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 маргарина и растительных спредов

Студент группы 143ЭМ31 _____ Гунько Татьяна Вячеславовна
(номер группы) (подпись, дата) (фио полностью)

Руководитель к.э..н., доцент
(должность)
ФГБОУ ВО « ПГУ» _____ Тактарова С.В.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер _____
(должность)
ФГБОУ ВО « ПГУ» _____ _____
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

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___2017___

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Направление «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент и
экономическая безопасность»
С.В. Тактарова

_____
« » 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Гунько Татьяны Вячеславовны
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы Исследование перспектив создания и эффективного управления предприятия по производству маргарина и растительных спредов

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» №____ от «_____» _____2017 г.

2.Срок сдачи студентом законченной работы _____

3.Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: провести маркетинговые исследования рынка маргаринов и спредов, представить основные характеристики производимой продукции и технологию ее производства, определит организационную структуру управления предприятия, определить базовые стратегии организации, дать экономическое обоснование проектному решению

5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут

6. Дата выдачи задания _____

Руководитель_____
(подпись)

Задание принято к исполнению _____
(дата и подпись студента)

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Введение	5%		
2	Маркетинговые исследования рынка	30%		
3	Технико-технологическое обоснование проекта	30%		
4	Формирование системы эффективного управления предприятием	30%		
5	Заключение	5%		

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 75 листов, 23 рисунков, 21 таблицы, 47 литературных источников, 3 приложений.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА МАРГАРИНА И СПРЕДОВ, МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ТЕХНОЛОГИЯ, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

Объектом исследования является система производства и реализации маргарина и растительно-сливочных спредов.

Предметом исследования – совокупность теоретических, методических и практических вопросов организации предприятия по производству маргарина и растительно-сливочных спредов.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка комплекса организационных, маркетинговых, технологических и производственных мер по созданию предприятия, производящего и реализующего маргарин и растительно-сливочные спреды.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования рынка, провести маркетинговые исследования рынка маргариновой продукции; разработаны технико-технологические основы производства продукции; разработана организационная структура управления предприятия; описаны логистические процессы на создаваемом предприятии; дано финансовое обоснование предлагаемым мероприятиям.

Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 43 месяцев.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…… 6
1 Маркетинговые исследования рынка…….. 8
1.1 Анализ рынка……..…….…. 8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ…...…….. 16
1.3 Анализ потребителей……..……. 21
2 Технико-технологическое обоснование проекта……... 27
2.1 Характеристика производимой продукции…….……. 27
2.2 Технология производства продукции……...……..……..…… 32
2.3 Логистика производственных процессов……..…… 37
3 Формирование системы эффективного управления предприятием……. 43
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом……. 43
3.2 Формирование стратегий организации…….. 51
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий……. 61
Заключение…….. 67
Список использованной литературы…… 71
Приложения…… 75

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время широкое распространение получил маргарин. Его использование очень распространено в пищевой промышленности - чаще всего используется для выпечки, с ним готовят кексы, печенье, пирожные. Он улучшает внешний вид и вкусовые качества мучных изделий, придает им пышность и обладает приятным ароматом. Использование маргарина в выпечке позволяет увеличить срок годности изделий.

Многие предпочитают маргарин сливочному маслу и употребляют его в пищу в составе бутербродов.

Долгое время на отечественном рынке маргариновой продукции значительную долю занимали иностранные производители, с которыми отечественным предприятиям было очень трудно бороться. Однако в условиях изменения курса валют, а также санкционного давления высвободилась значительная часть рынка, позволяющая активно развиваться отечественным производителям.

В связи с вышесказанным организация предприятия по производству маргарина и растительно-сливочных спредов является весьма перспективными видом бизнеса.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка комплекса организационных, маркетинговых, технологических и производственных мер по созданию предприятия, производящего и реализующего маргарин и растительно-сливочные спреды.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

– провести маркетинговые исследования рынка маргариновой продукции;

– разработать технико-технологические основы производства продукции;

– разработать организационную структуру управления предприятия;

– описать логистические процессы на создаваемом предприятии;

– дать финансовое обоснование предлагаемым мероприятиям.

Объектом исследования является система производства и реализации маргарина и растительно-сливочных спредов.

Предметом исследования – совокупность теоретических, методических и практических вопросов организации предприятия по производству маргарина и растительно-сливочных спредов.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам бизнес-планирования в современных экономических условиях

В выпускной квалификационной работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический и др.

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

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Российское производство масложировой продукции показывало положительную динамику с 2000 года, вплоть до 2008 года по всем основным видам выпускаемой продукции. Кризис и посткризисный период 2008-2009 гг. оказал влияние, приведя к снижению показателей в отрасли, однако влияние было не столь существенным, как на другие виды промышленности. Причем падение рынка наблюдалось недолго, и уже начиная с 2014 года произошло оживление рынка, которое продолжается и по настоящее время (рисунок 1.1) [34].

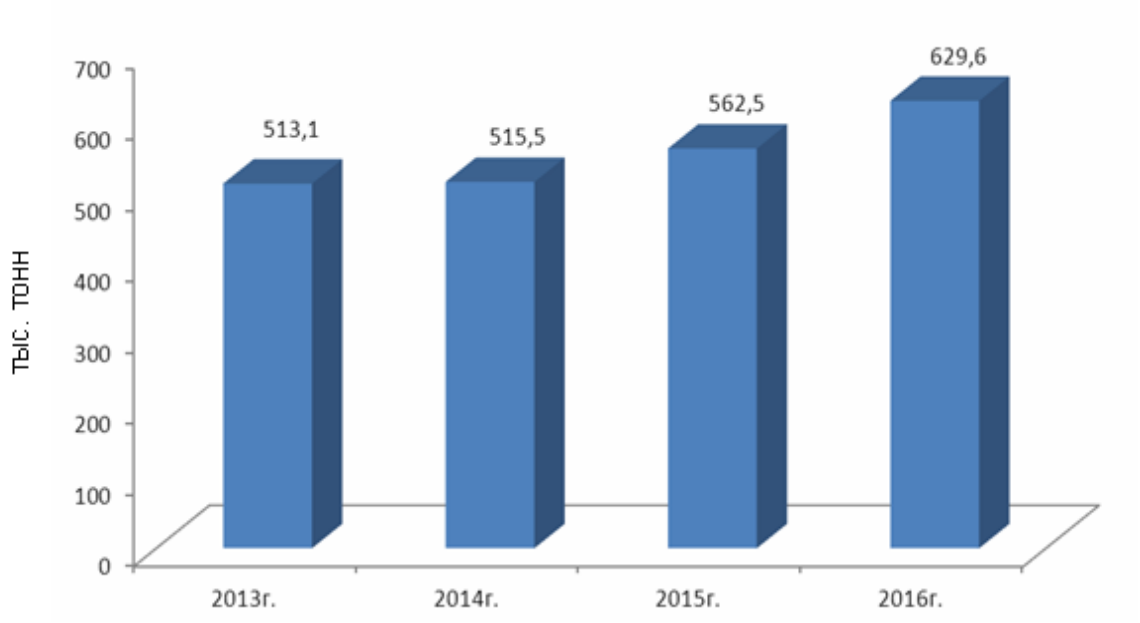

Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка маргариновой продукции

Основное производство маргариновой продукции сосредоточено в Приволжском и Центральном федеральных округах - в 2016 году на них приходилось 71,6% общероссийского выпуска этой продукции в натуральном выражении (рисунок 1.2). Традиционно лидером является Приволжский ФО, в котором расположены крупнейшие производители отрасли жиропроизводства - ОАО «Нижегородский масложировой комбинат» и ОАО «Самарский жиркомбинат».

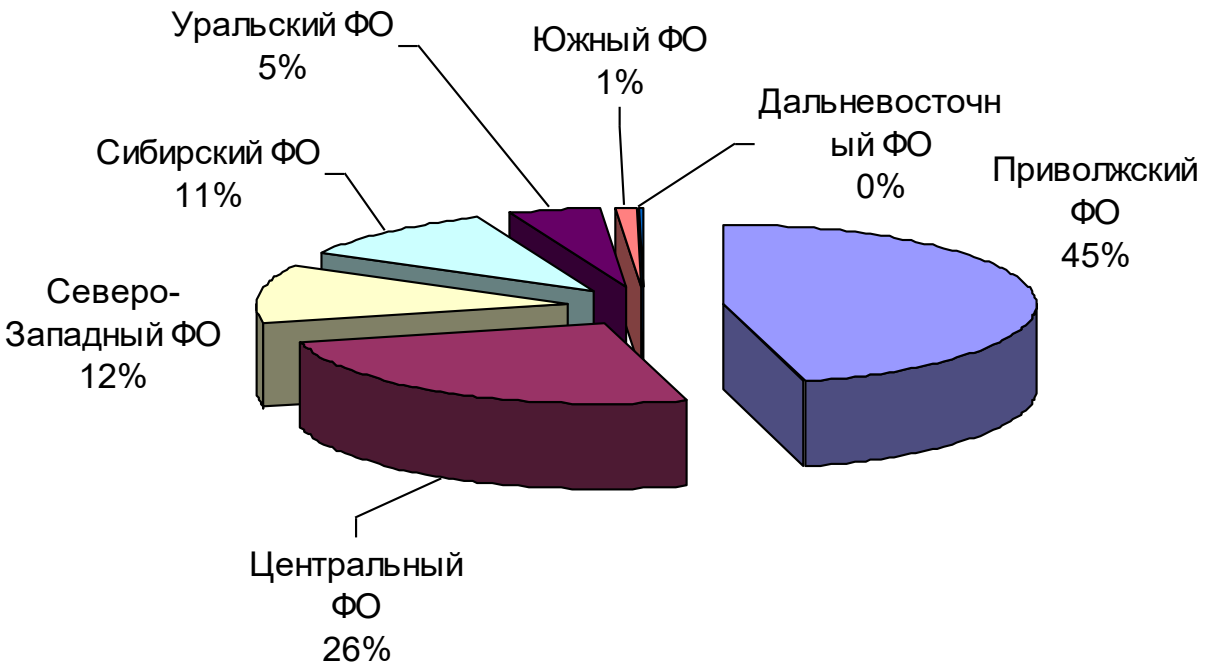

Рисунок 1.2 – Структура производства маргариновой продукции по федеральным округам в 2016 году

Стоит отметить, что в 2013 году в этом округе производилось более 50% маргариновой продукции, однако в 2016-м этот показатель снизился до 45,8%. Это связано с тем, что свою долю отвоевывал Северо-Западный ФО - в 2013 году здесь производилось всего лишь 5,8% всей маргариновой продукции, а к 2016 году уже 11,5%. Значительно сократилась доля Южного ФО в общем объеме производства - с 5,9% в 2013 году до 1,2% в 2005-м. Стабильно на уровне 11% держится доля Сибирского ФО [33].

Объем импорта маргариновой продукции не превышает 10% общероссийского производства (рисунок 1.3).

Основными странами - поставщиками этой продукции на российский рынок являются Нидерланды и Дания, доли которых в общем объеме импорта составляют соответственно 18 и 16% в натуральном выражении (рисунок 1.4). Далее следуют Германия и Италия - на их долю приходится по 14%. Доли других стран не превышают 5%.

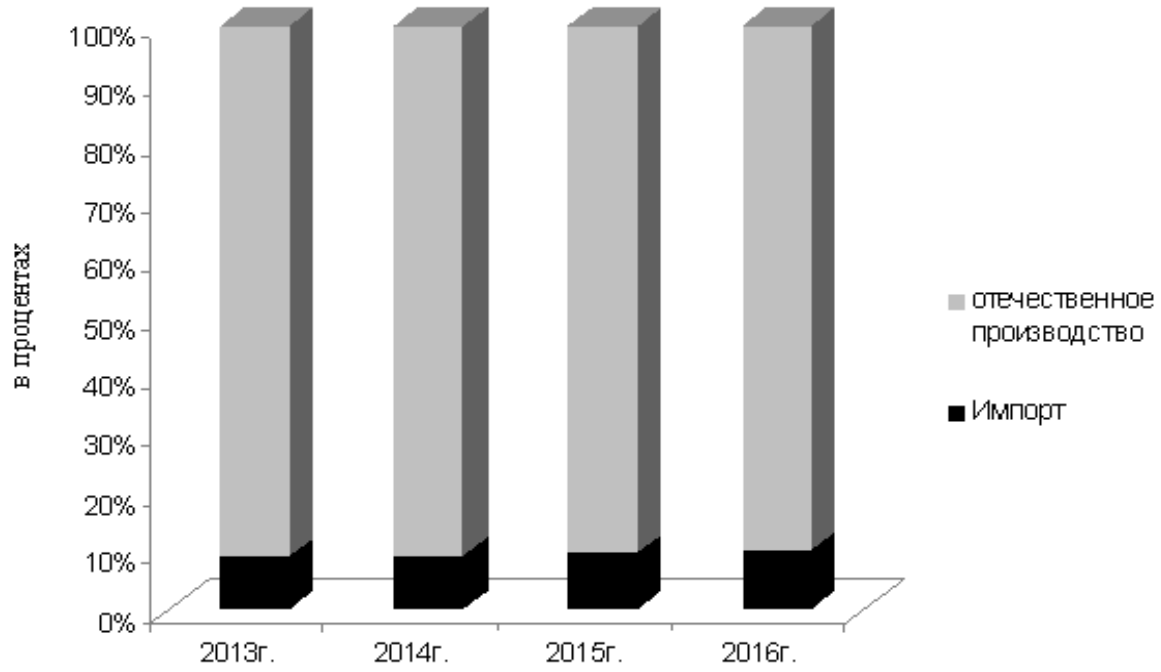

Рисунок 1.3 – Доля импорта маргариновой продукции

Среди крупнейших зарубежных фирм-производителей можно выделить Karlshamn Mejeri AB (Швеция), Raisio Raision Oy (Финляндия), Romi Smilfood B.V. (Нидерланды), Unigra S.P.A. (Италия), Unilever Polska S.A. (Польша), Unimills B.V. (Нидерланды) и Walter Rau Lebensmittelwerke GmbH (Германия).

Объемы поставок маргариновой продукции за рубеж увеличиваются на протяжении нескольких лет. Совокупный объем экспорта маргариновой продукции и спецжиров, без учета оборота со странами таможенного Союза, в 2016 году вырос на 15,1% (более 95 тысяч тонн). Дополнительным поддерживающим фактором для российских экспортеров выступила девальвация отечественной валюты [35].

В 2016 году наибольшую долю поставок российской маргариновой продукции – 68,2% – занимал маргарин. На заменители молочного жира и кондитерский жир (в том числе заменители и эквиваленты масла какао) – пришлось, соответственно, 15,7 и 14,7% объемов экспорта. Оставшийся объем заняли прочие спецжиры. В 2016 году было отмечено увеличение экспорта маргарина и заменителей молочного жира – соответственно, на 27,4

и 11,6%. Экспорт кондитерского жира в рассматриваемом периоде, напротив, снизился на 22,7%.

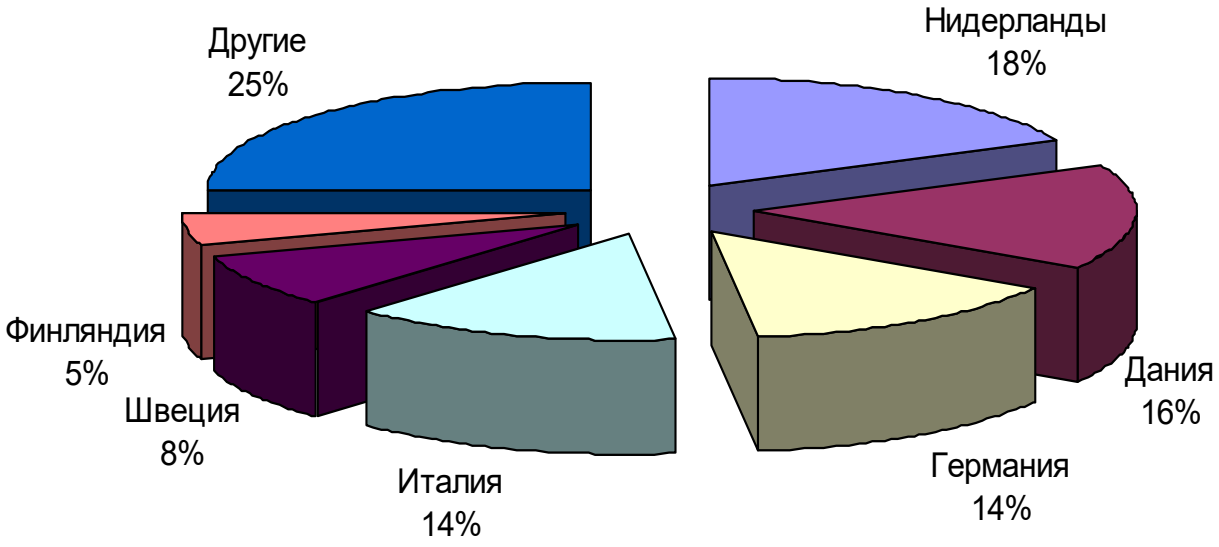

Рисунок 1.4 – Структура импорта маргариновой продукции по странам

Основной поток российского экспорта маргариновой продукции - около 67% - направлен в страны ближнего зарубежья. Крупнейшим потребителем российского маргарина является Казахстан - в натуральном и стоимостном выражении на его долю приходится соответственно 46,7 и 44% экспорта (рисунок 1.5).Чуть менее трети экспортируемой продукции приходится на Монголию. На Украину экспортируется в натуральном и стоимостном выражении соответственно 8,4 и 10% выпускаемой в России маргариновой продукции.

