

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день индустрия общественного питания в России представлена огромным количеством предприятий с различным уровнем обслуживания, качеством продукции, разнообразием используемого оборудования. Общественное питание сейчас является одним из самых перспективных и быстроразвивающихся направлений пищевой отрасли. И не смотря на негативное влияние экономического кризиса, данная индустрия показывает высокую устойчивость к воздействию неблагоприятных факторов.

При этом, как отмечают многие специалисты, на современном этапе общественное питание будет занимать преобладающее место по сравнению с питанием в домашних условиях. В связи с этим возникает необходимость в обеспечении предприятий общественного питания высококачественным оборудованием. Однако, в настоящее время отечественная промышленность не в полной мере удовлетворяет запросы предприятий общественного питания и им приходится осуществлять поставки многих видов оборудования из-за рубежа, что создает существенные проблемы, связанные с поставкой и обслуживанием данного оборудования.

Следует отметить, что на рынке оборудования для общественного питания отсутствуют четко выраженные лидеры, при этом потребители также не имеют четко выраженной приверженности к тому или иному производителю, что создает широкие возможности для новых игроков на данном рынке.

В сложившихся условиях производство оборудования для общественного питания может стать высокодоходным и быстро окупаемым видом бизнеса.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, производящего оборудование для общественного питания.

Для достижения цели были определены и решены следующие задачи:

- разработать план маркетинга предлагаемой продукции, который включает в себя анализ рынка, анализ ожидаемого потенциала фирмы, оценку потенциальных потребителей продукции;
- разработать систему управления фирмой, то есть описать технологию производства продукции, производственную структуру фирмы и в соответствии с этим разработать организационную структуру фирмы;
- провести оценку экономической эффективности разработанного проекта - разработать план продаж, рассчитать затраты, необходимые на производство продукции, определить цену производимой продукции, и в конечном итоге оценить эффективность инвестиционного проекта.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды ученых, экономистов, менеджеров, посвященные решению вопросов построения и эффективного функционирования системы управления на различных предприятиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации.

В выпускной квалификационной работе использовались следующие методы научного исследования: монографический, абстрактно-логический, методы сравнительного анализа, анализ, синтез.

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

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

В Российской Федерации рынок оборудование для общественного питания является относительно молодым и начал активно развиваться с середины 90-х годов прошлого века. Это обуславливает тот факт, что на мировом рынке оборудование для общественного питания Россия занимает лишь 3% (рисунок 1.1) [34].

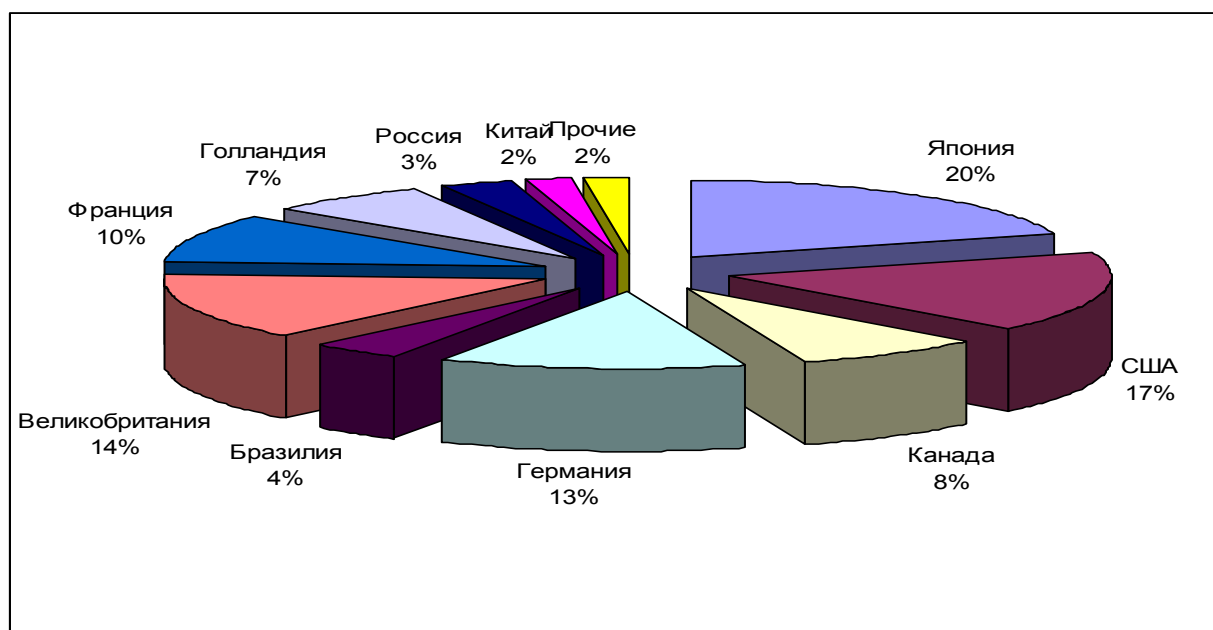


Рисунок 1.1 – Доля России на мировом рынке оборудование для общественного питания, %

Следует отметить, что в России в настоящее время данный рынок является одним из наиболее развивающихся (рисунок 1.2).

Развитие данного рынка обусловлено, прежде всего, развитием как международных и национальных сетевых, так несетевых предприятий общественного питания.

По данным Frost & Sullivan, тенденция роста рынка будет продолжаться благодаря растущему числу федеральных и региональных коммерческих проектов [36].

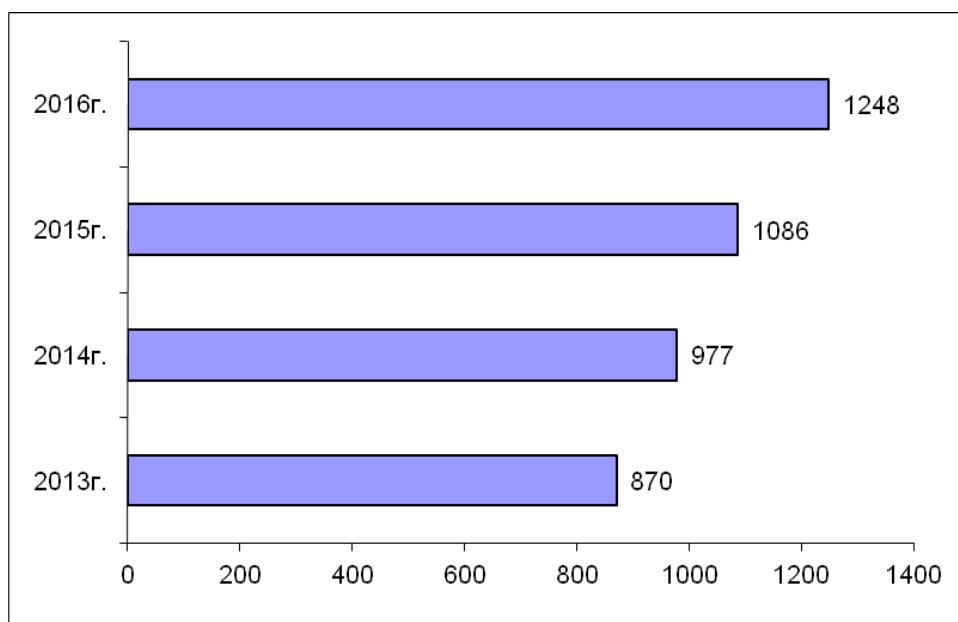


Рисунок 1.2 – Динамика рынка оборудование для общественного питания в России, млрд. руб.

В зависимости от назначения и вида обрабатываемых продуктов, оборудование предприятий общественного питания можно разделить на несколько групп: тепловое, механическое, холодильное, торгово-раздаточное и нейтральное оборудование. Следует отметить, что наибольшую долю в структуре рынка складского оборудования для общественного питания занимает тепловое и механическое оборудование (рисунок 1.3).

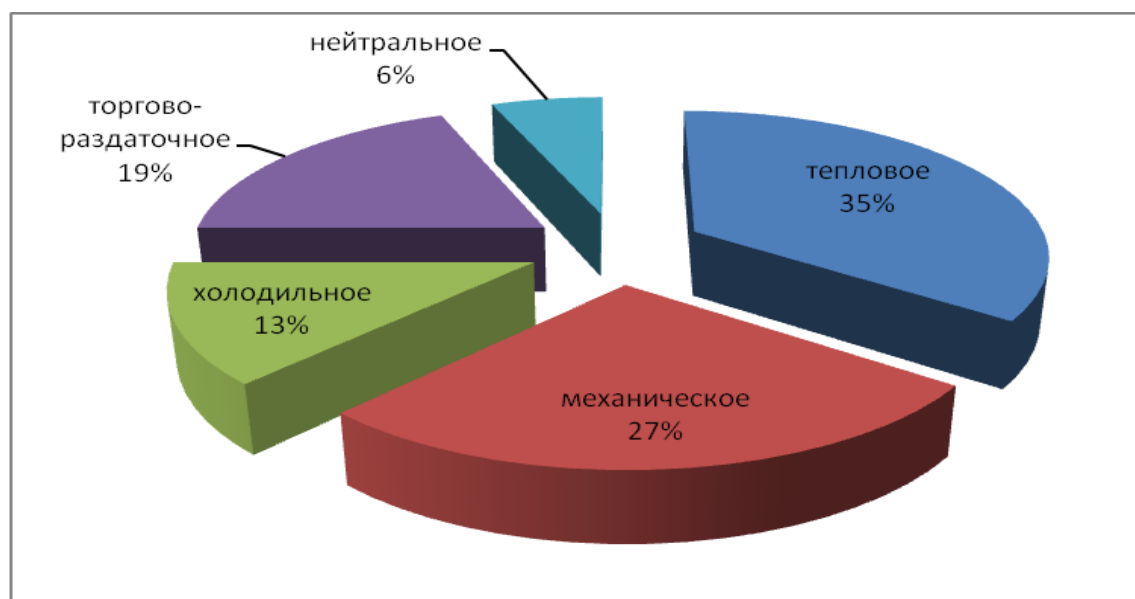


Рисунок 1.3 – Структура российского рынка оборудования для общественного питания, %

Третье место по популярности среди потребителей на рынке занимает торгово-раздаточное оборудование, а наименьшую долю рынка занимает нейтральное оборудование. Однако, ввиду того, что производство теплового, механического, холодильного и торгово-раздаточного оборудования требует построения сложного технологического процесса, что связано с высокими инвестиционными затратами. Поэтому наиболее приемлемым на первоначальном этапе создания нового предприятия является производство нейтрального оборудования.

Оценивая динамику данного сегмента рынка, следует отметить, что за период 2013-2016гг. он показывает положительную динамику с темпами роста 15-17% в год.

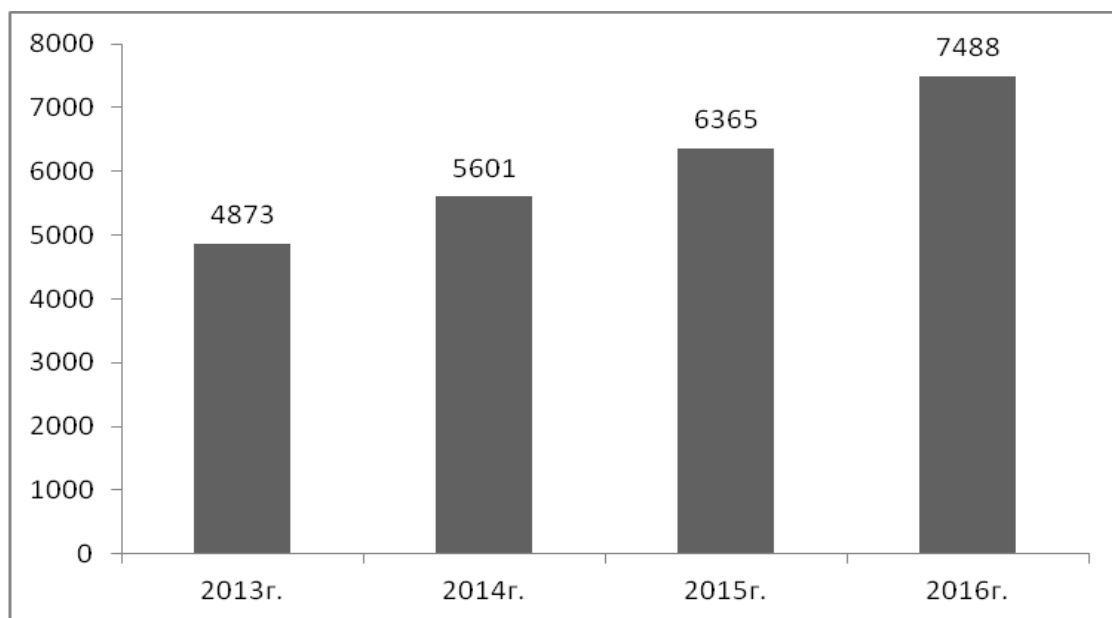


Рисунок 1.4 – Динамика российского рынка нейтрального оборудования для предприятий общественного питания, млн. руб.

В структуре рынка нейтрального оборудования наибольший удельный вес занимают разделочные столы и столы-тумбы, стеллажи занимают в структуре рынка третье место с долей 16%. Следует отметить, что моечные ванны в 2016 году в структуре продаж нейтрального оборудования занимали 11% однако их доля сократилась по сравнению с предыдущим годом на 2%. При этом по данному сегменту наблюдается ежегодное падение порядка 1-

15%, что обусловлено постепенным переходом многих предприятий общественного питания на автоматизированный процесс мойки посуды.

