

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»

Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Исследование перспектив создания и эффективного управления предприятия по
производству сушеных овощей»

Студент группы 14ЭМ2
(номер группы)

_____ Березина Светлана Юрьевна
(подпись, дата) (ФИО полностью)

Руководитель К. Э. Н., доцент
(должность)

_____ Куликова Т. А.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

Нормоконтролер ст. преподаватель
(должность)

_____ Шурупова Т. Я.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

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

Заведующий кафедрой

_____ Тактарова С. В.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

_____ Дубина Г. И.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Пенза 2018

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Анализ рынка	5%	07.05.2018	
2	Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ	5%	08.05.2018	
3	Анализ потребителей	5%	09.05.2018	
4	Характеристика производимой продукции	10%	10.05.2018 – 11.05.2018	
5	Технология производства продукции	15%	14.05.2018 16.05.2018	
6	Логистика производственных и распределительных процессов	15%	17.05.2018 – 19.05.2018	
7	Построение организационной структуры управления предприятием и управление персоналом	10%	21.05.2018 – 22.05.2018	
8	Формирование стратегий организации	10%	24.05.2018 – 25.05.2018	
9	Управление качеством в организации	10%	28.05.2018 – 29.05.2018	
10	Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	15%	30.05.2018 – 01.06.2018	

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 80 листов, 26 рисунков, 28 таблиц, 36 источников, 4 приложения. Графическая часть 14 слайдов.

СУШЕНЫЕ ОВОЩИ, ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА, ПЕРСПЕКТИВЫ, МЕНЕДЖМЕНТ, ОРГАНИЗАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОЦЕСС ПРОИЗВОДСТВА, ТЕХНОЛОГИЯ, АНАЛИЗ, ПРОДУКЦИЯ

Объектом разработки является комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве сушеных овощей. Цель работы – исследовать перспективы создания и эффективного управления предприятия по производству сушеных овощей. 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 запланированных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности реально создаваемого предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА.....	7
1. 1 Анализ рынка.....	7
1. 2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	11
1. 3 Анализ потребителей.....	17
2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ.....	23
2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности.....	23
2.2 Технология производства продукции.....	28
2.3 Логистика производственных процессов.....	34
3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	44
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	44
3.2 Формирование стратегий организации.....	51
3.3 Управление качеством в организации.....	57
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	72
Приложение А.....	75
Приложение Б.....	76
Приложение В.....	77
Приложение Г.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Для сохранения полезных веществ в овощах человечество придумало множество способов, такие как консервацию, заморозку, сушку. Но при использовании консервации, как и при заморозке теряется очень много важных свойств продукта.

Большинство овощей не может долго сохраняться в свежем виде. Портятся они в результате воздействия на них ферментов и микробов. Длительное хранение овощей возможно только с помощью сушки.

Сушка – один из наиболее древних и распространенных методов консервирования, сущность которого заключается в обезвоживании продукта и концентрировании сухого вещества.

При сушке овощей удаляется значительная часть влаги, в результате чего биохимические процессы в них прекращаются, увеличивается концентрация клеточного сока и становится невозможным развитие микроорганизмов. Они существенно выделяются на фоне свежих овощей, и обладают рядом преимуществ.

1. Самый главный плюс – это возможность длительно хранить сухие овощи, абсолютно не переживая за то, что они испортятся или утратят свои первоначальные вкусовые качества.

2. Сушеные овощи очень компактны и не займут много места. К примеру, один килограмм сушеной моркови равен десяти килограммам свежей.

3. Сушеные овощи приобретают свой неповторимый вкус, который хотя и похож на оригинал, но все же отличается своими особыми нотками, за что и ценится среди кулинаров.

4. При транспортировке нет необходимости покупать дорогостоящие холодильники, а доставку можно осуществлять на любые расстояния.

5. Данный вид продукции является очень популярным, поэтому открытие такого бизнеса будет приносить доход круглогодично.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является создаваемое предприятие по производству сушеных овощей.

Предметом исследования – перспективы создания и эффективного управления предприятия по производству сушеных овощей.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать перспективы создания и эффективного управления предприятия по производству сушеных овощей.

На основе поставленной цели были выделены следующие задачи:

- изучить российский рынок сушеных овощей и технологию их производства;
- разработать методику снабжения и сбыта продукции;
- сформировать систему эффективного управления предприятием;
- рассмотреть трудовой потенциал предприятия;
- разработать стратегию функционирования и развития данного предприятия;
- дать экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

В качестве исходных материалов в ходе исследования были использованы нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.

В ходе исследования применялись системный, структурно-функциональный, сравнительно-статистический и другие методы анализа.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Сушеные овощи пользуются большой популярностью по всему миру, несмотря на частичную потерю витаминов, и полезных веществ. Целевая аудитория сушеных овощей включает различные категории потребителей, начиная с домохозяек и туристов, заканчивая армией и Военно-морским флотом РФ. Сушеные овощи используют предприятия общественного питания, дошкольные и другие образовательные учреждения, а так же компании-производители продуктов быстрого приготовления и детского питания.

Спрос на продукцию в регионе довольно небольшой, это объясняется тем, что рынок сушеных овощей развит не в полной мере и многие потребители не знакомы с таким видом продукции. Проблема в том, что отечественные производители неохотно связываются с таким типом производства, считая его невостребованным и малорентабельным. На самом деле, это не так. Малая потребность в сушеных овощах, действительно, имеет место быть, но в данном случае не отсутствие спроса является причиной отсутствия предложения, а наоборот то, что потребитель мало знаком с сушеными овощами, произошло от нежелания производителя заниматься этим бизнесом.

Из выше изложенного следует, что конкурентов в данной отрасли очень мало, так как крупные агропромышленные комплексы, как правило, не занимаются переработкой собственной продукции, а мелкие производители не представлены в регионе. Конкуренцию составят предприятия из других городов России – Саратов, Омск, Чебоксары, а так же конкурентом является республика Узбекистан, в которой производятся множество сортов сушеных трав и овощей.

Самым крупным конкурентом в данном сегменте будет являться предприятие ООО «Саратовский завод сушеных овощей», так как оно находится в соседней области. Также предприятие будет конкурировать с омской компанией ООО «С-Фрукт Сибирь» и предприятиями ООО

«Созвездие», ООО «ТАВ» и ООО «Здоровая еда», находящимися в Чувашской республике.

Создаваемая компания по производству сушеных овощей будет осуществлять свою деятельность в городе Пенза. Ее целевым рынком будет являться рынок B2B – это компании использующие сушеные овощи в своем производстве. Географической областью для работы компании являются пригородные районы и соседние города.

Рынок сушеных овощей – это небольшой по размеру сегмент отрасли свежих овощей, который на сегодняшний момент занимает 1% от российского рынка овощей. Ежегодные темпы роста рынка в среднем составляют 2,5%. На рынке сушеных овощей наблюдается как спад, так и подъем производства [14].

Структура российского рынка овощей представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура российского рынка овощей

В основном на российском рынке представлена импортная продукция. Сушеные овощи, импортируемые из других стран, составляют 95%. Отечественное производство значительно уступает импортным поставкам и составляет лишь 5% от доли рынка сушеных овощей (рисунок 1.2).

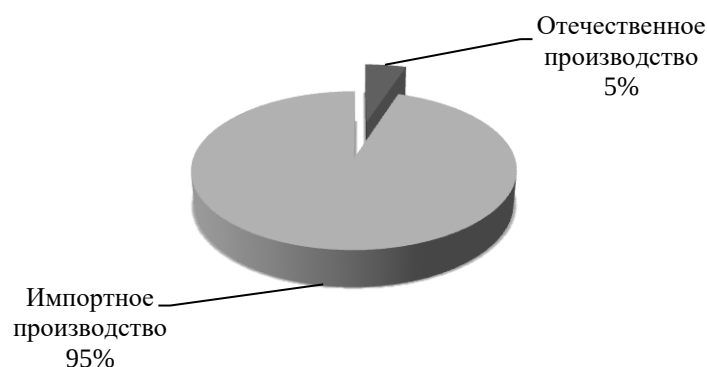


Рисунок 1.2 – Соотношение отечественного и импортного производства сушеных овощей

С 2014 по 2017 гг объем импортных поставок сушеных овощей в страну снизился на 16,8%: с 30000 до 25000 т. Сокращение импорта относительно предыдущих лет наблюдалось в 2012 и в 2014 гг – на 16,6 и 10,3% соответственно. Основной причиной снижения показателя в 2012 г стало падение импортных поставок из Китая на 431000 т [14].

Динамика импорта и экспорта на российском рынке сушеных овощей представлена на рисунке 1.3.

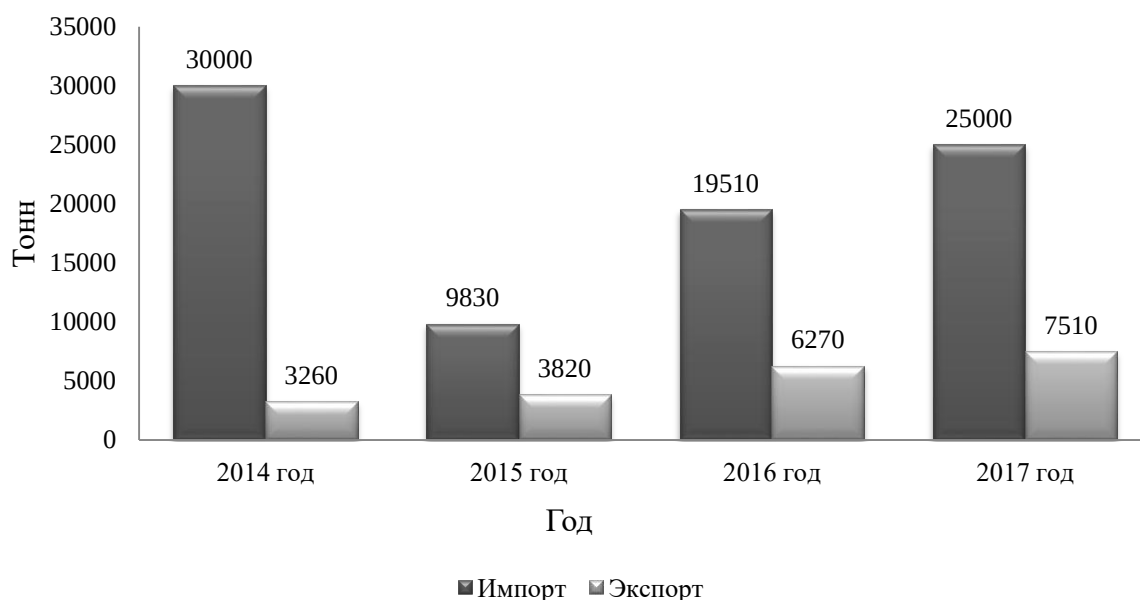


Рисунок 1.3 – Динамика импорта и экспорта на российском рынке сушеных овощей, в тоннах

В 2015 г импорт сушеных овощей заметно сократился из-за введенного с 7 августа 2014 г Россией продовольственного эмбарго. В связи с действием запрета, поставки сушеных овощей на российский рынок из Польши в 2015 г практически отсутствовали. Так, если в 2014 г они составляли 158000 т, то в 2015 г – всего 100 кг.

Повлияло на российский рынок и практически полное исчезновение немецкой продукции – импорт сушеных овощей из Германии снизился с 362,4 т в 2014 г до 100 кг в 2015 г, поставки американской продукции в 2015 г отсутствовали (в 2014 г они составляли 100,4 т).

В 2016 году в России было произведено 88790 т сушеных овощей, что на 19,9% выше объема производства предыдущего года. В феврале 2017 года производство сушеных овощей увеличилось на 11,9% к уровню февраля прошлого года и составило 91210 т [14].

На рисунке 1.4 представлен объем производства сушеных овощей в России за 2014–2017 гг.

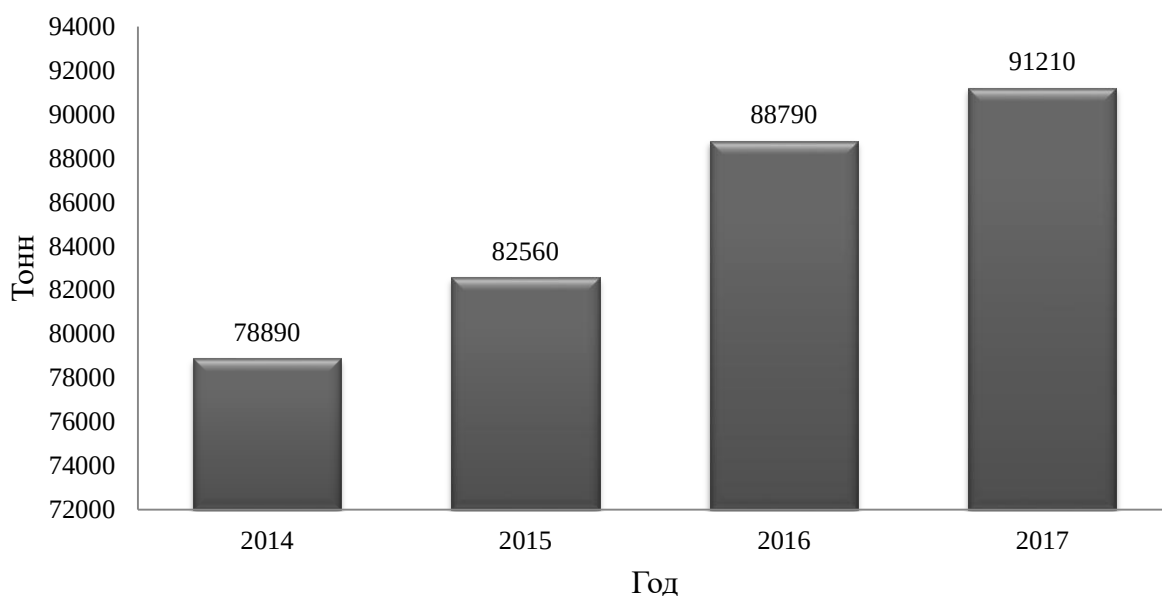


Рисунок 1.4 – Объем производства сушеных овощей в России, в тоннах

Сушеные овощи на российском рынке практически полностью реализуются через внутреннюю торговлю. За период с 2014 по 2017 гг доля

продаж в объеме спроса составляла в среднем 99,7%. Незначительная доля экспорта сушеных овощей в объеме спроса объясняется дороговизной отечественной продукции по сравнению с иностранными аналогами.

Поставки сушеной продукции из Казахстана и Беларуси на российский рынок также существенно снизились и в 2017 г – на 962,6 и 225,4 т соответственно, что было связано с сокращением внутреннего спроса на данную продукцию [14].

По прогнозам, в 2019–2022 гг импорт сушеных овощей в Россию будет расти, однако темпы прироста показателя будут невысокими – 1,0–2,3% в год. Это будет связано, во-первых, с кризисными явлениями в экономике России и, как следствие, сокращением спроса на продукцию, а, во-вторых, с произошедшей девальвацией рубля в 2014–2016 гг, что привело к удорожанию импортной продукции для российского потребителя. В 2022 г зарубежные поставки составят 27000 т [14].

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Рынок сушеных овощей развит в нашей стране недостаточно. Существует несколько десятков производителей сушеной продукции, но они не формируют полноценного рынка, поскольку производят товар в недостаточном количестве и значительно отличаются ассортиментом представленной продукции, поэтому найти в продаже подобную продукцию российского производства очень сложно.

Основными конкурентами в данном сегменте будут являться предприятия, в состав производства которых входят сушеные овощи.

ООО «Саратовский завод сушеных овощей» производит выращивание и переработку овощей открытого грунта. Компания начала свою деятельность в 2017 году и только начинает развиваться. Организация реализует отличного качества свежий и сушеный репчатый лук.

ООО «С-Фрукт Сибирь» является основным производителем сушеных фруктов, овощей и ягод в Сибири. Компания работает на рынке с 2015 года и

неплохо развивается. Основными продуктами в выпускаемой линейке являются: фруктовые чипсы, наборы для приготовления глинтвейна, компотные смеси, сушеные овощи (соломка и кубик), сушеные ягоды.

Компания ООО «Созвездие» производит сушеные и сублимированные овощи, а так же овощные смеси для гарниров и первых блюд. ООО «Созвездие» работает на рынке пищевых ингредиентов с 2011 года, основной вектор направления работы – поставка натуральных и здоровых продуктов.

Компания ООО «ТАВ» занимается закупкой овощей, их переработкой, и продажей от 1 тонны. В 2010 году компания запустила первую линию производства сушеного картофеля, с производственной мощностью около 1000 тонн в год. В настоящее время в компании работают 54 человека, ежедневно перерабатывается около 25 тонн сырья и получается около 3 тонн продукции.

ООО «Здоровая еда» производит натуральные фруктово-ягодные чипсы без добавления сахара, сушеные овощи, овощные смеси, приправы, традиционные супы, полезные каши, травяные чаи и другую продукцию для здорового и вкусного питания.