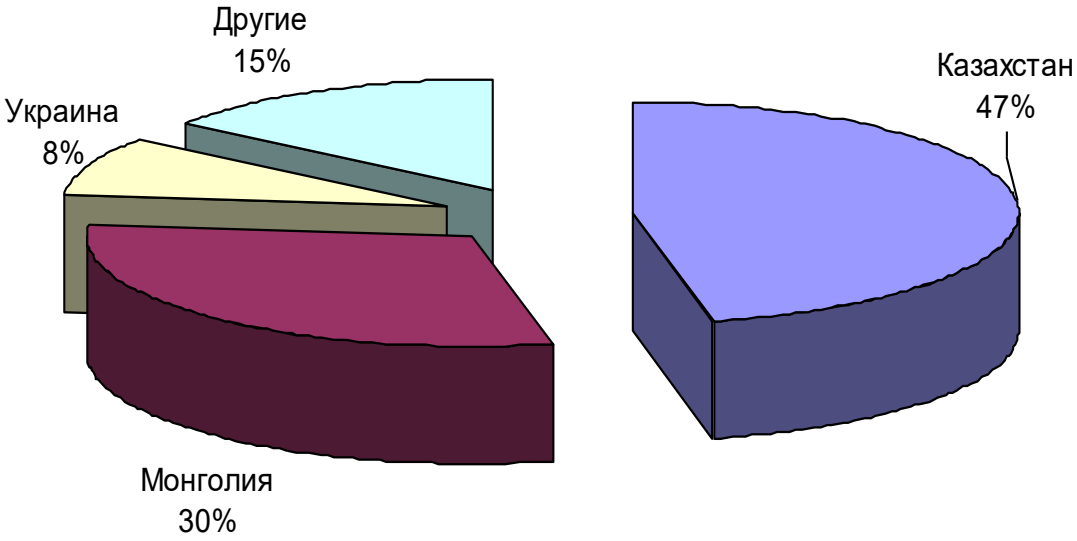

Рисунок 1.5 – Структура экспорта маргариновой продукции по странам

По оценке ID-Marketing, в структуре российского рынка маргариновой продукции более 50% в натуральном выражении приходится на специальные жиры (рисунок 1.6).

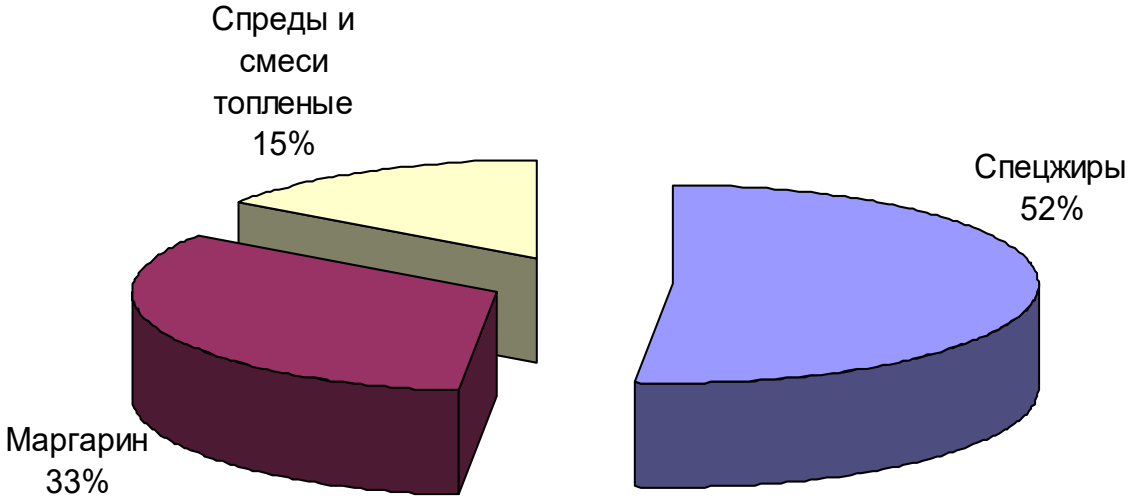

Рисунок 1.6 – Структура рынка маргариновой продукции по видам в 2016 году в натуральном выражении

В структуре производства маргарина наибольшая доля приходится на твердый маргарин, производство данного вида в 2015 году превысило уровень 2014 года на 3,0%, к 2016 году показатели выросли еще на 12,4% (рисунок 1.7). В производстве твердого маргарина лидерство принадлежит Саратовской области. В 2016 году на нее пришлось 47% выпуска [35].

Объемы выпуска маргарина для промышленной переработки в 2015 году снизились на 11%, в 2016 году негативная тенденция продолжилась, показатели сократились еще на 33,1%. В производстве маргарина для промышленной переработки более половины выпущенной продукции в 2016 году пришлось на Нижегородскую и Иркутскую области.

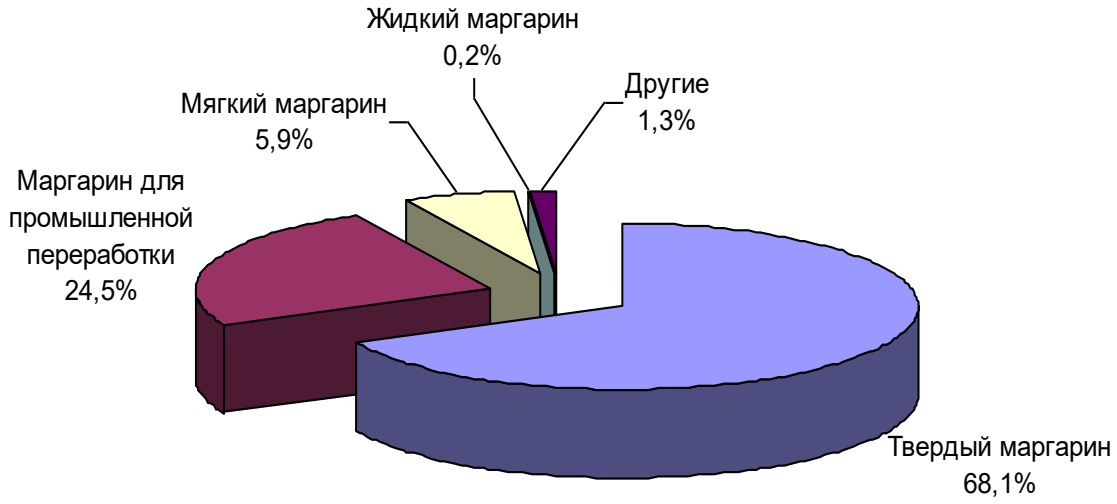

Рисунок 1.7 – Структура производства маргарина в натуральном выражении в России в 2016 году

В производстве мягкого маргарина наблюдается спад, выпуск в 2015 году составил всего 68% от объемов 2014 года. По итогам 2016 года выпуск мягкого маргарина снизился на 6,6% к аналогичному периоду предыдущего года. Сегмент мягкого маргарина сокращался в большей степени в связи с тем, что среди продуктов для бутербродной основы потребители все чаще отдают предпочтение спредам и сливочному маслу, а бутербродный маргарин, пользующийся спросом в 90-е годы начале 2000-х годах, не нашел

своих постоянных потребителей на отечественном рынке. Производство мягкого маргарина носит высококонцентрированный характер. Нижегородская область в данном сегменте обеспечивает более 3/4 объемов.

Также стоит отметить постепенный рост производства жидкого маргарина, по результатам 2015 года объем выпуска данного вида продукции в 2,6 раза превысил результаты 2014 года. Производство жидкого маргарина в России расположено в Московской и Тульской областях. В 2015 году уровень выпуска жидкого маргарина в Тульской области вырос в три раза в сравнении с 2014 годом, в Московской области рост составил 9,7%. В 2016 году производство жидкого маргарина выросло еще на 2,1 раза к аналогичному периоду 2015 года.

В сегменте спредов с 2011 года наблюдается ниспадающий тренд в производстве. В 2015 году наблюдался незначительный рост производства спредов – показатель увеличился на 4,9% к уровню 2013 года, составив 143,1 тысячи тонн.

Растительно-сливочные, высокожирные спреды (с массовой долей жира от 70 до 95%) занимают более трети производства спредов – в 2016 году на их долю пришлось 36% (рисунок 1.8) [33].

Важной особенностью данного рынка является то, что спрос на масложировую продукцию имеет ярко выраженный сезонный характер - всплеск осенью и зимой и обвал летом. Маргарин - скоропортящийся продукт, требующий особых условий транспортировки и хранения, поэтому лето для производителей - тяжелая пора. Однако развитие цивилизованных форм торговли - супер- и гипермаркетов - позволяет обеспечить должные условия хранения в местах продаж.

В целом рынок маргариновой продукции движется в сторону создания брендов, о чем свидетельствует уменьшение доли развесного и монолитного - нефасованного – маргарина [35].

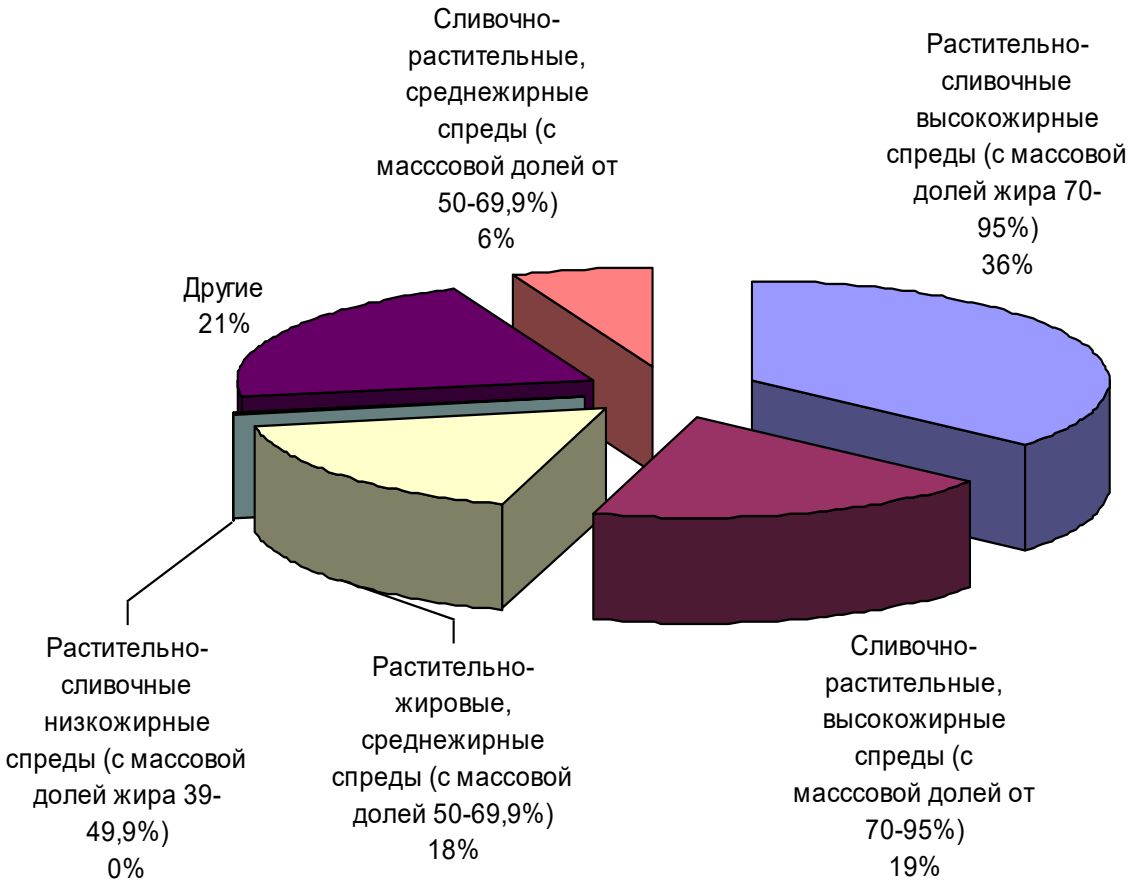

Рисунок 1.8 – Структура производства спредов по видам в натуральном выражении

Таким образом, можно отметить, что в настоящее время на рынке сложилась достаточно благоприятная ситуация для вновь организуемого предприятия.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

На российском рынке масложировой и, в частности, маргариновой продукции наблюдается консолидация и укрупнение игроков за счет покупки слабых предприятий более стабильными и крупными или за счет добровольного объединения производителей в холдинги. Несомненным лидером среди скупщиков стал холдинг «Солнечные продукты» (ТМ «Жар-печка», «Мария», «Маслена», «Просто Мария», «Россиянка», «Шеф-повар»), который сначала приобрел ОАО «Новосибирский жировой комбинат», а

потом стал акционером ОАО «Московский жировой комбинат» и получил в управление ОАО «Армавирский МЖК». Также в холдинг «Солнечные продукты» входит ОАО «Жировой комбинат» (г. Саратов). Другой крупный холдинг – «Русагро» (ТМ «Щедрое лето», «Вкусная почта»), известный больше по сахарному рынку, приобрел одно из самых преуспевающих предприятий Урала - ОАО «Жировой комбинат» (Екатеринбург). Кроме того, «Русагро» владеет ОАО «МЖК «Краснодарский», ОАО «МЭЗ «Аннинский», ОАО «МЭЗ «Лискинский» (Воронежская область), ООО «МЭЗ «Лабинский» и ООО «Завод по экстракции растительных масел» (Краснодарский край).

Завершил свое формирование и ГК «Нижегородский масло-жировой комбинат» (ТМ «Хозяюшка», «Кремлевское»), объединившая пять предприятий Поволжья - ОАО «Нижегородский масложировой комбинат», ОАО «Самарский жиркомбинат», ОАО «Пермский маргариновый завод «Сдобри», ОАО «Шуйский маслоэкстракционный завод» и ОАО «Оренбургский МЭЗ» [33]

Среди зарубежных производителей основное место на российском рынке занимают транснациональные компании, в частности, Unilever (ТМ «Rama», «Пышка»), у которой в России имеется свое производство, а также компания Farm Foods Ltd. (Швеция, ТМ «Долина Сканди») и группа Raisio Group PLC (Финляндия, ТМ «Voimix»). Подводя итоги, можно отметить, что выход ведущих западных компаний на российский рынок теперь возможен за счет приобретения крупных отечественных холдингов. Стабильное сокращение импорта маргариновой продукции, которое наблюдается в течение последних нескольких лет, свидетельствует о том, что зарубежные компании организуют собственное производство на территории России.

По данным «Союзмаргаринпром», в 2016 году лидерами на рынке являлись холдинг «Солнечные продукты» и ГК «Русагро» - которые занимают соответственно 32,1 и 28,3% рынка маргарина (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Структура российского рынка маргариновой продукции

Наименование предприятия	Доля рынка, %
«Солнечные продукты»	32,1
«Русагро»	28,3
«НМЖК»	23,1
«Юнилевер»	8,6
«Raisio Group»	5,3
Прочие	2,6

Структура рынка маргариновой продукции г. Пены и Пензенской области незначительно отличается от структуры российского рынка (рисунок 1.9).

Далее провеем оценку сравнительных преимуществ вновь создаваемого предприятия «Солнечная долина» с потенциальными конкурентами (таблица 1.2) [34].

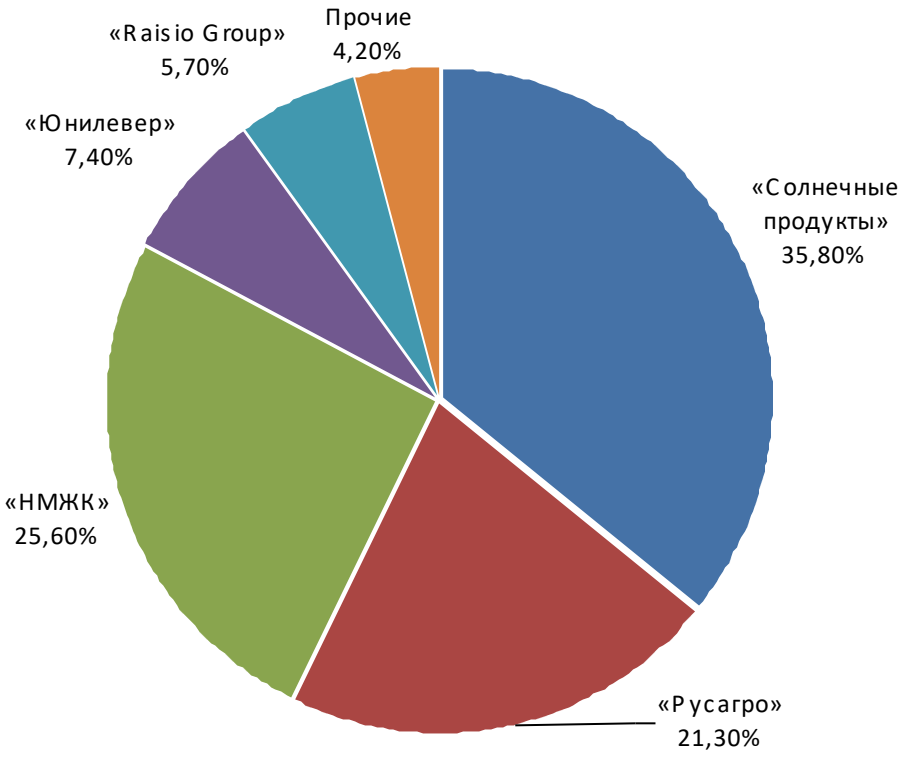

Рисунок 1.9 – Структура рынка маргариновой продукции г. Пензы и Пензенской области

Таблица 1.2 – Оценка сравнительных преимуществ

Факторы конкурентоспособности	«Солнечная долина»	Главные конкуренты		
		«Юнилевер»	«Русагро»	«Raisio Group»
1	2	3	4	5
1. ТОВАР				
1.1 Качество	4	4	5	5
1.2 Технико-экономические показатели	5	4	5	5
1.3 Потребительские показатели	4	5	4	5
1.4 Престиж торговой марки	4	5	4	3
1.5 Уникальность	4	5	4	5
1.6 Надежность	4	5	4	5
1.7 Соответствие установленным стандартам	5	5	4	4
1.8 Упаковка	4	4	5	5
2. ЦЕНА				
2.1 Продажная	4	4	3	5
2.2 Процент скидки с цены	4	4	3	5
2.3 Рассрочка платежа (сроки)	3	4	5	5
2.4 Условия финансирования покупки	3	3	4	3
3. КАНАЛЫ СБЫТА				
3.1 Формы сбыта:				
- прямая доставка	3	3	4	0
- торговые предприятия	3	3	4	4

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3	4	5
- торговые агенты	3	3	4	4
- оптовые посредники	3	4	5	4
- дилеры	4	4	5	3
3.2 Система транспортировки	3	5	4	0
3.3 Размещение складских помещений	3	4	4	5
3.4 Система контроля запасов	4	3	5	5
4. ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ НА РЫНКАХ				
4.1 Степень охвата рынка	3	4	5	3
4.2 Реклама:				
- для покупателей	4	3	4	5
- для торговых посредников	3	4	4	4
4.3 Индивидуальная продажа:				
- стимулирование покупателей	3	4	5	5
- показ образцов товаров	3	5	4	5
- подготовка персонала сбытовых служб	3	4	5	4
4.4 Продвижение товаров по каналам сбыта				
- продажа на конкурсной основе	3	3	4	4

Окончание таблицы 1.2

1	2	3	4	5
- премии торговым посредникам	4	3	5	3
4.5 Продвижение товаров через средства массовой информации	3	3	4	5
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	101	114	125	118

Таким образом, на первоначальном этапе предприятию будет достаточно трудно бороться с лидерами рынка, поэтому в первые годы реализации проекта предполагается занять лишь 2% регионального рынка маргариновой продукции (рисунок 1.10).