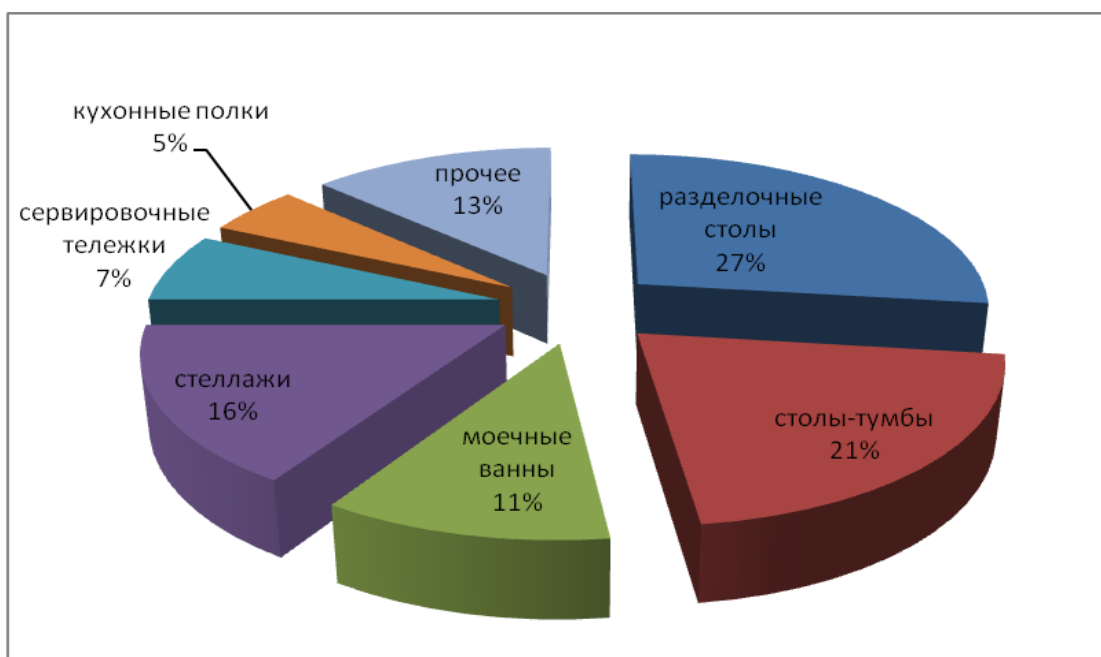


Рисунок 1.5 – Структура российского рынка нейтрального оборудования для предприятий общественного питания, %

Спрос на нейтральное оборудование для предприятий общественного питания удовлетворяется преимущественно за счет импорта, доля которого в 2016 году составила 64%.

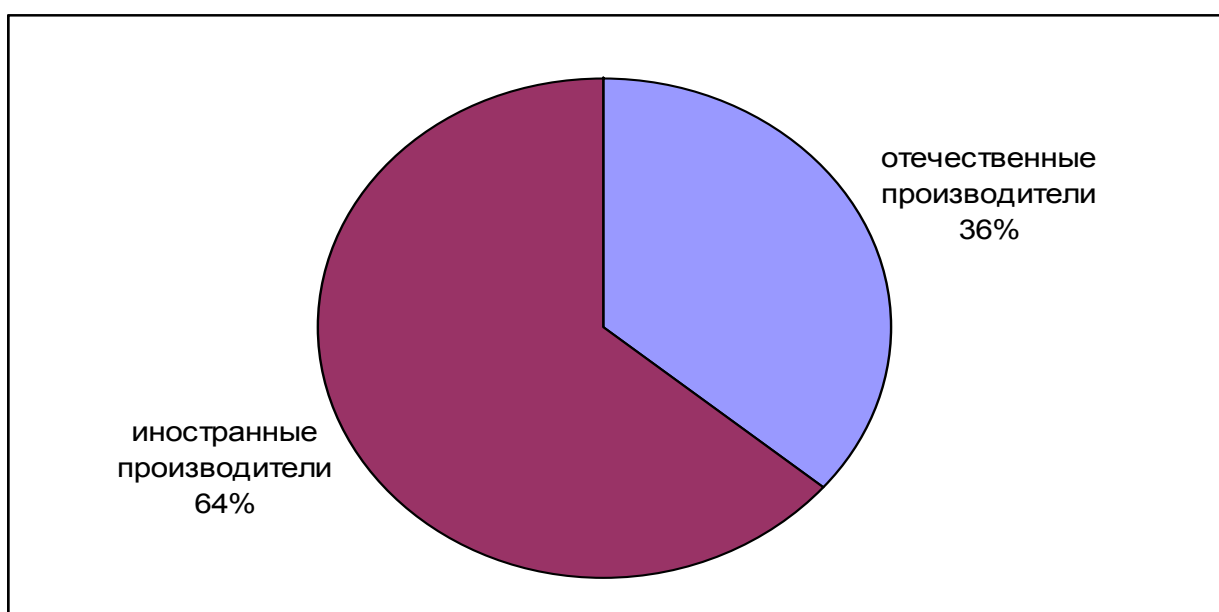


Рисунок 1.6 – Доля импорта на российском рынке нейтрального оборудования для предприятий общественного питания, % [46]

Причем наибольший удельный вес в структуре импорта занимают китайские производители, значительную долю занимают производители из Франции и Германии, все остальные страны занимают небольшую долю (рисунок 1.7).

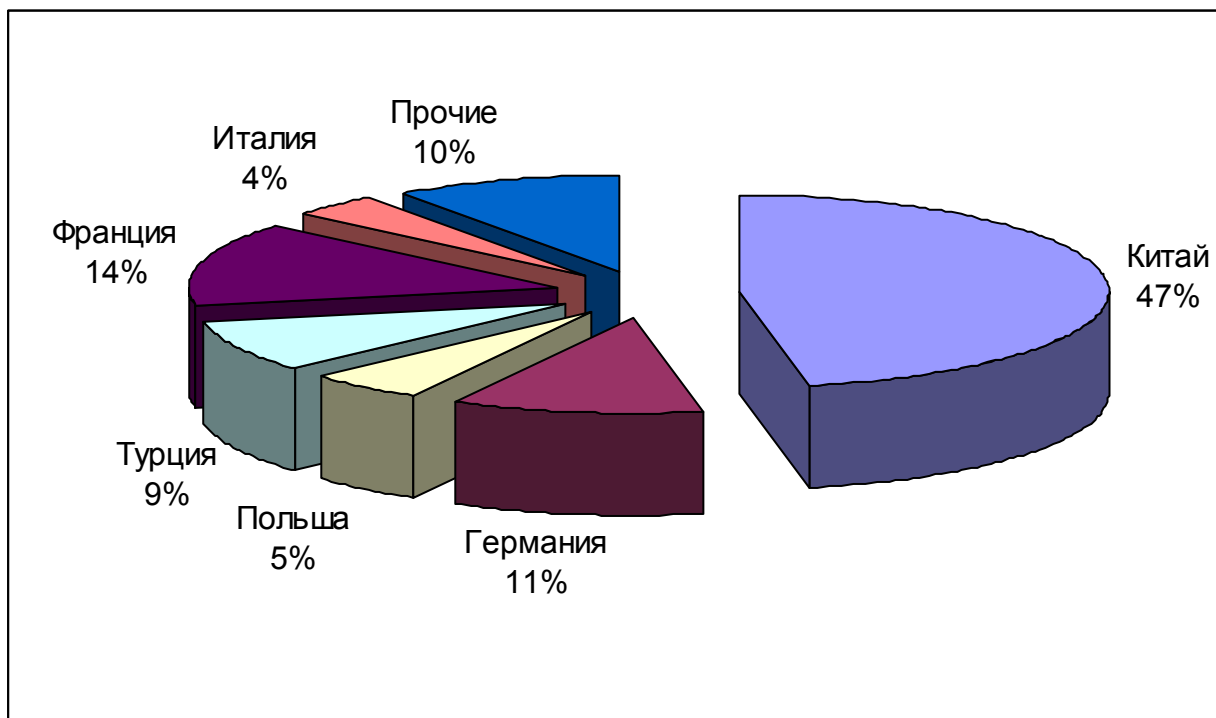


Рисунок 1.7 – Структура импорта по странам производителям на российском рынке оборудования для предприятий общественного питания, % [45]

Можно отметить, что наибольшая концентрация потребления оборудования для предприятий общественного питания приходится на Центральный округ РФ, где по оценкам специалистов потребляется порядка 58% оборудования для предприятий общественного питания (рисунок 1.8). На втором месте находится Южный округ РФ, с 14% потребления. В свою очередь Приволжский федеральный округ стоит на четвертом месте с долей потребления в 8% предприятий. Здесь конкуренция немного ниже, чем в Центральном округе РФ [34].

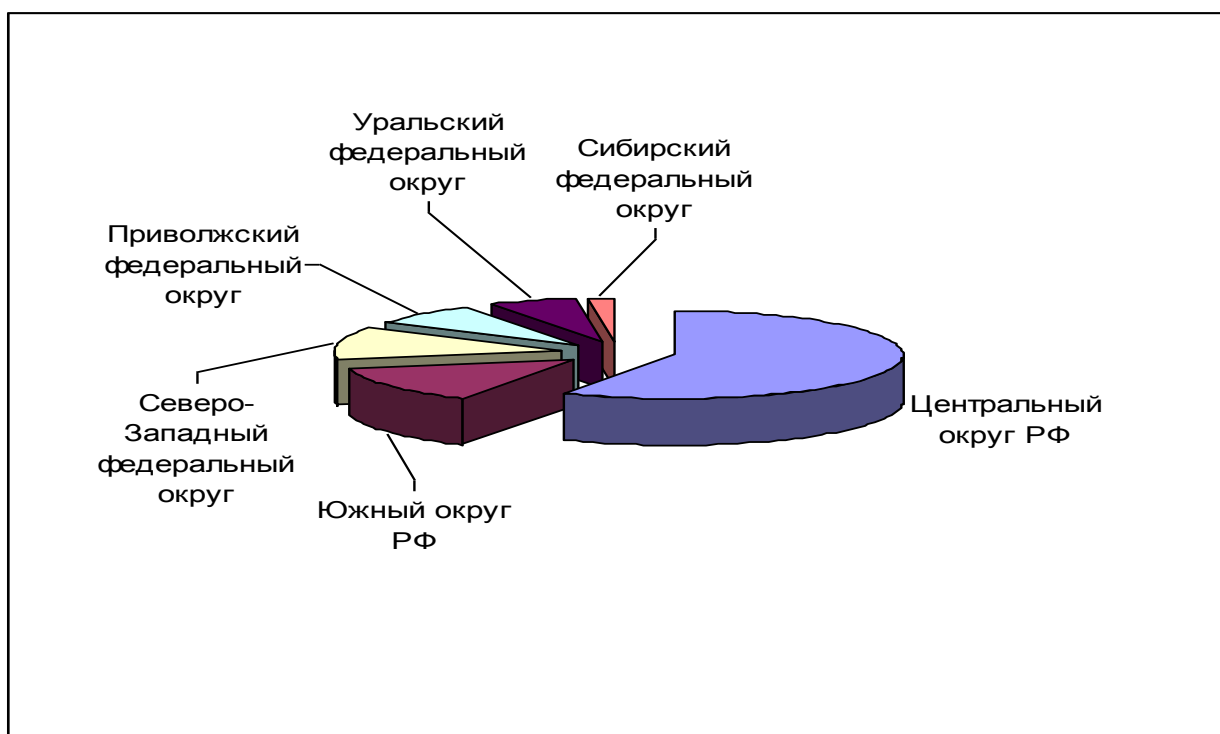


Рисунок 1.8 - Концентрация потребления оборудования для предприятий общественного питания по федеральным округам РФ, %

На основе произведенных исследований представим ключевые характеристики отрасли (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные экономические характеристики отрасли

Характеристика	Анализ характеристики
1	2
Размеры рынка	Размер рынка достаточно велик. Поэтому риск появления новых конкурентов высок.
Темпы роста рынка	Для данного рынка характерен относительно быстрый темп роста.
Прибыльность отрасли	Прибыльность данной отрасли относительно высокая, что ведет к организации на данном рынке новых предприятий.
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Производство является несложным и требуется относительно недорогое оборудование, однако требуются квалифицированные кадры и источники поставки дешевого сырья. Имеющиеся барьеры являются преодолимыми.

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Цена – наиболее важный фактор для покупателей	Диапазон цен достаточно узкий. Цена варьируется в зависимости от качества продукции, удаленности производителя. Предприятия отрасли используют различные ценовые стратегии.
Стандартные товары	Продукция является стандартной.
Быстрые технологические изменения	Конструкция оборудования для производства стеллажного оборудования достаточно стабильна. Однако появляются новинки в области металлообработки, что требует определенные затраты на обновление производственных мощностей
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Стартовые затраты невелики при использовании оборудования отечественного производства и достаточно существенны при закупке импортного оборудования, стоимость которого часто в несколько раз превышает стоимость отечественного оборудования.
Экономия на масштабах производства	Экономия на масштабах производства на данном рынке характерна для крупных предприятий.
Быстрое обновление ассортимента продукции	Обновление ассортимента стеллажного оборудования происходит достаточно редко.