Конкурентная борьба – это главное достоинство для бизнеса и покупателей. От нее остаются в плюсе потребители, вследствие широкого ассортимента и ценовой борьбы производителей на рынке. А также от нее остаются в плюсе и сами участники конкуренции, потому что она принуждает их развиваться, не стоять на месте.

Для детального рассмотрения конкурентов требуется проведение анализа их деятельности. Для этого необходимо определить, какими конкурентными преимуществами они обладают.

Условно все конкурентные преимущества делятся на две большие группы: естественные и искусственные [30].

Преимущества и недостатки основных конкурентов предприятия, в состав которых входит изготовление сушеных овощей, представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Преимущества и недостатки конкурентов-производителей сушеных овощей [составлено автором]

Конкуренты	Преимущества	Недостатки
ООО «Саратовский завод сушеных овощей»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптовые закупки у поставщиков. 2. Низкие цены в розницу. 3. Выгодное географическое расположение предприятия. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие сайта с наличием информации о предприятии. 2. Небольшой ассортимент товаров и услуг. 3. Незузнаваемость марки на рынке.
ООО «С-Фрукт Сибирь»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экологически благоприятное расположение, на выходе – экологически чистый продукт. 2. Высокая конкурентоспособность за счет удешевления закупки больших партий товаров. 3. Высокое качество продукции и умеренная цена. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие цены, из-за высоких издержек на доставку сырья и транспортировку готовой продукции. 2. Отсутствие курсов по повышению квалификации кадров. 3. Недостаточно оперативное реагирование на изменение ситуации на потребительском рынке.
ООО «Созвездие»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Регулярные сезонные акции с большими скидками. 2. Быстрота реагирования на изменения спроса. 3. Гибкая ассортиментная политика. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Устаревшее оборудование для производства продукции. 2. Неудобное географическое расположение. 3. Высокие издержки на сырье.
ООО «ТАВ»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удобное расположение, отличный подъезд для транспортных средств. 2. Невысокие цена на продукцию. 3. Новейшие технологии производства продукции. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невозможность осуществления закупок товаров крупными партиями и получения скидок. 2. Слабо развиты навыки работы по предварительным заказам. 3. Отсутствие курсов по повышению квалификации кадров.
ООО «Здоровая еда»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Многолетний опыт работы на рынке. 2. Высокая известность и узнаваемость торговой марки. 3. Предоставление широкой номенклатуры товаров и относительного снижения издержек. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая себестоимость сырья, соответственно высокие цены на продукцию. 2. Устаревшее оборудование для производства продукции. 3. Отставание в области исследования и разработок.

Каждое конкурентное преимущество имеет свой ресурс, поэтому рыночные позиции компании определяются количеством конкурентных преимуществ, их значимостью и длительностью жизненного цикла

конкурентного преимущества. Чем больше число уникальных, труднодоступных для воспроизведения конкурентных преимуществ и длительность их жизненного цикла, тем прочнее стратегические позиции компании [30].

Для того, что бы в большей степени оценить конкурентов в таблице 1.2 проведена оценка их конкурентоспособности на рынке.

Таблица 1.2 – Оценка конкурентоспособности производителей сушеных овощей [составлено автором]

Показатели	Вес показателя	ООО «Суховь»		ООО «СЗСО»		ООО «С-Фрукт Сибирь»		ООО «Созвездие»		ООО «ТАВ»		ООО «Здоровая еда»	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
Цена	0,25	10	2,5	7	1,75	7	1,75	8	2	7	1,75	9	2,25
Вкусовые свойства	0,25	10	2,5	10	2,5	10	2,5	10	2,5	10	2,5	9	2,25
Наличие акций	0,2	10	2	6	1,2	5	1	5	1	6	1,2	7	1,4
Известность торговой марки	0,15	0	0	10	1,5	10	1,5	10	1,5	10	1,5	9	1,35
Доступность в торговой точке	0,1	5	0,5	10	1	10	1	10	1	9	0,9	9	0,9
Качество упаковки и маркировки	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5
	1		8,0		8,45		8,25		8,5		8,35		8,65

Из таблицы следует, что самой конкурентоспособной компанией является ООО «Здоровая еда», второе место по конкурентоспособности занимает ООО «Созвездие», далее ООО «Саратовский завод сушеных овощей», ООО «ТАВ», ООО «С-Фрукт Сибирь» и замыкает рейтинг создаваемая компания ООО «Суховь», что связано с неизвестностью марки производителя и маленькой доступностью в торговых точках.

Для большей наглядности на основе таблицы составлен радар конкурентоспособности производителей сушеных овощей (рисунок 1.5).

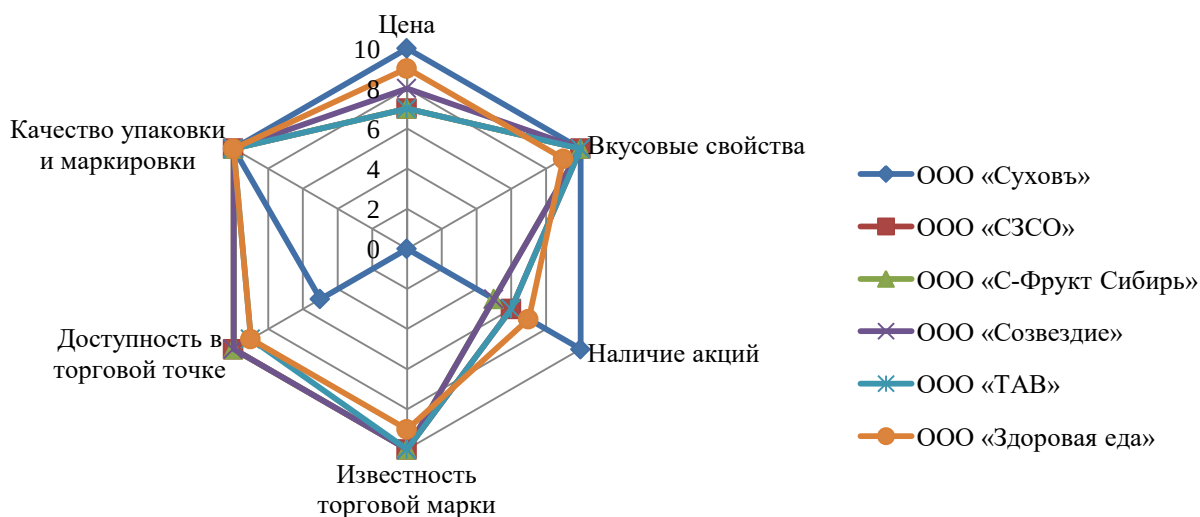


Рисунок 1.5 – Радар конкурентоспособности производителей сушеных овощей

Для того, что производимая продукция не имела плохого положения на рынке, необходимо обеспечить доступность сушеных овощей в различных торговых точках, что со временем приведет к росту осведомленности о торговой марке.

На начальном этапе определенные средства необходимо отвести на рекламу и стимулирование продаж, так как акции всегда отмечаются потребителями как один из основных факторов выбора продукции неизвестной торговой марки.

Нельзя сразу занять лидирующее положение на рынке. В процессе своей деятельности предприятие будет повышать показатели, которые сразу быть высокими не могут.

Проведенный анализ конкурентоспособности предприятия показал, что у ООО «Суховъ» есть ряд преимуществ, которые ему следует постоянно поддерживать, однако есть и недостатки, обусловленных, прежде всего, недостаточной осведомленностью о товарной марке среди потребителей. В процессе своей деятельности предприятие будет стремиться к их устранению.

Предполагаемая доля рынка ООО «Суховъ» изображена на рисунке 1.6.

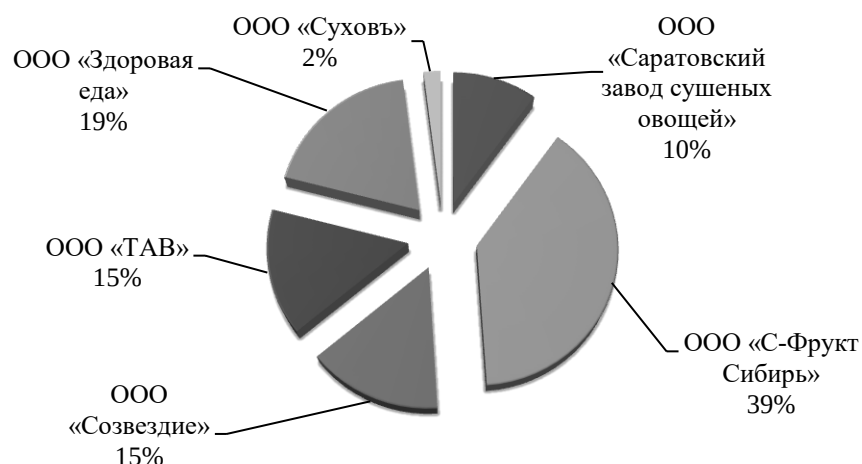


Рисунок 1.6 – Предполагаемая доля рынка ООО «Суховь»

В ближайшие годы предприятие намерено занять лишь 2% российского рынка сушеных овощей среди конкурентов.

Конкуренты реализуют свою продукцию по различным каналам. Каналами реализации продукции называют совокупность организаций и лиц, которые выступают как посредники или участники сбыта, принимают на себя или получают передать другому лицу право собственности на тот или иной товар.

Основными каналами реализации у конкурентов являются: продажа государству в федеральный и региональный фонды, продажи на общественное питание и свободная реализация по усмотрению предприятия.

На рисунке 1.7 представлены основные каналы реализации продукции, которые используют конкуренты.

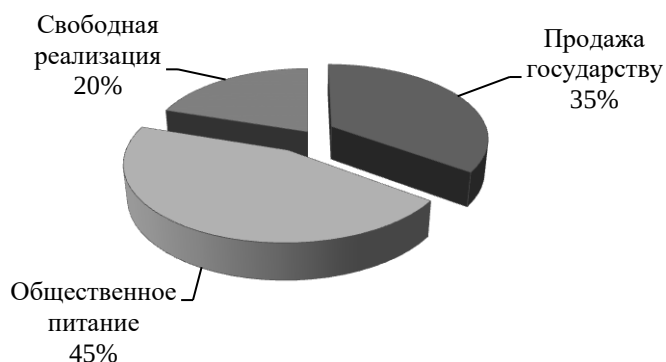


Рисунок 1.7 – Каналы реализации продукции

Наиболее распространенными каналами реализации у конкурентов являются продажа государству в федеральный, региональный фонд и общественное питание. На свободную реализацию товаров работникам предприятия, местному населению, по договорам другим организациям отводится меньшая доля реализации продукции.

1.3 Анализ потребителей

Сушеные овощи пользуются большой популярностью по всему миру, несмотря на частичную потерю витаминов, и полезных веществ. Целевая аудитория сушеных овощей включает различные категории потребителей, начиная с домохозяек и туристов, заканчивая армией и Военно-морским флотом РФ.

Сушеные овощи используют как сырье для изготовления приправ в приготовлении блюд в домашних условиях. Компании-производители полуфабрикатов, хлебопекарни, производители продуктов быстрого изготовления, чипсов и снеков используют данный вид продукции в своем производстве, а так же для разработки новых видов товаров.

Предприятия общественного питания, дошкольные и другие образовательные учреждения с помощью сушеных овощей решают проблему качества и безопасности сырья, а так же проблему площадей для хранения и размещения продуктов. Производители детского питания соблюдают высокие требования к изготавливаемой продукции благодаря использованию сушеных овощей в своем производстве.

Сушеные овощи актуальны для армии и Военно-морского флота вследствие своего долгосрочного хранения, дешевой транспортировки и отличных вкусовых качеств. Снабжение качественными продуктами питания Вооруженных Сил России является стратегической задачей государства, поэтому сушеные овощи заинтересовали высшее руководство Тыла Вооруженных Сил РФ.

Для того что бы выявить потребителей сушеных овощей и посмотреть какими мотивами они располагают при выборе данного продукта, было проведено исследование среди потенциальных покупателей, которыми являются жители города Пензы и пензенской области.

Основными задачами исследования являлись:

- 1) выявление потребителей сушеных овощей;
- 2) определение половозрастной категории и материального положения потребителей сушеных овощей;
- 3) выявление факторов, влияющих на выбор товара;
- 4) выявление места покупки сушеных овощей;
- 5) выявление суммы, которую потребители готовы заплатить за товар.

По результатам проведенного анализа каналов реализации сушеных овощей в параграфе 1.2, было выявлено, что большая часть продукции идет на свободную реализацию, то есть физическим лицам. Рассмотрим их характеристику по различным признакам.

На рисунке 1.8 представлено распределение потребителей по половым признакам.

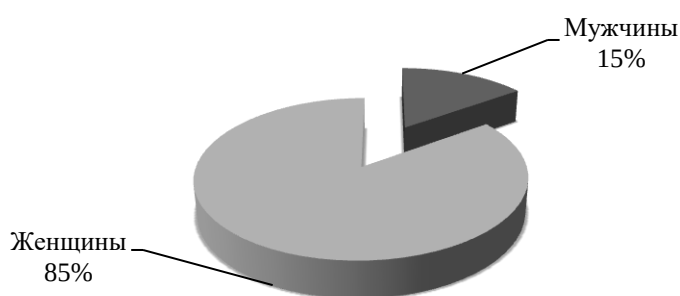


Рисунок 1.8 – Распределение потребителей по половым признакам

По данным диаграммы видно, что чаще всего сушеные овощи покупают женщины. Это обусловлено тем, что женщины чаще мужчин являются домохозяйками и ходят за продуктами сами.

Возрастная категория потребителей сушеных овощей представлена на рисунке 1.9.

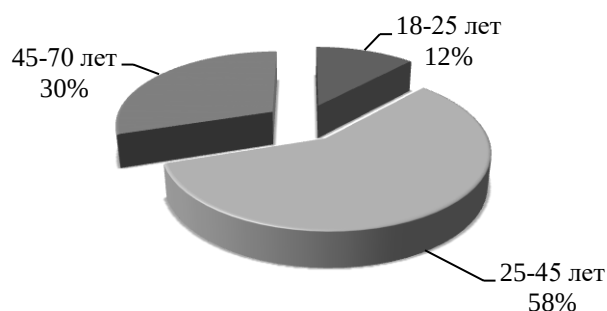


Рисунок 1.9 – Возрастная категория потребителей сушеных овощей

На основании диаграммы можно сделать вывод о том, что чаще всего потребителями сушеных овощей являются люди от 25 до 45 лет. Следующей возрастной категорией потребления сушеных овощей являются люди от 45 до 70 лет. Меньше всего сушеные овощи приобретают люди в возрасте от 18 до 25 лет.

Характеристика потребителей с точки зрения размера среднего семейного дохода представлена на рисунке 1.10.

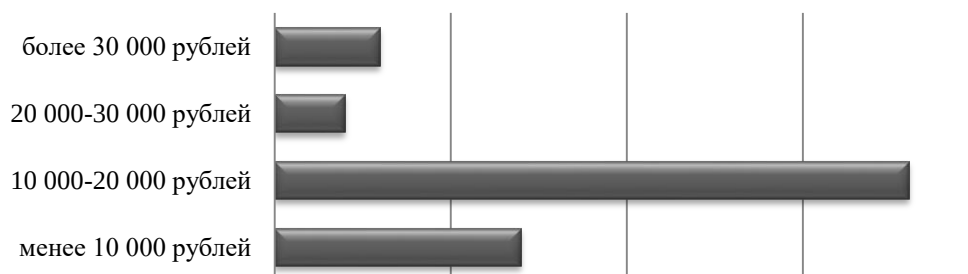


Рисунок 1.10 – Распределение потребителей с уровнем дохода в семье на одного человека

По результатам диаграммы можно сделать вывод о том, что потребителями сушеных овощей являются люди с уровнем дохода от 10 000 до 20 000 рублей.

Наиболее распространённые факторы оказывающие влияние на потребителя при выборе сушеных овощей представлены на рисунке 1.11.

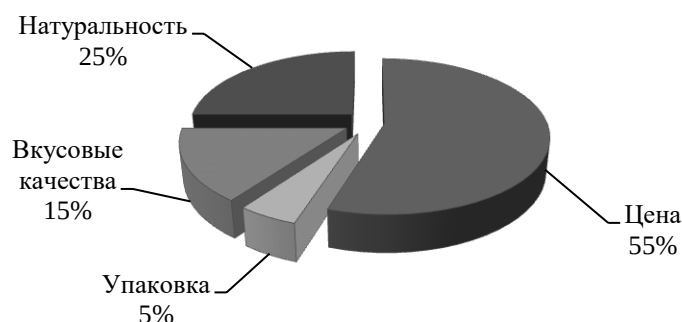


Рисунок 1.11 – Распределение факторов оказывающих влияние на потребителя при выборе товара

Диаграмма показывает, что потребитель при выборе сушеных овощей, в первую очередь ориентируется на их цену и качество. Следующим критерием является вкусовые качества и упаковка.

На рисунке 1.12 показан выбор потребителем места покупки сушеных овощей.