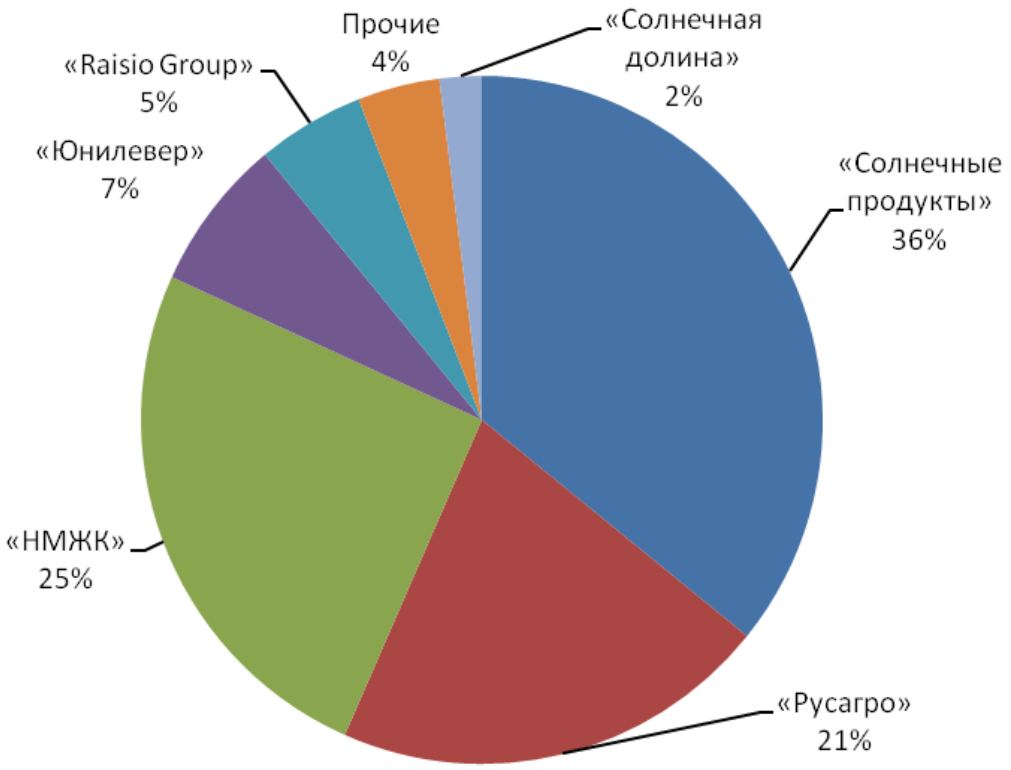

Рисунок 1.10 – Предполагаемая доля ООО «Солнечная долина» на региональном рынке маргариновой продукции

1.3 Анализ потребителей

Для разработки и эффективной реализации стратегических целей предприятию необходимо провести исследование рынка, выявить потребительские предпочтения и выявит рыночный сегмент, на котором будет работать предприятие.

Возможны следующие методы исследования потребительских предпочтений:

- анализ вторичной информации, т.е. информации, которая уже была собрана для определённой цели;
- анализ первичной информации, которая собрана впервые для какой-либо конкретной цели путём проведения наблюдения (прямого или непрямого), опроса (посредством анкетирования, интервью по телефону, индивидуального или группового интервью), экспериментов [43].

Исследование покупательского поведения было проведено посредством опроса. Опрос проводился среди покупателей магазинов «Караван» и «Магнит». В опросе принимало участие 120 человек.

В результате проведенного исследования было установлено, что выбирая продукты, покупатель ориентируется в основном на два показателя: цену и качество товара. Большинство респондентов (64%) полагают, что эти два показателя определяют конкурентоспособность в равной степени, 22% опрошенных склоняются к определяющей роли качества, а 14% придают большее значение цене товара (рисунок 1.11).

Женщины чаще обращают внимание на стоимость, чем мужчины. Опрос выявил корреляцию между влиянием цены на конкурентоспособность продуктов и возрастом покупателей. С возрастом увеличивается доля лиц, для которых стоимость приобретаемых продуктов становится фактором, определяющим их выбор.

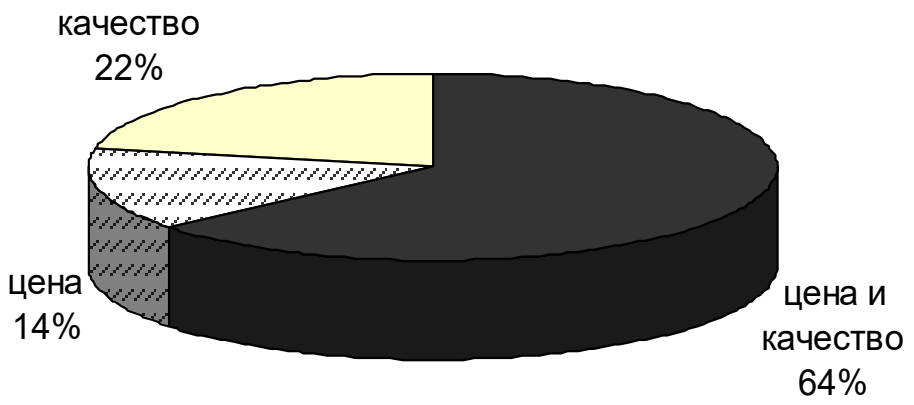

Рисунок 1.11 – Влияние цены и качества на выбор продуктов

Рубежом, за которым цена продуктов питания приобретает для людей большее значение, чем качество, является выход на пенсию, влекущий за собой существенное снижение дохода (рисунок 1.12).

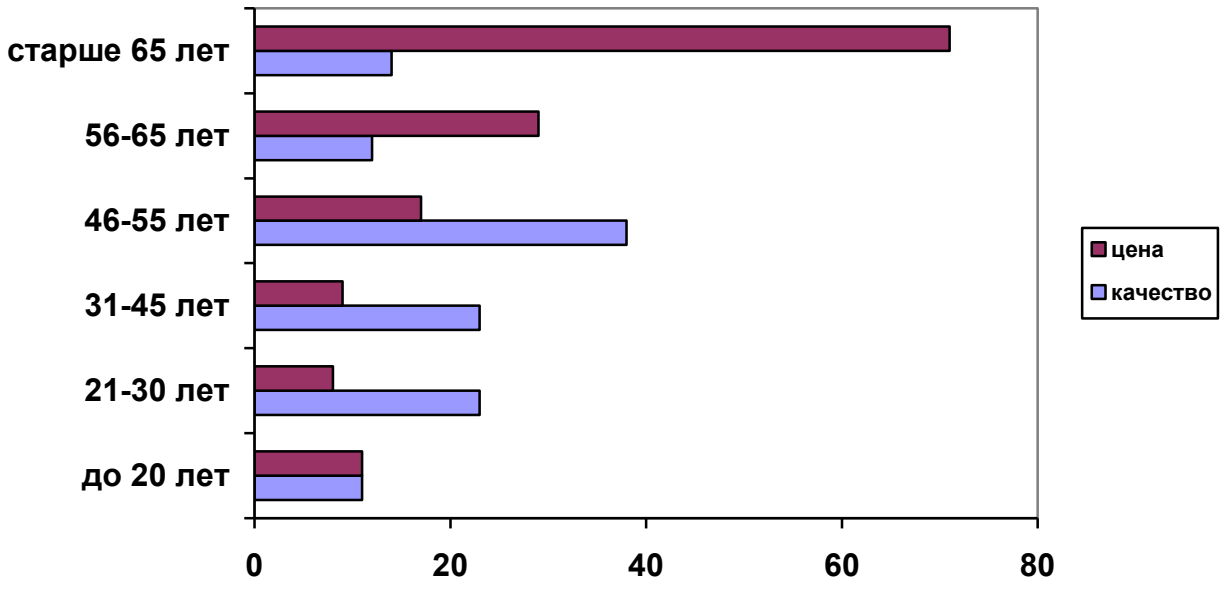

Рисунок 1.12 – Преимущественное влияние цены и качества на выбор маргарина покупателями разных возрастных групп

Когда сложное финансовое положение перестаёт довлеть над покупателем, на его выбор маргарина начинают оказывать влияние другие факторы. Одним из них является торговая марка. Выбор каждого третьего покупателя определяется имиджем торговой марки. На 43,9% потребителей

известность торговой марки оказывает определённое влияние и только для четверти покупателей данный фактор вообще не имеет значения (рисунок 1.13).

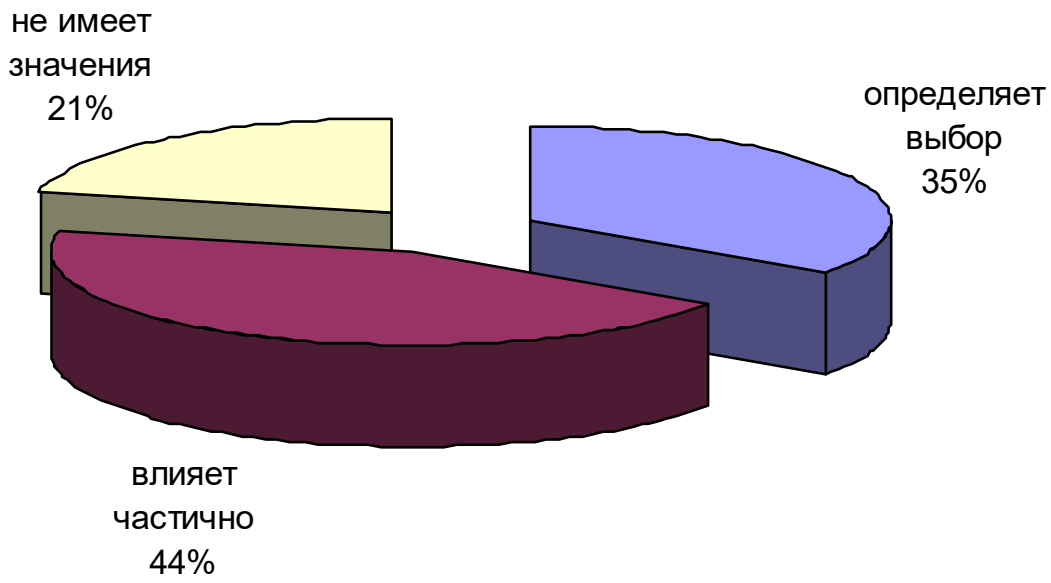

Рисунок 1.13 – Влияние производителя на выбор маргаринов и спредов

Мужская половина потребителей более определённо, чем женская, оценивает роль торговой марки. 36,2% мужчин, в отличие от 33,6% женщин, при покупке ориентированы именно на торговую марку, а для 22,4% мужчин, в отличие 20,6% женщин, торговая марка, напротив никакого значения не имеет.

Не выявилась связь ориентации на торговую марку маргариновой продукции с уровнем дохода населения. Определённая часть респондентов, как с минимальным, так и с максимальным доходом выбирает маргариновые продукты, обращая внимание в основном на торговую марку. Интерес к производителю маргариновой продукции в значительной степени формируется к двадцатилетнему возрасту и заметно убывает по мере достижения потребителями пенсионного возраста (рисунок 1.14).

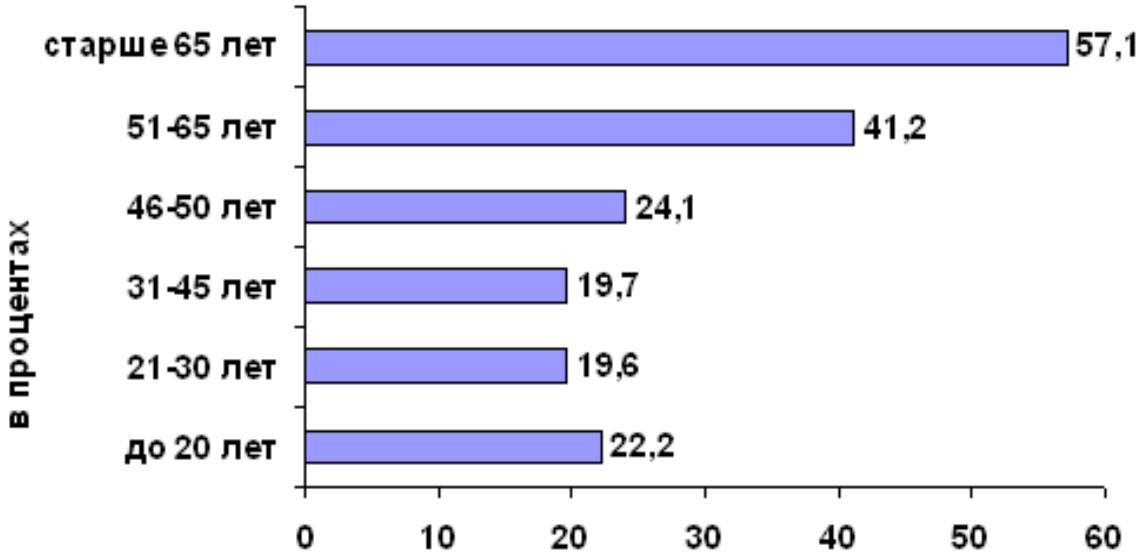

Рисунок 1.14 – Отсутствие влияния торговой марки на выбор маргариновой продукции потребителями различных возрастных групп

Данное исследование показывает, что для увеличения объёмов продаж необходимо создать имидж предприятия с высоким качеством продукции.

В результате опроса было выявлено, что около трети респондентов приобретают маргарин 1 раза в месяц, около половины опрошенных приобретают маргарин раз в несколько месяцев (рисунок 1.15).

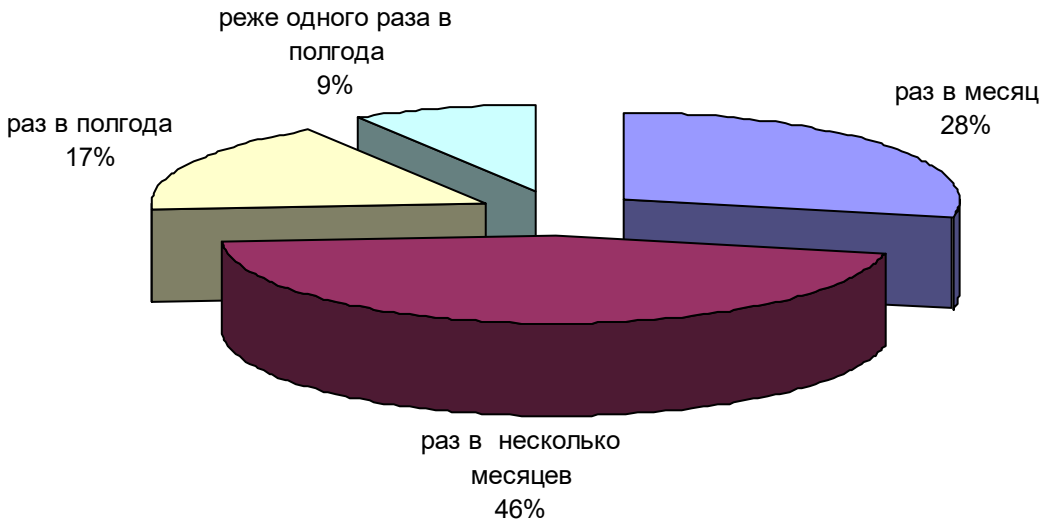

Рисунок 1.15 – Распределение потребителей по частоте покупки маргарина

По результатам опросов, покупатели отдают предпочтения отечественной продукции. Основная причина - оптимальное сочетание цены и качества отечественной продукции для большинства потребителей. Сохраняется мнение, что отечественный маргарин изготавливается из более экологически чистого сырья и для его изготовления используется меньше консервантов, стабилизаторов, ароматизаторов и прочих добавок.

В Пензе основная доля продаж маргарина приходится на супермаркеты и минимаркеты (рисунок 1.16). На открытые рынки приходится практически четверть всех продаж маргарина в натуральном выражении.

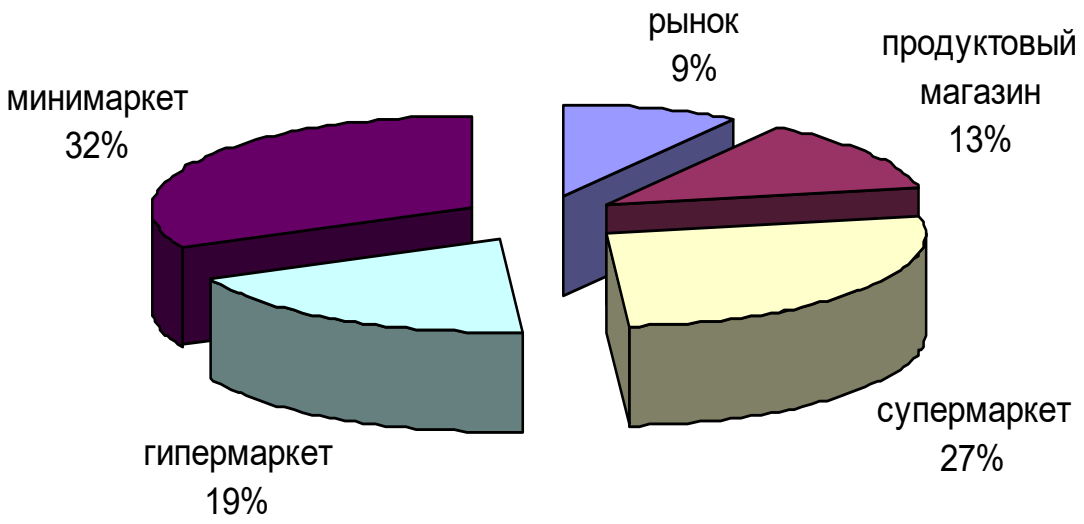

Рисунок 1.16 – Основные каналы продаж маргариновой продукции в Пензе

На основании проведенного исследования можно представить основные характеристики целевого сегмента рынка (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Основные характеристики целевого сегмента в рыночной нише «физические лица»

Характеристика	Значение
Тип местности	Город
Возраст	25-45 лет
Частота покупки	1 раз в месяц
Место покупки	Супермаркет
Условия покупки	Соотношение цены и качества

Таким образом, целевым сегментом рынка является городской житель в возрасте 25-45 лет, приобретающий маргарин в супермаркете 1 раз в месяц, выбирающий продукт высокого качества при соответствующем уровне цен.