Для анализа привлекательности отрасли и рынка целесообразно использовать количественную оценку на основе определенных показателей (таблица 1.2). Каждому показателю присваиваем вес, соответствующий важности по отношению к другим. Сумма всех весов равняется 1. Затем по пяти бальной шкале проставляем оценку каждой переменной и умножением ее на вес определяем взвешенную оценку. Сумма взвешенных оценок дает отраслевую привлекательность.

Таблица 1.2 - Привлекательность отрасли

Показатель	Вес важности	Оценка	Взвешенная оценка
Число фирм–конкурентов	0,14	4	0,56
Величина спроса на товар	0,2	4	0,8
Уровень прибыли	0,25	5	1,25
Государственная поддержка	0,16	3	0,48
Барьеры вхождения в отрасль	0,25	2	0,5
Итого:	1,0	-	3,59

Аналогично определяется привлекательность рынка (таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Привлекательность рынка

Показатель	Вес важности	Оценка	Взвешенная оценка
Размер рынка и темпы его роста	0,1	4	0,4
Границы прибыльности отрасли (существующие и перспективные)	0,05	3	0,15
Напряженность конкуренции	0,15	5	0,75
Сезонные и циклические колебания	0,05	4	0,2
Требования к технологиям и капиталовложениям	0,1	3	0,3
Воздействия факторов внешней среды, имеющиеся возможности и угрозы	0,25	3	0,75
Барьеры вхождения и выхода из отрасли	0,3	5	1,5
Итого:	1,0	-	4,05

Несмотря на имеющиеся барьеры, данная отрасль и данный рынок являются достаточно привлекательными.

Таким образом, можно констатировать, что рынок оборудования для общественного питания развивается, что дает возможность обеспечить вновь создаваемому предприятию гарантированный доход.

1.2 Изучение конкурентов

Знание конкурентов - одно из основных условий эффективной деятельности. Компания должна постоянно сравнивать свои товары, цены, каналы распределения, мероприятия по продвижению и рекламные кампании с продукцией и маркетинговой политикой конкурентов и определять свои конкурентные преимущества и недостатки.

Проведем анализ конкурентной среды

Напряженность конкурентной борьбы. Цена и качество продукции остаются для потребителей важнейшими показателями при выборе поставщика. Поэтому конкурентная борьба сводится к обеспечению любой ценой наиболее выгодного для клиента соотношения этих показателей.

Угроза выхода на рынок новых предприятий. Организация предприятия по производству оборудования для предприятий общественного питания не требует серьезных финансовых вложений, барьеры входа в отрасль не очень высоки. Кроме того, рост потребления продукции, обусловленный развитием как сетевого фастфуда, так предприятий общественного, преимущественно для покупателей со средним доходом (начиная от столовых и заканчивая ресторанами) приведет к появлению новых производителей данного вида продукции.

Степень влияния поставщиков. Поставщиков сырья для производства достаточно большое количество, степень их влияния низкая.

Степень влияния покупателей. На данном рынке очень высокая степень влияния потребителя. Наличие продукции, низкая цена, возможность доставки – этого для потребителя уже мало. Ему нужны высокое качество, широкий ассортимент, гибкие условия работы, дополнительный сервис, возможность работы по индивидуальным заказам.

Основными конкурентами ООО «Ресторация» на российском рынке оборудования для предприятий общественного питания являются (таблица 1.4) [36].

Таблица 1.4 – Основные конкуренты ООО «Ресторация» на российском рынке оборудования для предприятий общественного питания

Наименование предприятия	Регион местонахождения
ООО «Шаклин»	г. Новосибирск
ЗАО «Альтаир»	г. Москва
ООО «ЗСПС-Москва»	г. Москва
ООО «Юг-Производство»	г. Ростов-на-Дону
Компания «Бастион - Пром»	г. Рыбинск
ООО «СТРОЙТЕХПРОМ»	Свердловская обл. г. Екатеринбург
ООО «Астрей»	Калужская обл. г. Людиново

На рисунке 1.9 представлены доли рынка основных производителей оборудования для предприятий общественного питания.

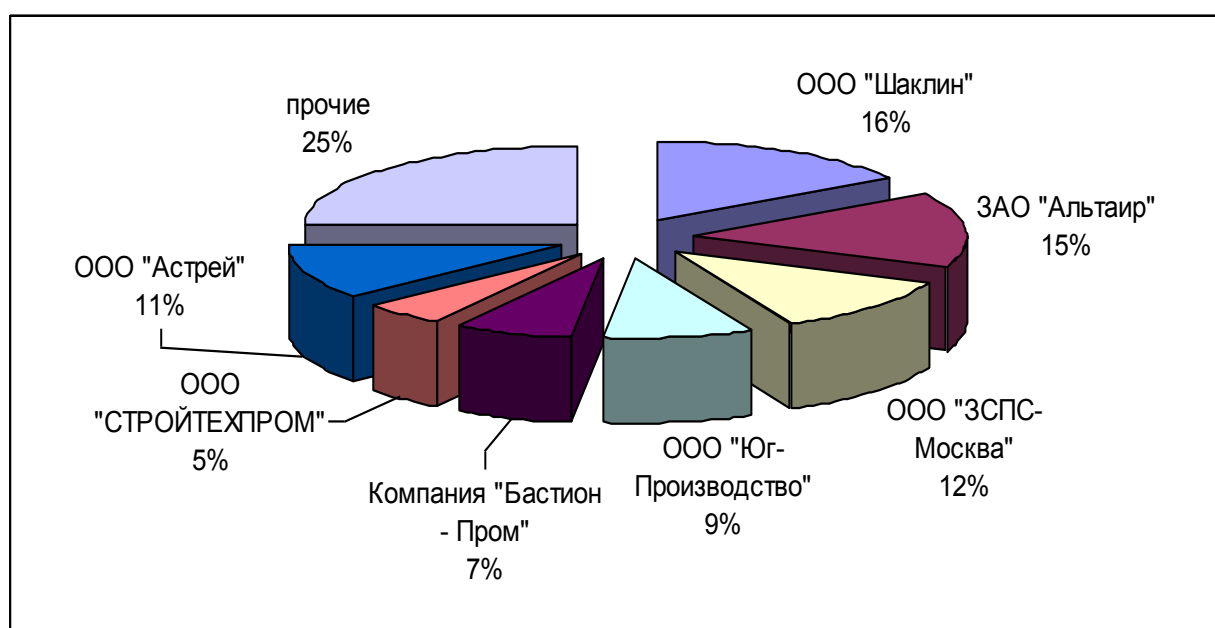


Рисунок 1.9 – Доли рынка основных производителей стеллажного оборудования

Для оценки сравнительных преимуществ фирм-конкурентов можно использовать метод анализа рынков по основным конкурентам.

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности фирм-конкурентов мы использовали ряд факторов, которые целесообразно сгруппировать по отдельным элементам комплекса

маркетинга. Каждый фактор в таблице получил оценку от 1 (наиболее слабые позиции) до 5 (доминирующие позиции). Оценки проставлялись в каждом из столбцов (таблица 1.5), а затем суммировались.

Таблица 1.5 – Анализ рынка оборудования для предприятий общественного питания по основным конкурентам

Факторы конкурентоспособности	ООО «Ресторация»	Главные конкуренты		
		ООО «Шаклин»	ЗАО «Альтаир»	ООО «ЗСПС-Москва»
1. Продукт				
1.1 Разнообразие ассортимента продукции	5	4	4	3
1.2. Качество продукции	4	5	3	4
1.3.Качество упаковки	4	5	3	3
1.4. Гарантийный срок	3	4	3	4
2.Цена				
2.1. Уровень цен	4	2	3	4
2.2. Гибкость ценовой политики	3	5	3	3
3. Доведение продукта до потребителя				
3.1. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения	2	5	3	3
4. Продвижение товаров на рынках				
4.1 Уровень рекламной деятельности	2	5	4	4
4.2 Развитие системы связей с общественностью	2	4	4	3
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	29	39	30	31

Таким образом, ООО «Ресторация» на первоначальном этапе будет достаточно сложно конкурировать со столь крупными игроками, и поэтому мы попытаемся занять порядка 3% рынка, потеснив более мелкие компании (рисунок 1.8). В последующем компания намерена бороться с лидерами посредством предоставления более качественной продукции, агрессивной рекламы и т.д.

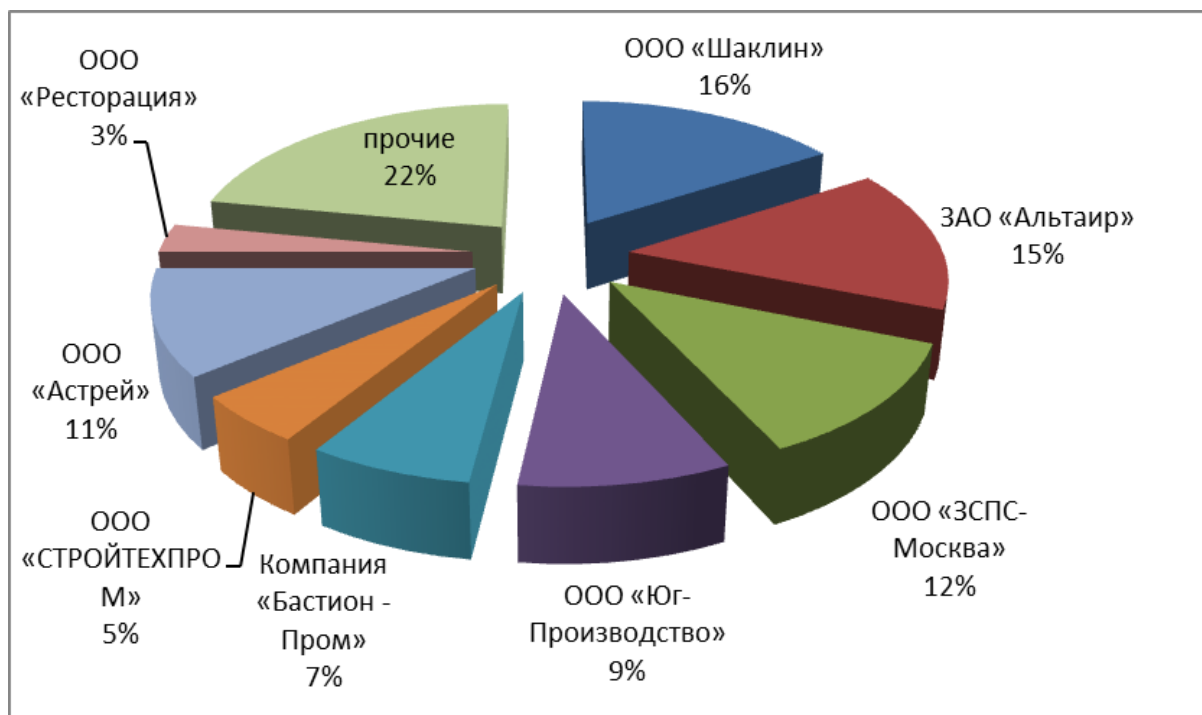


Рисунок 1.8 – Предполагаемая доля ООО «Ресторация» на российском рынке оборудования для предприятий общественного питания, %

1.3 Анализ потребителей

Успех маркетинга в современных условиях невозможен без постоянного и всестороннего исследования рынка. Информация по исследованию рынка касается спроса на товары и услуги различных уровней, уже имеющихся и потенциально возможных конкурентов, а также требований потребителей. Сбор подобной информации требует значительных времени и средств. Данное обстоятельство вынуждает предприятия концентрировать внимание на отдельных частях рынка, которые представляют собой однородные группы потребителей, обладающих общими характеристиками. Поиск таких однородных групп потребителей среди различных вариаций спроса называется сегментацией рынка, а данный участок рынка - сегментом рынка. При разумном делении рынка на сегменты все инструменты маркетинга внутри него могут быть оптимально скоординированы. Именно поэтому сегментация рынка считается очень важным аспектом деятельности предприятия. В данной работе для

формирования сегментации рынка используются элементы таксономического анализа – построение диаграммы Чекановского [17].

Исходным шагом, предопределяющим правильность конечных результатов, является формирование матрицы наблюдений.

Для сегментации был составлен перечень различных потребителей и 8 наиболее значимых их возможных требований (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Перечень потребителей и наиболее значимых требований

Группы потребителей	Требования потребителей
Сетевые магазины, имеющие свой цех общественного питания	Цена
Кафе	Габариты
Рестораны	Надежность
Производственные предприятия, имеющие свои столовые	Возможность индивидуального заказа
Гостиницы	Долговечность
Мини цеха по производству полуфабрикатов	Простота установки
Столовые	Качество

Далее строится «Матрица наблюдений» (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – «Матрица наблюдений»

	Цена	Габариты	Надежность	Возможность индивидуального заказа	Долговечность	Простота установки	Качество
1	2	3	4	5	6	7	8
Сетевые магазины, имеющие свой цех общественного питания	5	5	4	5	4	5	4
Кафе	3	5	5	5	5	1	5

Продолжение таблицы 1.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Рестораны	3	2	3	2	4	2	3
Производственные предприятия, имеющие свои столовые	4	3	4	4	3	4	4
Гостиницы	4	5	4	3	3	4	3
Мини цеха по производству полуфабрикатов	2	4	4	5	5	3	4
Столовые	2	3	4	3	3	2	2

Признаки, включенные в матрицу, могут быть неоднородны, поскольку описывают разные свойства объектов. Кроме того, различаются единицы их измерения. Поэтому надлежит выполнить дополнительное преобразование, которое заключается в стандартизации признаков (таблица 1.8).