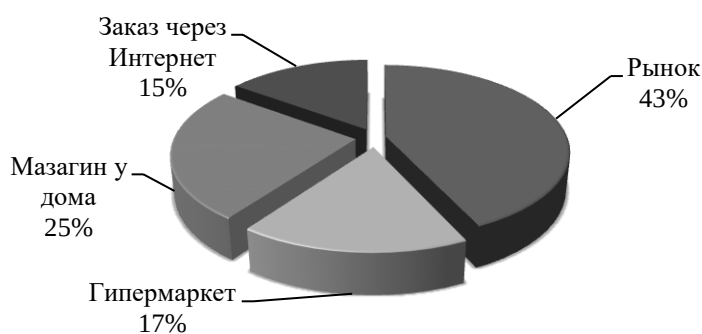


Рисунок 1.12 – Характеристика места покупки сушеных овощей

Самым распространенным местом покупки сушеных овощей является специализированный рынок, а так же магазин у дома. Почти равные доли покупок в гипермаркетах и через Интернет.

На рисунке 1.13 показано, на что ориентируются потребители при выборе сушеных овощей.

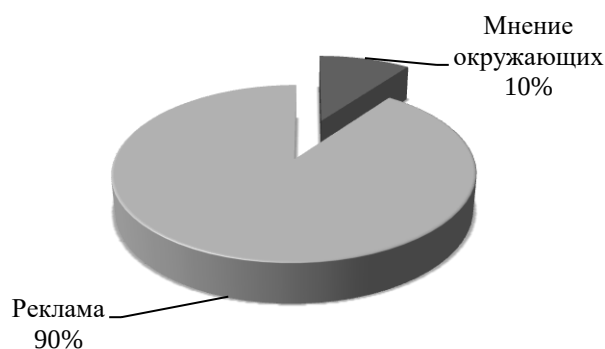


Рисунок 1.13 – Ориентация потребителей при выборе сушеных овощей

По данным диаграммы видно, что 90% людей при выборе сушеных овощей ориентируются на рекламу и лишь 10% на мнение окружающих. Это говорит о том, что рекламная компания самая главная составляющая продвижения товара на рынке.

Для того, что бы выяснить, на какую ценовую политику рассчитывать при производстве сушеных овощей необходимо выявить, какую сумму потребитель готов потратить на приобретение 1 кг сушеных овощей.

Уровень средних затрат потребителей на приобретение 1 кг сушеных овощей, представлен на рисунке 1.14.

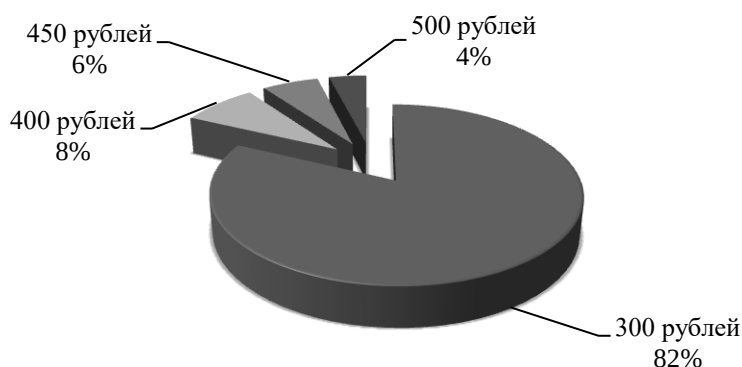


Рисунок 1.14 – Распределение затрат потребителей на приобретение 1 кг сушеных овощей

Исходя из данных диаграммы, можно сделать вывод о том, что в среднем потребитель готов потратить на приобретение 1 кг сушеных овощей 300

рублей. При высоком уровне инфляции, уровень дохода населения низок, что является в большинстве случаев риском отказа от покупки сушеных овощей.

В результате исследования, выяснилось, что сушеные овощи приобретают на рынках в основном женщины в возрасте от 25 до 40 лет, с доходом от 10 000 до 20 000 рублей. При выборе, прежде всего, покупатели ориентируются на цену и качество продукции, полагаясь на рекламу. За 1 кг сушеных овощей они готовы заплатить не более 300 рублей.

Таким образом, сушеные овощи пользуются большой популярностью по всему миру. Целевая аудитория сушеных овощей включает различные категории потребителей, начиная с домохозяек и туристов, заканчивая армией и Военно-морским флотом РФ. Конкурентов в данной отрасли очень мало. Конкуренцию составят предприятия из других городов России – Саратов, Омск, Чебоксары, а так же конкурентом является республика Узбекистан, в которой производятся множество сортов сушеных трав и овощей. Большинство продукции является импортной, что способствует созданию и развитию предприятия.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ

2.1 Характеристика производимой продукции

На предприятии будут производиться 3 вида продукции: сушеная морковь, сушеный лук и сушеный картофель.

1. Состав сушеной моркови отличается высоким содержанием каротина, а также пищевых волокон, калия, железа, фосфора, витамина С и фолиевой кислоты. Сушеная морковь обладает практически теми же свойствами, что и свежий овощ. Сушеная морковь очень полезна для зрения, так как оказывает укрепляющее действие на сетчатку, помогает при близорукости и быстрой утомляемости глаз, нервной и пищеварительной системы. При регулярном употреблении содержащиеся в моркови витамины и минеральные вещества повышают жизненный тонус, укрепляют иммунитет, стимулируют процессы регенерации в организме [8].

Внешний вид моркови после сушки показан на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Сушеная морковь

2. Сушеный репчатый лук сохраняет витаминно-минеральный состав свежего лука. В его состав входит эфирное масло, содержащее серу; сахара такие как: глюкоза, фруктоза, сахароза, витамины С. В сушеном виде лук сохраняет большинство своих полезных свойств. Лук сушеный повышает тонус и секрецию желудочно-кишечного тракта, обладает бактерицидным свойством, используется как мочегонное и противогрибковое средство. Спиртовая

вытяжка лука оказывает стимулирующее влияние на сердечную деятельность. Лук помогает при авитаминозе и нарушении обмена веществ [10].

Внешний вид репчатого лука после сушки показан на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Сушеный репчатый лук

3. Сушеный картофель очень богат витаминами и полезен для здоровья. Он оказывает благоприятное воздействие на нервную и пищеварительную системы, а также на состояние кожи и слизистых оболочек. В продукте содержатся фосфор, железо, калий, магний, различные белки, минеральные соли и витамины группы РР и С. Картофель благотворно влияет на деятельность желудочно-кишечного тракта, способствует быстрому излечению от болезней желудка и двенадцатиперстной кишки [9].

Внешний вид картофеля после сушки показан на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Сушеный картофель

В таблице 2.1 представлена пищевая энергетическая ценность производимой продукции.

Таблица 2.1 – Пищевая энергетическая ценность продуктов [составлено автором]

Наименование продукта	Белки, г	Жиры, г	Углеводы, г	Ккал	Срок хранения, мес.
Сушеная морковь	7,8	0,6	49,2	226	12-24
Сушеный лук	8,4	2,8	42,2	208	12-24
Сушеный картофель	6,6	0,3	71,6	317	12-24

Сушеные овощи массой нетто 100 г будут упакованы в пакеты из полимерных и комбинированных пленочных материалов, включающих в себя слои полиэтилена низкой и высокой плотности, полипропилена, лавсана, полиамида, целлофана, бумаги, алюминиевой фольги. Пакеты должны соответствовать требованиям ГОСТ 12302 и ГОСТ 24370, ГОСТ 13502, ГОСТ 12303 и быть красочно оформлены [7].

Сушеные овощи массой нетто 25 кг будут упакованы в мешки из термосваривающихся материалов по ГОСТ 19360, с последующей их герметизацией и упаковыванием в транспортную тару. В каждую единицу транспортной тары уложены сушеные овощи одного вида и одного сорта. Сушеные овощи плотно уложены до краев транспортной тары и закрыты бумагой так, чтобы концы ее перекрывали друг друга.

Маркировка пакетов продукции будет обозначаться этикетками с наименованием предприятия-изготовителя и его товарным знаком, наименованием и сортом продукта. На этикетке будет обозначен стандарт на продукт, масса нетто, дата выработки, номер смены, информационные данные о пищевой и энергетической ценности 100 г продукта по нормативно-технической документации на продукцию.

Каждая единица транспортной тары будет с использованием транспортной маркировки – по ГОСТ 14192 с нанесением манипуляционного знака «Беречь от влаги», дополнительной надписи «Хранить в сухом прохладном дезинсекцированном помещении».

На транспортной маркировке будет написано наименование предприятия-изготовителя, его местонахождение, подчиненность и товарный знак, наименование продукта, сорт продукта, дата выработки, номер смены, масса нетто и брутто, количество пакетов, обозначение нормативно-технической документации на продукцию, массовая доля влаги в процентах.

В каждую единицу транспортной тары так же будет уложен талон с номером (или фамилией) упаковщика, номером смены и датой выработки [7].

Предприятие по производству сушеных овощей будет иметь форму собственности общество с ограниченной ответственностью. Оно будет иметь название «Суховъ», которое определяет вид его деятельности, а так же собственную товарную марку.

Товарная марка – это имя, знак или символ, которые идентифицируют продукцию и услуги продавца. Создание товарных марок связано с дополнительными затратами на упаковку, изготовление этикеток, рекламу, юридическую защиту. Однако наличие марки дает несколько преимуществ. Во-первых, она упрощает процесс оформления заказов и доставки продукции, поскольку является более «узнаваемым» товаром, что облегчает его распространение. Во-вторых, обеспечивает юридическую защиту от незаконного копирования и изготовления товара. В-третьих, товарные марки дают возможность привлечь большое количество покупателей и выделить товар среди конкурентов. Отсутствие марки на продукте снижает его цену на 10-20% [24].

Товарная марка предприятия ООО «Суховъ» будет вызывать у потребителя ассоциации с товаром, нести в себе информацию о нем. Она будет выделять товар среди аналогичных товаров, способствовать запоминаемости и узнаваемости товара.

Товарная марка предприятия ООО «Суховъ» представлена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Товарная марка предприятия

Некоторые производители соединяют собственное имя с индивидуальным марочным названием каждого товара. Название фирмы придает новому названию законную силу, а индивидуальное марочное название сообщает ее неповторимость. Создает позитивное отношение к новым маркам товара. С другой стороны, позволяет позиционировать эти марки для определенных сегментов рынка [31].

Марочное название сушеных овощей на ООО «Суховъ» будет иметь такое же название, как и фирма. Сушеные овощи «Суховъ» – это название легко воспринимается, запоминается и произносится, оно благозвучно и передает основную суть торговой марки. Оно не вводит потребителей в заблуждение, не снижает возникающее в их восприятии качество товара и не размывает представление о назначении, выгоде и преимуществах данного товара.

Для улучшения экономических показателей и конкурентоспособности, ООО «Суховъ» будет проводить одно из самых главных направлений деятельности каждого предприятия – политику ассортиментов товара.

Пищевое производство должно проводить активную товарную политику и планировать расширение и обновление товарного ассортимента. Расширение ассортимента является непрерывным процессом, продолжающимся в течение всего жизненного цикла продукции, поэтому постоянное новаторство в

выпуске продукции – обязательное условие выживания предприятия в условиях современного рынка [2].

Предприятие ООО «Суховь» в перспективе будет расширять ассортимент производимой продукции по мере необходимости, учитывая факторы, определяющие ассортимент продукции. К ассортименту уже имеющейся продукции добавится сушеная капуста, свекла, томаты, тыква. Из этих продуктов будут составляться наборы сушеных компонентов для приготовления различных супов и гарниров, а так же будут изготавливаться овощные чипсы и снеки.

Оборудование, на котором производятся сушеные овощи, является универсальным, поэтому на нем так же будут производиться сушеные фрукты и ягоды.

2.2 Технология производства продукции

В настоящее время в производстве сушеных овощей применяют несколько видов поточных линий, отличающихся по степени механизации. Выработка сушеных овощей осуществляется на механизированных линиях, позволяющих переходить с производства одного вида продукта на другой.

Процесс производства сушеных овощей состоит из нескольких этапов [19].

1. Мойка сырья.
2. Чистка сырья.
3. Ревизия сырья.
4. Резка сырья.
5. Бланширование сырья.
6. Сушка сырья.
7. Фасовка продукции.

Наглядно схема основного технологического процесса производства сушеных овощей показана на рисунке 2.5.

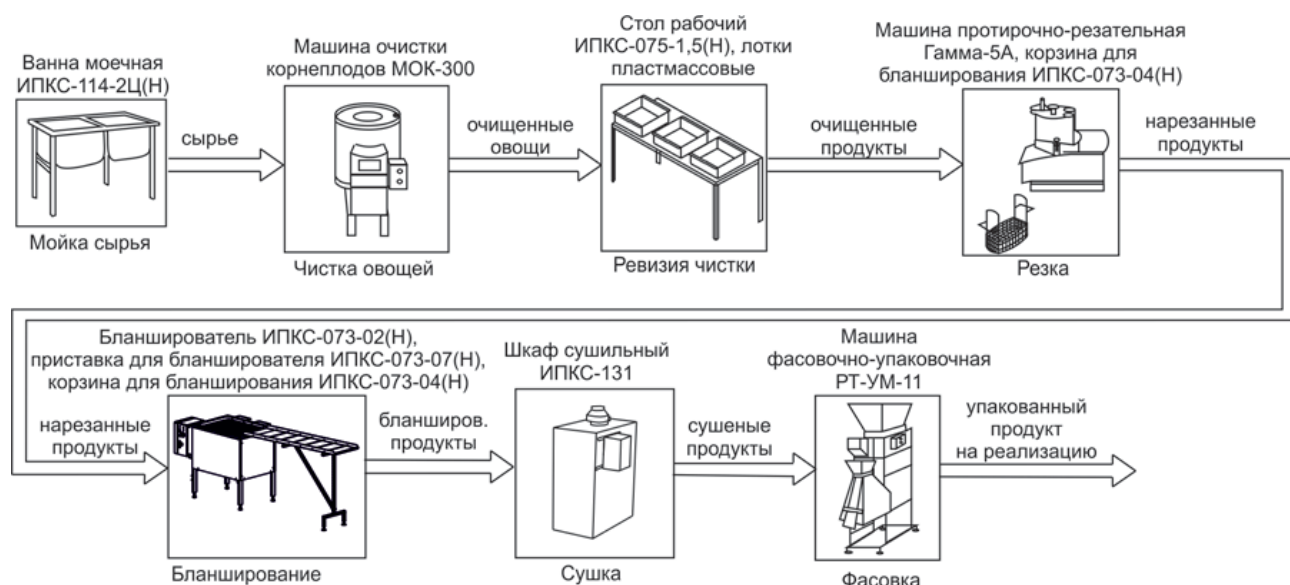


Рисунок 2.5 – Схема основного технологического процесса производства сушеных овощей [19]

При очистке и мойке происходит отделение примесей и удаление различных загрязнений. Нарезка на кусочки, одинакового размера, увеличивает поверхность испарения, облегчает бланширование и ускоряет высушивание.

Важен контроль за процессом сушки для исключения пересушивания, подгорелости и образующихся комков из слипшихся овощей.

Бланширование происходит при температуре 95-100 °С, благодаря этому сохраняется природная окраска (мякоть не темнеет), аромат и вкус, повышается восстанавливаемость сушеного продукта. При такой обработке происходят гидролитическое воздействие влаги на сухие компоненты продукта и необратимые изменения белково-углеводного комплекса.

При сушке удаляется влага и формируются такие изменения в составе и структуре продукта, которые определяют его вкусовые и потребительские свойства. Сушеные овощи выпускают в законченном товарном и потребительском виде [19].

Все технологические операции влияют на качество готового продукта, нарушение режима хотя бы одного из этапов приводит к неисправимым дефектам. Так, на цвет готовой продукции коренным образом влияют условия

хранения сырья, бланширование, продолжительность периода от очистки сырья до сушки, собственно сушка; степень размачиваемости зависит главным образом от качества бланширования и собственно сушки. Большое значение при формировании качества с точки зрения микробиологической чистоты имеют практически все операции, предшествующие упаковке.

На ООО «Суховь» состав используемого оборудования и применяемая технология производства будут обеспечить выпуск продукции, которые будут реализованы потребителям или другим предприятиям в рамках производственной кооперации между предприятиями.

Для эффективной работы предприятия необходим комплект оборудования фирмы «Эльф-4М», который предназначен для производства сушеных овощей и упаковки их в пакеты из пропиленовой пленки. В нем есть ванны, машина очистки корнеплодов, стол, протирачно-резальная машина, бланширователь и модуль для сушки. Модель ИПКС-0604 имеет производительность по сухому продукту 140 кг/цикл, мощность 33 кВт.