Наряду с физическими лицами потребителями продукции предприятия будут также и юридические лица, а именно кондитерские компании. Основные характеристики целевого сегмента в данной рыночной нише представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Характеристики целевого сегмента в рыночной нише «юридические лица»

Характеристика	Значение
Размер предприятия	Малое, кондитерские цеха
Степень соответствия продукции установленным стандартам	Высокие требования
Частота поставки продукции	1 раз в неделю
Условия платежа	рассрочка платежа
Степень ориентацию на цену	Высокая

Данные таблицы показывают, что в данной рыночной нише целевым сегментом являются малые кондитерские предприятия или кондитерские цеха, предъявляющие высокие требования к соответствию маргарина установленным требованиям, приобретающие продукцию 1 раз в неделю небольшими партиями.

Данный сегмент рынка будет более предпочтительным для вновь организуемого предприятия, что обусловлено широкой развитостью кондитерского бизнеса в регионе, а также наличием кондитерского кластера в состав которого при определенных усилиях ОО «Солнечная долина» также может войти.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Маргарин - продукт, в состав которого входят сбалансированные компоненты жиров растительного и животного происхождения. Современные виды маргарина приближаются к оптимальной формуле сбалансированности жирных кислот, при этом они обогащены жирорастворимыми витаминами.

По составу, свойствам и питательной ценности маргарин представляет собой высококачественный пищевой продукт, равноценный сливочному маслу. Стойкость маргарина в процессе обработки, хранения и потребления обусловлена присутствием эмульгаторов — веществ с поверхностно-активными свойствами, стабилизирующих эмульсию «вода в масле» [37].

Маргарин на предприятии будет вырабатываться в соответствии с ГОСТ 32188-2013 «Маргарины. Общие технические условия».

По органолептическим показателям производимый маргарин будет соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Органолептические показатели маргарина

Показатели	Характеристики
Вкус и запах	Вкус и запах чистые, с привкусом и запахом введенных пищевкусовых и ароматических добавок в соответствии с ТД на маргарин конкретного наименования. Посторонние привкусы и запахи не допускаются
Консистенция и внешний вид	При температуре (20±2) °С. Консистенция пластичная, плотная, однородная; при введении пищевкусовых добавок допускается мажущаяся. Поверхность среза блестящая или слабоблестящая, сухая на вид; при введении пищевкусовых добавок допускается матовая
Цвет	От светло-желтого до желтого, однородный по всей массе или обусловленный введенными добавками, в соответствии с НД или ТД на маргарин конкретного наименования

По физико-химическим производимый маргарин будет соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Физико-химические показатели маргарина

Показатели	Характеристики
Массовая доля жира, %, не менее	В соответствии с требованиями технических документов на маргарины конкретных наименований, но не менее 20%
Массовая доля влаги, %, не более	В соответствии с требованиями технических документов на маргарины конкретных наименований
Температура плавления жира, выделенного из маргарина, °С	25-38
Кислотность маргарина, °К, не более	3,5
Массовая доля транс-изомеров от содержания жира в продукте, %, не более	20

Растительный спред – эмульсионный жировой продукт с массовой долей общего жира не менее 39%, имеющий пластичную консистенцию, с температурой плавления жировой фазы не выше 36 °С, изготавливаемый из натуральных и модифицированных растительных масел с добавлением или без добавления пищевых добавок и других ингредиентов, содержащий не более 8% массовой доли трансизомеров олеиновой кислоты в жире, выделенном из продукта (в пересчете на метилэлаидат).

Спреды будут вырабатываться в соответствии с ГОСТ Р 52100-2003. «Спреды и смеси топленые. Общие технические условия» [38].

По органолептическим показателям спреды будут соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Органолептические показатели спредов

Показатели	Характеристики
Вкус и запах	Сливочный, сладкосливочный или кислосливочный вкус и запах. При использовании пищевкусовых и ароматических добавок - привкус, свойственный внесенным добавкам
Консистенция при (12±2) °С	Пластичная, однородная, плотная или мягкая. Поверхность среза блестящая, слабоблестящая или матовая, сухая на вид
Цвет	От белого до светло-желтого, однородный по всей массе, или обусловленный внесенными добавками. Допускается наличие отдельных вкраплений добавок

По физико-химическим показателям спреды должны соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Физико-химическим показателям спредов

Наименование показателя	Норма для продукта
Массовая доля общего жира, %	От 39,0 до 95,0
Массовая доля влаги и летучих веществ, %, не более	1,0
Массовая доля молочного жира, % от общего жира:	От 50 до 95
Температура плавления жира, выделенного из продукта, °С, не более	36,0
Кислотность жировой фазы, °К, не более	2,5
Кислотность продукта, °К, не более	3,5
Массовая доля трансизомеров олеиновой кислоты в жире, выделенном из продукта, в пересчете на метилэлаидат, %, не более	8,0
Массовая доля линолевой кислоты в жире, выделенном из продукта, %:	От 10,0 до 35,0

Для изготовления спредов и маргарина будет применяться следующее сырье: жир молочный; масло подсолнечное по ГОСТ Р 52465; масло пальмоядровое температурой плавления от 25 °С до 28 °С; молоко сухое

цельное по ГОСТ Р 52791; эмульгаторы (моно- и диглицериды жирных кислот, лецитины и другие); красители пищевые; стабилизаторы консистенции и загустители; ванилин по ГОСТ 16599; ароматизаторы пищевые по ГОСТ Р 52177; сахар-песок по ГОСТ 21; соль поваренная пищевая, сорт «Экстра» по ГОСТ Р 51574; кислота лимонная по ГОСТ 908;- кислота сорбиновая и ее соли (натриевая, калиевая и кальциевая); антиокислители.

Все жировое растительное сырье должно использоваться в рафинированном дезодорированном виде, за исключением масел, вводимых в качестве вкусовых добавок, при условии их соответствия требованиям документа на соответствующие пищевые масла.

Создание имиджа товара невозможно без упаковки. Хорошо продуманная упаковка одновременно привлекает внимание покупателя и служит для него дополнительным удобством.

При помощи упаковки можно решить следующие задачи:

- обеспечить внимание потребителя яркостью и функциональностью;
- создать образ торговой марке и поддержать имидж предприятия;
- не допускать ухудшения качества товара, его внешнего вида в процессе хранения и транспортировки;
- предложить товар потребителям в той форме, которая более всего удобна для использования и соответствует их предпочтениям;
- предоставить потребителю всю необходимую информацию, которая поможет им определиться с выбором товара в момент покупки;
- продемонстрировать социальную ответственность производителя, разработав ее с учетом действующих стандартов, требований безопасности и охраны окружающей среды [43].

Наше предприятие ООО «Солнечная долина» будет фасовать маргарин для конечных потребителей в виде брусков массой 200 грамм, завернутых в кашированную фольгу, для кондитерских предприятий маргарин будет фасоваться в виде брусков массой 5 и 10 кг, завернутых в пергамент и

уложенных в коробку из гофрокартона. Спрэды будут фасоваться в виде брусков массой 200 и 500 грамм, завернутых в кашированную фольгу.

Обязательным условием реализации данного вида продукции является маркировка, которая содержит следующую информацию:

- наименование продукта;
- наименование и местонахождение (юридический адрес, включая страну) изготовителя;
- масса нетто при стандартной влажности;
- товарный знак изготовителя;
- состав продукта;
- пищевая ценность;
- дата изготовления;
- массовая доля жира в сухом веществе в процентах;
- срок хранения;
- обозначение стандарта, в соответствии с которым изготовлен и может быть идентифицирован продукт.

Маркировку на фольге каждого бруска наносят специальной быстро высыхающей краской, предварительно апробированной на отсутствие отпечатка на внутренней поверхности кашированной фольги и на поверхности продукта.

При маркировке выпускаемого товара необходимо в обязательном порядке на упаковки каждой единицы продукции товарную марку.

Товарная марка – это имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товара. Представление товара в качестве марочного может повысить его значимость для потребителя за счет предлагаемого имиджа, закрепись взаимосвязь между высоким качеством и оригинальным названием, делая тем самым, данный товар уникальным и отличным от других.

При определении марочного названия выдвигаются особые требования:

− адекватность содержания, т.е. марочное название, указывает на определенные преимущества и выгоды, получаемые от использования товара;

− уместность использования марки в различных ситуациях;

− легкость произношения, запоминания и узнавания;

− практичность;

− надежность;

− индивидуальность [34].

Учитывая выше изложенное - товарная марка предприятия будет выглядеть следующим образом:

Рисунок 2.1 – Товарная марка предприятия

2.2 Технология производства продукции

Производство маргарина и спрэдов будет осуществляться непрерывным способом, включающим в себя следующие основные стадии (рисунок 2.2).

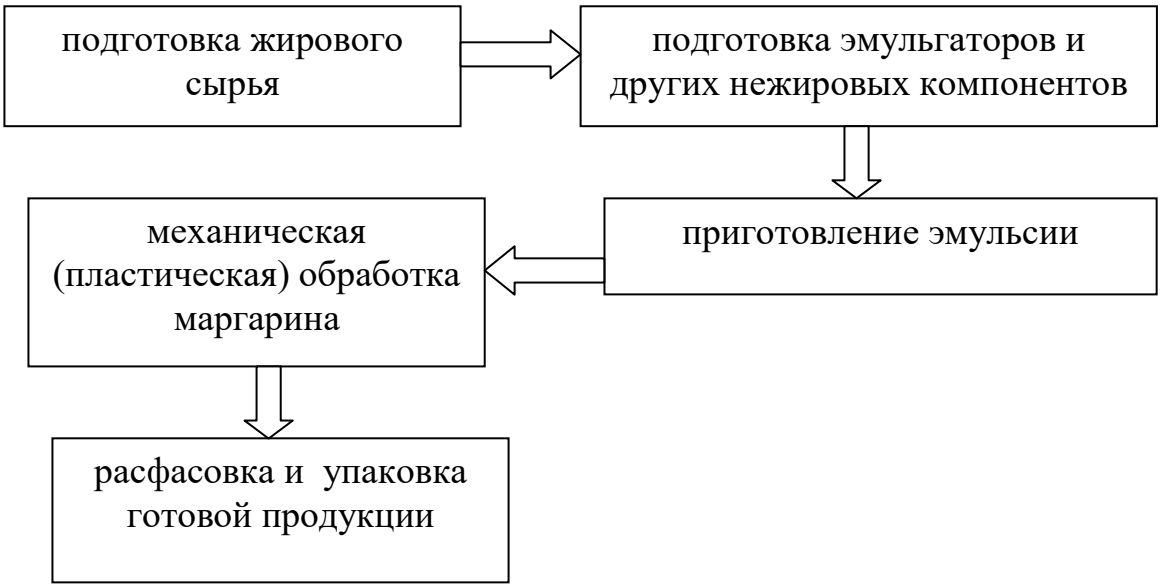

Рисунок 2.2 – Основные стадии производства продукции

1. Подготовка жирового сырья. Рафинированные дезодорированные жиры и масла хранят в баках жирохранилища раздельно по видам не более 24 ч. Температура хранения твердых жиров и масел должна быть на 5-10 °С выше их температуры плавления. Для предотвращения окисления рафинированных дезодорированных масел и жиров рекомендуется их хранить в атмосфере инертного газа — азота или диоксида углерода. Сливочное масло освобождают от тары и загружают в камеру с плавильным конусом. Температура расплавленного сливочного масла должна быть в пределах 40-45 °С. Однородность консистенции расплавленного масла поддерживается с помощью мешалки или насоса путем рециркуляции.

2. Подготовка эмульгаторов и других нежировых компонентов. Для равномерного распределения и повышения эффективности действия эмульгаторов дистиллированные моноглицериды растворяют в рафинированном дезодорированном растительном масле в соотношении 1:10 при температуре 80-85 °С. В этот же раствор при температуре 55-60 °С добавляют мягкие моноглицериды, после чего при необходимости вводят фосфатидный концентрат в количестве, предусмотренном рецептурами. Комплексный эмульгатор, применяемый вместо композиции моноглицеридов, растворяют в рафинированном дезодорированном масле в

соотношении 1:15 при температуре 65-75 °С. Для придания маргаринам цвета применяют масляные растворы натурального бета-каротина, выделенного из моркови, тыквы, пальмового масла, микробиологического бета-каротина, красителей куркумы и семян аннато. Красители и витамины разводят в дезодорированном растительном масле. Ароматизаторы вводят непосредственно в жировую или водно-молочную фазы маргарина. Лимонную кислоту используют в виде 1-10%-ного водного раствора, в который одновременно вводят водорастворимые ароматизаторы.

Соль используют в виде насыщенного раствора 24-26%-ной концентрации.

Сахар или подсластители используют при производстве десертных мягких маргаринов в виде водного раствора 30%-ной концентрации.

3. Приготовление эмульсии. Компоненты маргарина и спрэда в соответствии с рецептурой смешивают в вертикальном цилиндрическом смесителе, в котором происходит также предварительное эмульгирование. Внутри смесителя находится винтовая мешалка с частотой вращения 59,5 об./мин. К корпусу смесителя прикреплены отбойники, которые не позволяют смеси закручиваться по ходу вращения. Смеситель снабжен водяной рубашкой. Продукт поступает через штуцер и выходит через спускной патрубок. Грубая эмульсия из смесителя поступает затем в эмульгатор центробежного типа, рабочим органом которого являются два вращающихся и два неподвижных диска, в пространство между которыми поступает эмульсия. Диски вращаются со скоростью 1450 об./мин., обеспечивая интенсивное диспергирование эмульсии до размера частиц диаметром 6-15 мкм.

4. Механическая (пластическая) обработка маргарина. После эмульгатора маргариновая эмульсия, пройдя через уравнительный бак с насосом высокого давления, подается в переохладитель, который является одним из основных аппаратов для получения маргариновой продукции и обеспечивает эмульгирование, охлаждение и механическую обработку

эмульсии. Переохладитель состоит из нескольких одинаковых цилиндров – теплообменников, работающих последовательно. Затем эмульсия поступает в кристаллизатор, где ей придаются необходимые кристаллическая структура, требуемая твердость, однородность и пластичность, необходимые при фасовке маргарина.

При охлаждении маргариновой эмульсии происходит сложный процесс кристаллизации и рекристаллизации триглицеридов жировой основы маргаринов, определяющий важнейшие качественные показатели готовой продукции – консистенцию, пластичность и температуру плавления. Кристаллизация маргариновой эмульсии в сочетании с механической обработкой приводит к возникновению мелкодиспергированных кристаллов твердой фазы, которые образуют в жидкой фазе коагуляционные структуры.

Расфасовка и упаковка готовой продукции. Полученный образом маргарин подается в балансовую емкость разливочно-упаковочного агрегата, который дозирует и расфасовывает маргарин [38].

Для производства продукции будет закуплена линия в ООО «Регион» в г. Екатеринбурге. Основные характеристики линии представлены в таблице 2.5 и на рисунке 2.3.

Таблица 2.5 – Состав и структура линии по производству маргарина и спредов

№	Наименование каждой единицы оборудования	Технические характеристики	Установленная мощность, кВт	Габариты, мм	Кол-во, шт.
1	2	3	4	5	6
1	Емкость для плавления жиров	600л	3	2220*1230*2680	1
2	Центробежный насос	10000 л/час	1,5	400*200*350	7
3	Емкость для взвешивания компонентов	1000л	-	1160*1160*1190	1
4	Емкость для получения эмульсии	1000л	2,2	1592*1592*1900	1

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6
5	Диспергатор	ДР-1	5,5	605*405*405	2
6	Емкость для готовой эмульсии	1000 л	1,5	1592*1592*1900	2
7	Насос плунжерный	0...1600 м.куб/час	2,2	759*396*840	1
8	Установка для высотемпературной пастеризации	1000 л/час	8	1900*400*1400	1
9	Вотатор	1000 кг/час	18,7	1600*1300*1850	1
10	Емкость для водносолевого раствора	220 л	1,1	960*840*1850	2
11	Емкость для растворения эмульгаторов	220 л	1,1	960*840*1850	1
12	Статический выдерживатель	1000 кг/час	3	2488*280*280	1
13	Весы напольные			1200*1200* 150	1
14	Фасовочный аппарат			2488*1200*150	1

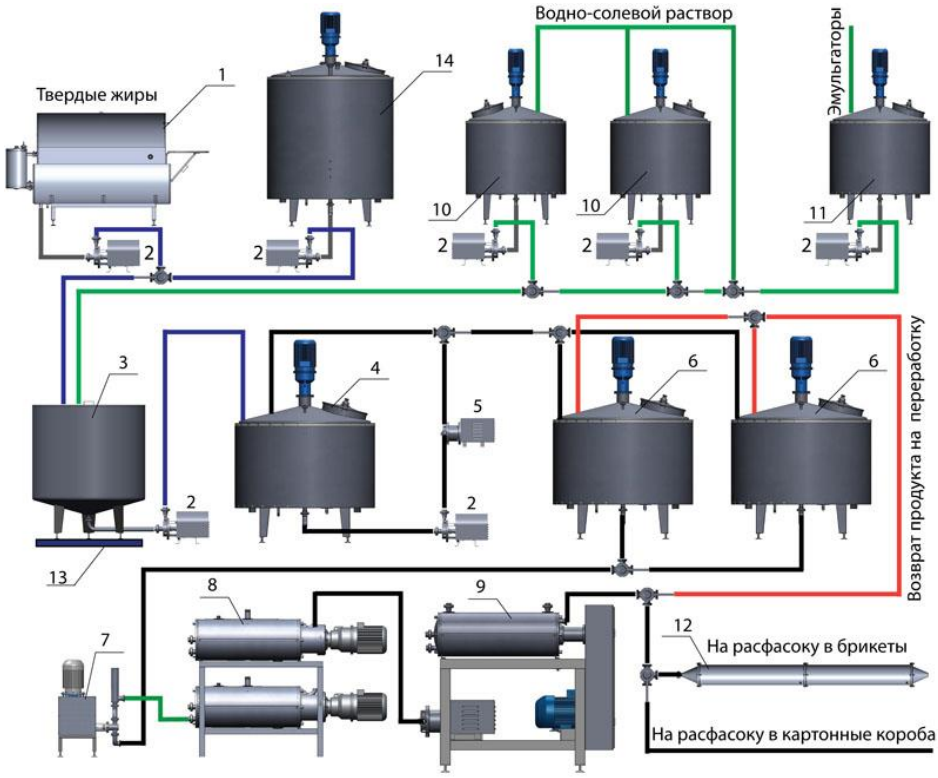

Рисунок 2.3 – Линия по производству маргарина и спредов

2.3 Логистика производственных процессов

Важную роль в эффективной реализации проекта производства продукции играет система логистики, включающая следующие основные подсистемы: материально-техническое снабжение и распределение продукции.