Таблица 1.8 – Расчет показателей для стандартизированной матрицы наблюдений

	Цена	Габариты	Надежность	Возможность индивидуального заказа	Долговечность	Простота установки	Качество
Сумма	43	47	47	43	45	42	44
Среднее	3.58	3.92	3.92	3.58	3.75	3.5	3.67
Дисперсия	10.92	12.92	4.92	14.92	10.25	17.00	8.67
Среднекв. отклонение	3.30	3.59	2.22	3.86	3.20	4.12	2.94

Таблица 1.9 – «Стандартизированная матрица наблюдений»

	Цена	Габариты	Надежность	Возможность индивидуального заказа	Долговечность	Простота установки	Качество
Сетевые магазины, имеющие свой цех общественного питания	0.43	0.30	0.04	0.37	0.08	0.36	0.11
Кафе	0.18	0.30	0.49	0.37	0.39	0.61	0.45
Рестораны	0.18	0.53	0.41	0.41	0.08	0.36	0.23
Производственные предприятия, имеющие свои столовые	0.13	0.26	0.04	0.11	0.23	0.12	0.11
Гостиницы	0.13	0.30	0.04	0.15	0.23	0.12	0.23
Мини цеха по производству полуфабрикатов	0.48	0.02	0.04	0.37	0.39	0.12	0.11
Столовые	0.48	0.26	0.04	0.15	0.23	0.36	0.57

После стандартизации переменных переходят к процедуре - расчету матрицы расстояний с учетом всех элементов матрицы наблюдений. Чаще всего для этого расчета используется средняя абсолютная разность значений признаков (таблица 1.10).

Таблица 1.10 – «Матрицы расстояний»

	Сетевые магазины, имеющие свой цех общественного питания	Кафе	Ресторан ы	Производстве нные предприятия, имеющие свои столовые	Гостиницы	Мини цеха по производству полуфабрикатов	Столовые
Сетевые магазины, имеющие свой цех общественного питания	0	0.22	0.18	0.17	0.21	0.21	0.17
Кафе	0.22	0	0.17	0.20	0.20	0.20	0.17
Рестораны	0.18	0.17	0	0.23	0.16	0.20	0.23
Производственные предприятия, имеющие свои столовые	0.17	0.20	0.23	0	0.07	0.18	0.11
Гостиницы	0.21	0.20	0.16	0.07	0	0.14	0.12
Мини цеха по производству полуфабрикатов	0.21	0.20	0.20	0.18	0.14	0	0.19
Столовые	0.17	0.17	0.23	0.11	0.12	0.19	0

Дальнейшее преобразование вышеприведенной матрицы заключается в том, что исчисленные расстояния разбиваются на классы по заранее установленным интервалам. Затем каждому выделенному классу присваивается условный знак. Преобразованная таким образом таблица называется упорядоченная матрица

Таблица 1.11 – Упорядоченная матрица

	Сетевые магазины, имеющие свой цех общественного питания	Кафе	Рестораны	Производственные предприятия, имеющие свои столовые	Гостиницы	Мини цеха по производству полуфабрикатов	Столовые
Сетевые магазины, имеющие свой цех общественного питания	0	#	+	+	#	#	+
Кафе	#	0	+	#	#	#	+
Рестораны	+	+	0	#	+	#	#
Производственные предприятия, имеющие свои столовые	+	#	#	0	0	+	+
Гостиницы	#	#	+	0	0	+	+
Мини цеха по производству полуфабрикатов	#	#	#	+	+	0	#
Столовые	+	+	#	+	+	#	0

В результате сегментации образовался сегмент со схожими требованиями к техническим характеристикам оборудования для предприятий общественного питания: столовые, рестораны и кафе.

Было выявлено, что данная категория потребителей, как правило, руководствуется следующими соображениями при выборе продавца оборудования для общественного питания:

- качество товара;
- квалифицированные консультации по товару;
- обеспечение гарантийного обслуживания;
- качество монтажа и соответствующая лицензия.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

ООО «Рестарация» на первоначальном этапе предполагает выпуск следующих ассортиментных групп продукции (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Виды производимой продукции

Наименование продукции	Характеристики продукции	Внешний вид продукции
1	2	3
Ванна моечная односекционная	Ванна моечная односекционная используется для мытья посуды, продуктов и инвентаря. Мойка ванны сварная, выполнена из пищевой нержавеющей стали AISI 430. Ножки ванны снабжены регуляторами высоты, что позволяет устранить неровности пола.	
Ванна котломоечная односекционная	Ванна моечная односекционная используется для мытья посуды, продуктов и инвентаря. Мойка ванны сварная, выполнена из пищевой нержавеющей стали AISI 304 толщиной 0,8 мм и имеет отгибы, которые исключают травмирование персонала. Каркас сварной из профиля толщиной 2 мм, покрытого порошковой краской серого цвета. Ножки ванны снабжены регуляторами высоты, что позволяет устранить неровности пола.	

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3
Тележка для гастроемкостей	Количество уровней: 15. Вместимость: 15 гастроемкостей. Габаритные размеры: 550x380x1700 мм. Материал каркаса: нержавеющая сталь. Каркас: разборный. Высота каждого уровня: 80 мм. Дополнительно: поворотные колеса (два колеса оборудованы стопором)	
Стол производственный пристенный с полкой-решеткой	Габаритные размеры: 600x600x870 мм. Материал столешницы: нержавеющая сталь AISI 430, ЛДСП. Материал каркаса: оцинкованная сталь. Сборно-разборная конструкция. Столешница выполнена из нержавеющей стали AISI 430 и усилена ЛДСП. Полка-решетка для хранения различной кухонной утвари. Ножки стола снабжены регуляторами высоты, что позволяет устранять неровности пола	
Стол производственный пристенный со сплошной полкой	Габаритные размеры: 1500x800x850 мм. Материал столешницы: нержавеющая сталь AISI 430, ЛДСП. Материал каркаса: нержавеющая сталь AISI 430. Сборно-разборная конструкция. Сплошная полка для хранения различной кухонной утвари. Ножки стола снабжены регуляторами высоты, что позволяет устранять неровности пола. Столешница из нержавеющей стали AISI 430 с усилением из ЛДСП.	

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3
Стеллаж со сплошными полками	Габаритные размеры: 900х300х2000 мм. Материал каркаса: углеродистая сталь, окрашенная полимерной краской. Материал полки: нержавеющая сталь. Сборно-разборная конструкция. Ножки стеллажа снабжены регуляторами высоты, что позволяет устранять неровности пола.	
Полка настенная сплошная	Габаритные размеры: 600х300х300 мм. Материал полки: нержавеющая сталь	

При постановке продукции на производство предприятием будет изготовлена проектная документация, включающая рабочие чертежи, методы расчета, технические условия на изготовление, методы проведения испытаний.

Механические свойства материалов элементов производимого оборудования будут обеспечивать возможность восприятия номинальных нагрузок с учетом условий эксплуатации оборудования.

Конструкция оборудования будет обеспечивать возможность их применения на предприятиях общепита с высокой степенью интенсивности работы.

Кривизна стоек и балок оборудования будет не более $1/400$ длины, измеренной между двумя узлами и не более 0,1% от общей длины.

Скручивание стоек и балок вокруг их продольной оси будут не более 1° на 1000 мм длины. Для ассиметричных профилей допускается начальный угол скручивания, на 50% превышающий угол скручивания для симметричных элементов.

На деталях оборудования не допускаются трещины любого вида, расслоения и заусенцы.

Применяемые сварочные материалы и технология сварки должны обеспечивать прочность сварного соединения не ниже нормативного значения временного сопротивления основного металла.

Показатели возможных отклонений деформации представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Допуски, отклонения и деформации

Контролируемый параметр	Максимально допустимое отклонение, мм
1	2
отклонение от номинального расстояния между двумя стойками	± 3
смещение торцев рам от «базовой» линии, связанной с монтажными реперными точками, измеренное на расстоянии 200 мм от уровня пола	± 10
смещение стоек в направлении, в зависимости от количества секций, измеренная на расстоянии 200 мм от уровня пола.	± 10
смещение двух стоек одной рамы относительно друг друга	± 10
отклонение от плоскости YOZ	$\pm (H/350)$
отклонение от номинальной глубины рамы	± 6
отклонение от номинального размера рабочего коридора, измеренное на расстоянии 200 мм от уровня пола	± 15
отклонение от номинального размера расстояния между рельсовыми направляющими	-
отклонение от параллельности боковой поверхности балки относительно плоскости XOZ	$\pm (L/400)$
отклонение от параллельности опорной поверхности балки относительно плоскости XOY	$\pm (L/500)$
отклонение от прямолинейности стойки между двумя соседними балками	$\pm (HB/400)$ или ± 3

Продолжение таблицы 2.2

1	2
отклонение от номинального значения расстояния от верхней плоскости нижней балки до пола	± 10
отклонение расстояния от верхней плоскости любой балки до верхней плоскости любой другой балки от номинального значения в одной секции	± 5 или $(H1/500)$
перепад уровня между двумя соседними балками одной секции от горизонтальной плоскости	± 10

Поверхность элементов будет оцинкованной.

Упаковка оборудования должна обеспечивать надежное транспортирование и хранение, а также возможность проведения разгрузки механизированным способом.

При отгрузке оборудования будет производиться маркировка грузовых мест идентификационными табличками, указывающими наименование предприятия, дату производства, габариты и вес единицы груза.

В комплект поставки будет входить технический паспорт, а также инструкции по монтажу и эксплуатации оборудования.

Предприятие, выпуская товар на рынок, должно позаботиться о его узнаваемости потребителями. Поэтому возникает необходимость оформления индивидуального рыночного «лица» товара, в качестве которого выступает торговая марка [16].

Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение (имя, термин, символ, рисунок, упаковка и др. или их сочетание), предназначенное для идентификации и рекламы товаров или услуг определенного производителя или продавца [31].

Производимая продукция будет выпускаться под марочным названием «Ресторация». Это название выбрано не случайно: оно легкое для произношения, узнавания и запоминания; оно содержит намек на основной вид деятельности компании. В качестве марочного знака был определен круг,

символизирующий бесконечность в поиске высокого качества продукции, в середине которого указана буква «R» (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Торговая марка ООО «Ресторация»

Всем производимым товарам будет присваиваться единое марочное название. За счет этого снизятся издержки по выводу нового товара на рынок, так как отпадает необходимость больших затрат на рекламу, которая обеспечит узнаваемость марочного названия и создаст предпочтение ему. Для этого марочный товар необходимо наделить отличительными чертами для поддержания позиции марки товара на целевом рынке. Если продукция под данным марочным названием зарекомендует себя с хорошей стороны, то новым товарам под этой же маркой обеспечен успешный сбыт и мгновенная марочная узнаваемость.

Для производства стоек оборудования будет приобретаться сталь в соответствии с ГОСТ 5950-2000 «Прутки, полосы и мотки из инструментальной легированной стали. Общие технические условия» [4].

Химический состав стали по сплавочному анализу должен соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Химический состав стали

Марка стали	Массовая доля элемента, %							
	углерода	кремния	марганца	хрома	вольфрама	ванадия	молибдена	никеля
8ХФ	0,70-0,80	0,10-0,40	0,15-0,45	0,40-0,70	-	0,15-0,30	-	-

В готовом прокате, и изделиях дальнейшего передела допускаются следующие отклонения по химическому составу от норм (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Допустимые отклонения по химическому составу от норм

Наименование элемента	Допускаемое отклонение, %
Углерод	±0,01
Кремний	±0,02
Марганец	±0,02
Хром	±0,02
Вольфрам	±0,05
Молибден	±0,02
Никель	±0,05
Ниобий	±0,01
Ванадий	±0,02
Медь	±0,05
Титан	±0,02
Сера	+0,005
Фосфор	+0,005

Для производства горизонтальных поверхностей оборудования будет применяться рулонный листовой прокат.

Механические свойства проката должны соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Требования к механическим свойствам проката

Способность к вытяжке	Предел текучести σ_t , Н/мм ² (кгс/мм ²), не более	Временное сопротивление σ_b , Н/мм ² (кгс/мм ²)	Относительное удлинение σ_4 , %, не менее, при толщине проката				Твердость, не более		
							HR15T	HR30T	HRB
			при толщине проката						
			менее 0,7 мм	от 0,7 до 1,5 мм включ.	св. 1,5 до 2,0 мм включ.	св. 2,0 до 3,9 мм включ.	св. 0,5 до 0,8 мм включ.	св. 0,8 до 1,7 мм включ.	св. 1,7 до 2,0 мм включ.
ОСВ	195 (20)	250 - 350 (26 - 36)	34	36	40	42 ^{*)}	76	51	46
СВ	205 (21)	250 - 380 (26 - 39)	32	34	38	40 ^{*)}	78	53	48
ВГ	-	250 - 390 (26 - 40)	26	28	29	30	-	-	-

Прокат не должен иметь загнутых уголков, заворотов торцов и кромок под углом более 90°, а также складок. Длина концов рулонов неполной ширины не должна превышать ширину рулона.

Поверхность проката должна быть без плен, сквозных разрывов, пузырей-вздутий, раскатанных пузырей, пятен слипания сварки, порезов, надрывов, вкатанной окалины, перетравов, недотравов, полос нагартовки, вкатанных металлических и инородных частиц. Расслоения не допускаются.

Покрытия стеллажей определяют их основные свойства: внешний вид, устойчивость к внешним воздействиям, цену и долговечность. Для каждого объекта применения выбирается самое подходящее для него покрытие с учетом климатических и эксплуатационных условий, а также требований по внешнему виду.