Состав необходимого оборудования и его технические характеристики представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Состав комплекта оборудования модели ИПКС-0604 для производства сушеных овощей [составлено автором]

Наименование оборудования	Марка оборудования	Краткая техническая характеристика	Этап производства
1	2	3	4
Ванна моечная	ИПКС-114-2Ц (Н)	2 моечные секции, размер моечной секции - 500х500х300 мм	Мойка сырья
Машина очистки корнеплодов	МОК-300	Производительность 300 кг/ч, 0,55 кВт, 600х410х1000 мм	Чистка сырья
Стол рабочий	ИПКС-075-1,5(Н)	Размер 1500х600х850 мм	Ревизия чистки
Лоток пластмассовый			
Машина протирачно-резательная	Гамма-5А	Производительность - 400 кг/ч, 0,62 кВт, 550х290х550 мм	Резка сырья

Продолжение таблицы 2.2

Бланширователь	ИПКС-073-02(Н)	Объем 75 л	Бланширование сырья
Приставка для бланширователя	ИПКС-073-07		
Корзина для бланширования	ИПКС-073-04	Нержавеющая	
Шкаф сушильный	Универсал-СД-4	Загрузка 120 кг	Сушка сырья
Тележка технологическая (рикша)	ИПКС-117Р-150(Н)	Объем 150 л	
Машина фасовочно-упаковочная	РТ-УМ-11	Производительность до 10 упаковок/мин, Доза 25-2000 г	Фасовка продукции

Преимущества оборудования:

- используется для сушки фруктов, овощей и зелени;
- простое в использовании;
- происходит испарение 98% влаги, благодаря чему увеличивается время хранения;
- сохраняет полезные свойства и аромат фруктов;
- равномерно распределяет воздух – до 70°C;
- простые условия хранения готовой продукции;
- короткое время сушки [23].

На рисунке 2.6 показана машинно-аппаратурная схема линии производства сушеных овощей с паровой очисткой сырья.

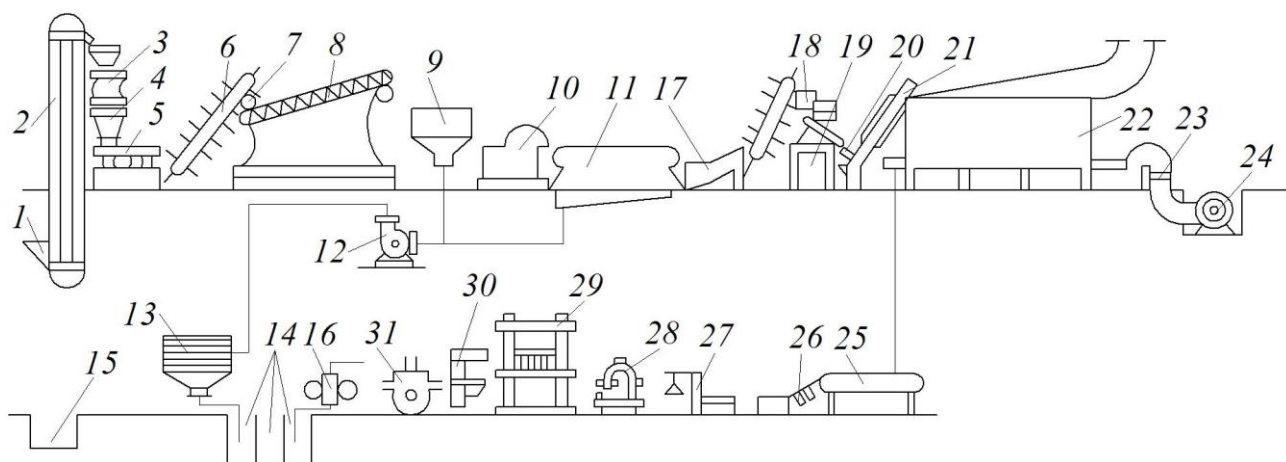


Рисунок 2.6 – Машинно-аппаратурная схема линии производства сушеных овощей с паровой очисткой сырья [23]

Из овощехранилища овощи по гидротранспортеру 1 поступают на ковшовый элеватор 2, а затем через промежуточный бункер на автоматические весы 3. Далее они направляются в бункер-накопитель 4, а из него в вибрационную моечную машину 5.

Мойка осуществляется в проточной воде до полного удаления загрязнений; соотношение воды и сырья 3:1. Вымытые овощи инспектируют, удаляя подгнившие и поврежденные плоды, и калибруют на три размера: мелкие – проход через отверстия размером 60'60 мм; средние – 70'70 мм; крупные – сход с машины.

Из вибрационной моечной машины 5 вымытые овощи поступают на скребковый конвейер 6, подающий их через турникеты 7 в паровую очистительную машину 8, где они обрабатываются паром при давлении 0,40–0,50 МПа в течение 45–75 с. После этого овощи поступают в барабанную моечно-очистительную машину 9, куда подается вода под давлением 0,3–0,5 МПа. Длительность выдерживания в ней овощей регулируется углом наклона барабана. Количество полностью очищенных овощей составляет 97–99 %.

Очищенные овощи из барабанной моечно-очистительной машины 9 поступают в сульфитатор 10, где обрабатываются 0,1 %-ным раствором бисульфита натрия в течение 1–2 мин, а затем высыпаются на ленту конвейера доочистки 11, где вручную удаляют глазки, темные пятна, остатки кожицы и другие дефекты. Отходы через решетки, установленные по обе стороны ленты конвейера 11, поступают в гидротранспортер, из которого насосом 12 откачиваются не только твердые очистки, но и жидкие отходы от барабанной моечной машины 9 на вращающийся решетчатый барабан 13. Здесь жидкие отходы насосом 16 подаются в три последовательно соединенных отстойника 14, а твердые очистки идут в расположенную рядом бетонную емкость 15 для использования на корм скоту.

С конвейера доочистки 11 овощи поступают в элеваторную моечную машину 17 и скребковым конвейером 6 загружаются в бункер овощерезки 18. Резка осуществляется на столбики размерами не более 3'5'10 мм, кубики

размером грани 9–12 мм, пластины размерами не более 4'12'12 мм. Под овощерезкой установлено вибрационное сито 19 с размером ячеек 4 мм, на котором нарезанные овощи промываются водой.

Нарезанный продукт поступает на лоток 20, который равномерно распределяет его на ленте парового бланширователя 21. Бланшировка продукта осуществляется при температуре 95–98 °С в течение 4–6 мин. После бланширования продукт промывают холодной водой. Бланшированные овощи ссыпаются на ленту сушилки 22.

Подготовленные овощи, поступающие на первую сушильную ленту, должны распределиться по всей ее ширине слоем одинаковой толщины. Поступающее на верхнюю ленту подготовленное сырье переносится при ее движении в другой конец сушилки, где пересыпается на вторую ленту. Со второй ленты оно поступает на третью, а затем на четвертую и пятую. Сходом с пятой ленты получается готовый сушеный продукт.

Для обеспечения максимальной температуры воздуха над лентами давление пара у входа в калориферы 23 должно быть в пределах 0,4–0,6 МПа. Воздух в калорифер 23 нагнетается вентилятором 24.

Высушенные овощи из сушилки 22 поступают на ленточный сортировочный конвейер 25, где производится инспекция и сортировка сушеного продукта.

Отсортированные овощи, ссыпаясь с конвейера, проходят магнитный уловитель 26, весы 27 и фасуются россыпью в мешки, которые запаивают на машине 28.

Отсортированные овощи могут поступать и на брикетирование. Брикетируют сушеные овощи на гидравлических прессах 29. Брикеты фасуют в металлические банки. Затем банки закатывают на закаточной машине 30 и для предотвращения коррозии жести смазывают в ванне 31 техническим вазелином, подогретым до температуры 135 °С [23].

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Для того что бы обеспечить предприятие необходимыми ему материалами в соответствии с потребностью, организуется его материально-техническое снабжение.

Снабжение является важным элементом в хозяйственной деятельности предприятия ООО «Суховь» по двум причинам:

- от цены и качества материалов, своевременности их поставок зависит эффективность производственного процесса (отсутствие брака, сбоев, простоев, низкая себестоимость), качество готовой продукции и, в конечном итоге, качество обслуживания потребителей;

- на снабжение приходится значительная доля общих расходов предприятия (в среднем, около 60 %), поэтому даже небольшие улучшения в этой области могут принести существенные выгоды.

Обеспечением материально-технической базы в ООО «Суховь» будет заниматься менеджер по снабжению и в связи с этим он должен выполнять следующие обязанности:

- взаимодействие со складами и фирмами, развитие взаимоотношений;
- обсуждение ассортимента, сроков, объемов, цены, требований по качеству, упаковке, таре и других параметров поставок с заинтересованными сторонами;
- анализ отношения с поставщиками, отбор их для долгосрочного сотрудничества.

Оценка и выбор поставщиков являются необходимыми составляющими оптимизации базы существующих поставщиков [12].

Поставками овощей в пензенской области занимаются десятки компаний. Одними из наиболее привлекательных являются следующие:

- 1) ООО «Урожай плюс»;
- 2) ООО «Богатый урожай»;
- 3) ООО «Микс»;

4) ООО «Плодоовощ»;

5) ООО «Меркурий».

Для того чтобы не ошибиться в выборе поставщика необходимо провести оценку по нескольким критериям и выбрать наиболее подходящего.

При выборе поставщика учитывается соответствие его определенному набору критериев. К этим критериям можно отнести:

- цены ресурсов и прочие финансовые условия,
- качество поставляемых ресурсов,
- надежность поставки,
- местоположение поставщика.

Рейтинг поставщиков по цене и прочим финансовым условиям представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Рейтинг поставщиков по цене и прочим условиям [составлено автором]

Поставщик	Цена		Предоставление скидок		Отсрочка платежа		Доставка		Итоги оценки
	Цена, руб.	Место	% скидки	Место	Дни	Место	Субъект оплаты	Место	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ООО «Урожай плюс»	8	4	2%	1	По факту	3	За наш счет	3	26
ООО «Богатый урожай»	6,5	1	1,5%	2	15 д	2	За счет пост-ка	1	16
ООО «Микс»	7	2	—	3	20 д	1	За счет пост-ка	1	18
ООО «Плодоовощ»	7	2	2%	1	По факту	3	За наш счет	3	21
ООО «Меркурий»	7,5	3	—	3	15 д	2	За наш счет	3	28
Рейтинг	1		4		2		3		

Из таблицы 2.3 видно, что поставщик ООО «Меркурий» имеет самый высокий рейтинг. Поэтому при выборе поставщика по цене, предпочтение будет отдано именно ему.

Так же при анализе выбора поставщиков каждому, будет присвоен вес критерия по степени его важности, в результате рассмотрения всех критериев будет выбран наиболее надежный поставщик (таблицы 2.4–2.7).

Таблица 2.4 – Расчет веса критерия «Цена и прочие финансовые условия»
[составлено автором]

Поставщик	Цена			Предоставление скидок			Отсрочка платежа			Оплата доставки			Общий вес
	Рейтинг	Вес	Оценка	Рейтинг	Вес	Оценка	Рейтинг	Вес	Оценка	Рейтинг	Вес	Оценка	
ООО Урожай плюс»	1	0,5	0,5	3	0,05	0,15	1	0,3	0,3	1	0,15	0,15	1,1
ООО «Богатый урожай»	4		1,5	2		0,1	2		0,6	3		0,3	2,5
ООО «Микс»	3		1	1		0,05	3		0,9	3		0,45	2,4
ООО «Плодоовощ»	3		0,4	3		0,2	1		0,3	1		0,2	1,8
ООО «Меркурий»	2		0,6	1		0,15	2		0,5	1		0,4	1,4

Таблица 2.5 – Расчет веса критерия «Качество поставляемых ресурсов»
[составлено автором]

Поставщик	Хрупкость			Соответствие желаемым объемам			Посторонний запах			Деформация под термо-воздействием			Общий вес
	Рейтинг	Вес	Оценка	Рейтинг	Вес	Оценка	Рейтинг	Вес	Оценка	Рейтинг	Вес	Оценка	
ООО «Урожай плюс»	3	0,45	1,35	2	0,25	0,5	1	0,1	0,1	1	0,2	0,2	2,15
ООО «Богатый урожай»	1		0,45	3		0,75	2		0,2	2		0,4	1,8
ООО «Микс»	2		0,9	1		0,25	2		0,2	3		0,6	1,95
ООО «Плодоовощ»	4		0,5	1		0,6	1		0,1	2		0,8	2
ООО «Меркурий»	3		1,5	2		0,15	3		0,3	1		0,1	1,5

По расчетам таблицы 2.4 можно сделать вывод, что наибольший вес критерия «Цена и прочие финансовые условия» имеет поставщик ООО «Богатый урожай». При выборе поставщика по данному критерию, он будет находится в приоритете. На втором месте в рейтинге поставщиков стоит поставщик ООО «Микс».

Из таблицы 2.5 следует, что самый высокий вес критерия «Качество поставляемых ресурсов» имеет поставщик ООО «Плодоовощ», а так же вторым по месту в рейтинге поставщиков является поставщик ООО «Микс».

Таблица 2.6 – Расчет веса критерия «Надежность поставки» [составлено автором]

Поставщик	Поставка в срок			Задержка поставки			Соблюдение графика поставок			Поставка в неполном объеме			Общий вес
	Рейтинг	Вес	Оценка	Рейтинг	Вес	Оценка	Рейтинг	Вес	Оценка	Рейтинг	Вес	Оценка	
ООО «Урожай плюс»	2	0,2	0,4	3	0,4	1,2	1	0,7	0,7	1	0,1	0,1	2,4
ООО «Богатый урожай»	3		0,6	1		0,4	3		2,1	2		0,2	3,3
ООО «Микс»	1		0,2	2		0,8	2		1,4	2		0,2	2,6
ООО «Плодоовощ»	1		0,4	2		0,5	3		0,5	3		0,3	2,1
ООО «Меркурий»	4		0,1	1		1,9	2		1,8	1		0,2	2,8

Исходя из расчетов таблицы 2.6 можно сделать вывод, что самый высокий вес критерия «Надежность поставки» имеет поставщик ООО «Богатый урожай». При выборе поставщика предпочтение будет отдано ему и поставщику ООО «Меркурий», так как он набирает второе по рейтингу поставщиков место.

Таблица 2.7 – Расчет веса критерия «Местоположение поставщика» [составлено автором]

Поставщик	Удаленность склада			Близкое месторасположение			Удобство подъезда			Отсутствие конкурентов поблизости			Общий вес
	Рейтинг	Вес	Оценка	Рейтинг	Вес	Оценка	Рейтинг	Вес	Оценка	Рейтинг	Вес	Оценка	
ООО «Урожай плюс»	2	0,1	0,2	1	0,5	0,5	2	0,15	0,3	1	0,4	0,4	1,4
ООО «Богатый урожай»	2		0,2	2		1	3		0,45	1		0,4	2,35
ООО «Микс»	1		0,1	3		1,5	1		0,15	2		0,8	2,05
ООО «Плодоовощ»	1		0,2	1		1	2		0,3	3		0,8	1,45
ООО «Меркурий»	3		0,3	2		0,5	3		0,4	2		0,6	1,9

Из таблицы 2.7 следует, что наиболее высокий вес критерия «Местоположение поставщика» имеет поставщик ООО «Богатый урожай».

Таким образом, в рейтинге по цене и прочим финансовым условиям поставщик ООО «Меркурий» находится на первом месте. По расчетам веса различных критериев лидирующую позицию занимает поставщик ООО «Богатый урожай», так как он лидирует в трех позициях. Одинаковое положение в расчете веса критериев получили поставщики ООО «Плодоовощ» и ООО «Микс».

Для покупки сырья можно обратиться к двум поставщикам, имеющим хорошие показатели по критериям поставки: ООО «Меркурий» и ООО «Богатый урожай».

Материально-техническое обеспечение предприятия будет осуществляться централизованно на основании прямых договоров. Поставщиками сырья и материалов будут являться предприятия Пензенской области. Со многими поставщиками ООО «Суховь» будет стремиться к заключению долговременных и устойчивых связей.

В таблице 2.8 представлена характеристика материально-технического снабжения предприятия.

Таблица 2.8 – Характеристика материально-технического снабжения ООО «Суховь» [составлено автором]

Наименование предметов материально-технического назначения	Поставщики	Срок поставки
Спецодежда для персонала	ООО «Спецодежда Пенза Эксперт»	По договору
Канцелярские товары	ООО «Стандарт»	По договору
Упаковка	ООО «Авантпак-Пенза»	По договору
Свежая морковь	ООО «Богатый урожай»	По договору
Свежий лук	ООО «Меркурий»	По договору
Свежий картофель	ООО «Богатый урожай»	По договору

Таким образом, эффективная организация снабжения является основой для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия.

Транспортное хозяйство на предприятии ООО «Суховь» – это комплекс средств предприятия, предназначенных для перевозки сырья, материалов, готовой продукции, отходов и других грузов на территории предприятия и за его пределами. По назначению транспорт на ООО «Суховь» классифицируется на внешний и внутренний: межцеховой, внутрицеховой и внутрискладской.

Внешний транспорт предприятия представляет собой грузовые автомобили модели ГАЗ-4301, на которых происходит транспортировка готовой продукции к потребителю [25].

Межцеховым транспортом на предприятии ООО «Суховь» будут являться автопогрузчики модели «Hyundai 25DT-7». Они применяются для доставки овощей со складов сырья в цехи, для вывоза готовой продукции из цехов на склад готовой продукции, а также для перевозки разнообразных грузов: отходов, рабочего инструмента, топлива и так далее [15].