Система материально-технического снабжения кроме высокого качества закупаемого сырья должна обеспечить удовлетворение потребностей производства в сырье с максимально возможной экономической эффективностью. Однако ее достижение зависит от решения целого ряда задач:

1. Выдерживание обоснованных сроков закупки сырья (сырье, закупленное ранее намеченного срока, ложится дополнительной нагрузкой на оборотные фонды предприятий, а опоздание в закупках может сорвать производственную программу или привести к ее изменению).

2. Обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них (избыток или недостаточное количество поставляемого сырья также негативно влияет на баланс оборотных фондов и устойчивость выпуска продукции и, кроме того, может вызвать дополнительные расходы при восстановлении балансового оптимума).

3. Минимизация затрат при этом.

В сложившихся условиях очень важным является выбор оптимального поставщика, способного обеспечить выполнение всех перечисленных условий. Выбор поставщика включает ряд этапов.

1-й этап. Поиск потенциальных поставщиков.

Для поиска потенциальных поставщиков наше предприятие использует следующие методы:

– изучение рекламных материалов: объявлений в средствах массовой информации;

– посещение выставок и ярмарок.

В результате составляется список поставщиков.

2-й этап. Анализ потенциальных поставщиков

Данный список потенциальных поставщиков анализируется на основе специальных критериев:

– стоимость поставляемой продукции;

– качество поставляемой продукции;

– надежность поставок (сроки поставки, количество);

– удаленность поставщика от потребителя;

– сроки выполнения экстренных заказов;

– организация управления качеством у поставщика;

– финансовое положение поставщика и его кредитоспособность.

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

3-й этап. Оценка результатов работы с поставщиками.

Рассчитывая рейтинги для возможных поставщиков, можно определить наилучшего партнера. Вступая в хозяйственную связь с неизвестным поставщиком, предприятие подвергается определенному риску, так как в случае несостоятельности или недобросовестности поставщика могут произойти срывы при выполнении производственных программ или финансовые потери [17].

Проведя исследование различных поставщиков ресурсов, были определены следующие компании, с которыми предполагается заключить договор на поставку продукции (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Перечень поставщиков основных видов ресурсов

Наименование ресурса	Поставщик
1	2
Жир молочный	
Масло подсолнечное по ГОСТ Р 52465	ГК «Русагро», г. Саратов
Масло пальмоядровое	ООО «МЖК», г. Москва
Молоко сухое цельное по ГОСТ Р 52791	ОАО «Молочный комбинат «Пензенский», г. Пенза

Продолжение таблицы 2.6

1	2
Эмульгаторы	ООО «РостоК», г. Пенза
Красители пищевые	ООО «Пищевик», г. Волгоград
Стабилизаторы консистенции и загустители	ООО «Пищевик», г. Волгоград
Ванилин по ГОСТ 16599	ООО «АгроКом», г. Москва
Ароматизаторы пищевые по ГОСТ Р 52177	ООО «Пищевик», г. Волгоград
Сахар-песок по ГОСТ 21	ООО «Атмис-сахар», Пензенская область
Соль поваренная пищевая, сорт «Экстра» по ГОСТ Р 51574	ООО «Бакалея», г. Пенза
Кислота лимонная по ГОСТ 908	ООО «Пищевик», г. Волгоград
Кислота сорбиновая и ее соли	ООО «РостоК», г. Пенза
Антиокислители	ООО «РостоК», г. Пенза

Эффективное управление предприятием требует применения современных концепций управления, быстрого реагирования на изменяющуюся ситуацию, что в свою очередь, невозможно без точной и исчерпывающей информации о состоянии производственной, финансовой деятельности и ресурсах предприятия, отлаженных бизнес-процессов и грамотного управленческого менеджмента.

Среди инструментов, которые использует директор в своей работе, в настоящее время особое место занимают информационные технологии. Это происходит потому, что финансово-экономической службе необходимо получать точные данные, быстро обрабатывать большой объем информации, применять сложные алгоритмы расчета. Именно эти факторы обусловливают необходимость использования программных продуктов – ручная обработка информации не удовлетворяет требованиям сегодняшнего дня [26].

Особое значение приобретает управление информационными потоками в режиме он-лайн. Необходим постоянный оперативный обмен данными между службами, подразделениями, предприятиями, фондами и т.д. Поэтому крайне важен вопрос о выборе автоматизированной системы, которая сможет

обеспечить контроль и управление всеми платежами ООО «Солнечная долина» в оперативном режиме.

Комплексная система автоматизации – это система управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, обеспечивающая принятие обоснованных управленческих решений на основе качественной и достоверной информации, получаемой с помощью современных управленческих и информационных технологий. Она обеспечивает ведение оперативного, бухгалтерского и управленческого учета и строится на основе единого информационного пространства, охватывая и координируя всю совокупность управленческих процессов предприятия [4].

В целом комплексная автоматизированная система управления предприятием должна обеспечивать:

- высшее руководство – информацией для стратегического планирования, финансово-экономического прогнозирования и анализа хозяйственной деятельности;
- руководство среднего уровня – информацией для оперативного планирования и координации подконтрольных ему функций;
- рядовых сотрудников – эффективными инструментами для выполнения должностных функций, регистрации фактов хозяйственной деятельности и принятия оперативных решений.

В этих условиях наиболее целесообразным будет принятие решения о создании автоматизированной системы на современной технологической платформе «1С: Предприятие 8» с использованием программного продукта «1С: Управление производственным предприятием 8», обладающего всеми требуемыми функциями и возможностями.

«1С: Управление производственным предприятием 8» является комплексным прикладным решением, охватывающим основные контуры управления и учета на производственном предприятии. Решение позволяет организовать комплексную информационную систему, соответствующую

корпоративным, российским и международным стандартам и обеспечивающую финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Прикладное решение создает единое информационное пространство для отображения финансово-хозяйственной деятельности предприятия, охватывая основные бизнес-процессы. В то же время четко разграничивается доступ к хранимым сведениям, а также возможности тех или иных действий в зависимости от статуса работников.

В рыночной экономике выживают только те предприятия, чья продукция находит сбыт. Поэтому управлению сбытом должно уделяться повышенное внимание. Одним из пунктов сбытовой политики предприятия является выбор оптимального канала распределения [15].

ООО «Солнечная долина» стремится максимизировать объём сбыта, поэтому предполагается одновременно использовать несколько каналов товародвижения, для того чтобы обслуживать сегменты с разными покупательскими привычками. При этом наибольший объем продукции предполагается реализовать кондитерским предприятиям региона. В данном случае будет использован канал нулевого уровня (рисунок 2.4)

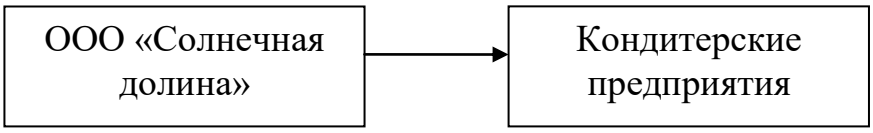

Рисунок 2.4 – Система распределения продукции кондитерским предприятиям региона

При реализации продукции конечным потребителям (физическим лицам) может быть использован одноуровневый канал, предполагающий использование в качестве посредников торговые организации (магазины, торговые сети). Через него предприятие предполагает реализовывать около 30% своей продукции, также при реализации продукции в другие регионы будет использован двухуровневый канал распределения (рисунок 2.5).

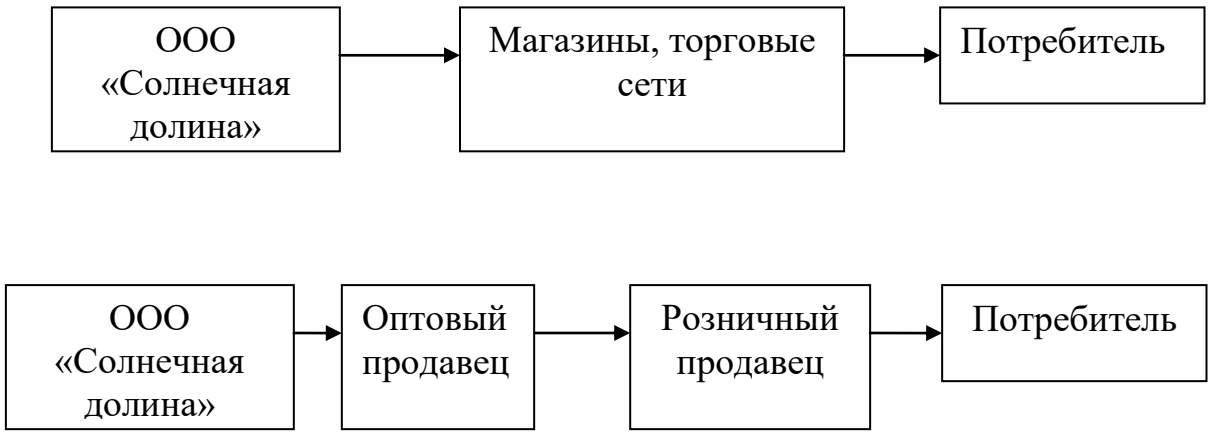

Рисунок 2.5 – Система распределения продукции конечным потребителям

Вывоз готовой продукции осуществляется собственным транспортом предприятия-посредника.

До непосредственной отгрузки и транспортировки сбыт продукции проходит еще 2 этапа:

- поиск покупателя (осуществляется информирование покупателей, установление первых контактов, работа со старыми клиентами, формирование портфеля заказов).
- обработка и выполнение заказов (заключение сделки, формирование определенных партий товара).

С клиентами работает менеджер по сбыту. Возможно формирование заказов по телефону, Интернету, что является большим преимуществом в растущей динамике города, при постоянной нехватке времени.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления. Все работники аппарата управления подразделяются на линейный и функциональный персонал. Линейный персонал – сотрудники, которые осуществляют общее руководство, для чего наделены необходимыми правами. Функциональный аппарат - это все остальные работники - помогают линейному персоналу осуществлять руководство путем сбора, обработки информации [9].

Организационная структура предприятия должна соответствовать размеру предприятия и не быть более сложной, чем это необходимо при имеющимся размере предприятия. Если предприятие небольшое и руководитель может управлять деятельностью сотрудников один, то применяется несложная организационная структура. Если число сотрудников увеличивается до такого размера, что ими трудно управлять одному руководителю, то появляются промежуточные уровни управления предприятием и начинает действовать функциональная структура управления [21].

Так как цели предприятия декомпозируются по ее подразделениям, то предварительно определяем функции которые необходимо осуществлять для реализации поставленных целей. А затем определяем организационную структуру предприятия. Функции приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Функции персонала предприятия

Наименование функции	Ответственный
1	2
Обеспечение потребителей продукцией предприятия	Директор
Маркетинг	Начальник отдела сбыта и снабжения
Рыночная деятельность	Менеджер по сбыту
Исследование и анализ рынка	
Формирование концепций новых товаров	
Организация рекламы	
Обеспечение материально–техническими ресурсами	Менеджер по снабжению
Поиск поставщиков	
Заключение договоров с поставщиками	
Поставка материальных ресурсов	
Обеспечение основными фондами	
Поставка стандартных инструментов	
Поставка стандартной оснастки и приспособлений	
Доставка ресурсов	
Оформление документов на поставку и отпуск ресурсов	
Складирование материально-технических ресурсов и готовой продукции	Кладовщик
Хранение материально-технических ресурсов и готовой продукции	
Учет и выдача материально-технических ресурсов и готовой продукции	
Сбыт продукции	Менеджер по сбыту
Анализ запасов готовой продукции	
Формирование плана продаж	
Оформление документов отпуск товара	
Доставка товара покупателю	
Производство	Главный технолог
Техническая подготовка производства	Начальник производства
Выработка технологии производства	Главный технолог
Разработка и утверждение рецептур	

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Расчет планировки участков	Начальник производства
Организация производства продукции	
Производство продукции	Производственный персонал
Техническое обслуживание и ремонт оборудования	Инженер
Управление экономикой и финансами	Главный бухгалтер
Управление экономикой	
Планирование деятельности фирмы	
Управление финансами	
Финансирование, кредитование	
Бухгалтерский учет	
Статистический учет и отчетность	
Кассовая деятельность, расчет финансовых показателей деятельности предприятия	Бухгалтер-кассир
Административная деятельность и управление персоналом	Начальник ОК
Административная деятельность	
Охрана труда и противопожарная безопасность	Инженер
Работа с персоналом	Начальник ОК
Формирование персонала организации	
Аттестация и квалификация персонала.	
Канцелярия и делопроизводство фирмы	
Информационное обеспечение деятельности фирмы	
Управление документацией по персоналу.	
Управление качеством	Директор
Система менеджмента качества	
Обеспечение эффективной работы системы менеджмента качества (СМК). Система внутренних аудитов	
Организация контроля на фирме	
Организация и проведение контроля процессов и продуктов. Сертификация продукции	

Организационная структура предприятия представлена в приложении А. Как показывают данные приложения, предприятие возглавляет директор, который отвечает за деятельность всего предприятия. Т.к. реально справится с таким объемом работы ему не под силу, он передает значительную часть своих функций руководителям отделов и контролирует их работу. Те в свою очередь перепоручают решение части задач своим подчиненным, которые отвечают перед ними за выполнение этих задач.

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

Преимущества линейно-функциональной структуры управления: наличие профессионалов в подготовке управленческих решений и их ответственность, соблюдение принципа единоначалия [18].

Применение линейно-функциональных структур управления наиболее эффективно в таких организациях, где задачи и функции аппарата управления носят достаточно устойчивый, редко меняющийся, стандартный характер. Достоинства таких структур проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства [31].

Важную роль в системе управления принадлежит подсистеме управления персоналом.

Для отбора персонала для нашего предприятия мы используем подход в несколько ступеней, который включает в себя следующие этапы:

1. В начале работы по подбору необходимых специалистов готовится заявка на каждого конкретного специалиста, в которой указываются его должностные обязанности, квалификационные требования к нему (опыт, образование, профессиональные навыки), личные качества, режим работы.

2. Кандидаты, которые по формальным критериям подходят для занятия имеющихся вакансий, заполняют специальную форму в виде анкеты, где указывают основную информацию о себе, и о своем профессиональном опыте и квалификации.

3. После того как все имеющиеся кандидаты заполнили предлагаемую анкету, из общего списка отбираются лучшие.

4. Со всеми отобранными кандидатами, отобранными на предыдущем этапе, проводится собеседование, которое позволит собрать более детальную информацию о квалификации, опыте, деловых и личных качествах кандидатов. В том числе на этом этапе собирается информация о таких качествах кандидатов, как внешний вид, контактность, готовность к сотрудничеству и другие.

5. Затем производится психологическое тестирование, которое поможет выявить те или иные неблагоприятные личные качества кандидатов, которые могут неблагоприятно отразится на результатах их работы. На данном этапе проводится еще раз собеседование с кандидатами, которые успешно прошли все предыдущие этапы отбора.

На предприятии будет разработаны должностные инструкции для каждой должности.

На предприятии ООО «Солнечная долина» будет введена контрактная система, то есть со всеми поступающими на работу заключается трудовой договор.

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

Прием на работу оформляется приказом директора ООО «Солнечная долина» на основании письменного заявления сотрудника о приеме на работу. В течение 5 дней делается запись в трудовую книжку, и работник считается принятым на работу со дня подписания приказа.

Профессиональное развитие – это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Для предприятия ООО «Солнечная долина» потребуется подготовка персонала при установке на предприятии нового оборудования или при усовершенствовании процесса производства. Развитие персонала возможно при профессиональном обучении. Профессиональное обучение – это процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам предприятия. Профессиональное обучение для работников нашего предприятия возможно путем командирования на курсы, семинары или конференции. Все эти виды профессионального обучения могут проводиться как на рабочем месте, так и вне рабочего места. На предприятии ООО «Солнечная долина» профессиональное обучение работников будет проводиться вне рабочего места, т.к это потребует меньших финансовых затрат чем вызов специалистов непосредственно на предприятие.

По мере развития научно-технического процесса управлять человеком из вне становится все сложнее. Результат деятельности все в большей степени начинает зависеть от воли и возможности работника. Само собой разумеется, что каждый работник имеет свои собственные потребности и интересы. Чтобы заинтересовать персонал в достижении поставленных целей нашего предприятия нужно стимулировать работников к труду. Готовность и желание человека выполнять свою работу является одним из важных факторов успеха функционирования предприятия. Если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, можно построить, таким образом, управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и с

наибольшим результатом с точки зрения достижения предприятием поставленных целей.

Люди хотят, чтобы их работу оценивали по достоинству, и это – главный стимул трудиться эффективно. Если такого стимула нет, человек начинает искать способы удовлетворить свою потребность в вознаграждении в другом месте: он может совсем уйти с работы, а может отсиживать положенные часы, приберегая свои силы для другой работы, которая больше его устраивает.

Побудительными мотивами и стимулами к труду являются различные формы вознаграждения.

Система мотивации труда работников ООО «Солнечная долина» выглядит следующим образом:

1. Деньги. Формы денежного поощрения могут быть различными: повышение заработной платы, выплата премий, участие в прибыли предприятия. Последнее может быть очень эффективна: работники, которые владеют акциями ООО «Солнечная долина» и зависят от ее успеха, будут делать все возможное, чтобы повысить производительность и прибыль.

2. Создание лучших условий труда. Ведь настроение работников зависит от того, в какой цвет выкрашены стены помещения, где они проводят большую часть своего времени, как расставлена мебель, есть ли на окнах цветы. А настроение важный дополнительный стимул.

3. Признание. Как бы не были сильны материальные стимулы, моральные могут быть еще сильнее. Нет человека, который остался бы равнодушен, к похвалам, признанию его способностей, высокой оценке его работы. Особенно большое удовольствие доставляет человеку общественное признание, например, когда его работу хвалят в присутствии остальных членов коллектива. Формами такого поощрения моет быть вручение грамот или сувениров.

4. Свободное время. Руководитель может поощрять подчиненных за хорошую работу отгулами, увеличением продолжительности отпуска.

5. Перспектива. Многие предприятия теряют своих лучших работников, потому что не дают им возможности - расти. Для того чтобы удержать таких людей при себе, директор предприятия должен открыть перед ним перспективу профессионального роста, возможность занять более высокую должность, получить новую ответственную работу.

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

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

Для аттестации учреждается комиссия в составе председателя, секретаря и членов комиссии. Аттестуемыми являются работники предприятия, проработавшие на нем на занимаемой должности свыше 3 лет. Аттестация проводится индивидуально с каждым работником на основе рассмотрения представленных материалов, ответов на заданные вопросы, выслушивания предложений и замечаний, вносимых аттестуемым работником. В ходе заседания аттестационной комиссии секретарем ведется протокол.