В качестве оберточного материала будет использоваться бумага, показатели качества которой должны соответствовать нормам, указанным в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели качества бумаги

Наименование показателей	Норма
Масса бумаги площадью 1 м ² , г	120+1
Плотность бумаги машинной гладкости г/см ³	
Без каландрирования	0.75-0.85
С каландрированием	0.85-1.10
Разрывная длина в машинном направлении, м, не менее	4000
Прочность на излом при многократных перегибах в поперечном направлении, число двойных перегибов, не менее	20
Впитываемость воды при одностороннем смачивании, г, не более	30
Массовая доля золы, %	16-22
Сорность (число соринок на 1 м ²), размером от 0,1 до 0,5 мм ² , не более	80
Влажность, %	4-5.5
Прочность поверхности на выщипывание, не менее	12
Гладкость бумаги машинной гладкости, с, не менее	
Без каландрирования	16
С каландрированием	60

Также для упаковывания продукции будет использоваться пленка, соответствующая ГОСТ 25951-83 «Пленка полиэтиленовая термоусадочная. Технические условия» [5].

Таблица 2.7 – Основные требования к полиэтиленовой пленке

Марка	Вид	Номинальная толщина пленки, мм	Пред. откл., %	Рекомендуемая область применения
Т	Полотно, полурукав	0,07		Упаковывание способом полного обертывания одного или нескольких изделий
		0,08		
		0,10		
		0,10		

2.2 Технология производства продукции

Технологический процесс производства продукции представлен на примере стеллажей представлен на рисунке 2.2.

Как показано на рисунке 2.2 горизонтальные и вертикальные части для стеллажей производятся отдельно.

Первоначально рассмотрим процесс производства стойки стеллажа. Начальным этапом процесса производства является нарезка стальных прутков на заготовки необходимой длины с помощью гильотинных ножниц. Эта операция выполняется резчиком. Он закладывает определенное количество прутков в зажимы станка. Уже отрезанная продукция выходит с противоположного края машины и попадает в так называемый накопитель.

Затем заготовки попадают на следующий участок, где осуществляется высверливание отверстий, необходимых для полок, шаг между отверстиями жестко регламентируется технической документацией.

После этого со стойки удаляются все заусенцы и она направляется на участок покраски.



Рисунок 2.2 – Технологический процесс производства продукции

После покраски производится контроль качества продукции и ее упаковка, а затем отправка на склад.

Для производства полок листовую сталь нарезают на заготовки установленных размеров. Затем полученные заготовки поступают на участок штамповки, где им придается нужная форма. В последующем в полученной форме высверливает отверстия, необходимые для крепления полки к стойкам. После этого полки попадают на участок покраски, а затем на упаковку.

Перед покраской узлы проходят дробеструйную обработку на немецком оборудовании фирмы SCHLICK. Покраска осуществляется в автоматической покрасочной линии фирмы KOPCAR с использованием порошковых красителей международного концерна SigmaKalon и Турецкой компании Pulver Kimya Sanayi ve Ticaret AS. Передовые технологии и материалы позволяют защитить металлические поверхности от коррозии, обеспечивая современный дизайн.

Детали и узлы оборудования, испытывающие влияние внешней среды, но не подвергнутые окраске, покрываются цинком автоматических гальванических линиях.

Для производства продукции будет приобретено следующее оборудование (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Состав и структура оборудования [42]

Наименование оборудования и его краткая характеристика	Количество	Внешний вид
1	2	4
Сварочная робототехника CLOSS	1	
Станок для краевой (угловой) резки Мощность давления максимально 4 тонны Штамповка 152 x 152 мм Уголок прямоугольный 152 x 152 мм Листовое железо толщиной до 1,6 мм Длина хода штока 20 мм Габариты 640 x 540 x 570 мм Масса 95 кг	1	
Шестишпиндельный автомат для механообработки GILDEMEISTER	1	
Автоматизированный штамповочный комплекс. Предназначен для изготовления деталей методом штамповки из листового металла (штрипса), заранее подготовленного на линии продольной резки	1	

Продолжение таблицы 2.8

1	2	4
Рихтовочное оборудование Полный разворот на 360 градусов может обеспечить любой угол приложения усилия. Башни не имеют холостого хода т.е. четко фиксируются в любой точке стапеля. Высокая точность Телескопической измерительной линейки, оснащенной самоцентрирующимся магнитными фиксаторами на шарнирном подвесе.	1	
Покрасочное оборудование КОРСАР обеспечивает великолепное качество работы и огромную производительность. В состав покрасочного оборудования входит краскораспылитель, красконагнетательный бак, обдувочный/пескоструйный пистолет.	1	
Дробеструйное оборудование	1	
Сверлильный станок. Предназначен для высверливания отверстий в стойках и полках оборудования.		

Для осуществления производства планируется арендовать производственное помещение. Здесь будут располагаться производственные цеха, склад сырья и готовой продукции и административные помещения. Основные требования к производственному помещению представлены в таблице 2.9

Таблица 2.9 – Требования к производственному помещению

Тип	Отдельное здание или пристройка
Общая площадь, кв. м	550
Необходимая подведенная электрическая мощность, кВт	100
Этаж	Первый
Высота потолков, м	Не менее 3,5
Инженерные требования	Система канализации и водоснабжения

2.3 Логистика производственных процессов

Важную роль в обеспечении эффективности деятельности организации играет система обеспечения ее необходимыми ресурсами, нужного качества и количества в определенный период времени. Для реализации данной задачи необходимо определить из всего многообразия имеющихся на рынке поставщиков ресурсов тех, которые в наибольшей степени удовлетворяют указанным требованиям [28].

Основным видом сырья для производства продукции является сталь. Для оценки поставщиков и выбора наилучшего в качестве информационного источника была использована сеть Интернет.

Для выявления наиболее оптимального поставщика листового проката был составлен список возможных поставщиков, а также наиболее значимых для вновь создаваемого предприятия критериев их оценки.

Результаты оценки выбранных поставщиков по установленным критериям представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Оценка поставщиков листового проката

Критерии	ОАО «МетПромЭнерго»	ОАО «Энергохолдинг»	ООО «Центр металлических изделий»	ОАО «МетСтрой Каб»
Репутация и имидж	Высокие	Высокие	Высокие	Средние
Возможный объем поставки	Любой	От 10 тонн	Любой	От 5 тонн
Надежность	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя
Качество продукции, соответствие его установленным стандартам	Среднее	Среднее	Высокое	Среднее
Соблюдение сроков, графиков поставки	Точно	Средне	Точно	Точно
Уровень цены	Средние	Низкие	Высокие	Средние
Условия поставки и формы расчетов	По требованию, предоплата	Любые	Любые	По требованию, предоплата
Взаимоотношение с заказчиками	Долгосрочные	Формальные	Доверительные	Долгосрочные
дополнительные услуги	Доставка автотранспортом	оплата по факту и длительные отсрочки по платежам	Доставка авто и железнодорожным транспортом	Возможен расчет ценными бумагами, векселями

В целях обеспечения возможности принятия обоснованного решения в отношении оптимального поставщика был использован метод экспертных оценок, предполагающий преобразование словесной оценки поставщиков по выбранным критериям в балльную. Для этого по каждому критерию был

определен максимальный и минимальный балл и затем произведена оценка поставщиков, результаты которой представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Количественная оценка поставщиков листового проката

Критерии	ОАО «МетПром Энерго»	ОАО «Энергохо лжиног»	ООО «Центр металличес ких изделий»	ОАО «МетСтрой Каб»
Репутация и имидж	5	5	5	3
Надежность	5	3	5	3
Качество продукции, соответствие его установленным стандартам	3	3	5	3
Возможный объем поставки	5	3	5	4
Соблюдение сроков, графиков поставки	5	3	5	5
Уровень цены	4	3	5	4
Условия поставки и формы расчетов	3	5	5	3
Взаимоотношение с заказчиками	5	3	4	5
дополнительные услуги	3	4	4	3

Затем с учетом степени значимости критериев был определен рейтинг потенциальных поставщиков (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Рейтинг поставщиков листового проката

Критерии	Степень значимости критерия	ОАО «МетПр омЭнерг о»	ОАО «Энерго холжин ог»	ООО «Центр металлич еских изделий»	ОАО «МетСт ройКаб»
Репутация и имидж	0,06	0,3	0,3	0,3	0,18
Надежность	0,12	0,6	0,36	0,6	0,36
Качество продукции, соответствие его установленным стандартам	0,2	0,6	0,6	1	0,6
Возможный объем поставки	0,07	0,35	0,21	0,35	0,28
Соблюдение сроков, графиков поставки	0,11	0,55	0,33	0,55	0,55
Уровень цены	0,3	1,2	0,9	1,5	1,2
Условия поставки и формы расчетов	0,05	0,15	0,25	0,25	0,15
Взаимоотношение с заказчиками	0,04	0,2	0,12	0,16	0,2
Дополнительные услуги	0,05	0,15	0,2	0,2	0,15
Итого	1	4,1	3,27	4,91	3,67

Таким образом, в качестве оптимального поставщика листового проката было определено ООО «Центр металлических изделий».

По такому же принципу были отобраны поставщики остальных видов ресурсов (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Потенциальные поставщики материалов

Наименование материала	Поставщик
Стальной прокат	ООО «Центр металлических изделий»
Стальной прут	ООО «Центр металлических изделий»
Упаковочная бумага	ОАО «Маяк»
Термоусадочная пленка	ООО «Еврохим»
ПУРИЛ	ОАО «Лакра»
Цинк	ООО «ЭХМС»

В целях повышения эффективности производства продукции на предприятии необходимо на наш взгляд внедрить интегрированную систему управления ресурсами предприятия.

Основным назначением ERP систем является автоматизация процессов планирования, учета и управления по основным направлениям деятельности предприятия и поэтому Enterprise Resources Planning systems - Системы Планирования Ресурсов Предприятия в общих чертах можно рассматривать как интегрированную совокупность следующих основных подсистем: управление финансами, управление материальными потоками; управление производством; управление проектами; управление сервисным обслуживанием; управление качеством; управление персоналом.

Приведенная последовательность функциональных подсистем не претендует на полноту и отражает основные направления деятельности предприятия. Каждая из перечисленных подсистем может включать в себя функциональные блоки, которые также могут быть оформлены в виде отдельных подсистем. В то же время подсистемы управления материальными потоками, производством/проектами, сервисным обслуживанием формируют в совокупности информационную логистическую систему предприятия (логистика снабжения, хранения, транспортная логистика, производственная логистика, логистика сбыта и т.д.), которая представлена на рисунке 2.3.

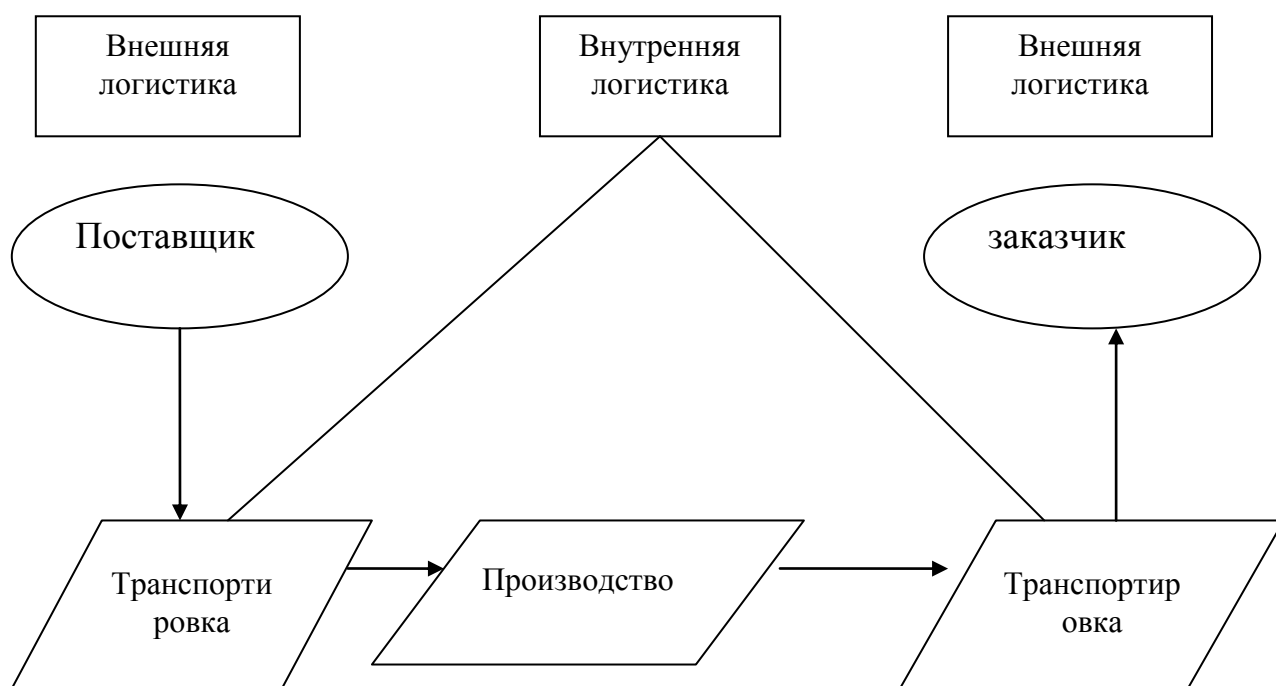


Рисунок 2.3 – Упрощенная схема логистической цепи

В качестве ресурсов для планирования рассматриваются:

- Денежные средства.
- Материально-технические ресурсы.
- Мощности (станки и оборудование, склады и места хранения,

транспортные единицы, трудовые ресурсы и т.д.).