Внутрицеховым транспортом на ООО «Суховь» будут являться тележки для перемещения сырья между рабочими местами и конвейеры комплекта оборудования ИПКС–0604 для производства сушеных овощей.

Внутрискладским транспортом предприятия будут являться электрогидравлические тележки «Lema LM 50-1150X550» для подъема грузов на поддонах в места хранения и снятия их с мест хранения [16].

Транспортное хозяйство является очень важным составляющим для предприятия любой отрасли. Без него невозможно перемещать сырье и материалы по территории предприятия, отправлять готовую продукцию потребителю. Для эффективной работы ООО «Суховь» будет проведена рациональная организация транспортного хозяйства.

Деятельность предприятия ООО «Суховь» подразумевает наличие складского хозяйства. Оно является необходимым элементом производства сушеных овощей, так как на предприятии должно осуществляться хранение свежих овощей и готовой продукции.

Складское хозяйство – это материально-техническая база системы снабжения и сбыта, от нее зависит качество и эффективность обеспечения потребителей материальными ресурсами.

Склад ООО «Суховь» представляет собой здание, оснащенное специальным технологическим оборудованием, для осуществления всего комплекса операций по приемке, хранению, размещению и распределению поступивших на него товаров.

Основное назначение склада – концентрация запасов, их хранение и обеспечение бесперебойного и ритмичного выполнения заказов потребителей [18].

Повседневная деятельность складов предприятия по производству сушеных овощей заключается в обеспечении:

- контроля своевременности подачи сырья и поступления готовой продукции из цехов на склад;
- правильной организации хранения сырья и готовой продукции;
- контроля комплектности складских помещений;
- организации своевременной подачи сырья в цех.

Для хранения сырья и готовой продукции на предприятии будут использоваться склады хранилища, предназначенные для длительного хранения каких-либо видов сырья для сохранения их потребительских свойств.

На складе свежих и сушеных овощей предполагается следующее оснащение:

- 1) система освещения;
- 2) система вентиляции;
- 3) система климат-контроля, так как для хранения каждого вида продукции необходима разная температура и уровень влажности воздуха помещения;
- 4) система видеонаблюдения.

Склад для хранения овощей будет оснащен следующим оборудованием:

- 1) электрогидравлические тележки и автопогрузчики;
- 2) сусеки, стеллажи;
- 3) ворота с системой автоматического оповещения об открытии и закрытии склада;
- 4) офисная мебель и техника.

В таблице 2.9 представлено описание температуры, влажности воздуха и срока хранения различных видов овощей.

Таблица 2.9 – Параметры хранения овощей на складе [составлено автором]

Сырье	Температура хранения, t	Влажность воздуха, %	Срок хранения, мес.
Морковь	от - 0,5 до 0,5	95-100	4-8
Лук	от 0 до 1	90-100	6-8
Картофель	от 3 до 10	85-95	4-8

По данным таблицы 2.9 можно сказать, что моркови и луку требуется практически одинаковая температура воздуха для оптимального хранения. Такое объединение продуктов позволяет более эффективно использовать хранилища для плодоовощной продукции.

План складских помещений предприятия по производству сушеных овощей изображен на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – План складских помещений ООО «Суховъ»

1 Склад сырья

#2 Склад готовой продукции

После поступления готовой продукции на склад, она проходит сортировку и после этого готова к реализации. В системе сбыта у ООО «Суховъ» имеется только один распределительный центр – это непосредственно сам оптовый склад предприятия.

Основной канал распределения ООО «Суховъ» – это работа через дистрибьюторов, которые забирают со склада до 50% продукции и реализуют ее через свои каналы распределения. Такой канал распределения является трехуровневым.

Трехуровневый канал распределения представлен на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Схема трехуровневого канала распределения ООО «Суховъ»

Помимо трехуровневого канала распределения, с большим числом посредников у ООО «Суховъ» будет реализовывать продукцию по каналу нулевого уровня, схема которого представлена на рисунке 2.9.

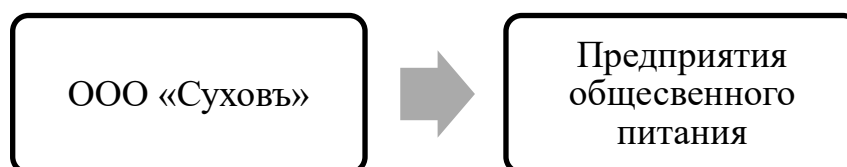


Рисунок 2.9 – Схема канала распределения нулевого уровня

Предприятие ООО «Суховъ» будет стремиться к максимальному качеству продукции по приемлемой цене для потребителей, оказывая сильную конкуренцию фирмам, производящим ту же продукцию на этом рынке, тем самым увеличивая спрос на продукцию предприятия. Данная цена будет не только соответствовать, но и способствовать созданию имиджа фирмы. Покупателей будут привлекать цены, если увеличить цены, не связав с общим повышением цен на рынке, то можно потерять клиентов.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

При планировании потребностей в персонале важно учитывать такие показатели, как календарный и полезный фонд рабочего времени.

Полезный фонд рабочего времени зависит от того, присутствует ли сезонность в производстве, учитываются календарные, праздничные дни, круглосуточное или сменное производство и характеристики рабочего процесса. Фонд рабочего времени предприятия ООО «Суховь» представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Фонд рабочего времени предприятия ООО «Суховь» [составлено автором]

Элементы рабочего времени	Показатель		
	Главный технолог	Операторы производственной линии	Упаковщики продукции
1	2	3	4
1. Календарный фонд времени, дн.	365	365	365
2. Праздничные и выходные дни	64	64	64
3. Номинальный фонд рабочего времени, дн. (п.1 – п.2)	301	301	301
4. Невыходы на работу, дн.	37	37	37
В том числе:			
- очередные и дополнительные отпуска	24	24	24
- по болезни	9	9	9
- по разрешению администрации	3	3	3
- целодневные простои	1	1	1
5. Фактически используемое время, дн. (п.3 – п.4)	264	264	264
6. Потери рабочего времени в связи с сокращением продолжительности рабочего дня, час.	0,2	0,2	0,2
В том числе:			
- внутрисменные простои	0,5	0,5	0,5

Продолжение таблицы 3.1

7. Фактическая продолжительность дня, час. (нормальная продолжительность за вычетом потерь)	7,5	7,5	7,5
8. Полезный (эффективный) фонд рабочего времени, час./год (п.5 × п.7)	1980	1980	1980

Для упорядочивания кадровой структуры фирмы существует штатное расписание, которое помогает планировать затраты на оплату труда и организовывать работу службы персонала.

Штатное расписание сотрудников предприятия ООО «Суховъ» представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Штатное расписание ООО «Суховъ»

Должность	Количество, чел.	Заработная плата, руб.	Всего на издержки, руб.
1	2	3	4
Генеральный директор	1	60 000	60 000
Главный бухгалтер	1	40 000	40 000
Начальник производства	1	35 000	35 000
Главный технолог	1	30 000	30 000
Заместитель директора по коммерческим вопросам	1	30 000	30 000
Специалист по контролю качества	1	30 000	30 000
Водитель экспедитор	4	20 000	40 000
Менеджер по снабжению и сбыту	1	25 000	25 000
Инженер-электрик	1	20 000	20 000
Инженер-механик	1	20 000	20 000
Оператор производственной линии	8	20 000	160 000
Кладовщик	1	15 000	15 000
Грузчики	2	15 000	30 000
Уборщик	2	15 000	30 000

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

Организационная структура ООО «Суховъ» изображена на рисунке 3.1.

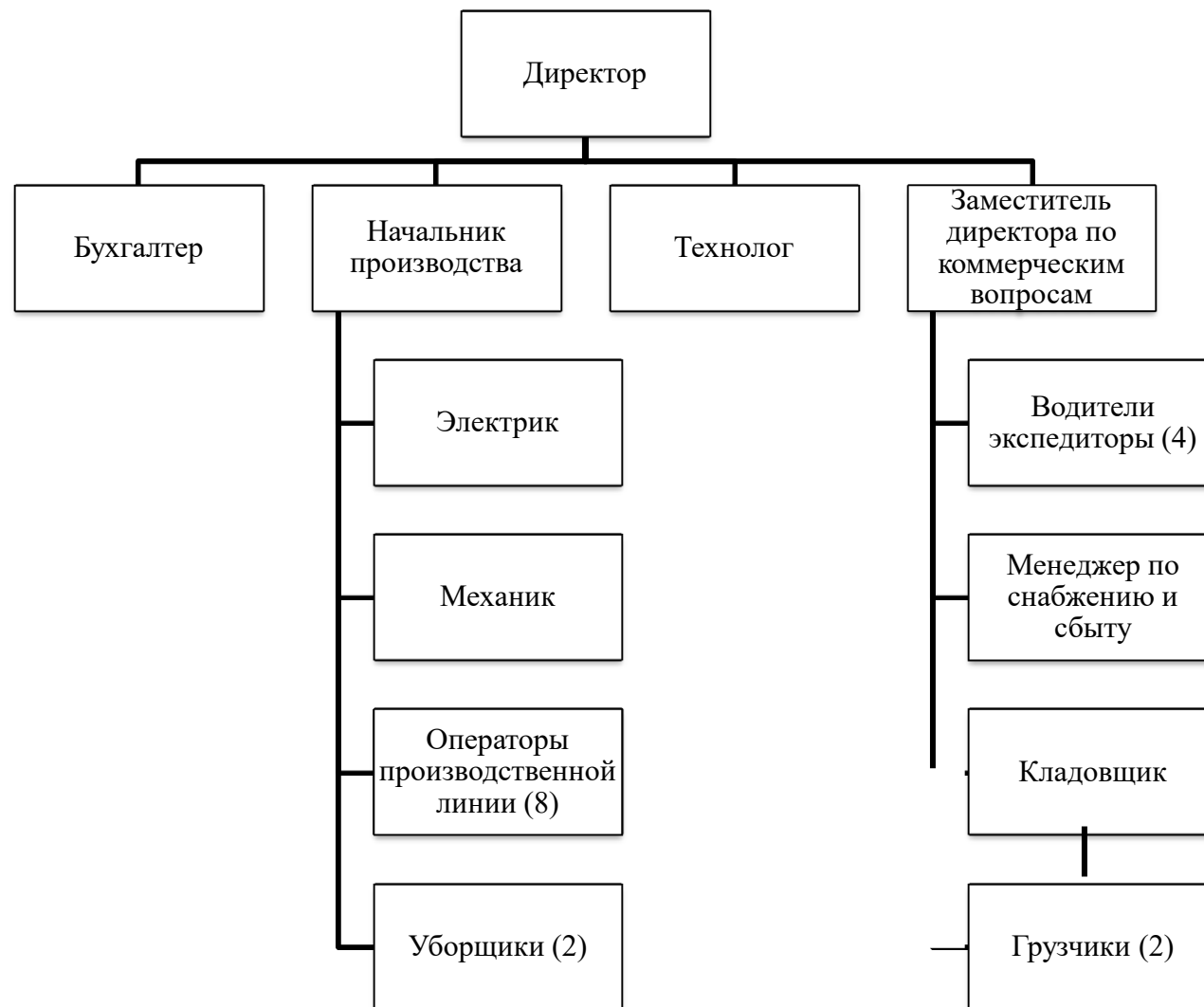


Рисунок 3.1 – Организационная структура ООО «Суховь»

Для эффективной работы предприятия необходимо использование мотивации персонала. Мотивация персонала – это часть процесса управления, с помощью которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации [32].

Методы мотивации персонала на предприятии ООО «Суховь» представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Методы мотивации персонала [составлено автором]

Метод мотивации	Категория персонала
Нематериальная мотивация	
Поздравления со знаменательными датами	Все сотрудники
Поощрительные командировки	Высшее руководство
Публичная благодарность за выполнение планов	Руководители среднего звена и рабочий персонал
Проведение мероприятий с целью формирования чувства сопричастности к общему делу и улучшения атмосферы в коллективе	Все сотрудники
Обустройство удобного помещения для приёма пищи и отдыха	Все сотрудники
Предоставление путёвок в детские лагеря	Все сотрудники
Обучение, тренинги, семинары за счёт фирмы	Все сотрудники
Организация доски почёта	Сотрудники производственного цеха
Поощрительные экскурсии, развлекательные мероприятия	Все сотрудники
Материальная мотивация	
Ежеквартальные премии	Высшее руководство и менеджеры среднего звена
Подарки для детей на новый год	Все сотрудники
Оплата посещений фитнес-центров, заграничных командировок	Высшее руководство и менеджеры среднего звена
Денежные выплаты к праздникам	Все сотрудники

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости применения как материальных, так и нематериальных стимулов в целях полного удовлетворения потребностей работников, тем самым способствуя их активности, и, как следствие, дальнейшему развитию компании.

В таблице 3.4 представлена стоимость материальной мотивации персонала необходимой для эффективного функционирования ООО «Суховь».

Таблица 3.4 – Стоимость материальной мотивации персонала [составлено автором]

Метод мотивации	Категория персонала	Стоимость, руб.
Ежеквартальные премии	Высшее руководство и менеджеры среднего звена	15 000
Подарки для детей на новый год	Все сотрудники	19 800
Оплата посещений фитнес-центров, заграничных командировок	Высшее руководство и менеджеры среднего звена	40 000
Денежные выплаты к праздникам	Все сотрудники	100 000
Награждение лидеров продаж	Все сотрудники	6 000
Премии за внесение стоящих идей	Все сотрудники	3 000
Вознаграждения за чёткое выполнение планов	Все сотрудники	6 000
Итого за год:		189 800

Таким образом, материальное стимулирование играет решающую роль в организации. Даже при хорошем развитии нематериального стимулирования и положительном микроклимате в коллективе деньги всё равно являются главным мотиватором для сотрудника, ведь именно для того, чтобы их заработать, он трудится. Грамотно выстроенная система материального стимулирования повышает престижность работы в организации и положительно влияет на её репутацию в деловой среде.

При формировании персонала организации важным вопросом, требующим серьезного рассмотрения, является формирование критериев отбора персонала. Но перед тем, как проводить непосредственный набор надо оценить имеющиеся ресурсы и сделать прогноз численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и стратегических целей, а затем, определив будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения [32].

Для того чтобы выбрать наиболее подходящего сотрудника для какой-либо должности, на ООО «Суховь» будет проводиться анализ рабочего места. После анализа рабочего места и набора претендентов осуществляется отбор

будущих сотрудников. Отбор – это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

Критерии отбора персонала в ООО «Суховь»:

- 1) высшее образование;
- 2) коммуникативность, активность, умение строить отношения с людьми;
- 3) психологическая уравновешенность;
- 4) умение принимать решения в экстремальных ситуациях;
- 5) знание необходимых нормативных документов, регламентирующих деятельность предприятия;
- 6) опыт (работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника; одним из способов измерения опыта работы является установление рейтинга трудового стажа);
- 7) физические, медицинские характеристики (наличие справки, подтверждающая годность лица к работе на производстве);
- 8) наличие характеристики или рекомендаций с предыдущих работ.

На предварительном этапе отбора на основе профессиограммы происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа. Ее задачей является всесторонняя оценка кандидата, ориентирующаяся не на отдельные черты, а на свойства личности в целом. Проверка претендента проводится с помощью обстоятельного анализа документов, общих и целевых собеседований, тестирования и ряда других методов [31].

В результате делается вывод о целесообразности личной встречи с претендентом, чем и пользуется ООО «Суховь». Приглашение обычно делается предварительно по телефону, но обязательно подтверждается письменно.

Для подготовки работников на предприятии предусматриваются следующие виды обучения:

- первоначальное профессиональное обучение лиц, не имеющих профессии; подготовка вновь принятых рабочих;
- переподготовка рабочих на другую профессию;
- обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации рабочих;
- повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих;
- переподготовка руководителей, специалистов и служащих.

Подготовка вновь принятых рабочих осуществляется:

- в учебных центрах по профессиям, связанным с эксплуатацией и обслуживанием оборудования, механизмов и техники;
- на предприятии, по остальным профессиям (по программам теоретического и практического обучения, разработанным специалистами предприятия).

В ООО «Суховь» будет разработана собственная кадровая политика, направленная на достижение высокой эффективности труда каждого работника, позволяющая вести прогнозирование потребности и развитие персонала, управлять кадрами от приема на работу до завершения карьеры и обеспечивать социальные гарантии по старости и потере трудоспособности.

Основные положения кадровой политики включают в себя:

- создание единых принципов стратегического управления и развития персонала в отрасли;
- внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала;
- разработку экономических стимулов и социальных гарантий, направленных на повышение производительности и качество труда, эффективности работы предприятий;
- защиту прав и гарантий каждого работника ООО «Суховь» работу с представителями трудовых коллективов и профсоюзов;
- подготовку нормативных и методических материалов с целью обеспечения высокого уровня управления кадрами.