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

Оценка персонала достаточно хорошо демонстрирует индивидуальные различия сотрудников предприятия ООО «Солнечная долина» при выполнении своих должностных обязанностей, в поведении на рабочем. Одновременно она обеспечивает руководителей необходимой информацией в области управления человеческими ресурсами, поскольку дает возможность принять обоснованные решения в отношении размеров вознаграждения, обучения и развития, продвижения по службе и увольнения. Помимо этого,

оценка персонала является эффективным методом улучшения взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

Оценка персонала осуществляется в трех основных направлениях:

1) оценка потенциала сотрудника;
2) оценка эффективности работы каждого сотрудника;
3) аттестация кадров.

При оценке потенциала сотрудника важно установить деловые и нравственные качества, психологию личности, уровень субкультуры и ее соответствие общей культуре предприятия ООО «Солнечная долина» Такая оценка осуществляется при помощи методов психологического тестирования и анкетирования, проводимых менеджером по персоналу.

Оценка эффективности работы позволяет установить качество, сложность и результативность труда каждого сотрудника. Эта оценка осуществляется на основе критериев эффективности работы, которые служат основанием для начисления премии по итогам года.

3.2 Формирование стратегий организации

Первоначальным этапом стратегического планирования является формулировка миссии предприятия.

Миссия – это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом. В миссии проявляется отличие организации от ей подобных, и это отличие формируется и реализуется затем в стратегии ее функционирования и развития [13].

Миссией ООО «Солнечная долина» является наполнение потребительского рынка продуктами переработки растительного масла и другого жирового сырья.

В рамках разработанной миссии было сформулировано представлении компании в будущем, то есть ее видение (рисунок 3.1).

Рисунок 3.1 – Видение ООО «Солнечная долина»

Рассмотрим более подробно основные элементы видения компании:

Вера в компанию - Мы считаем, что верить в свою компанию и гордиться ею – значит знать, что сделал для ее успеха все, что от тебя зависит. Только тогда можно с гордостью говорить: «Солнечные продукты – это МЫ!»

Созидание - Мы за осознанный, ответственный бизнес, который способен преобразить мир вокруг себя, сделать жизнь лучше, а людей - счастливее.

Жажда развития - Открытость к инновациям и поощрение творческой инициативы помогают компании двигаться вперед. Мы понимаем, что только максимально полная самореализация каждого члена команды приведет нас к успеху.

Результат - Мы умеем получать удовольствие от процесса, но работаем на общий результат – понятный, конкретный и измеримый. Мы поощряем достижения, а не иллюзию деятельности или красивый отчет. Иначе и не бывает, когда работа – любимое дело!

Ответственность - Умение брать на себя ответственность равносильно уверенности в успехе. Наша ответственность поддерживается и нашей

исключительной обязательностью – мы всегда выполняем то, что обещали клиенту, партнеру, руководителю, сотруднику или коллеге.

Доверие - Для нашей компании доверие – основа основ. Мы верим, что атмосфера взаимного доверия помогает работать с полной отдачей и повышает эффективность нашего бизнеса.

После разработки миссии и видения организации в технологической цепочке стратегического планирования необходимо приступить к формулированию целей. Цели выражают конкретное состояние организации, достижение которого является желательным в ее настоящем и будущем [33].

Одним из самых распространенных методов взаимной увязки и декомпозиции долгосрочных целей в краткосрочные является построение дерева целей.

Графически дерево целей представлено на рисунке 3.2.

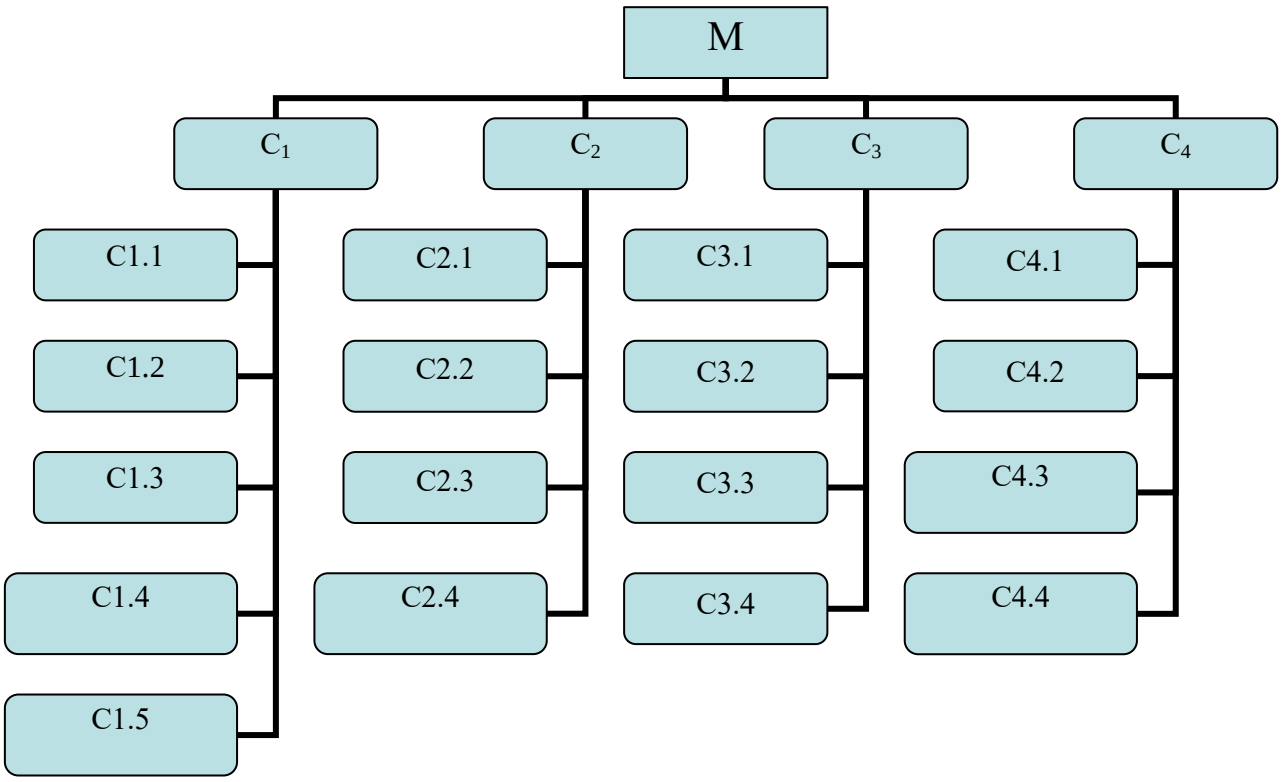

Рисунок 3.2 – Дерево целей ООО «Солнечная долина»

Описание целей представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Система стратегических целей предприятия

Индекс цели	Содержание цели
С1	Оптимизация маркетинговой деятельности
С1.1	Участие в ежегодной межрегиональной специализированной выставке – ярмарке «Пенза-Агро», проводимой Пензенским ЦНТИ
С1.2	Проведение ежемесячных дегустаций спредов в сетях «Перекресток», «Магнит», «SPAR», «Магазины моего города»
С1.3	К маю 2018г. создать собственный сайт компании в сети Интернет
С1.4	Войти в «кондитерский кластер» Пензенской области к сентябрю 2019 г.
С1.5	К январю 2020г. выйти на рынок г. Саратова и г. Тамбова
С2	Совершенствование производственной деятельности
С2.1	К 2019 г. создать интегрированную компанию с поставщиком молочного жира
С2.2	К сентябрю 2020г. наладить производство жидких маргаринов
С2.3	Увеличить производство спредов к январю 2019г. на 15%
С2.4.	В 2019г. приобрести фасовочный аппарат по расфасовке жидкого маргарина
С3	Совершенствование системы управления персоналом
С3.1	В 2019г. отправить на повышение квалификации технолога в Голландию
С3.2	Ежегодно проводить переподготовку персонала на базе Пензенских ВУЗов
С3.3.	Создать в 2020г. на базе организации медицинский кабинет
С3.4	Повышение заработной платы на 5% ежегодно
С4	Повышение экономической эффективности деятельности предприятия
С4.1	Снижение издержек на 2% к декабрю 2019г. за счёт уменьшения транзакционных издержек
С4.2	Снижение себестоимости производства продукции к ноябрю 2019г. на 3% за счет оптимизации производственного процесса
С4.3	Повышение доходов от реализации продукции к 2019г. на 15%
С4.4	Повысить к концу 2019г. финансовую устойчивость предприятия вдвое за счет оптимизации работы с дебиторами и кредиторами

Инструментом четырехэлементного стратегического анализа внешней среды является PEST-анализ. При этом для каждого конкретного сложного объекта существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на него. Анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, так как в жизни все эти аспекты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Такие изменения в каждом конкретном случае могут стать или угрозой развитию объекта, или, наоборот, новой стратегической возможностью его будущего успешного развития (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Факторы внешней среды и их веса

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы	Вес фактора	Результирующий вес фактора
1	2	3	4	5	6
1. Экономические	Э1	Мировой экономический кризис	Гэ = 5	Гэ1 = 3	Rэ1 = 15
	Э2	Доступность кредитных ресурсов		Гэ2 = 5	Rэ2 =25
	Э3	Экономические санкции		Гэ3 = 4	Rэ3 =20
	Э4	Уровень инфляции		Гэ4 = 3	Rэ4 =15
2. Политические	П1	Федеральные и региональные программы поддержки сельскохозяйственного и перерабатывающего производства.	Гп = 5	Гп1 = 3	Rп1 = 15
	П2	Федеральные и региональные программы поддержки малого бизнеса		Гп2 = 4	Rп2 =20
	П3	Изменение налогового законодательства		Гп3 = 4	Rп3 =20
	П4	Обязательное лицензирование деятельности		Гп4 = 3	Rп4 =15

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6
3.Технологические	Т1	Развитие рынка оборудования для пищевой промышленности	Гт = 4	Гт1 = 5	Rт1 = 20
	Т2	Уровень развития информационных технологий		Гт2 = 3	Rт2 = 12
	Т3	Новые современные технологии и рецептуры		Гт3 = 5	Rт3 = 20
4. Социально-демографические	С1	Уровень доходов население	Гс = 3	Гс1 = 5	Rт1 = 15
	С2	Изменение вкусов потребителей		Гс2 = 4	Rт2 = 12
	С3	Динамика численности населения		Гс3 = 3	Rт3 = 9
	С4	Расслоение населения по доходам		Гс4 = 3	Rт4 = 9

Таким образом, при помощи PEST-анализа выявлена значимость факторов внешний среды, которые оказывают влияние на предприятие ООО «Солнечная долина»ю Дальнейший анализ позволяет учесть их характер (возможность или угроза), оценить срочность реагирования предприятия на каждый фактор, определить итоговую важность каждого фактора. Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу 3.4 «профиля среды», которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты.

Производим экспертный анализ внутренней среды по ее основным направлениям по 10 балльной шкале оценки (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Результаты анализа внутренней среды предприятия

Основные направления анализа		Оценка состояния (балл)
1		2
Маркетинговая деятельность		
1	Наличие и качество сегментации рынка	6
2	Позиционирование основных продуктов на сегментах	7
3	Ориентированность продуктов на требования рынка (выполнение этих требований подразделениями предприятия и скорость реакции на эти требования)	3
4	Рациональность политики ценообразования	5
5	Эффективность продвижения товаров	6
6	Эффективность продаж	7
Производственная деятельность		
1	Планирование процессов производства продукции	7
2	Снабжение производства	6
3	Логистика сфер деятельности	4
4	Эффективность производства	5
5	Использование ресурсосберегающих технологий	3
6	Использование высокотехнологичного оборудования	5
7	Эффективность использования системы качества	7
Организационная деятельность		
1	Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	6
2	Качество коммуникаций	4
3	Рациональность распределения полномочий и ответственности	5
4	Отработанность процедур управления, норм, правил	4
5	Использование информационных технологий управления	2
Работа с персоналом		
1	Наличие эффективных процедур найма и роста персонала	6
2	Эффективность системы обучения и переобучения всех уровней	4
3	Взаимоотношения менеджеров с работниками	5
4	Эффективность системы мотивации	4

Продолжение таблицы 3.4

1		2
Финансовая деятельность		
1	Прибыльность предприятия	4
2	Эффективность инвестиционной политики	5
3	Обеспечение безубыточности	4
4	Поддержание ликвидности	4

Для взаимной увязки факторов внешней и внутренней среды организации производится SWOT-анализ (таблица 3.5).

Результаты анализа внутренней и внешней среды предприятия представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – SWOT-анализ ООО «Солнечная долина»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Четкое определение миссии, видения и целей предприятия. 2. Производство продукции в соответствии с ГОСТом. 3. Высококвалифицированный персонал. 4. Высокоэффективная система планирования деятельности предприятия. 5. Современное высокопроизводительное оборудование	1. Использование производственных мощностей на первоначальном этапе на 80%. 2. Узкий ассортимент выпускаемой продукции. 3. Зависимость предприятия от поставщиков сырья. 4. Неизвестность торговой марки. 5. Отсутствие возможности инновационных разработок на предприятии в виду отсутствия специализированной лаборатории
Возможности	Угрозы
1.Расширение рынка сбыта, за счет возможности выхода на соседние регионы. 2. Внедрение инновационных технологий и техники за счет роста предложения на рынке со стороны как отечественных, так и зарубежных производителей техники для пищевой промышленности. 3. Федеральные и региональные программы поддержки малого предпринимательства	1.Удорожание сырья. 2. Высокая зависимость поставщиков сырья от природно-климатических условий 3. Рост транспортных расходов, в результате увеличения стоимости топливно-смазочных материалов и появления дополнительных сборов с владельцев большегрузных транспортных средств.

На основании проведенного SWOT-анализа разрабатываются стратегии развития и функционирования предприятия.

ООО «Солнечная долина» будет реализовывать стратегию лидерства по издержкам, так как предприятие ориентируется на широкий круг покупателей на всём рынке.

Цель данной стратегии - завоевание большей доли рынка за счет цены более низкой, чем у конкурентов - ценовая конкуренция. Фронт конкуренции - широкий. Производство - массовое.

Характеристики продукта - стандартное качество и ограниченный выбор.

Сильные стороны, к которым должна стремиться фирма - доступность к дешевым источникам сырья, хорошая организация снабжения, инженерно-технической подготовки, подготовки производства, направленность технологии на производительность, дешевая рабочая сила, разветвленная и хорошо отлаженная сеть сбыта, политика экономии во всей хозяйственной деятельности за счет жесткого контроля, большой опыт производства данной продукции, совершенная внутренняя организация и система управления.

Слабые стороны, которые обычно характерны для данной стратегии, - малый объем НИОКР, отсутствие инициативы на уровне исполнителей, изобилие рутинного труда.

Преимущество стратегии, прежде всего в том, что низкая цена является достаточно сильным барьером для вхождения в отрасль конкурентов, производящих аналогичные товары.

Риски стратегии заключаются в том, что научно-технический прорыв конкурентов позволит им свести к нулю все многолетние усилия фирмы по снижению издержек, как путем создания нового продукта с более совершенными характеристиками по той же цене, так и путем освоения более производительных технологий изготовления старого продукта. Следовательно, специалисты по маркетингу должны постоянно отслеживать научно-технический фактор фоновой среды.

Можно выделить следующие случаи, когда оправдана данная стратегия:

Данная стратегия оправдана в случаях, когда:

− производимая в отрасли продукция мало, чем отличается друг от друга (различия в товарных марках незначительны);

− большинство покупателей чувствительны к цене и покупают самые дешевые товары;

− существует очень мало способов достичь дифференциации товаров;

− затраты покупателя на переключение с одного продавца (одной товарной марки) на другого низки или близки к нулю;

− покупателей много и они имеют значительную силу, влияя на уровень цен [19].

Стратегией развития предприятия принята стратегия концентрированного роста в варианте стратегия развития рынка, планируется реализация продукции в соседних областях.

Кроме того, планируется использование стратегии развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового дифференцированного продукта – йогурта с различными вкусовыми добавками, который будет реализовываться на уже освоенном рынке.

Инновационная стратегия – линия поведения предприятия по вопросу использования инноваций в его хозяйственной деятельности.

Предприятие принимает умеренно наступательную стратегию. При этом не планируется заниматься самостоятельной научно-исследовательской деятельностью, но будет исследовать, и анализировать как российский, так и зарубежный опыт. Цель применения данной стратегии – избежать высоких рисков и добиться высокой прибыли.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Для финансовых расчётов использовалась прикладная программа Project Expert.

При моделировании деятельности предприятия и создании проекта необходимо учесть влияние факторов внешней среды: налогового окружения, инфляции, колебаний курсов валют, используемых предприятием для денежных расчетов.

В течение деятельности предприятия цены могут изменяться. Инфляция представляет собой переполнение сферы обращения избыточной массой денежных знаков, вызывающее их обесценивание. Инфляция, как правило, характеризуется обесцениванием национальной валюты (то есть снижением ее покупательной способности) и общим повышением цен в стране. Инфляция ведет к неоправданному росту потребности предприятия в оборотных средствах, потому что затраты на сырье и материалы, заработную плату, амортизацию и прочие элементы, учитываемые в себестоимости реализуемых услуг по ценам базисного периода и возвращающиеся в составе выручки от реализации, не возмещают суммы реальных расходов предприятия в текущем периоде. Инфляция искажает реальную стоимость капитала предприятия, его активов и обязательств. В условиях инфляции финансовые отчеты предприятий о результатах хозяйственной деятельности, финансовом состоянии и использовании прибыли могут оказаться источником необъективной информации, так как различные элементы баланса теряют свою стоимость с различной скоростью.

Изменение цен (темп инфляции) в процентах по основным статям проекта представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Инфляция по основным статьям проекта

Объект	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Сбыт	15 ,00	15 ,00	15 ,00	15 ,00	15 ,00
Прямые издержки	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Общие издержки	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Зарплата	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

Общие издержки предприятия составляют:

- общехозяйственные – 10% от валового объема реализации продукции;
- общепроизводственные – 15% от валового объема реализации продукции;
- коммерческие - 3% от валового объема реализации продукции.