Большинство из указанных подсистем обладает функциональностью, позволяющей осуществить планирование МТР и мощностей и трансформировать в соответствующие потребности в денежных ресурсах.

В общем случае управление финансами можно представить в виде четырех функциональных уровней (рисунок 2.4).

Два нижних уровня представляют процессы, в достаточной степени независимые от типа деятельности.

Два верхних уровня в большей степени зависят от типа деятельности предприятия, т.к. на этих уровнях определяются особенности организации управленческого учета предприятия. Например, для типа деятельности "Сборка на заказ" с точки зрения финансового планирования и контроля могут быть определены центры затрат (подразделения) и единицы затрат -

производимые изделия. Для типа деятельности "Конструирование на заказ" в качестве объектов финансового мониторинга могут определяться конструкторские проекты.

Финансовый план				
Бюджеты и бюджетный контроль				
Баланс	Прибыль и убытки	Денежные средства	Инвестиции	
Контроль за процессами учета				
Счета к оплате	Погашение обязательств	Основные средства	Счета к получение	
Учет (по участкам бухгалтерского учета)				

Рисунок 2.4 – Общие функциональные уровни подсистемы управления финансами

Финансовые планы и бюджеты, количество которых на этапе подготовки, как правило, системой не ограничивается, могут иметь различные версии, модификации и признаки. В качестве рабочего в результате принимается один, который утверждается и объявляется в системе как актуальный.

Все финансовые планы и бюджеты базируются на основе счетов главной книги и заранее описанной в системе управленческой структуры предприятия (центров финансовой ответственности, единиц затрат) определяющей распределение интегрального показателя сметы за период по счету главной книги в соответствии со структурой объектов аналитического (управленческого) учета (центров ответственности, единиц затрат).

Функциональность финансовых подсистем предлагает возможность организации бюджетного контроля и управления движением денежных средств.

Прогнозные данные финансового плана, разбитые по периодам, могут оперативно сравниваться с текущими результатами на счетах главной книги для принятия управленческих решений.

На основе бюджетных данных по аналитическим объектам управленческого учета имеется возможность сравнивать планируемые и фактические результаты по соответствующим статьям затрат/доходов для центров финансовой ответственности. Подсистема финансового плана совместно с подсистемой управления распределением затрат позволяют оценить сходимость результатов плановой и фактической себестоимости выпускаемой продукции, осуществить последующий анализ отклонений, на основе объективных данных сформировать мнение о рентабельности выпускаемой продукции для предприятия и т.д.

Управление движением денежных средств (ДДС), как основная задача казначейства или финансового управляющего, реализуется в системе для планирования и контроля входящих и исходящих денежных потоков и формализации процедур ведения расчетов.

Формирование прогноза ДДС системой обеспечивается на основе различных документов (Счета-фактуры закупок, Счета-фактуры продаж, Заказы на закупку, Заказы на продажу, Заказы по проектам, Поручения и т.д.).

Процессы планирования и организации управления закупками материалов и комплектующих, производства частей и узлов и других работ, выполнение которых необходимо для выпуска продукции зависят от используемой системы производственного планирования и диспетчирования. Необходимо заметить, что на одном предприятии для различных изделий, материалов и комплектующих, как правило, используются различные типы планирования. Например, особо ценные материалы и комплектующие могут планироваться на уровне MPS, вспомогательные материалы часто не требуют процедуры планирования во времени с четкой привязкой к составу изделия и,

поэтому, закупаются на основании статистически оптимального уровня запасов и т.д.

Важная роль в данной системе уделяется процессам управления запасов на предприятии, которая носит название «Точно в срок». В данной системе основной акцент делается на поддержке необходимого для производства запаса материалов и комплектующих. Как уже указывалось ранее, использование данной системы целесообразно, когда производитель не имеет достоверной информации о требуемых сроках производства и количестве изделий, при коротком производственном цикле или для вспомогательных материалов. В данном случае большая номенклатура производимой продукции изготавливается с опережением и хранится на складе полуфабрикатов, частей и узлов. При поступлении заказов конечная сборка осуществляется со складов незавершенной продукции и поставляется заказчикам.

В MRP системе основной акцент делается на использовании информации о поставщиках, заказчиках и производственных процессах для управления потоками материалов и комплектующих. Партии исходных материалов и комплектующих планируются к поступлению на предприятия в соответствии со временем (с учетом страхового опережения), когда они потребуются для изготовления сборных частей и узлов. В свою очередь части и узлы производятся и доставляются к окончательной сборке в требуемое время. Готовая продукция производится и доставляется заказчикам в соответствии с согласованными обязательствами.

Для реализации плана-графика снабжения система порождает график заказов в привязке к периодам времени, который используется для размещения заказов поставщикам материалов и комплектующих или для планирования самостоятельного изготовления изменения плана-графика снабжения - внесение корректировок в ранее сформированный план-график снабжения производства ряд отчетов, необходимых для управления процессом снабжения производства [31].

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.

Для определения необходимых каналов реализации на предприятии «Ресторация» были проанализированы все возможные методы торговли для определения оптимальных каналов сбыта. Основными потребителями продукции предприятия являются столовые, кафе, рестораны, которые стремятся работать непосредственно с производителями оборудования. При этом очень часто оборудование производится в соответствии с индивидуальными требованиями потребителей. Поэтому в данном случае сбыт должен осуществляться без привлечения сторонних посредников. Таким образом, мы имеем дело с каналом нулевого уровня, где работа по доставке готовой продукции происходит напрямую с потребителем (рисунок 2.5).

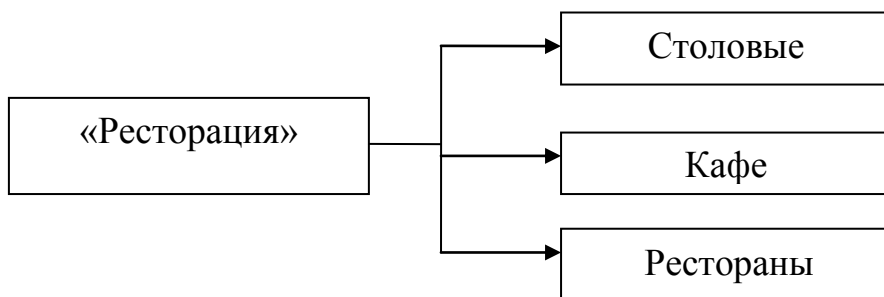


Рисунок 2.5 – Канал товародвижения нулевого уровня

Было решено, что руководитель службы снабжения и сбыта и менеджер по сбыту наиболее эффективно смогут выполнить задачи, поставленные перед ними руководством фирмы, а именно обеспечить максимальную реализацию произведенной продукции. При такой организации сбытовой политики существуют некоторые преимущества не использования посредников:

- производитель получает всю прибыль, не делясь с посредником;

- относительная прибыль, получаемая производителем, выше, чем при использовании посредника;
- у производителя выше возможности по контролю качества и оптимальности продвижения;
- производитель тесно контактирует с потребителем и тем самым имеет возможность для изучения его потребностей.

Условия расчетов за продукцию – по факту, самовывоз со склада готовой продукции. Вывоз готовой продукции обычно осуществляется собственным транспортом покупателя на грузовых автомобилях средней или большой вместимостью, либо с помощью привлечения сторонних организаций, занимающихся перевозкой грузов, в этом случае транспорт выполняет посреднические функции [21].

Для того чтобы обслуживать потребителей в различных географических зонах, предприятие будет использовать одноуровневый канал распределения (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Одноуровневый канал товародвижения

В качестве посредника можно выбрать компанию, специализирующуюся на реализации оборудования для общепита в соответствующих регионах. Причем отношения с посредниками могут быть выстроены на основе дистрибьюторства. Дистрибьюторы сумеют наилучшим образом представить товары целевому рынку. Используя свой опыт, налаженные связи с местными компаниями-покупателями, преимущества специализации и высокое качество работы, дистрибьюторы в данном случае

смогут принести производителю больше пользы, чем в случае, если бы предприятие осуществляло сбыт своей продукции самостоятельно.

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.

Каждое предприятие должно хранить свои товары на складе вплоть до момента продажи. Чтобы обеспечить быстрое выполнение заказов, ООО «Ресторация» должно иметь в наличии достаточные запасы всей ассортиментной линейки производимого оборудования. Функция хранения товаров необходима, поскольку циклы производства и потребления производимой предприятием продукции не совпадают. Потребители и посредники могут обращаться за товаром в любое время.

Так как производимое оборудование является негабаритным товаром, достаточно использование одного складского помещения, расположенного на территории предприятия рядом с производственным цехом. Это позволит оперативно отслеживать количество товаров на складе, осуществлять транспортировку с цеха на склад и координировать работу бухгалтерии и кладовщиков, отпускающих товары.

Осуществлением сбытовой деятельности на предприятии ООО «Ресторация» занимается отдел снабжения и сбыта. За весь цикл реализации товара отвечает руководитель данного отдела и менеджер по сбыту, непосредственно за отгрузку продукции по предоставленным документам отвечает кладовщик

Руководитель службы снабжения и сбыта несет ответственность за:

- изучение рынка сбыта, выявление тенденций спроса на продукцию;
- рекламу и продвижению новой продукции на рынках сбыта;
- выявление долгосрочных рыночных тенденций спроса на выпускаемую продукцию;
- выполнение планов производства и реализацию продукции в строгом соответствии с заключенными контрактами.

Менеджер по сбыту отвечает за:

- формирование «портфеля заказов»;
- анализ и оформление контрактов;
- организацию использования документированных процедур по обращению, хранению, упаковке и их реализации;
- идентификацию и правильность обозначения продукции при отправке потребителю.

Кладовщик производит выдачу товара потребителю в соответствии с предоставленными им документами.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать у себя систему управления, которая обеспечивает ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

«Структура управления организацией», или «организационная структура управления» - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категории и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций [11].

Другими словами организационная структура – это состав и соподчинение взаимосвязанных звеньев управления.

Тип организационной структуры ООО «Ресторация» иерархический, т.е. нижестоящие уровни подчиняются и контролируются вышестоящими уровнями, принятие решений происходит централизованно (приложение А). Организационная структура представляет собой ярко выраженную линейно-

функциональную систему. В свою очередь также проглядывается наличие органических черт других систем; наличие бригадной ответственности за общий результат, взаимодействие с низшими звеньями при помощи анкет-опросчиков, требование составления отчетов по рационализаторским предложениям от каждого сотрудника, организация корпоративных праздников, с использованием умеренно формальных процедур и приветствия неформального общения. Присутствие данных признаков сглаживает резкие бюрократические основы.

Линейно функциональная система ООО «Ресторация» имеет наличие четкой иерархии ступеней. Линейные руководители являются единомышленниками и оказывают координирующую помощь функциональным звеньям.

Данная структура содержит следующие элементы принятия управленческих решений в разных областях жизнедеятельности организации, а именно горизонтальные специализации состоят из высокопрофессионального персонала и имеют направление работ: планирование, снабжение, производство, контроль, сбыт. Вертикальные связи содержат разделение работ по постановкам задач, координации действий, делегированию полномочий [27].

Разнообразие различных связей в организационной структуре также имеет основание на существование, например непосредственный начальник, осуществляет властные права и руководит подчиненными – линейными связями. Информационное обеспечение и координация совещательной работы осуществляется посредством функциональных связей, между иерархическими уровнями доминируют формальные связи, принятые в организации регулируемыми правилами и установленные целями политики. Неформальные связи присутствуют в каждом звене между конкретными людьми, они не устанавливаются должностными обязанностями и будут существовать всегда на всех уровнях, т.к. невозможно втиснуть реальную жизнь в конкретную должностную инструкцию.

Масштаб управляемости организационной структуры ООО «Ресторация» широкий, т.к. у одного руководителя имеется 4-5 подчиненных, мотивированные одной целью подбора сильной команды для достижения высших результатов, поставленные главенствующими органами.

В концентрации принятия решений организационная структура является централизованной, т.е. сосредоточенность властных полномочий находятся на верхнем уровне руководства, но это, как правило, происходит на основании стратегических целей. Прочие решения, равно, как и ответственность может делегироваться на низшие ступени, что уже вносит признаки децентрализации, хотя процент данных решений не велик и будет составлять лишь около 30%. Однако в последующем при росте компании процент данных решений будет увеличиваться.

На предприятии в сфере управления персоналом будут учитываться как экономические аспекты, так и потребности и интересы сотрудников.

Руководство будет стараться сформировать настоящую команду единомышленников, учитывая при этом следующее:

- каждый участник команды обязан во всей полноте осознавать цель поставленную перед коллективом;
- команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;
- любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными в своей сфере знаниями, трудовыми навыками. Это позволяет эффективно и творчески работать, постоянно взаимодействовать с другими его представителями. В то же время команда не может диктовать состоящим в ней партнерам свою волю – каждый сохраняет самостоятельность;
- все члены команды имеют равные права в ее работе, планируют свою трудовую деятельность, участвуют в планировании деятельности всего коллектива и каждого члена команды;

- как и в любом коллективе, обязанности каждого участника команды уточняются, а в процессе выполнения плановых заданий распределение функций, как правило, постоянно изменяется;
- подбор участников команды осуществляется прежде всего по психологической совместимости;
- управление командой осуществляется менеджером предприятия [13].