В сфере развития персонала ООО «Суховь» будет основываться на том, что персонал – одна из главных его ценностей, и деятельность компании в этой области направлена на повышение профессионального уровня сотрудников, обеспечение полной реализации их потенциала и создании личной заинтересованности в достижении компанией поставленных целей.

3.2 Формирование стратегий организации

Для того чтобы понять в каком направлении должна двигаться и развиваться организация, необходимо определить ее рыночные возможности и факторы риска. Оценить фактическое положение и стратегические перспективы компании можно с помощью метода SWOT-анализа [11].

Матрица SWOT-анализа ООО «Суховь» представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Матрица SWOT-анализа ООО «Суховь» [составлено автором]

<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая квалификация сотрудников 2. Применение современного оборудования 3. Высокое качество продукции 4. Приемлемая цена на продукцию 5. Эффективная мотивация персонала 6. Эффективная политика продвижения 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая зависимость заемных средств 2. Неузнаваемость продукции на рынке
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование технологии производства сушеных овощей 2. Увеличение количества потенциальных клиентов 3. Появление зарубежных каналов сбыта 4. Увеличение доли рынка 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие долгосрочных контрактов с поставщиками 2. Изменение покупательских предпочтений 3. Снижение цен на товары у конкурентов 4. Появление новых конкурентов 5. Рост темпов инфляции

Как видно из таблицы, компания имеет достаточно сильные стороны и возможности, используемые в конкурентной борьбе. Однако такая слабая сторона, как неузнаваемость продукции на рынке, может привести к низкому спросу, что повлечет за собой простой оборудования и неполучение прибыли, последнее может стать весомой угрозой, поскольку у компании большой процент заемных средств. Однако на этот недостаток можно повлиять с помощью проведения грамотной политики продвижения товаров. Но на такие

внешние факторы, как рост темпов инфляции и появление новых игроков на рынке, компания не в силах повлиять. Поэтому очень важно своевременно выявлять все изменения, происходящие во внешней среде и правильно на них реагировать.

Залогом успеха развития и функционирования организации является ее миссия – целевые установки организации, которые составляют причину деятельности организации и которые должны быть выполнены за определенный период [16].

Миссия ООО «Суховъ» состоит в обеспечении потребителей исключительно натуральными, безопасными, экологически чистыми и полезными продуктами для здорового питания на весь год, предоставляя при этом высочайшее качество продукции. Занимаясь сушкой овощей, мы помогаем не только долго хранить их, но и получать витамины и полезные вещества круглый год.

После разработки миссии организации в технологической цепочке стратегического планирования необходимо приступить к формулированию стратегических и тактических целей организации.

Основная цель организации ООО «Суховъ» заключается в максимизации прибыли и завоевание лидерства на рынке, путем производства высококачественной продукции (Π_0).

Получение прибыли – это непосредственная цель предприятия. Но оно может получить прибыль только в том случае, если производит продукцию, которые реализуются, то есть удовлетворяют общественные потребности.

Теперь декомпозируем основную цель организации, на стратегические по признаку «сферы деятельности» путем построения «дерева целей» в рисунке 3.2 и таблице 3.6.

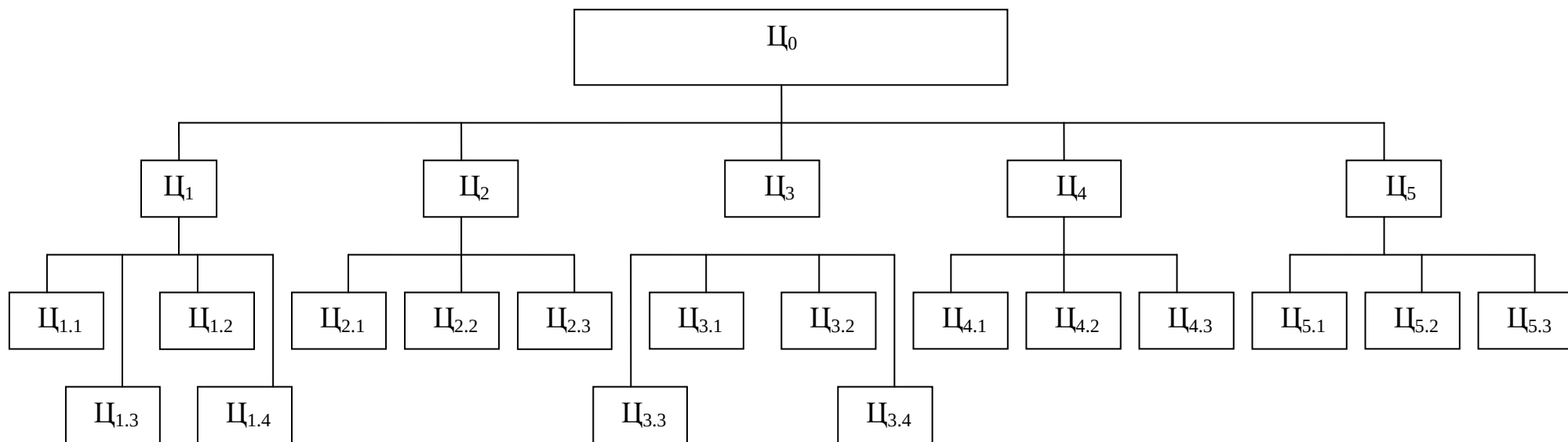


Рисунок 3.2 – «Дерево целей» предприятия

Таблица 3.6 – Содержание стратегических целей предприятия [составлено автором]

Условное обозначение цели	Описание цели
Ц ₁	Маркетинговые цели
Ц _{1.1}	Завоевание и поддержание стабильной доли регионального рынка продукции на уровне 20% к третьему году реализации проекта
Ц _{1.2}	Удержание цен на уровне, равном или чуть ниже уровня цен ближайших конкурентов в первом году реализации проекта
Ц _{1.3}	Разработка системы скидок для постоянных потребителей в течении первого года реализации проекта
Ц _{1.4}	Разработка комплекса маркетинга, обеспечивающего прирост реализации продукции на 5% в год
Ц ₂	Экономические цели
Ц _{2.1}	Увеличение доходов на 15- 25% в год
Ц _{2.2}	Увеличение рентабельности ежегодно на 5-7 % относительно базовых показателей
Ц _{2.3}	Ежеквартальная оптимизация состава издержек, не связанных с трудовыми и арендными расходами, и их снижение на 6% в год
Ц ₃	Производственные цели
Ц _{3.1}	Увеличение ассортиментного ряда на две позиции, к пятому году реализации проекта
Ц _{3.2}	Увеличение производительности труда на 10% в год за счет увеличения норм и зон обслуживания
Ц _{3.3}	Выбор оптимального поставщика товаров и заключение договоров поставки в течение первых четырех месяцев реализации проекта
Ц _{3.4}	В первом году реализации проекта внедрить и сертифицировать систему менеджмента качества, соответствующую международным стандартам
Ц ₄	Управление персоналом
Ц _{4.1}	Установление, помимо должностного оклада бонусов, привязанных к эффективности деятельности сотрудника лично и всего предприятия в целом, к длительности работы на предприятии (выслуге лет) и наличию прогулов и больничных к третьему году реализации проекта
Ц _{4.2}	Внедрение квалифицированного обучения и карьерного роста сотрудников к пятому году реализации проекта
Ц _{4.3}	Формирование системы развития персонала организации к концу второго года реализации проекта
Ц ₅	Организационные цели
Ц _{5.1}	Приобщение персонала организации к общему корпоративному духу и целям компании с первого месяца реализации проекта
Ц _{5.2}	Создание на базе предприятия отдела качества к третьему году реализации проекта
Ц _{5.3}	Проведение мониторинга эффективности системы коммуникаций предприятия к третьему году реализации проекта

Стратегические цели компании ООО «Суховь» представляют собой результаты, которых она стремится достичь в перспективе.

Инструментом достижения конкурентных преимуществ в данной отрасли является формирование долгосрочных стратегий предприятия.

1. Формирование стратегии функционирования. Эта стратегия отражает поведение организации на рынке в связи с реализацией выпускаемых ею товаров. Для ООО «Суховь» характерна стратегия дифференциации, суть которой состоит в концентрации усилий компании на производстве товаров одного функционального назначения, модификация которых расширяет круг потенциальных покупателей. Это позволяет достичь превосходства над другими за счет уникальности в том или ином аспекте. Вкусы и потребности покупателей существенно различаются и не могут быть удовлетворены стандартной продукцией, а сами потребители привязаны к фирме и хорошо воспринимают различия, а продукт может быть использован по-разному. Это позволяет популяризовать торговую марку и установить высокую цену.

2. Формирование стратегии развития. В качестве стратегии развития выбрана стратегия концентрированного роста (развитие товара). Стратегия была выбрана потому, что предприятие находится на начальном этапе жизненного цикла и имеет целью завоевание определенной доли рынка с данным продуктом и дальнейшее усиление занятых позиций на рынке. Однако реализация этого типа стратегии потребует от предприятия больших маркетинговых усилий и финансовых вложений в продвижение продукции.

3. Формирование инновационной стратегии. Инновационная стратегия – это одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей. Инновационная стратегия подчинена общей стратегии предприятия. Она задает цели инновационной деятельности, выбор средств их достижения и источники привлечения этих средств. В качестве инновационной стратегии выбрана защитная стратегия, характеризующаяся

невысоким уровнем риска, достаточно высоким уровнем технических разработок и определенной завоеванной долей рынка.

4. Формирование стратегии маркетинга. В качестве стратегии маркетинга целесообразней выбрать стратегию развивающегося маркетинга. Цель выбранной стратегии развить потенциальный спрос в реальный, путем переориентирования внимания потребителя со старого товара на новый. Этот тип стратегии наиболее эффективен в выведении нового товара на рынок, и инструментами в его продвижении на рынок могут быть выставки-продажи, презентации и интенсивная реклама.

5. Формирование стратегии конкурентоспособности. Сущность формулирования конкурентной стратегии состоит в сопоставлении компании и ее окружения. Дифференциация продукции ориентирована на покупателей, готовых заплатить больше, но за более высокое качество или за более широкий спектр потребительских качеств товара. Фокусирование представляет собой сосредоточение усилий на каком-либо сегменте рынка (потребительской нише), характеризующемся особыми потребностями, с целью лучшего, чем у конкурентов, их удовлетворение. Преимуществами выбранной стратегии являются дополнительный рост объема продаж и прибыли за счет превосходства в области технологии, предоставления широкого выбора товаров, вытеснение товаров-заменителей путем укрепления связей с потребителями, создание имиджа добросовестного и надежного партнера.

Однако, при выборе этой стратегии есть один недостаток, который заключается в том, что придание продукту особых свойств, выделяющих его из числа аналогичных продуктов, требует дополнительных затрат на исследовательские работы, на привлечение квалифицированного персонала и создание условий для их продуктивной работы. При правильной политике проведения данных мероприятий будет достигнуто конкурентное преимущество, которое обеспечит увеличение продаж и получение дополнительной прибыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей.

3.3 Управление качеством в организации

Основой политики предприятия ООО «Суховь» является ориентация на потребителя, максимальное удовлетворение его запросов, независимо от возраста, достатка и социального статуса, обеспечение его качественными, безопасными и полезными для здоровья пищевыми продуктами.

Деятельность предприятия строится на следующих принципах:

- поддержание системы менеджмента качества, соответствующей требованиям стандарта МС ИСО 9001:2015/ ГОСТ Р ИСО 9001-2015, соблюдение требований системы менеджмента качества;
- постоянное улучшение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- соблюдение законодательных и нормативных требований по безопасности продукции;
- совершенствование технологий на основе партнёрства с лучшими отечественными и зарубежными поставщиками оборудования;
- внедрение инновационных разработок;
- формирование амбициозной, трудоспособной, компетентной команды единомышленников;
- формирование долгосрочных и взаимовыгодных отношений с поставщиками, совместное развитие;
- поддержание высокого уровня удовлетворенности потребителей.

Руководство компании берет на себя лидирующую роль в поддержании высокого качества продукции, обязуясь обеспечивать всеми видами ресурсов, а так же вовлеченность персонал в процесс повышения качества.

Каждой структурной единице предприятия соответствуют определенные функции, подлежащие выполнению.

В таблице 3.7 представлены основные функции предприятия и ответственное за их выполнение лицо.

Таблица 3.7 – Функции ООО «Суховь» [составлено автором]

Функции	Описание	Ответственный
Маркетинговые исследования	<ul style="list-style-type: none"> - выявление требований потребителей к товару; - выявление особенностей поведения покупателей; - выявление спроса/предложения; - выявление конкуренции на рынке; - изучение конъюнктуры рынка, его емкости и рыночного спроса, - изучение системы ценообразования, уровня и динамики цен; - выявление поставщиков. 	Маркетолог
Технологическая разработка	<ul style="list-style-type: none"> - выбор технологии сушки овощей; - определение потребности в оборудовании, производственной площади и персонале. 	Главный технолог
Закупочная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> - определение оптимальной потребности в сырье; - выбор оптимального метода закупки сырья; - определение оптимального размера заказа и периодичности на поставку сырья; - выбор оптимальных поставщиков сырья; - заключение договоров на поставку сырья на взаимовыгодных условиях; - контроль за выполнением заказов и условий договоров поставщиками сырья. 	Менеджер по снабжению и сбыту
Производственная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> - обеспеченность производственными мощностями; - формирование производственного плана; - поддержание работоспособного состояния производственно-технической базы, ее технический и организационный уровень; - бесперебойное обеспечение необходимыми ресурсами; - контроль за наличием ресурсов и эффективностью их использования; - постоянный контроль над текущей деятельностью предприятия, оперативная корректировка управленческих решений. 	Начальник производства
Реализация продукции	<ul style="list-style-type: none"> - изучение внешних и внутренних условий для реализации продукции; - составление планов поставок готовой продукции; - выбор каналов распределения товара; - составление сметы расходов на управление сбытом и распределением; - оптимизация бизнес-портфеля. 	Менеджер по снабжению и сбыту
Контроль качества продукции и сырья	<ul style="list-style-type: none"> - проверка сырья в начале производственного процесса; - проведение контроля на стадии технологического процесса; - совершенствование метрологической базы; - принятие корректирующих и предупреждающих мер, направленных на производство продукции надлежащего качества. 	Специалист по контролю качества

Продолжение таблицы 3.7

Бухгалтерский учёт и отчетность	<ul style="list-style-type: none"> - формирование полной и достоверной информации (бухгалтерской отчетности) о деятельности организации и её имущественном положении; - предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности организации; - выявление внутрихозяйственных резервов обеспечения финансовой устойчивости организации; - контроль наличия и движения имущества и обязательств; - контроль использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов; - контроль соответствия деятельности утвержденным нормам, нормативам и сметам. 	Главный бухгалтер
Хранение	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечение безопасного хранения товара; - обеспечение рационального использования складских помещений и оборудования; - ведение складской документации; - выдача продукции со склада; - контроль за состоянием товарных запасов и условий хранения. 	Кладовщик

Качество продукции – это критическая оценка потребителем степени соответствия ее свойств, показателей качества, индивидуальным и общественным ожиданиям, обязательным нормам в соответствии с ее назначением.

На основе анализа настоящего и прогнозируемого спроса рынка сбыта маркетологи формулируют требования к качеству, которому должен соответствовать продукт в ближайшей и отдаленной перспективе. В условиях, когда предложения на рынке сбыта превышают спрос, именно качество продукции является одним из основных факторов, определяющих ее конкурентоспособность [20].

Управление качеством предполагает разработку четкого плана действий ключевых и вспомогательных процессов, и закрепление за каждым процессом ответственного сотрудника, это необходимо для того, чтобы минимизировать риск возникновения неблагоприятных обстоятельств.

В таблице 3.8 приведено краткое описание ключевых процессов жизненного цикла организации.

Таблица 3.8 – Описание ключевых процессов жизненного цикла организации
[составлено автором]

Процесс	Краткое описание	Вход	Выход	Владелец
Закупка сырья	1. Выбор поставщика 2. Оформление заявки 3. Согласование условий 4. Заключение договора 5. Контроль выполнения заказа 6. Прием заказа	1. Закупочная ведомость 2. Требования к поставщикам	1. Ресурсы (соответствующие требованиям заказа)	Менеджер по закупкам
Производство продукции	1. Промывка сырья 2. Очистка сырья 3. Нарезка сырья 4. Сушка сырья 5. Контроль качества 6. Упаковка продукции	1. Свежие овощи	1. Сухие овощи	Начальник производства
Реализация продукции	1. Поиск потребителей 2. Коммуникации 3. Согласование условий поставки 4. Заключение договора поставки 5. Поставка готовой продукции	1. Готовая продукция	1. Оплата	Начальник коммерческого отдела

Постановка целей в области качества является следующим, после разработки политики, этапом раскрытия системы качества в организации. Стандарт ИСО 9001:2015 требует, чтобы цели в области качества были установлены, относились ко всем подразделениям и уровням управления организации и обязательно являлись измеримыми. Выполнение этого требования подразумевает под собой документирование целей в области качества.