В течение всей деятельности предприятие будет выплачивать налоги, взимаемые государством и предусмотренные законодательством Российской Федерации. Налоги, выплачиваемые ООО «Солнечная долина» представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Основные налоги и размер ставок

Название налога	База	Период	Ставка, %
Налог на прибыль	Прибыль	Месяц	20
НДС	Добав. стоим.	Месяц	10
Налог на имущество	Имущество	Квартал	2,2
Страховые взносы во внебюджетные фонды	Зарплата	Месяц	30

Основным подразделом инвестиционного плана является календарный план, который подразделяется на этапы (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Основные этапы реализации проекта

Название этапа	Длительность, дн.	Стоимость, руб.
1	2	3
Поиск помещения, заключение договора аренды	5	5000
Подбор управленческого персонала	10	15000

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3
Приобретение офисной мебели	2	65000
Подача пакета документов в лизинговую компанию	14	10000
Приобретение основного оборудования	8	4800000
Приобретение оргтехники	2	60000
Приобретение инвентаря	4	1260000
Подбор персонала среднего звена и рабочих	5	20000
Установка оборудования	7	12000
Наладка оборудования	5	12000
Обучение рабочих	10	45000
Приобретение сертификата и оформление лицензии на продукцию	16	82000
Производство пробной партии продукции	11	14000
Производство	0	…

Закупленное оборудование числится на балансе предприятия в качестве активов. Амортизация по данным активам начисляется по остаточной стоимости на оборудование. Норма амортизации по активам составляет 2,5%. Активы будут числиться на балансе предприятия в течение всего срока проекта.

Совокупная потребность в инвестициях, таким образом, составит 10,46 млн. руб.

Общая сумма инвестиций по проекту составит 10, 460 млн. руб. 4,06 млн. руб. будет привлечено за счет лизинга, 2 млн. руб. составит капитал учредителей, остальное планируется профинансировать за счет заемных средств - например, кредита ОАО «Сбербанк».

Таким образом, источниками финансирования инвестиций являются: целевые займы учредителей в сумме 2 млн. руб. в феврале 2016 года на 12-24 мес., кредит Сбербанка на сумму 4 400 000 рублей под 17,5% годовых, а также лизинг оборудования в размере 4 060 тыс. руб.

Собственные средства ООО «Солнечная долина» использовались на расширение базы предприятия: реконструкцию зданий, обустройство территории для стоянки автомобилей, подъездных путей. По выделенной кредитной линии Сбербанка на 4 400 000 руб. предполагается приобретение автомобилей (молоковозов), покупка холодильников, обустройство склада и лаборатории.

График погашения предоставленного кредита и уплаты процентов по нему представлен ниже.

Таблица 3.9 - График погашения кредита и уплаты процентов

Дата	Сумма возврата, руб.	Проценты по кредиту, руб.	Суммарные платежи, руб.
Март-декабрь 2018	916666,7	641666,7	1558333,4
2019	1100000	581510,4	1681510,4
2020	1100000	521354,2	1621354,2
2021	1100000	328854,2	1428854,2
2022	1100000	136354,2	1236354,2
Январь-февраль 2023	183333,3	4010,4	187343,7
Итого	4400000	2213750,1	6613750,1

Отчет о прибылях и убытках предприятия отражает прибыль предприятия за определенный период. Разность между доходами и расходами представляет собой чистую прибыль.

Анализ отчета о прибылях и убытках позволяет определить структуру доходов и затрат компании, получить объективную оценку ее производственной и коммерческой деятельности. Он представлен в приложении Б. Из отчета о прибылях и убытках видно, что в течение первого года расширения деятельности ООО «Солнечная долина» объем продаж постоянно увеличивается. В первые месяцы наблюдается наименьший объем продаж, что связано с освоением производства и выведением продукции на рынок. Деятельность предприятия становится прибыльной (без учета убытков предыдущих периодов) уже с августа 2019 года. Валовая прибыль организации нарастающим итогом за пять лет по

плану составит почти 22 млн. руб. Поступления от продаж зависят от объема продаж с учетом сезонности

Для анализа движения и использования денежных средств был произведен расчет кэш-фло за период реализации проекта (приложение В).

Кэш-фло от операционной деятельности первый месяц отрицательный, это свидетельствует о том, что в начале проекта расходы превышают поступления от основной деятельности. Но затем всё выравнивается и поступления начинают превышать расходы, что положительно отражается на денежных средствах предприятия. Баланс наличности положителен в течение всего проекта и достигает к марту 2023 г. почти 15,68 млн. руб.

В таблице 3.10 представлены интегральные показатели проекта.

Таблица 3.10 - Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	12,00 %
Период окупаемости	39 мес.
Дисконтированный период окупаемости	43 мес.
Средняя норма рентабельности	52,40 %
Чистый приведенный доход	7 539 773 руб.
Индекс прибыльности	1,95
Внутренняя норма рентабельности	45,25 %

Период окупаемости – это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счёт чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Затраты на расширение предприятия по производству сыров окупаются через 40 месяцев после начала реализации.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций и составляет 52,40 %. Разность дисконтированных поступлений и дисконтированных выплат, которые производятся в течение реализации проекта составляют 7 539 773 рублей. Положительное и достаточно большое значение этого показателя говорит о

том, что проект реализован не напрасно, вложения на его реализацию окупаются и приносят доход. Дисконтированные поступления превышают дисконтированные выплаты в 3,97 раз, что еще раз подтверждает выгодность реализации представленного проекта.

Анализируя все показатели и финансовые документы можно сделать вывод, что предприятие сможет работать устойчиво, происходит значительное увеличение денежных средств, следовательно, проект может быть принят к реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Маргарин - продукт, в состав которого входят сбалансированные компоненты жиров растительного и животного происхождения. Современные виды маргарина приближаются к оптимальной формуле сбалансированности жирных кислот, при этом они обогащены жирорастворимыми витаминами.

По составу, свойствам и питательной ценности маргарин представляет собой высококачественный пищевой продукт, равноценный сливочному маслу.

Как показали проведенные исследования, российское производство масложировой продукции показывало положительную динамику с 2000 года, вплоть до 2008 года по всем основным видам выпускаемой продукции. Кризис и посткризисный период 2008-2009 гг. оказал влияние, приведя к снижению показателей в отрасли, однако влияние было не столь существенным, как на другие виды промышленности. Причем падение рынка наблюдалось недолго, и уже начиная с 2014 года произошло оживление рынка, которое продолжается и по настоящее время.

По оценке ID-Marketing, в структуре российского рынка маргариновой продукции более 50% в натуральном выражении приходится на специальные жиры. В структуре производства маргарина наибольшая доля приходится на твердый маргарин, производство данного вида в 2015 году превысило уровень 2014 года на 3,0%, к 2016 году показатели выросли еще на 12,4%.

В сегменте спредов с 2011 года наблюдается ниспадающий тренд в производстве. В 2015 году наблюдался незначительный рост производства спредов – показатель увеличился на 4,9% к уровню 2013 года, составив 143,1 тысячи тонн. Растительно-сливочные, высокожирные спреды (с массовой долей жира от 70 до 95%) занимают более трети производства спредов – в 2016 году на их долю пришлось 36%.

Таким образом, можно отметить, что в настоящее время на рынке сложилась достаточно благоприятная ситуация для вновь организуемого предприятия.

Проведенный анализ показал, целевым сегментом рынка является городской житель в возрасте 25-45 лет, приобретающий маргарин в супермаркете 1 раз в месяц, выбирающий продукт высокого качества при соответствующем уровне цен. Наряду с физическими лицами потребителями продукции предприятия будут также и юридические лица, а именно кондитерские компании. в данной рыночной нише целевым сегментом являются малые кондитерские предприятия или кондитерские цеха, предъявляющие высокие требования к соответствию маргарина установленным требованиям, приобретающие продукцию 1 раз в неделю небольшими партиями. Данный сегмент рынка будет более предпочтительным для вновь организуемого предприятия, что обусловлено широкой развитостью кондитерского бизнеса в регионе, а также наличием кондитерского кластера в состав которого при определенных усилиях ОО «Солнечная долина» также может войти.

На первоначальном этапе предприятие предполагает занять порядка 2% регионального рынка

Вновь создаваемое предприятие, будет расположено в здании бывшей пекарни, расположенной в с. Алферьевка Пензенского района, Пензенской области. Общая площадь помещения занимает 340 кв.м.

Предприятие будет укомплектовано качественным отечественным оборудованием, которое обеспечивает высококачественное производство продукции в соответствии с требованиями ГОСТ.

Эффективное развитие организации предполагает разработку стратегического плана. Первоначальным этапом стратегического планирования является формулировка миссии предприятия.

Миссией ООО «Солнечная долина» является наполнение потребительского рынка продуктами переработки растительного масла и

другого жирового сырья. На основании миссии было определено видение организации.

После разработки миссии и виденения организации в технологической цепочке стратегического планирования необходимо приступить к формулированию целей. Одним из самых распространенных методов взаимной увязки и декомпозиции долгосрочных целей в краткосрочные является построение дерева целей.

На основании миссии и системы целей организации, а также с учетом анализа внешней и внутренней среды организации**,** были разработаны базовые стратегии предприятия. ООО «Солнечная долина» будет реализовывать стратегию лидерства по издержкам, так как предприятие ориентируется на широкий круг покупателей на всём рынке. Стратегией развития предприятия принята стратегия концентрированного роста в варианте стратегия развития рынка, планируется реализация продукции в соседних областях.

С целью эффективного функционирования организации была разработана организационная структура управления. Планируемая организационная структура предприятия является линейно-функциональной. Для обеспечения высококачественного производства предполагается нанять высококвалифицированных специалистов. Общая численность сотрудников предприятия составит 26 человек.

Наибольший объем продукции предполагается реализовать кондитерским предприятиям региона. В данном случае будет использован канал нулевого уровня.

При реализации продукции конечным потребителям (физическим лицам) может быть использован одноуровневый канал, предполагающий использование в качестве посредников торговые организации (магазины, торговые сети). Через него предприятие предполагает реализовывать около 30% своей продукции, также при реализации продукции в другие регионы будет использован двухуровневый канал распределения.

Анализ финансовых показателей проекта показал, что кэш-фло от операционной деятельности первый месяц отрицательный, это свидетельствует о том, что в начале проекта расходы превышают поступления от основной деятельности. Но затем всё выравнивается и поступления начинают превышать расходы, что положительно отражается на денежных средствах предприятия. Баланс наличности положителен в течение всего проекта и достигает к марту 2023 г. почти 15,68 млн. руб.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций и составляет 52,40 %. Разность дисконтированных поступлений и дисконтированных выплат, которые производятся в течение реализации проекта составляют 7 539 773 рублей. Положительное и достаточно большое значение этого показателя говорит о том, что проект реализован не напрасно, вложения на его реализацию окупаются и приносят доход.

Анализируя все показатели и финансовые документы можно сделать вывод, что предприятие сможет работать устойчиво, происходит значительное увеличение денежных средств, следовательно, проект может быть принят к реализации.

.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) [электронный ресурс] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40

2. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998) [электронный ресурс] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819

3. Аккофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 2014. – 246 с.

4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2015. – 536 с.

5. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. - М.: Ассиана, 2015. – 418 с.

6. Большаков А.С. Менеджмент. – Спб.: Питер, 2012. – 634 с.

7. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 486 с.

8. Васильев В.Н. Организация производства в условиях рынка. – М.: Машиностроение, 2015. – 318 с.

9. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля. – М.: ИНФРА-М, 2012 – 256 с.

10. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Триада ЛТД, 2014. – 384 с.

11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2013. – 528 с.

12. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2015. – 512 с.

13. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 519 с.

14. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд. – М.: Банки и биржи, 2015. – 480 с.

15. Дункан Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.: Дело, 2014. – 537 с.

16. Джеймс Л., Иванцевич Д. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: Инфра-М, 2011. – 532 с.

17. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты. – М.: Инфра-М, 2013. – 324 с.

18. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. – М.: ТОО «Корона принт», 2013. – 456 с.

19. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: Новое знание, 2015. – 586 с.

20. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. – М.: Изд-во МГУ, 2015. – 319 с.

21. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров М.А. Менеджмент. - М.: финансы и статистика, 2015. – 713 с.

22. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент. – М.: Ника, 2012. – 318 с.

23. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять. – М.: Инфра-М, 2014. – 621 с.

24. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. – М.: Изд-во МГУ, 2013. - 312 с.

25. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: Инфра-М, 2013. - 429 с.

26. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2014. - 800 с.

27. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций. - М.: Инфра-М, 2013. - 336 с.

28. Основы менеджмента / Под ред. А.А. Радугина - М.: Центр, 2014. – 518 с.

29. Основы управления персоналом / Под, ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2015. – 497 с.

30. Порншев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. – М.: Инфра-М, 2013. – 643 с.

31. Потрубаг Н.Н. Формирование и развитие механизма управления производством в условиях перехода к рынку. – М.: Инфра-М, 2011. – 643 с.

32. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №5.- С 54-59.

33. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. – М.: Экзамен, 2014. – 320 с.

34. Российский рынок маргариновой продукции [электронный ресурс] – режим доступа: http://www.my-ki.ru

35. Рынок маргарина и спредов в России [электронный ресурс] – режим доступа: http:// www.marketing.rbc.ru

36. Рынок маргарина в России 2010-2020 гг. Показатели и прогнозы [электронный ресурс] – режим доступа: http://tebiz.ru/mi/market.php

37. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. – Донецк: Сталкер, 2014. – 448 с.

38. Производство маргарина: технологические, биологические и физико-химические аспекты / Под редакцией С.А. Гудкова - М.: ДеЛи принт, 2013. – 800 с.

39. Технология изготовления маргариновой продукции [электронный ресурс] режим доступа: http://issuu.com/mtkspb/docs/maked_frames

40. Томсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 670 с.

41.Томсон А.А.Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 418 с.

42. Таусенд Р. Секреты управления или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижении прибыли. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 436 с.

43. Шонесси О.Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Прогресс, 2015. – 378 с.

44. Уотерман Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 2015. – 248 с.

45. Управление персоналом организации. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2013. - 512 с.

46. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 2014. – 480 с.

47. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Бизнес-школа, 2015. – 600 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

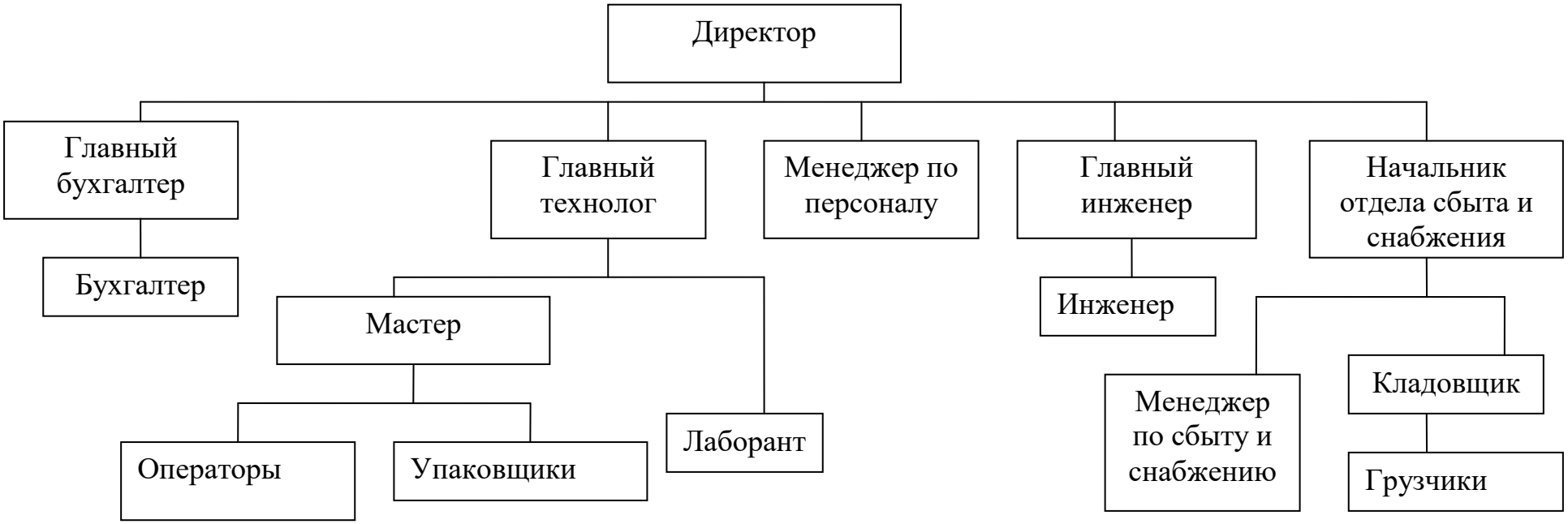

Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «Солнечная долина»

Приложение Б

Таблица Б.1 – Отчет о доходах и расхода, руб.