Социальная эффективность деятельности по управлению персоналом реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относится, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Набор сотрудников в ООО «Ресторация» на планируемые должности будет осуществляться с участием кадровых агентств, и центра занятости, также объявлений в СМИ о своих потребностях в специалистах. В последующем организация будет предлагать людям, уже работающим в фирме порекомендовать своих близких и знакомых. Такой способ является не только дешевым, но и дает возможность работникам поучаствовать в решении проблем фирмы.

В целях повышения эффективности отбора персонала будет практиковаться многоуровневое собеседование. На первом уровне кандидат на вакантную должность проходит собеседование с менеджером по персоналу, затем, если кандидат по определенным параметрам (опыт работы, образование, возраст, семейное положение, внешний вид и т.д.) устраивает менеджера по персоналу, то он отправляется на собеседование с руководителем подразделения нуждающимся в сотруднике, который при согласовании с директором принимает решение о приеме кандидата на работу [21].

При поступлении на работу для новых рядовых сотрудников устанавливается испытательный срок, не более 3 месяцев (ст. 70 ТК РФ).

Одновременно с подписанием трудового договора издается приказ «О приеме на работу», с которым знакомят Работника под роспись.

Большое внимание на предприятии будет уделяться проблеме адаптации сотрудников.

Адаптация персонала на предприятии является своего рода индикатором успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала, отражает характер социальных отношений в коллективе.

В процессе адаптации персонала каждый работник проходит несколько стадий:

- общее ознакомление с ситуацией;
- приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);
- ассимиляция (полное приспособление);
- идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива).

По окончании испытательного срока проводится оценка деятельности работника в период адаптации. Оценка проводится на основании анкеты, которую заполняет наставник или непосредственный руководитель. На основании данной анкеты выявляются личностные и деловые качества работника, что позволяет оценить успешность прохождения адаптации.

На предприятии сделана ставка на самореализующегося человека, которая означает реализацию идеи «главное богатство предприятия – это его люди», поощряется самостоятельность и предприимчивость, что дает возможность большинству членов коллектива полностью реализовать свой потенциал.

При организации рабочего места и условий труда учитывается, наряду с содержанием выполняемых функций, пять основных потребностей человека: физиологические, безопасность, социальная активность, уважение и самоуважение, самореализация [14].

Аттестация, как процедура оценки персонала на предприятии будет проводиться ежегодно. Варианты аттестации традиционны и направлены на

оценку как руководителей, так и своих подчиненных по ряду критериев. Основными из них были: выполнение своих функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности, личные качества (стрессоустойчивость, самостоятельность, умение налаживать эффективное взаимодействие с коллегами, добросовестность, аккуратность, дисциплинированность, лояльность и др.).

Каждый параметр оценивается по 5-балльной шкале, сумма оценок и составляла качественный уровень сотрудника. Оценку проводит менеджер структурного подразделения, как непосредственный руководитель сотрудника и аттестационная комиссия по следующим критериям: общая удовлетворенность сотрудником условиями труда на предприятии; готовность сотрудника к работе – в случае необходимости не считаясь со временем и личными планами.

Данные критерии, в большей степени характеризуют виды отношений сотрудника и взаимодействие с ним.

Для проведения взаимной оценки был разработан специальный бланк, который должен заполнить каждый сотрудник (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Бланк оценки сотрудника коллегами

ФИО	Професси онализм	Аналитическ ие способности	Авторитет ность	Доброжела тельность	Коммуник абельность
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Задача сотрудника – обвести тот балл (по каждому критерию), которого, по его мнению, заслуживает каждый сотрудник, включая руководителя подразделения. Несмотря на кажущуюся простоту бланка, он оказался достаточно информативным.

Таким образом, помимо очередной аттестационной оценки, на предприятии стараются получить достаточно большое количество информации не только о каждом сотруднике, но и подразделении в целом.

Постоянно проводимый анализ позволяет выявить складывающиеся тенденции в сфере мотивации и стимулирования труда и оценить их – это способствует принятию более обоснованных управленческих решений.

Большой интерес представляют опросы и оценка персоналом изменений в условиях труда, размера заработной платы, социального положения в коллективе, степени удовлетворенности трудом, сроков адаптации в новом коллективе, освоения норм труда и т.д.

Основные направления системы мотивации является материальная и нематериальная мотивация. К материальной мотивации относятся:

Заработная плата. Заработная плата сотрудников устанавливается в соответствии со следующими принципами:

1. Размер заработной платы формируется исходя из среднерыночных показателей для конкретной должности и уровня квалификации сотрудника. Среднерыночные показатели определяются на основе мониторингов рынка труда, проводимых менеджером по персоналу, компаниями, специализирующимися на обзорах рынка труда.

2. Зарплатой сотрудников управленческих подразделений является оклад и премия.

3. Зарплатой персонала занятого в производстве (цеха, технологические линии) является часовая тарифная ставка и премиальный фонд, распределяющийся по результатам индивидуальной деятельности, которая оценивается непосредственным руководителем в соответствии с особыми достижениями в работе сотрудника.

4. Уровень зарплаты и все текущие изменения по вопросам заработной платы утверждаются директором предприятия.

Премирование сотрудников. Премиальный фонд в организации распределяется с учетом следующих показателей:

- выполнение месячного плана по выпуску волокна в натуральных показателях;
- отсутствие перерасхода по сырью;

- выход сортовой продукции не менее утвержденного уровня;
- добросовестное выполнение должностных обязанностей;
- достижение конкретных результатов в работе;
- повышение производительности труда;
- новаторство и за другие успехи в работе, способствующие эффективной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации.

Поощрения оформляются приказом по организации, объявляются работнику и коллективу. За высокие показатели результативности труда и значительный личный вклад в развитие организации, проявленные деловые, профессиональные качества и способности работники поощряются выдвижением на вышестоящие должности.

Социальный пакет Социальный пакет составляют связанные с материальными затратами инструменты стимулирования, которые служат созданию комфортных условий труда и отдыха сотрудника, непосредственно направленных на повышение его производительности. В социальный пакет сотрудника могут входить следующие элементы:

- единовременная материальная помощь в связи с выходом на пенсию;
- единовременная материальная помощь в связи с юбилейными датами;
- оказание материальной помощи в случае близкого родственника, помощь в организации похорон;
- предоставляются три оплачиваемых дня в случаях рождения ребенка, вступления в брак, смерти родственника;
- страхование от несчастных случаев на производстве работников предприятия;
- совместный корпоративный отдых;
- выдача беспроцентных кредитов;

- оплата санаторно-оздоровительных лагерей для детей работников. Социальный пакет утверждается директором.

Нематериальное стимулирование. На предприятии активно используются нематериальные методы стимулирования персонала. К ним относятся:

- ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников почетными грамотами и благодарности;
- обучение и развитие;
- построение карьеры;
- зачисление в резерв руководителей;
- проведение конкурсов, соревнований;
- индивидуальная и публичная похвала;
- в течение года производится награждение работников - юбиляров и работников, уволившихся с предприятия в связи с выходом на пенсию;
- один раз в год к Дню рождения предприятия по итогам производственных соревнований проводится лотерея в которой победителя в различных номинациях выигрывают ценные призы и подарки от сертификата на отдых до автомобиля.

Одним из инструментов системы нематериальной мотивации в ООО «Ресторация» является Положение о Доске Почета. Доска Почета - это важнейший фактор и составная часть многоуровневой системы мотивации, действующей в организации. Доска почета устанавливается в фойе административного здания на обозрение клиентов, партнеров и работников организации - как выражение гордости и признательности со стороны руководства за доблестный труд, достойный вклад работников в развитие и достижения организации. Дизайн Доски почета оформляется в соответствии с фирменным стилем (цветовая гамма, шрифты), утвержденным директором организации. Доска почета оформляется и обновляется один раз в год.

3.2 Формирование стратегий организации

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития [19].

Руководство ООО «Ресторация» определило свою миссию следующим образом: *«Помогать предприятиям общественного питания воплощать в жизнь любые кулинарные идеи посредством обеспечения их высококачественным и современным оборудованием».*

Свою деятельность мы рассматриваем, как вклад в общее дело развития нашего государства.

Свое предназначение для общества и потребителей видим:

- в индивидуальном подходе к каждому клиенту;
- в обеспечении соответствия производимой продукции общим и индивидуальным потребностям клиентов;
- в обеспечении одинаково высокого качества продукции независимо от ее вида и объема производства.

Свое предназначение для персонала предприятия видим:

- в обеспечении его прав и свобод;
- в обеспечении достаточного уровня оплаты труда;
- в постоянном повышении его профессионального уровня;
- в непрерывном совершенствовании процесса производства продукции на основе стратегического планирования, использования современных высоких технологий и информационных систем;
- в постоянном развитии инфраструктуры и социально-экономической базы предприятия.
- в оказании помощи со стороны кадровых работников в социальном и профессиональном становлении молодых специалистов,

создании системы повышения профессиональной квалификации всех работников.

Руководство предприятия создает стимулы и условия для того, чтобы наши работники занимались своим делом с радостью и большой отдачей, а мы, в свою очередь, разделяем их интересы и помогаем им реализовать себя в полной мере.

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

Для определения системы соподчиненности целей используется метод «дерево целей». С помощью данного метода происходит декомпозиции целей по подразделениям предприятия.

Дерево целей ООО «Ресторация» представлено на рисунке 3.1.

Для выполнения главной цели каждое подразделение должно выполнить свои цели.

Для эффективного функционирования и развития предприятия необходимо четкое понимание какие возможности и угрозы могут ожидать предприятие, а также какие сильные и слабые стороны есть у него. Для этого применяется анализ внешней и внутренней среды.

Анализ внешней среды направлен на изучение условий окружающей среды предприятия, которые характеризуются тем, что не имеют прямой связи с его рынком, но воздействуют равным образом на всех производителей (продавцов) в данном регионе. Макросреда включает общие факторы, которые не касаются напрямую краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения.

Для выявления степени влияния факторов внешней среды на деятельность организации используем PEST–анализ.



Рисунок 3.1 – Система стратегических целей ООО ««Ресторация»»

PEST–анализ для ООО «Ресторация» представлен в таблице (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – PEST-анализ ООО «Ресторация»

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы	Вес фактора	Результирующий вес фактора
1. Политические	П1	Нормативное регулирование рынка оборудования для сферы общественного питания	Гп = 3 балл	Гп1 = 5 балл	Рп1 = 15 балл
	П2	Государственная поддержка малого предпринимательства		Гп2 = 2 балл	Рп2 = 6 балл
	П3	Поддержка со стороны государства развития инновационных технологий		Гп2 = 3 балл	Рп3 = 9 балл
	П4	Нестабильная политическая обстановка в мире		Гп2 = 4 балл	Рп4 = 12 балл
2. Экономические	Э1	Уровень инфляции	Гэ = 5 балл	Гэ1 = 3 балл	Рэ1 = 15 балл
	Э2	Динамика курса национальной валюты		Гэ2 = 2 балл	Рэ2 = 10 балл
	Э3	Изменение налоговых ставок		Гэ3 = 5 балл	Рэ3 = 25 балл
	Э4	Доступность кредитных ресурсов		Гэ4 = 5 балл	Рэ4 = 25 балл
3. Социально-демографические	СД1	Уровень жизни населения	Гс = 3 балл	Гс1 = 5 балл	Рс1 = 15 балл
	СД2	Изменение потребительских предпочтений		Гс2 = 4 балл	Рс2 = 12 балл
	СД3	Уровень образования населения		Гс3 = 3 балл	Рс3 = 9 балл
	СД4	Расслоение общества по доходам		Гс4 = 3 балл	Рс4 = 9 балл
4. Технологические	Т1	Развитие информационных технологий	Гт = 4 балл	Гт1 = 4 балл	Рт1 = 16 балл
	Т2	Темпы обновления технологий		Гт2 = 3 балл	Рт2 = 12 балл
	Т3	Доступность современных технологий		Гт3 = 4 балл	Рт3 = 16 балл
	Т4	Развитие НИОКР		Гт4 = 3 балл	Рт4 = 12 балл

Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу 3.3 профиля среды, которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты.