Цели в области качества представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Цели в области качества [составлено автором]

Цели в области качества	Ожидаемое улучшение	Способ достижения цели	Сроки	Ответственный
1	2	3	4	5
1. Улучшение удовлетворенности потребителей	Рост продаж за счет привлечения новых клиентов и за счёт повторных покупок	1. Изучение требований потребителей 2. Формирование свойств продукции в соответствии с запросами потребителей 3. Контроль качества и предупреждение брака 4. Мониторинг удовлетворенности потребителей	1. 1-2 месяца 2. 1-2 месяца 3. Постоянно 4. Один раз в пол года	Начальник коммерческого отдела
2. Совершенствование технологии производства сушеных овощей	Оптимизационная технология производства	1. Разработка и внедрение новых технологий 2. Изучение ассортимента производственного оборудования 3. Изучение возможностей улучшения технологии производства 4. Наладка работы службы главного механика 5. Проведение модернизации и компьютеризации имеющегося оборудования 6. Строительство новых производственных зданий	1. 1-2 месяца 2. 1-2 месяца 3. Постоянно 4. 1-2 месяца 5. Один раз в год	Главный технолог
3. Оптимизация себестоимости	Уменьшение затрат на производство продукции	1. Минимизация издержек производства 2. Улучшение конкурентоспособности продукции 3. Выявление отклонений от норм и нарушений с последующим их устранением на ранних стадиях 4. Использование новых технологий	Постоянно	Начальник производства
4. Развитие и улучшение закупочной деятельности	Снижение затрат на закупочную деятельность и оптимизация этого процесса	1. Оптимизация сроков поставки материальных ресурсов 2. Оптимизация размера партии поставки 3. Поддержание и повышение качества поставляемой продукции 4. Поиск и закупка товаров по минимальным ценам 5. Поиск компетентных поставщиков и развитие отношений с ними 6. Анализ альтернативных источников закупок	Постоянно	Менеджер по закупкам

Продолжение таблицы 3.9

5.Совершенствование организации производственных процессов	Повышение эффективности производственных процессов	1. Повышение производительности труда 2. Повышение эффективности производства 3. Увеличение производственной мощности 4. Ведение контроля за производственным процессом	Постоянно	Начальник производства
6.Увеличение доли рынка	Увеличение доли рынка за счет привлечения новых потребителей	1. Изучение требований потребителей 2. Привлечение новых покупателей 3.Мониторинг удовлетворенности потребителей 4. Завоевание рынков сбыта 5.Улучшение процесса продаж 6. Увеличение объема продаж	Постоянно	Начальник коммерческого отдела
7. Улучшение финансового благосостояния организации	Финансовая устойчивость	1. Эффективное управление финансами компании 2. Улучшение платежеспособности и рентабельности 3. Повышение инвестиционной привлекательности и стойкости компании	Постоянно	Главный бухгалтер
8.Повышение достоверности и качества информации для принятия решений	Достоверная и своевременная информация	1. Применение современных средств сбора информации 2. Поиск достоверной и актуальной информации о происходящей ситуации на данном рынке	Постоянно	Маркетолог
9.Повышение профессионального уровня и мотивации персонала	Улучшение уровня профессиональной подготовки сотрудников и создание благоприятных условий для их труда	1. Участие в бизнес-тренингах, для повышения квалификации сотрудников 2. Улучшение системы материального и нематериального стимулирования 3. Отдача предпочтения личному общению с сотрудниками 4. Привлечение к коллективному участию в процессе принятия решений	1.Один раз в пол года 2. Один раз в пол года 3. Постоянно 4.Постоянно	Менеджер по персоналу

Грамотное выполнение поставленных целей и обратная связь позволяют избегать негативных ситуаций в процессе функционирования предприятия и повысить качество выполняемой работы.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Период расчетов по проекту составляет 70 месяцев. Все расчеты финансового плана выполнены в программе Project Expert 6.1.

В таблице 3.10 приведено налоговое окружение предприятия.

Таблица 3.10 – Налоговое окружение

Наименование налогов	Ставка налога, %	Налогооблагаемая база	Период начисления
Страховые взносы во внебюджетные фонды	30,2	Заработная плата	Месяц
Налог на добавленную стоимость	18	Добавленная стоимость	Месяц
Налог на имущество	0,55	Имущество	Квартал
Налог на прибыль	20	Прибыль	Месяц

Потенциальные источники финансирования предлагаемого бизнеса и сферы вложения предоставляемых средств приведены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Источник финансирования проекта

Собственные средства				
Название источника	Сумма, руб.	Дата		
Уставный капитал	10 000	1.06.2019		
Целевой заем 1	8 020 000	1.06.2019		
Целевой заем 2	25 000	1.10.2019		
Целевой заем 3	555 000	1.11.2019		
Целевой заем 4	1 605 000	1.01.2020		
Целевой заем 5	110 000	1.02.2020		
Целевой заем 6	200 000	1.04.2020		
Заемные средства				
Название источника	Сумма, руб.	Дата	%	Срок, мес.
Кредит на покупку оборудования	12 376 000	1.07.2019	14	60
Кредит на пополнение оборотных средств	593 000	1.09.2019	14	12
Кредит на пополнение оборотных средств	4 105 000	1.11.2019	14	24

В таблице 3.12 представлено соотношение собственных и заемных средств, в составе источников финансирования проекта.

Таблица 3.12 – Процентное соотношение собственных и заемных средств

	Сумма, руб.	Соотношение, %
Собственные средства	10 000	
	8 020 000	
	25 000	
	555 000	
	1 605 000	
	110 000	
	200 000	
Итого собственных средств	10 525 000	38
Заемные средства	12 376 000	
	593 000	
	4 105 000	
Итого заемных средств	17 074 000	62
Общая сумма источников финансирования	27 599 300	100

Для приобретения необходимого оборудования, планируется взять кредит в размере 12 376 000 в «Сбербанке». Процентная ставка кредита составляет 14%, срок кредитования – 60 месяцев.

Кредит на пополнение оборотных средств будет взят в «Сбербанке» через два месяца. Размер кредита на пополнение оборотных средств равен 593 000 рублей, процентная ставка – 14%, срок кредитования – 12 месяцев. Через два месяца будет взят еще один кредит на пополнение оборотных средств в размере 4 105 000 рублей с процентной ставкой 14% и сроком кредитования 24 месяца.

Данные о капитальных затратах представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Календарный план капитальных затрат

Наименование этапа	Длительность, дн.	Стоимость, руб.	Дата начала	Дата окончания
1	2	3	4	5
Регистрация предприятия	5	10 000	01.06.2019	06.06.2019
Покупка здания	20	4 800 000	07.06.2019	27.06.2019
Отделка и коммуникации	30	3 000 000	28.06.2019	28.07.2019
Установка пожарной сигнализации	7	201 595	29.07.2019	05.08.2019

Продолжение таблицы 3.13

Установка охранной системы	7	151 196	29.07.2019	05.08.2019
Покупка комплекта оборудования ИПКС-0604	90	1523 774	29.07.2019	27.10.2019
Компьютерное оснащение офиса	5	60 478	29.07.2019	03.08.2019
Офисная мебель	5	60 478	29.07.2019	03.08.2019
Оснащение складского помещения	7	10 079 741	29.07.2019	05.08.2019
Установка и наладка оборудования	7	206 456	28.10.2019	04.11.2019
Аттестация рабочих мест	7	31 215	5.11.2019	12.11.2019
Наем персонала	14	10 405	13.11.2019	27.11.2019
Сертификация продукции и различные разрешения на деятельность предприятия	30	156 076	14.11.2019	14.12.2019
Производство [Сушеный лук 100 г]	—	—	15.12.2019	—
Производство [Сушеная морковь 100 г]	—	—	15.12.2019	—
Производство [Сушеный картофель 100 г]	—	—	15.12.2019	—
Производство [Сушеный лук 25 кг]	—	—	15.12.2019	—
Производство [Сушеная морковь 25 кг]	—	—	15.12.2019	—
Производство [Сушеный картофель 25 кг]	—	—	15.12.2019	—

После определения длительности этапов и их стоимости, необходимо определить объем продаж выпускаемой продукции.

Объем продаж представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Объем продаж сушеных овощей (кг)

Продукт	Единица измерения	6-12.2019	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г	2024 г	1-11.2025
Сушеный лук	100 г	8571	591428	720000	720000	720000	720000	660000
Сушеная морковь	100 г	10000	690000	840000	840000	840000	840000	770000
Сушеный картофель	100 г	14285	985714	1200000	1200000	1200000	1200000	1100000
Сушеный лук	25 кг	34	2365	2880	2880	2880	2880	2640
Сушеная морковь	25 кг	45	3154	3840	3840	3840	3840	3520
Сушеный картофель	25 кг	57	3942	4800	4800	4800	4800	4400

В таблице 3.15 рассмотрена номенклатура и средние отпускные цены на сушеные овощи.

Таблица 3.15 – Номенклатура и отпускные цены на продукцию

Наименование продукции	Единица измерения	Цена без НДС, руб.	НДС, руб.	Цена с НДС, руб.
Сушеный лук	100 г	40	4	44
Сушеная морковь	100 г	52	5,2	57,2
Сушеный картофель	100 г	27	2,7	29,7
Сушеный лук	25 кг	2000	200	2200
Сушеная морковь	25 кг	4800	480	5280
Сушеный картофель	25 кг	1500	150	1650

Себестоимость продукции представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции материальных, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию.

Прямые затраты на производство приведены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Прямые издержки на производство сушеных овощей

Продукт	Наименование материалов и комплектующих	Единица измерения	Расход	Потери, %	Стоимость, руб.
Сушеный лук 100 г	Гибкая упаковка	шт	1,000	5,00	2,10
	Картонный короб	шт	0,020	5,00	0,53
	Свежий лук	кг	0,800	5,00	5,04
	Итого:				7,67
Сушеная морковь 100 г	Гибкая упаковка	шт	1,000	5,00	2,10
	Картонный короб	шт	0,020	5,00	0,53
	Свежая морковь	кг	0,800	5,00	6,72
	Итого:				9,35
Сушеный картофель 100 г	Гибкая упаковка	шт	1,000	5,00	2,10
	Картонный короб	шт	0,020	5,00	0,53
	Свежий картофель	кг	0,800	5,00	9,45
	Итого:				12,07
Сушеный лук 25 кг	Мешок	шт	1,000	5,00	5,25
	Свежий лук	кг	250,000	5,00	1 575,00
	Итого:				1 580,25
Сушеная морковь 25 кг	Мешок	шт	1,000	5,00	5,25
	Свежая морковь	кг	375,000	5,00	3 150,00
	Итого:				3 309,95
Сушеный картофель 25 кг	Мешок	шт	1,000	5,00	5,25
	Свежий картофель	кг	125,000	5,00	1 181,25
	Итого:				1 186,50

На рисунке 3.3 изображен график точки безубыточности производства сушеного лука, кг/год. Точка безубыточности производства сушеного лука за ноябрь 2020 года составляет 12 676 кг.

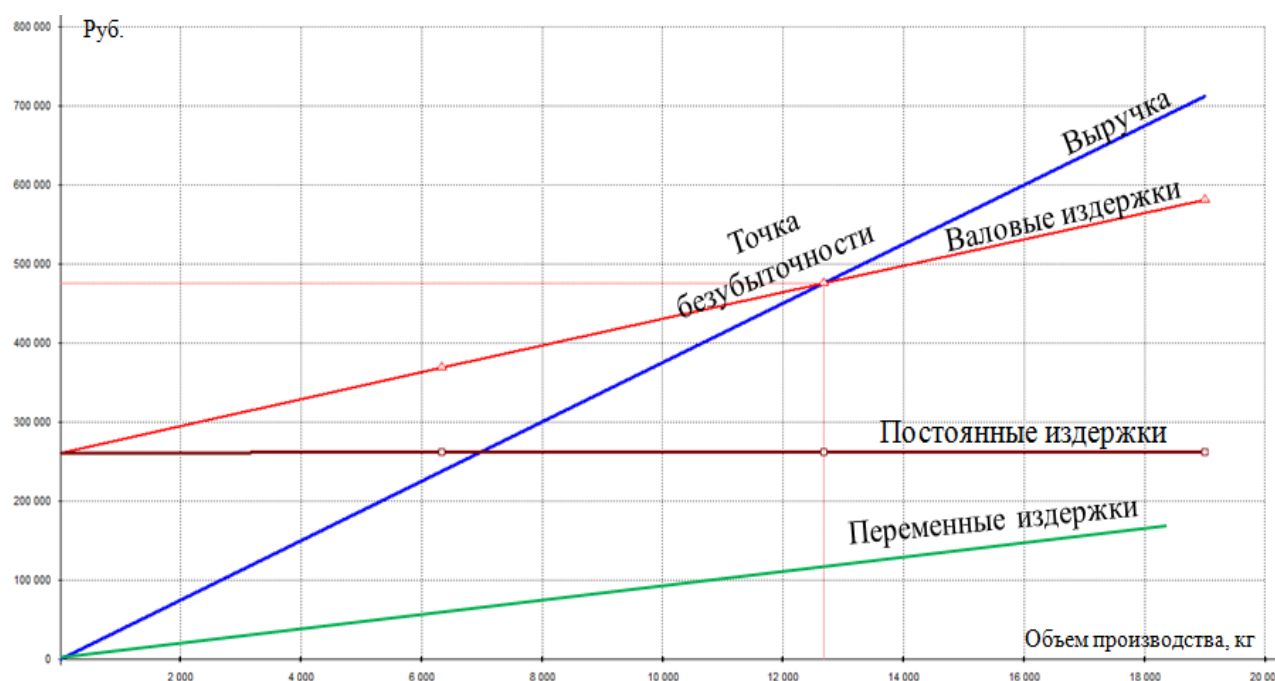


Рисунок 3.3 – График точки безубыточности производства сушеной моркови

Отчет о финансовых результатах (форма № 2 приложения к балансу предприятия) деятельности предприятия представлен в приложении А. Отчет о финансовых результатах содержит данные о доходах, расходах и финансовых результатах в сумме нарастающим итогом с начала отчетного периода.

Показателями эффективности проекта являются: срок окупаемости и внутренняя норма рентабельности, представленные в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Показатели эффективности проекта

Показатели	Значения
Ставка дисконтирования, %	11
Период окупаемости, месс.	28
Дисконтированный период окупаемости, месс.	31
Средняя норма рентабельности, %	78,80
Чистый приведенный доход, руб.	5 290 568
Индекс прибыльности	3,25
Внутренняя норма рентабельности, %	67,81

Эффективность инвестиционного проекта – это категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников.

Срок окупаемости – продолжительность периода от начала расчета до наиболее раннего интервала планирования, после которого чистый доход проекта становится и в дальнейшем остается положительным. Для ООО «Суховь» срок окупаемости составляет 28 месяцев. Дисконтированный срок окупаемости – 31 месяц.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта, величина ее равна 78,80%.

Индекс прибыльности характеризует соотношение дисконтированных денежных потоков, этот показатель составляет 3,25, что укладывается в норматив и является положительным показателем для предприятия.

Таким образом, по результатам отчета о финансовых показателях можно сделать вывод, что данный проект является экономически выгодным и может быть рекомендован к внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Производство сушеных овощей очень перспективное направление развития бизнеса в данной отрасли. Сушеные овощи пользуются большой популярностью по всему миру, несмотря на частичную потерю витаминов, и полезных веществ.

Целевая аудитория сушеных овощей включает различные категории потребителей, начиная с домохозяек и туристов, заканчивая армией и Военно-морским флотом РФ. Сушеные овощи используют предприятия общественного питания, дошкольные и другие образовательные учреждения, а так же компании-производители продуктов быстрого приготовления и детского питания.

Конкурентов в данной отрасли мало, так как крупные агропромышленные комплексы, как правило, не занимаются переработкой собственной продукции, а мелкие производители не представлены в регионе.

Ежегодные темпы роста рынка в среднем составляют 2,5%. В основном на российском рынке представлена импортная продукция и почти не представлено отечественной.

Поэтому целью выпускной квалификационной работы являлось исследование перспектив создания и эффективного управления предприятия по производству сушеных овощей.

Для достижения указанной цели были решены следующие задачи: изучен российский рынок сушеных овощей и технология их производства; разработана методика снабжения и сбыта продукции; сформирована система эффективного управления предприятием; рассмотрен трудовой потенциал предприятия; разработана стратегия функционирования и развития данного предприятия; дано экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования являлось создаваемое предприятие по производству сушеных овощей.

Все расчеты выпускной квалификационной работы показывают целесообразность создания и функционирования предприятия по производству сушеных овощей. Проект позволил реально оценить планируемую деятельность предприятия, поскольку по всем критериям максимально приближен к условиям российского рынка.

В результате проведения маркетинговых исследований потребительского рынка были выявлены конкуренты предприятия, их сильные и слабые стороны, а так же целевые сегменты предприятия, для каждого из которых разработаны соответствующие предложения.

Проведен анализ упаковки и маркировки товаров, разработана товарная марка предприятия и марочное название продукта, выявлены перспективные направления расширения ассортимента выпускаемой продукции.