Показатели	2.2018	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018
Валовый объем продаж				289030,80	584833,55	943787,92	1311072,28
Потери				14451,54	29241,68	47189,40	65553,61
Чистый объем продаж				274579,26	555591,87	896598,53	1245518,66
Материалы и комплектующие				111626,72	225371,85	371392,91	520164,82
Суммарные прямые издержки				111626,72	225371,85	371392,91	520164,82
Валовая прибыль				162952,54	330220,02	525205,61	725353,85
Налог на имущество			7525,90	9438,43	9379,12	9321,21	9264,72
Административные издержки				6080,30	13283,40	20622,64	28099,97
Производственные издержки				12160,61	26566,79	41245,28	56199,94
Маркетинговые издержки				2601,18	6613,92	12491,47	18814,74
Зарплата административного персонала	75600,00	76202,85	76810,50	77422,99	515066,49	519173,70	523313,66
Суммарные постоянные издержки	75600,00	76202,85	76810,50	98265,08	561530,60	593533,10	626428,32
Амортизация				42760,80	72646,06	72646,06	72646,06
Проценты по кредитам			54067,80	59158,71	59158,71	69658,71	73476,89
Суммарные непроизводственные издержки			54067,80	101919,51	131804,77	142304,77	146122,95
Другие издержки		174127,37	116921,57		234040,90		
Убытки предыдущих периодов		37800,00	181865,11	362660,54	423260,95	719563,67	984656,72
Прибыль до выплаты налога	-75600,00	-288130,21	-437190,87	-409331,02	-1029796,31	-939517,13	-1041118,87
Прибыль от курсовой разницы			25169,49	25169,49	25169,49	25169,49	25169,49
Налогооблагаемая прибыль	-75600,00	-288130,21	-412021,38	-384161,53	-1004626,82	-914347,64	-1015949,38
Налог на прибыль							
Чистая прибыль	-75600,00	-288130,21	-437190,87	-409331,02	-1029796,31	-939517,13	-1041118,87

Продолжение таблицы Б.1

Показатели	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1кв. 2019 г.	2кв. 2019 г.	3кв. 2019 г.
Валовый объем продаж	1686832,52	1764854,83	1844473,69	1866081,55	5730437,99	5934201,34	6145210,13
Потери	84341,63	88242,74	92223,68	93304,08	286521,90	296710,07	307260,51
Чистый объем продаж	1602490,89	1676612,09	1752250,01	1772777,47	5443916,09	5637491,27	5837949,62
Материалы и комплектующие	671726,61	709093,65	747109,35	754198,51	2305806,40	2372069,16	2440236,13
Суммарные прямые издержки	671726,61	709093,65	747109,35	754198,51	2305806,40	2372069,16	2440236,13
Валовая прибыль	930764,28	967518,44	1005140,66	1018578,96	3138109,69	3265422,12	3397713,49
Налог на имущество	9209,68	9136,91	9007,36	8877,84	25856,75	24692,35	23528,87
Административные издержки	35717,35	37102,45	37454,50	37809,90	115595,98	118917,90	122335,29
Производственные издержки	71434,69	74204,89	74909,01	75619,80	231191,96	237835,80	244670,57
Маркетинговые издержки	25593,37	29771,07	32611,55	33637,14	104276,65	107984,52	111824,25
Зарплата административного персонала	527486,64	531692,89	535932,69	540206,29	1646602,62	1686308,29	1726971,40
Суммарные постоянные издержки	660232,04	672771,31	680907,75	687273,14	2097667,21	2151046,51	2205801,50
Амортизация	72646,06	72646,06	72646,06	72646,06	217938,19	217942,68	217951,64
Проценты по кредитам	76831,05	76247,72	74461,26	72237,30	198701,60	164288,56	141349,95
Суммарные непроизводственные издержки	149477,12	148893,79	147107,33	144883,37	416639,79	382231,24	359301,59
Другие издержки	234040,90			234040,90	234040,90	234040,90	234040,90
Убытки предыдущих периодов	990318,00	1076816,16	1026306,59	899144,04	1384734,50	1020829,46	547418,33
Прибыль до выплаты налога	-1112513,45	-940099,72	-858188,36	-955640,32	-1020829,46	-547418,33	27622,29
Прибыль от курсовой разницы	25169,49	25169,49	25169,49	25169,49	75832,88	72145,08	67525,08
Налогооблагаемая прибыль	-1087343,96	-914930,23	-833018,86	-930470,83	-944996,58	-475273,25	95147,38
Налог на прибыль							14425,14
Чистая прибыль	-1112513,45	-940099,72	-858188,36	-955640,32	-1020829,46	-547418,33	13197,16

Окончание таблицы Б.1

Показатели	4кв. 2019 г.	1кв. 2020 г.	2кв. 2020 г.	3кв. 2020 г.	4кв 2020 г.	2021 год	2022 год	1-3.2023
Валовый объем продаж	6363721,98	6590003,69	6824331,54	7066991,65	7318280,27	31969548,22	36764980,46	10022571,86
Потери	318186,10	329500,18	341216,58	353349,58	365914,01	1598477,41	1838249,02	501128,59
Чистый объем продаж	6045535,88	6260503,50	6483114,97	6713642,06	6952366,26	30371070,81	34926731,43	9521443,27
Материалы и комплектующие	2510362,03	2582503,17	2656717,46	2733064,46	2811605,48	12077957,43	13527312,32	3628231,02
Суммарные прямые издержки	2510362,03	2582503,17	2656717,46	2733064,46	2811605,48	12077957,43	13527312,32	3628231,02
Валовая прибыль	3535173,85	3678000,33	3826397,51	3980577,60	4140760,78	18293113,38	21399419,11	5893212,25
Налог на имущество	22366,40	21204,97	20044,61	18885,35	17727,23	60885,93	49798,56	10025,16
Административные издержки	125850,88	129467,50	133188,05	137015,52	140952,98	605498,93	678158,80	164675,14
Производственные издержки	251701,75	258934,99	266376,10	274031,04	281905,96	1210997,86	1356317,61	329350,28
Маркетинговые издержки	115800,50	119918,14	124182,20	128597,88	133170,58	581749,13	669011,50	182380,51
Зарплата административного персонала	1768615,05	1811262,89	1854939,12	1899668,54	1945476,56	8262481,81	9088729,99	2410790,90
Суммарные постоянные издержки	2261968,18	2319583,52	2378685,46	2439312,98	2501506,08	10660727,74	11792217,90	3087196,82
Амортизация	217951,64	217951,64	217951,64	217951,64	217951,64	662578,35	513129,63	128282,41
Проценты по кредитам	130303,39	120733,39	111163,39	101593,39	92023,39	272393,56	119273,56	4992,26
Суммарные непроизводственные издержки	348255,03	338685,03	329115,03	319545,03	309975,03	934971,91	632403,19	133274,67
Другие издержки	234040,90	234040,90	234040,90	234040,90	234040,90	936163,60	92056,09	
Убытки предыдущих периодов	3372,97							
Прибыль до выплаты налога	665170,37	764485,91	864511,50	968793,33	1077511,54	5700364,21	8832943,38	2662715,60
Прибыль от курсовой разницы	62905,08	59654,49	55581,69	50796,69	46011,69	140401,02	61693,22	2582,20
Налогооблагаемая прибыль	728075,45	824140,41	920093,20	1019590,03	1123523,23	5840765,23	8894636,60	2665297,81
Налог на прибыль	145615,09	164828,08	184018,64	203918,01	224704,65	1168153,05	1778927,32	533059,56
Чистая прибыль	519555,28	599657,83	680492,86	764875,33	852806,89	4532211,17	7054016,06	2129656,04

Приложение В

Таблица В. 1 – Отчет о движении денежных средств, руб.

Показатели	2.2018	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018
Поступления от продаж				153469,71	390221,38	736996,85
Затраты на материалы и комплектующие				143495,14	313488,18	486694,35
Суммарные прямые издержки				143495,14	313488,18	486694,35
Общие издержки				24593,67	54827,65	87744,09
Затраты на персонал	60000,00	60478,45	60960,71	61446,82	408782,93	412042,62
Суммарные постоянные издержки	60000,00	60478,45	60960,71	86040,49	463610,58	499786,71
Налоги	15600,00	15724,40	-15493,14	-128220,82	-60835,73	-79881,04
Кэш-фло от операционной деятельности	-75600,00	-76202,85	-45467,57	52154,90	-326041,64	-169603,17
Затраты на приобретение активов		4727272,30	1386324,27			
Другие издержки подготовительного периода		205470,29	137967,46			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности		-4932742,59	-1524291,73			
Капитал учредителей						
Займы		4400000,00	320000,00		660000,00	240000,00
Выплаты в погашение займов						
Выплаты процентов по займам			54067,80	59158,71	59158,71	69658,71
Лизинговые платежи					276168,26	
Кэш-фло от финансовой деятельности		4400000,00	265932,20	-59158,71	324673,03	170341,29
Баланс наличности на начало периода	2000000,00	1924400,00	1315454,56	11627,47	4623,66	3255,05
Баланс наличности на конец периода	1924400,00	1315454,56	11627,47	4623,66	3255,05	3993,17

Продолжение таблицы Б.1

Показатели	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1кв. 2019 г.	2кв. 2019 г.	3кв. 2019 г.
Поступления от продаж	1110069,73	1510008,56	1756493,31	1924081,50	1984591,37	6152322,19	6371086,93	6597630,53
Затраты на материалы и комплектующие	663159,33	842929,37	875617,75	883926,31	892313,70	2728065,10	2806462,45	2887112,73
Суммарные прямые издержки	663159,33	842929,37	875617,75	883926,31	892313,70	2728065,10	2806462,45	2887112,73
Общие издержки	121675,29	156639,58	166472,53	171070,58	173538,88	532256,21	548391,11	565019,52
Затраты на персонал	415328,30	418640,19	421978,49	425343,40	428735,15	1306827,48	1338339,91	1370612,22
Суммарные постоянные издержки	537003,60	575279,77	588451,01	596413,98	602274,03	1839083,69	1886731,02	1935631,74
Налоги	-53222,51	-39246,83	-36429,53	130822,20	185315,23	576504,98	598642,99	629388,59
Кэш-фло от операционной деятельности	-36870,69	131046,25	328854,08	312919,02	304688,40	1008668,41	1079250,48	1145497,47
Затраты на приобретение активов								
Другие издержки подготовительного периода								
Кэш-фло от инвестиционной деятельности								
Капитал учредителей	107000,00							
Займы		270000,00						
Выплаты в погашение займов		40000,00	40000,00	122500,00	152500,00	701000,00	742750,00	395250,00
Выплаты процентов по займам	73476,89	76831,05	76247,72	74461,26	72237,30	198701,60	164288,56	141349,95
Лизинговые платежи		276168,26			276168,26	276168,26	276168,26	276168,26
Кэш-фло от финансовой деятельности	33523,11	-122999,32	-116247,72	-196961,26	-500905,57	-1175869,86	-1183206,82	-812768,21
Баланс наличности на начало периода	3993,17	645,60	8692,53	221298,89	337256,65	141039,49	-26161,96	-130118,30
Баланс наличности на конец периода	645,60	8692,53	221298,89	337256,65	141039,49	-26161,96	-130118,30	202610,95

Окончание таблицы В.1

Показатели	4кв. 2019 г.	1кв. 2020 г.	2кв. 2020 г.	3кв. 2020 г.	4кв. 2020 г.	2021 год	2022 год	1-3.2023
Поступления от продаж	6832229,58	7075170,52	7326749,97	7587275,11	7857064,01	34323198,55	39471678,33	10760449,96
Затраты на материалы и комплектующие	2970080,68	3055432,92	3143237,95	3233566,26	3326490,37	14289774,78	16004547,76	3886333,25
Суммарные прямые издержки	2970080,68	3055432,92	3143237,95	3233566,26	3326490,37	14289774,78	16004547,76	3886333,25
Общие издержки	582156,69	599818,35	618020,69	636780,44	656114,84	2829930,19	3190115,73	798158,99
Затраты на персонал	1403662,74	1437510,23	1472173,90	1507673,45	1544029,01	6557525,25	7213277,77	1913326,11
Суммарные постоянные издержки	1985819,43	2037328,58	2090194,59	2144453,89	2200143,85	9387455,44	10403393,50	2711485,10
Налоги	769279,08	819584,62	861037,02	903879,93	948467,80	4314068,15	5460843,64	1569975,91
Кэш-фло от операционной деятельности	1107050,38	1162824,40	1232280,41	1305375,03	1381962,00	6331900,18	7602893,43	2592655,71
Другие издержки подготовительного периода								
Кэш-фло от инвестиционной деятельности								
Капитал учредителей								
Выплаты в погашение займов	264000,00	264000,00	264000,00	264000,00	264000,00	1056000,00	1056000,00	264000,00
Выплаты процентов по займам	130303,39	120733,39	111163,39	101593,39	92023,39	272393,56	119273,56	4992,26
Лизинговые платежи	276168,26	276168,26	276168,26	276168,26	276168,26	1104673,04	106098,54	
Кэш-фло от финансовой деятельности	-670471,65	-660901,65	-651331,65	-641761,65	-632191,65	-2433066,60	-1281372,10	-268992,26
Баланс наличности на начало периода	202610,95	639189,68	1141112,43	1722061,19	2385674,57	3135444,92	7034278,49	13355799,83
Баланс наличности на конец периода	639189,68	1141112,43	1722061,19	2385674,57	3135444,92	7034278,49	13355799,83	15679463,27

Приложение Г

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Исследование перспектив создания и эффективного управления предприятия по производству маргарина и растительных спредов

Студент Гунько Татьяна Вячеславовна

Руководитель к.э.н., доцент Тактарова С.В.

Маргарин - продукт, в состав которого входят сбалансированные компоненты жиров растительного и животного происхождения. Современные виды маргарина приближаются к оптимальной формуле сбалансированности жирных кислот, при этом они обогащены жирорастворимыми витаминами.

По составу, свойствам и питательной ценности маргарин представляет собой высококачественный пищевой продукт, равноценный сливочному маслу.

Как показали проведенные исследования, российское производство масложировой продукции показывало положительную динамику с 2000 года, вплоть до 2008 года по всем основным видам выпускаемой продукции. Кризис и посткризисный период 2008-2009 гг. оказал влияние, приведя к снижению показателей в отрасли, однако влияние было не столь существенным, как на другие виды промышленности. Причем падение рынка наблюдалось недолго, и уже начиная с 2014 года произошло оживление рынка, которое продолжается и по настоящее время.

По оценке ID-Marketing, в структуре российского рынка маргариновой продукции более 50% в натуральном выражении приходится на специальные жиры. В структуре производства маргарина наибольшая доля приходится на

твердый маргарин, производство данного вида в 2015 году превысило уровень 2014 года на 3,0%, к 2016 году показатели выросли еще на 12,4%.

В сегменте спредов с 2011 года наблюдается ниспадающий тренд в производстве. В 2015 году наблюдался незначительный рост производства спредов – показатель увеличился на 4,9% к уровню 2013 года, составив 143,1 тысячи тонн. Растительно-сливочные, высокожирные спреды (с массовой долей жира от 70 до 95%) занимают более трети производства спредов – в 2016 году на их долю пришлось 36%.

Таким образом, можно отметить, что в настоящее время на рынке сложилась достаточно благоприятная ситуация для вновь организуемого предприятия.

Проведенный анализ показал, целевым сегментом рынка является городской житель в возрасте 25-45 лет, приобретающий маргарин в супермаркете 1 раз в месяц, выбирающий продукт высокого качества при соответствующем уровне цен. Наряду с физическими лицами потребителями продукции предприятия будут также и юридические лица, а именно кондитерские компании. в данной рыночной нише целевым сегментом являются малые кондитерские предприятия или кондитерские цеха, предъявляющие высокие требования к соответствию маргарина установленным требованиям, приобретающие продукцию 1 раз в неделю небольшими партиями. Данный сегмент рынка будет более предпочтительным для вновь организуемого предприятия, что обусловлено широкой развитостью кондитерского бизнеса в регионе, а также наличием кондитерского кластера в состав которого при определенных усилиях ОО «Солнечная долина» также может войти.

На первоначальном этапе предприятие предполагает занять порядка 2% регионального рынка.

Вновь создаваемое предприятие, будет расположено в здании бывшей пекарни, расположенной в с. Алферьевка Пензенского района, Пензенской области. Общая площадь помещения занимает 340 кв.м.

Предприятие будет укомплектовано качественным отечественным оборудованием, которое обеспечивает высококачественное производство продукции в соответствии с требованиями ГОСТ.

Эффективное развитие организации предполагает разработку стратегического плана. Первоначальным этапом стратегического планирования является формулировка миссии предприятия.

Миссией ООО «Солнечная долина» является наполнение потребительского рынка продуктами переработки растительного масла и другого жирового сырья. На основании миссии было определено видение организации.

После разработки миссии и виденения организации в технологической цепочке стратегического планирования необходимо приступить к формулированию целей. Одним из самых распространенных методов взаимной увязки и декомпозиции долгосрочных целей в краткосрочные является построение дерева целей.

На основании миссии и системы целей организации, а также с учетом анализа внешней и внутренней среды организации**,** были разработаны базовые стратегии предприятия. ООО «Солнечная долина» будет реализовывать стратегию лидерства по издержкам, так как предприятие ориентируется на широкий круг покупателей на всём рынке. Стратегией развития предприятия принята стратегия концентрированного роста в варианте стратегия развития рынка, планируется реализация продукции в соседних областях.

С целью эффективного функционирования организации была разработана организационная структура управления. Планируемая организационная структура предприятия является линейно-функциональной. Для обеспечения высококачественного производства предполагается нанять высококвалифицированных специалистов. Общая численность сотрудников предприятия составит 26 человек (рисунок 1).

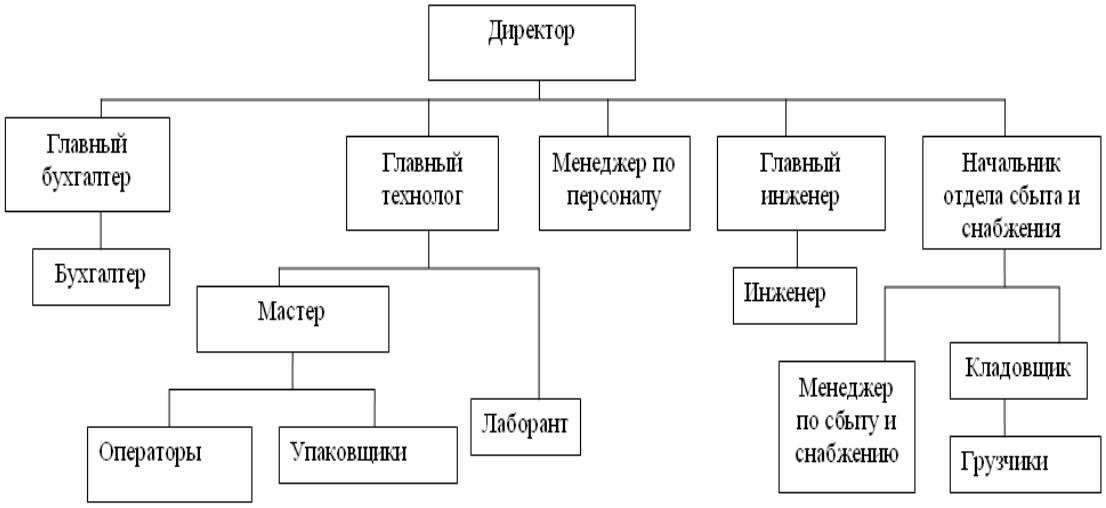

Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Солнечная долина»

Наибольший объем продукции предполагается реализовать кондитерским предприятиям региона. В данном случае будет использован канал нулевого уровня.

При реализации продукции конечным потребителям (физическим лицам) может быть использован одноуровневый канал, предполагающий использование в качестве посредников торговые организации (магазины, торговые сети). Через него предприятие предполагает реализовывать около 30% своей продукции, также при реализации продукции в другие регионы будет использован двухуровневый канал распределения.

Анализ финансовых показателей проекта показал, что кэш-фло от операционной деятельности первый месяц отрицательный, это свидетельствует о том, что в начале проекта расходы превышают поступления от основной деятельности. Но затем всё выравнивается и поступления начинают превышать расходы, что положительно отражается на денежных средствах предприятия. Баланс наличности положителен в течение всего проекта и достигает к марту 2023 г. почти 15,68 млн. руб.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций и составляет 52,40 %. Разность

дисконтированных поступлений и дисконтированных выплат, которые производятся в течение реализации проекта составляют 7 539 773 рублей. Положительное и достаточно большое значение этого показателя говорит о том, что проект реализован не напрасно, вложения на его реализацию окупаются и приносят доход.

Анализируя все показатели и финансовые документы можно сделать вывод, что предприятие сможет работать устойчиво, происходит значительное увеличение денежных средств, следовательно, проект может быть принят к реализации.