное бюро, 2008.

22. Казеев Г. Инвестиционная активность предприятий // Экономист. М., 2013, № 5. 51-62 с.
23. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений Н.Л. Карданская М.: Рус. делов. лит., 2012. - 288 с.
24. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников / Челяб. гос. техн. ун-т. Челябинск, 2011. - 192 с.
25. Корякин Д.Ю. Современное предпринимательство и его отражение в реальной политике / Д.Ю. Корякин. - М.: Луч, 2012. 41 с.
26. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс В. Вонг. Пер с англ. – М.: СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 2013.-105 с.
27. Кузнецов В.Н. Согласование и оптимизация в иерархических системах с активными элементами / В.Н. Кузнецов. - М.: Ин-т управления РАН, 2010. - 130 с.
28. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. М., 2014, № 6. 61-67 с.
29. Маркетинг. //Под ред. А.Н.Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-560 с.
30. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. – М., Информэлектро, 2009.
31. Молоко и молокопродукты: спрос, производство и запасы. Динамика производства сырого молока и молочной продукции в РФ. Ежегодный отчет Союзмолоко / [Электронный ресурс] // Режим доступа: / http://www.souzmoloko.ru/netcat_files/468/665/h_b9d616afb39b27cf7a90c8b7359b6f99
32. Молочный союз. Пищевая промышленность / [Электронный ресурс] // Режим доступа: / <http://www.expert.ua/articles/16/0/5025/>

33.

34. Обзор российского рынка глазированных сырков [Электронный ресурс] // Режим доступа: / <http://www.foodmarket.spb.ru>

35. Петрова И. Глазированные сырки, состав, вред и польза глазированных творожных сырков [Электронный ресурс] // Режим доступа: / http://www.logoslovo.ru/forum/all_1/section_21_8/topic_1870/

36. Продукты XXI века – технологии, качество, безопасность. Тезисы докладов Международной конференции. М.: Полиграф-сервис, 2004 г., 284 с.

37. Сауткин М. Глазированные сырки. Парадокс: на местном рынке нет своих производителей / [Электронный ресурс] // Режим доступа: / <http://babybrand.ru/news/2006/11/435>)

38. Социально-экономические показатели Российской Федерации в 1991-2015 гг. (приложение к сборнику «Российский статистический ежегодник. 2016») [Электронный ресурс] // Режим доступа: / http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135087342078

39. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика. / Е.С. Стоянова – М.: Перспектива, 2012. – 275 с.

40. Федорова Г.В. Информационные технологии бухгалтерского учета, анализа и аудита: уч. пособ. – 2-е изд. – М.: ОМЕГА-Л, 2013. – 304 с.

41. Финансы организаций (предприятий)/Под ред. проф. Колчиной Н.В. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 320 с.

42. Экономика предприятия (фирмы) / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 601 с.

43. Электронная версия сборника «Российский статистический ежегодник. 2016» [Электронный ресурс] // Режим доступа: / http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1270707126016

44. SMMC. Исследования российского рынка глазированных сырков
[Электронный ресурс] // Режим доступа: /
<http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-11465.html>