Проведен SWOT–анализ, позволивший выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды. На основе проведенного анализа разработаны долгосрочные стратегии предприятия и стратегические цели для каждого функционального подразделения.

Построена организационная структура предприятия с учетом современных требований и специфики производства. Разработаны методы мотивации, аттестации и обучения персонала, спланированы система развития и карьеры сотрудников ООО «Суховь».

Наладить производство продукции можно в течение шести месяцев. Анализ финансовых показателей дает возможность успешной реализации проекта.

На основе проведенных маркетинговых исследований и предварительного технико-экономического обоснования идеи проекта, был просчитан бизнес-план данного проекта. Валовой объем продаж предприятия увеличивается на протяжении всего проекта. Чистая прибыль предприятия имеет тенденцию роста.

По результатам проведенного финансового анализа были рассчитаны показатели эффективности проекта.

1. Срок окупаемости – продолжительность периода от начала расчета до наиболее раннего интервала планирования, после которого чистый доход проекта становится и в дальнейшем остается положительным. Для ООО «Суховь» срок окупаемости составляет 28 месяцев. Дисконтированный срок окупаемости – 31 месяц.

2. Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта, величина ее равна 78,80%.

3. Индекс прибыльности – показатель, характеризующий соотношение дисконтированных денежных потоков, поступлений и выплат в течение инвестиционного периода. По проведенным расчетам индекс прибыльности составляет 3,25, что укладывается в норматив и является положительным показателем для предприятия.

На основе проведенных исследований и результатов экономических расчетов, выполненных в программе Project Expert 6.1, можно сделать вывод о том, что проект производства сушеных овощей является экономически выгодным и жизнеспособным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // Российская газета.— 1993г. — №237.
2. Гражданский кодекс РФ. С постатейным приложением материалов практики Конституционного Суда РФ, Верховного Суда РФ, Высшего Арбитражного Суда РФ. — М.: Изд-во НОРМА, 2001. — 1088 с.
3. Налоговый Кодекс Российской Федерации части 1 и 2 с изменениями и дополнениями. — М.: «Проспект», 2008 — 288 с.
4. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изменениями от 11 июля, 31 декабря 1998 г., 21 марта 2002 г., 29 декабря 2004 г., 27 июля, 18 декабря 2006 г., 29 апреля, 22, 30 декабря 2008 г.).
5. ГОСТ 13340.1–77 Овощи сушеные. Методы определения массы нетто, формы и размера частиц, крупности помола, дефектов по внешнему виду, соотношения компонентов, органолептических показателей и развариваемости.
6. ГОСТ 13340.2–77 Овощи сушеные. Методы определения металлических примесей и зараженности вредителями хлебных запасов.
7. ГОСТ 13341–77 Овощи сушеные. Правила приемки, методы отбора и подготовки проб.
8. ГОСТ 13342–77 Овощи сушеные. Упаковка, маркировка, транспортирование и хранение (с Изменениями N 1, 2).
9. ГОСТ 1721–85 Морковь столовая свежая заготавливаемая и поставляемая. Технические условия.
10. ГОСТ 1722–85 Картофель свежий заготавливаемая и поставляемая. Технические условия.
11. ГОСТ 1723–86 Лук репчатый свежий заготавливаемый и поставляемый. Технические условия.
12. ГОСТ 32065–2013 Овощи сушеные. Общие технические условия.

13. Аверин А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учебное пособие / А.В. Аверин. – М.: Изд. РАГС, 2014. – 224 с.
14. Акулич И.Л. Маркетинг. – Минск: Высшая школа, 2015. – 324 с.
15. Буцкая А.А., Николаева К.А., Петриго О.А. Преимущества и недостатки конкуренции в рыночной экономике // Молодой ученый. – 2017. – №12. – С. 252-254. – URL <https://moluch.ru/archive/146/41145/> (дата обращения: 05.05.2018).
16. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М. : Проспект. –2014. – 306 с.
17. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. – СПб: Питер, 2012. – 413 с.
18. Десслер, Гари. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. Р.И. Шленова. – М.: Издательство «БИНОМ», 2014. – 432 с.
19. Дорофеев В.Д., Шестопап Ю.Т. Конкурентные позиции бизнеса. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2011. – 284 с.
20. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. Менеджмент: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2011. – 440 с.
21. Кандаш М.Н. Рассчитывать численность работников надо по новому / М.Н. Кандаш // Главбух. 2014. – №18. – С. 23–24.
22. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 20. – С. 107–109.
23. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс М.: Вильямс – 2014. – 496 с.
24. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16: учебное пособие / С.К. Мордовин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 360 с.

25. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2014. – № 3. – С. 393 – 414.
26. Пирадова Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Н. Пирадова, Е. Табачный // Маркетинг. – 2014. – № 1. – С.133–141.
27. Салимова Т.А. Управление качеством: Учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. – М.: Омега-Л, 2014. – 376 с.
28. Симонова А.П. Ассортиментная политика фирмы / А.П. Симонова – М.: ЮНИТИ, 2014. – 189 с.
29. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебное пособие / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. – 416 с.
30. Тарасенко В.И. Методическое руководство по внедрению системы менеджмента качества в газораспределительной организации в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2008: Учебное пособие / В.И. Тарасенко. – М.: АСВ, 2017. – 90 с.
31. Тебекин А.В. Менеджмент организации: Учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. – М.: КноРус, 2016. – 424 с.
32. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие / В.В.Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2015. – 272 с.
33. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательство книготорговый центр «Маркетинг», 2014. – 892 с.
34. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Е.В. Фрейдина, Под ред. Ю.В. Гусев. – М.: Омега-Л, 2017. – 368 с.
35. Шестопал Ю.Т. Управление качеством: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, Н.Ю. Шестопал, Э.А. Андреева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 331 с.
36. Широков Е.П., Полегаев В. И., Хранение и переработка плодов и овощей. – М.: Агропромиздат, 2016. – 355 с.

Таблица А.1 – Отчет о финансовых результатах

Строка	6-12.2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Валовый объем продаж	1 518 405	108 618 338	139 748 612	149 388 111	159 845 278	171 153 353
Потери	151 840	10 861 834	13 974 861	14 938 811	15 984 528	17 115 335
Чистый объем продаж	1 366 564	97 756 504	125 773 751	134 449 300	143 860 751	154 038 018
Материалы и комплектующие	892 291	63 455 130	80 929 260	85 701 981	90 844 100	96 429 297
Суммарные прямые издержки	892 291	63 455 130	80 929 260	85 701 981	90 844 100	96 429 297
Валовая прибыль	474 274	34 301 374	44 844 491	48 747 318	53 016 650	57 608 721
Налог на имущество	7 574	0	0	0	0	0
Административные издержки	105 836	398 134	430 876	461 690	494 352	530 437
Производственные издержки	519 039	2 564 926	2 775 566	2 974 325	3 184 822	3 417 019
Маркетинговые издержки	120 959	220 573	238 712	255 784	273 879	293 871
Зарплата административного персонала	883 216	1 573 815	1 652 506	1 735 131	1 824 450	1 934 744
Зарплата производственного персонала	576 748	7 107 017	7 462 368	7 835 486	8 238 830	8 736 898
Зарплата маркетингового персонала	67 220	828 324	869 740	913 227	960 237	1 018 286
Суммарные постоянные издержки	2 273 018	12 692 788	13 429 767	14 175 642	14 976 570	15 931 255
Амортизация	16 524 473					
Проценты по кредитам	770 563	2 253 979	1 478 584	874 604	458 771	73 448
Суммарные непроизводственные издержки	17 295 036	2 253 979	1 478 584	874 604	458 771	73 448
Другие издержки	3 192 326	2 453 500	4 206 000	4 206 000		
Убытки предыдущих периодов		22 293 680	5 392 573			
Прибыль до выплаты налога	-22 293 680	-5 392 573	20 337 567	29 491 072	37 581 310	41 604 018
Налогооблагаемая прибыль	-22 293 680	-5 392 573	20 337 567	29 491 072	37 581 310	41 604 018
Налог на прибыль			4 067 513	5 898 214	7 516 262	8 320 804
Чистая прибыль	-22 293 680	-5 392 573	16 270 054	23 592 858	30 065 048	33 283 214

Таблица Б.1 – Отчет о движении денежных средств

Строка	6-12.2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Поступления от продаж		97 881 477	137 626 254	147 062 716	157 357 106	168 455 859
Затраты на материалы и комплектующие	1 014 829	72 169 430	92 043 284	97 471 444	103 319 731	109 671 943
Суммарные прямые издержки	1 014 829	72 169 430	92 043 284	97 471 444	103 319 731	109 671 943
Общие издержки	880 084	3 756 687	4 065 282	4 356 322	4 664 602	5 004 766
Затраты на персонал	1 164 012	7 247 832	7 610 223	7 990 734	8 402 071	8 402 071
Суммарные постоянные издержки	2 044 096	11 004 519	11 675 505	12 347 057	13 066 673	13 732 501
Другие выплаты		2 453 500	4 206 000	4 206 000		
Налоги	-287 126	1 646 288	6 757 951	9 250 850	11 104 632	12 329 360
Кэш-фло от операционной деятельности	-2 771 799	10 607 740	22 943 512	23 787 365	29 866 070	32 539 784
Затраты на приобретение активов	16 524 473					
Другие издержки подготовительного периода	3 766 944					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-20 291 417					
Собственный (акционерный) капитал	8 600 000	1 915 000				
Займы	15 226 000	1 848 000				
Выплаты в погашение займов		3 205 283	6 195 597	2 970 240	2 970 240	1 732 640
Выплаты процентов по займам	770 563	2 253 979	1 478 584	874 604	458 771	73 448
Кэш-фло от финансовой деятельности	23 055 437	-1 696 262	-7 674 181	-3 844 844	-3 429 011	-1 806 088
Баланс наличности на начало периода	10 000	2 220	8 913 698	24 183 030	44 125 551	70 562 610
Баланс наличности на конец периода	2 220	8 913 698	24 183 030	44 125 551	70 562 610	101 296 306

Таблица В.1 – Баланс предприятия

Строка	6-12.2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Денежные средства	2 220	8 913 698	24 183 030	44 125 551	70 562 610	101 296 306
Запасы готовой продукции	1 366 564	10 139 908	10 798 883	11 554 805	12 363 641	13 259 969
Краткосрочные предоплаченные расходы	173 536					
Суммарные текущие активы	1 542 320	19 053 606	34 981 913	55 680 356	82 926 251	114 556 275
Основные средства						
Накопленная амортизация						
Остаточная стоимость основных средств						
Оборудование						
СУММАРНЫЙ АКТИВ	1 542 320	19 053 606	34 981 913	55 680 356	82 926 251	114 556 275
Отсроченные налоговые платежи		52 462	513 739	589 564	740 651	820 101
Краткосрочные займы	2 664 549	5 948 077	2 722 720	2 722 720	1 732 640	
Суммарные краткосрочные обязательства	2 664 549	6 000 539	3 236 459	3 312 284	2 473 291	820 101
Долгосрочные займы	12 561 451	7 920 640	4 950 400	1 980 160		
Капитал внесенный сверх номинала	8 600 000	10 515 000	10 515 000	10 515 000	10 515 000	10 515 000
Добавочный капитал	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Нераспределенная прибыль	-22 293 680	-5 392 573	16 270 054	39 862 911	69 927 960	103 211 174
Суммарный собственный капитал	-13 683 680	5 132 427	26 795 054	50 387 911	80 452 960	113 736 174
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	1 542 320	19 053 606	34 981 913	55 680 356	82 926 251	114 556 275

Расширенная аннотация

Тема: «Исследование перспектив создания и эффективного управления предприятия по производству сушеных овощей»

Автор: студентка гр. 14ЭМ2 Березина С. Ю.

Руководитель: к. э. н., доцент Куликова Т. А.

Данная выпускная квалификационная работа предполагает создание предприятия по производству сушеных овощей.

Предприятие будет иметь правовую форму собственности – общество с ограниченной ответственностью. Полное название предприятия – ООО «Суховь».

Миссия ООО «Суховь» состоит в обеспечении потребителей исключительно натуральными, безопасными, экологически чистыми и полезными продуктами для здорового питания на весь год, предоставляя при этом высочайшее качество продукции. Занимаясь сушкой овощей, мы помогаем не только долго хранить их, но и получать витамины и полезные вещества круглый год.

Основным направлением деятельности ООО «Суховь» будет являться сушка моркови, лука и картофеля. В перспективе развития к ассортименту уже имеющейся продукции планируется добавить сушеные капусту, свеклу, томаты, тыкву. Из этих продуктов будут составляться наборы сушеных компонентов для приготовления различных супов и гарниров, а так же будут изготавливаться овощные чипсы и снеки.

Компания ООО «Суховь», специализирующееся на производстве сушеных овощей, планирует в течение первых 3-х лет своей деятельности выйти на рынок сушеных овощей приволжского федерального округа, расширяя рынки сбыта за счет близлежащих регионов и рынка России в целом, занять 2% российского рынка.

Технологическими этапами производства сушеных овощей являются: мойка сырья, чистка сырья, ревизия сырья, резка сырья, бланширование сырья, сушка сырья, фасовка продукции.

Для эффективного функционирования ООО «Суховь» была разработана организационная структура управления. При ее построении использован линейно – функциональный принцип. Исходя из требований производства, была определена численность персонала основных работников предприятия, составляющая 25 человек.

Руководителем предприятия является директор, который назначается учредителями компании.

Все работники будут приняты по контракту. Для оплаты труда установлена окладная система оплаты труда. Также предусмотрено премирование по результатам работы за месяц.

На рисунке Г.1 изображена организационная структура управления персоналом ООО «Суховь».

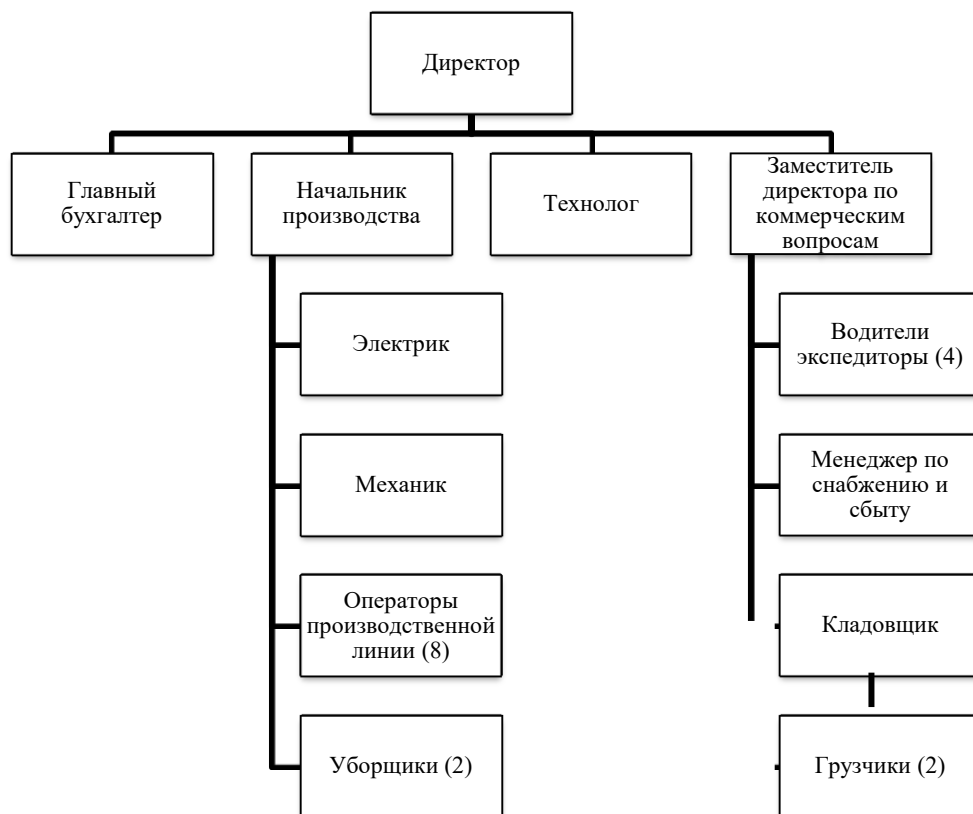


Рисунок Г.1 – Организационная структура ООО «Суховь»

Совокупная стоимость проекта составляет 27 599 300 рублей. Из этой суммы 17 074 000 рублей получены в виде банковского кредита, 10 000 рублей составляет вклад учредителей в уставный капитал, 10 525 000 рублей составляют целевые займы учредителей.

Период расчета интегральных показателей – 70 месяцев. Период окупаемости инвестиционных вложений составляет 28 месяцев, что вполне приемлемо.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Для данного проекта она составляет 78,80%.

Предварительные расчеты показывают, что чистый приведенный доход составит 5 290 568 рублей. Баланс наличности у ООО «Суховь» на начало и конец каждого отчетного периода является положительным.

Проект по всем показателям является эффективным, а также приносит прибыль и создает новые рабочие места, инвестировать средства в данный проект целесообразно.