Таблица 3.3 - Профиль среды

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка (балл)
П1	15	1	-	-15
П2	6	2	+	+12
П3	9	2	+	+18
П4	12	1	+	+12
Э1	15	2	-	-30
Э2	10	2	-	-20
Э3	25	2	+	+50
Э4	25	3	+	+75
СД1	15	3	+	+45
СД2	12	3	+	+36
СД3	9	2	+	+18
СД4	9	2	-	-18
Т1	16	3	+	+48
Т2	12	3	+	+36
Т3	16	2	+	+32
Т4	12	1	+	+12

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

Таблица 3.4 - Результаты анализа внутренней среды ООО «Ресторация»

Основные направления анализа	Оценка состояния (балл)
1	2
Маркетинговая деятельность	
1. Наличие и качество сегментации рынка	8
2. Позиционирование основных продуктов на сегментах	6
3. Ориентированность продуктов на требования рынка	9
4. Рациональность политики ценообразования	8
5. Эффективность продвижения продуктов на рынки продаж	8
6. Эффективность продаж	7

Продолжение таблицы 3.4

1	2
Фактический уровень	76,7%
Производственная деятельность	
1. Планирование процессов оказания услуг	8
2. Система снабжения	9
3. Эффективность оказания услуг	7
4. Использование ресурсосберегающих технологий	8
5. Использование современного высокотехнологичного оборудования	9
6. Эффективность использования системы качества	8
Фактический уровень	81,7%
Организационная деятельность	
1. Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	7
2. Качество коммуникаций	6
3. Рациональность распределения полномочий и ответственности	5
4. Отработанность процедур управления, норм и правил	5
5. Использование информационных технологий управления	8
Фактический уровень	52,0%
Работа с персоналом	
1. Наличие эффективных процедур найма и роста персонала	8
2. Эффективность системы обучения и переобучения персонала всех уровней	6
3. Взаимоотношения менеджеров с работниками	7
4. Эффективность системы мотивации	8
Фактический уровень	72,5%
Финансовая деятельность	
1. Прибыльность предприятия	8
2. Эффективность инвестиционной политики	5
3. Обеспечение безубыточности	9
4. Поддержание ликвидности	9
Фактический уровень	77,5%
Фактический уровень по предприятию	71,4%

Для взаимной увязки возможностей и угроз, возникающих во внешней среде организации, а также сильных и слабых сторон, характеризующих эффективность ее деятельности, используется SWOT-анализ (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество используемых материалов 2. Использование современной технологии производства продукции. 3. Высокое качество выпускаемой продукции. 4. Высококвалифицированный персонал. 5. Более выгодные, чем у конкурентов условия продаж. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточно широкая номенклатура продукции. 2. Не отлаженная система сбыта. 3. Неизвестность торговой марки на рынке. 4. Не отлаженные отношения с поставщиками 5. Отсутствие свободных финансовых ресурсов, снижающих возможность для производственно-хозяйственных маневров.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая доступность современных технологий производства продукции. 2. Государственная поддержка отечественных производителей. 3. Развитие крупных корпораций- потребителей (в первую очередь сетей фастфуда). 4. Наличие доступных информационных технологий обеспечит упрощение управления всеми процессами организации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удорожание энергетических ресурсов, сырья, материалов 2. Дефицит профессионалов на рынке труда 3. Нестабильная политическая ситуация в стране. 4. Нестабильный курс национальной валюты 5. Рост уровня инфляции. 6. Рост налоговых ставок

Для успешного развития организации SWOT-анализ является необходимым и играющим значительную роль элементом, который помогает в решении различных задач, возникающих на ее пути (выработка или изменение стратегии фирмы, дополнительные изучения вариантов развития предприятия и т. д.). Организация должна выработать стратегию, которая поможет ей либо предотвратить угрозу (уклониться), либо усилить подсистему организации, содержащую слабость, либо и то и другое (если позволяют ресурсы).

Рассмотрим процесс формирования стратегии функционирования ООО «Ресторация».

Стратегия функционирования определяет конкурентное поведение фирмы в ее текущей деятельности, целевую ориентацию на объем рынка, отношение к цене и качеству. Опираясь на проведенный анализ внешней и внутренней среды организации в качестве стратегии функционирования была определена стратегия фокусирования (таблица 3.6) [24].

Таблица 3.6 – Основные характеристики стратегии фокусирования

Характеристики БКС	Фокусирование
Стратегическая цель	Сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте, в котором потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка.
Основа конкурентного преимущества	Низкие издержки или товар, соответствующий требованиям и вкусам целевого сегмента.
Номенклатура продукции	Продукт, соответствующий особым нуждам целевого сегмента.
Особенности производства	Изготовление по заказу сегмента.
Поддержка стратегии	Полное сосредоточение деятельности на обслуживании целевого(ых) сегмента(ов) лучше, чем это делают конкуренты

Для определения стратегии роста дополнительно строим матрицу потребителя (таблица 3.7) и матрицу производителя (таблица 3.8).

Таблица 3.7- Матрица потребителя

Оценка товара по цене				Оценка товара по качеству			
Показатель оценки цены	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	Σ цена	Показатель оценки качества	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	Σ качества
Уровень цен	0,4	10	4	Эксплуатационные показатели Надежность Имидж Универсальность Престижность	0,3	9	2,7
Эффективность системы дифференциации и цен	0,2	6	1,2		0,4	8	3,2
Эластичность спроса по цене	0,3	8	2,4		0,05	3	1,5
Перекрестная эластичность с товарами-заменителями	0,1	4	0,3		0,15	7	1,05
					0,1	4	0,4
Всего:	1,0	28	7,9	Всего:	1,0	31	8,85

Таблица 3.8 - Матрица производителя

Показатель оценки удельных издержек	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	Σ издержек	Показатель оценки факторов конкурентоспособности	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	Σ конк.
Усл.-пост.издержки	0,2	6	1,2	Функциональность	0,2	7	1,4
Переменные издержки	0,3	7	2,1	Универсальность	0,15	7	1,05
Стоимость. Наличие экономии от масштаба	0,3	6	1,8	Надежность	0,3	8	2,4
Эффективная организация бизнес-процессов	0,1	4	0,4	Качество производства	0,35	10	3,5
Всего:	1,0	27	5,5	Всего:	1,0	31	8,35

Получив результаты анализа потребителя и поставщика, определяем стратегический тип предприятия (ST) и варианты стратегий V_s . (рисунок 3.2).

Стратегический тип $ST5$ – присутствие на различных сегментах рынка, умеренные издержки, обширный набор факторов конкурентоспособности.

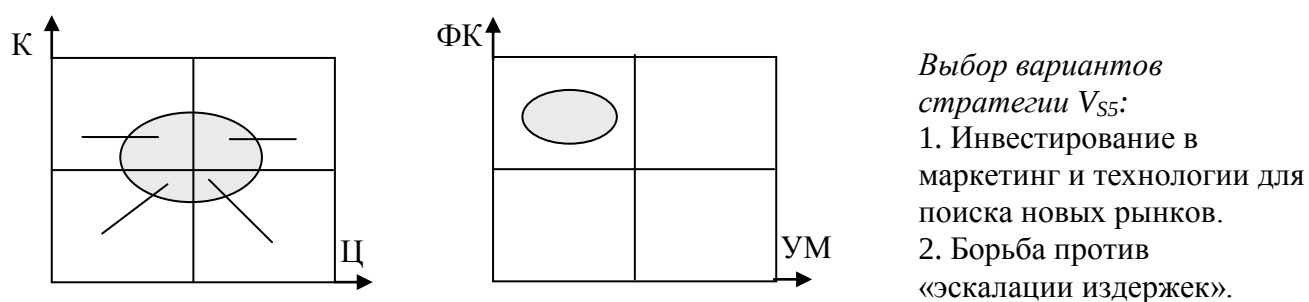


Рисунок 3.2 – Стратегический тип предприятия

Предприятие ООО «Ресторация» относится к числу предприятий типа $ST5$. Рекомендуемые стратегии V_5 целесообразно применять для нашего предприятия. Эти стратегии хорошо соотносятся с выбранной корпоративной стратегией предприятия (централизованная диверсификация).

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Расчеты по экономическому обоснованию предлагаемого проекта выполнены в программе Project Expert 6.1.

Совокупная стоимость проекта составляет 11,155 млн. руб. Финансирование проекта необходимо в сумме 9,555 млн. руб. Из общей суммы инвестиций предполагается привлечь 6 млн. руб. в виде долгосрочного банковского кредита, 1,6 млн. руб. внесены в качестве уставного капитала учредителями, 3,555 млн. руб. поступают в качестве целевых займов учредителей.

Условия кредитования: на покупку оборудования – 6 млн. руб. на 5 лет под 14% годовых с отсрочкой уплаты основного долга в 8 месяцев.

Длительность инвестиционного периода – 2 месяца. Организация такого типа производства не является технически сложной, поэтому такого срока достаточно для проведения всех запланированных этапов и начала операционной деятельности. Перечень основных этапов календарного графика работ с указанием необходимых финансовых ресурсов по периодам осуществления затрат для выполнения этих этапов в следующей таблице.

Таблица 3.9 – Инвестиционные затраты, руб.

Наименование этапа	3.2018	4.2018
Составление проекта	15 000,00	
Покупка оборудования	8 366 000,00	
Подготовка помещений	1 680 000,00	
Подбор и наем персонала	6 000,00	
Пусконаладочные работы		5 034,49
ИТОГО	10 097 000,00	5 034,49

Оплата при покупке оборудования производится единовременно, по факту поставки.

Прямые затраты на производство продукции складываются из стоимости сырья, материалов и комплектующих, входящих в состав сетки.

Пример формирования прямых издержек на производство одного стеллажа со сплошными полками представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Прямые затраты на производство стеллажа со сплошными полками

Наименование	Величина затрат, руб.
Материалы и комплектующие	681,35
Сталь	101,3
ПУРАЛ	82,56
Листовой прокат	462,54
Упаковка	34,95
Сдельная зарплата	355,00
Всего	1036,35

Величина прямых издержек на прочие виды продукции представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Прямые издержки на прочие виды производимой продукции

Наименование	Величина затрат, руб.
Ванна моечная односекционная	1923,74
Ванна котломоечная односекционная	2321,32
Тележка для гастроемкостей	1834,22
Стол производственный пристенный с полкой-решеткой	1161,44
Стол производственный пристенный со сплошной полкой	1327,13
Полка настенная сплошная	231,64

При производстве любого вида продукции помимо затрат на материалы, необходимо учитывать затраты, называемые также накладными расходами, которые не связаны непосредственно с объемом производства или сбыта. Накладные расходы разделяются на общехозяйственные (или административные), общепроизводственные и сбытовые. В состав

административных расходов входят затраты на страхование собственности (имущества); затраты на содержание административных зданий (отопление, освещение, канализация, водоснабжение, вентиляция, и т.д.); затраты на социально-бытовые нужды; командировочные затраты; представительские расходы; оплата расходов на связь; канцелярские расходы и т.п. Общепроизводственные издержки образованы за счет расходов на содержание и ремонт зданий и сооружений производственного назначения, затрат по эксплуатации оборудования, текущий ремонт оборудования и транспортных средств, внутризаводских транспортных затрат, связанных с производственными процессами, затрат на охрану труда, затрат на текущую подготовку и переподготовку кадров. Сбытовые расходы - это транспортные затраты (без внутризаводских); тара и упаковочные материалы (кроме тары, отпускаемой покупателю вместе с готовой продукцией - учитывается в составе прямых материальных затрат); комиссионные сборы, включая отчисления сбытовым организациям; затраты на маркетинг и рекламу.

Полная себестоимость производства складывается из всех указанных видов затрат, а также амортизации, расходов, связанных с обслуживанием кредита, налогов, включаемых в себестоимость (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Себестоимость продукции, руб.

Вид продукции	Прямые затраты	Накладные расходы	Амортизация	Зарплата	Проценты по кредитам	Налоги, включаемые в себестоимость	ИТОГО
1	2	3	4	5	6	7	8
Стеллаж со сплошными полками	1036,35	150,11	31,31	52,95	10,20	146,10	1427,01
Ванна моечная односекцион ная	1923,74	278,65	58,11	98,29	18,93	271,20	2648,91

Продолжение таблицы 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Ванна котломоечная односекцион ная	2321,32	336,23	70,12	118,6	22,84	327,25	3196,37
Тележка для гастроёмкост ей	1834,22	265,68	55,41	93,72	18,05	258,58	2525,65
Стол производстве нный пристенный с полкой- решеткой	1161,44	168,23	35,08	59,34	11,43	163,74	1599,26
Стол производстве нный пристенный со сплошной полкой	1327,13	192,23	40,09	67,81	13,06	187,09	1827,41
Полка настенная сплошная	231,64	33,55	7,00	11,84	2,28	32,66	318,96

Наибольший удельный вес в структуре себестоимости занимают прямые затраты, накладные расходы и налоги, включаемые в себестоимость продукции. Доля расходов на обслуживание кредитов постепенно будет снижаться, так как проценты уменьшаются по мере уменьшения основного долга.

Цена реализации продукции представлена в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Формирование цены реализации продукции, руб.

Наименование продукции	Себестоимость продукции	Норма прибыли	НДС	Цена реализации
Стеллаж со сплошными полками	1427,01	219,76	296,42	1943,19
Ванна моечная односекционная	2648,91	407,93	550,23	3607,07
Ванна котломоечная односекционная	3196,37	492,24	663,95	4352,56
Тележка для гастроемкостей	2525,65	388,95	524,63	3439,23
Стол производственный пристенный с полкой-решеткой	1599,26	246,29	332,20	2177,74
Стол производственный пристенный со сплошной полкой	1827,41	281,42	379,59	2488,42
Полка настенная сплошная	318,96	49,12	66,25	434,33

Расчет критического объема производства основывается на учете затрат по системе «директ-костинг», которая предусматривает классификацию расходов на постоянные (FC) и переменные (VC). Себестоимость продукции по этой системе учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости изделий, а как расходы данного периода, списываются с полученного дохода в течение того периода, в котором они имели место. Финансовые результаты по системе «директ-костинг» оцениваются двумя показателями: маржинальным доходом (MR) и прибылью (Pf).

Маржинальный доход представляет сумму прибыли и постоянных расходов ($MR = Pf + FC$).

Точка $Q_{кр}$ называется точкой критического объема производства, при котором выручка от реализации (R) равна полной себестоимости (TC), прибыль равна нулю ($Rf = 0$), а финансовый результат соответствует безубыточной деятельности. Критический объем может быть рассчитан в натуральных единицах и в стоимостном выражении. Пример расчета точки безубыточности производства представлен на рисунке 3.3.

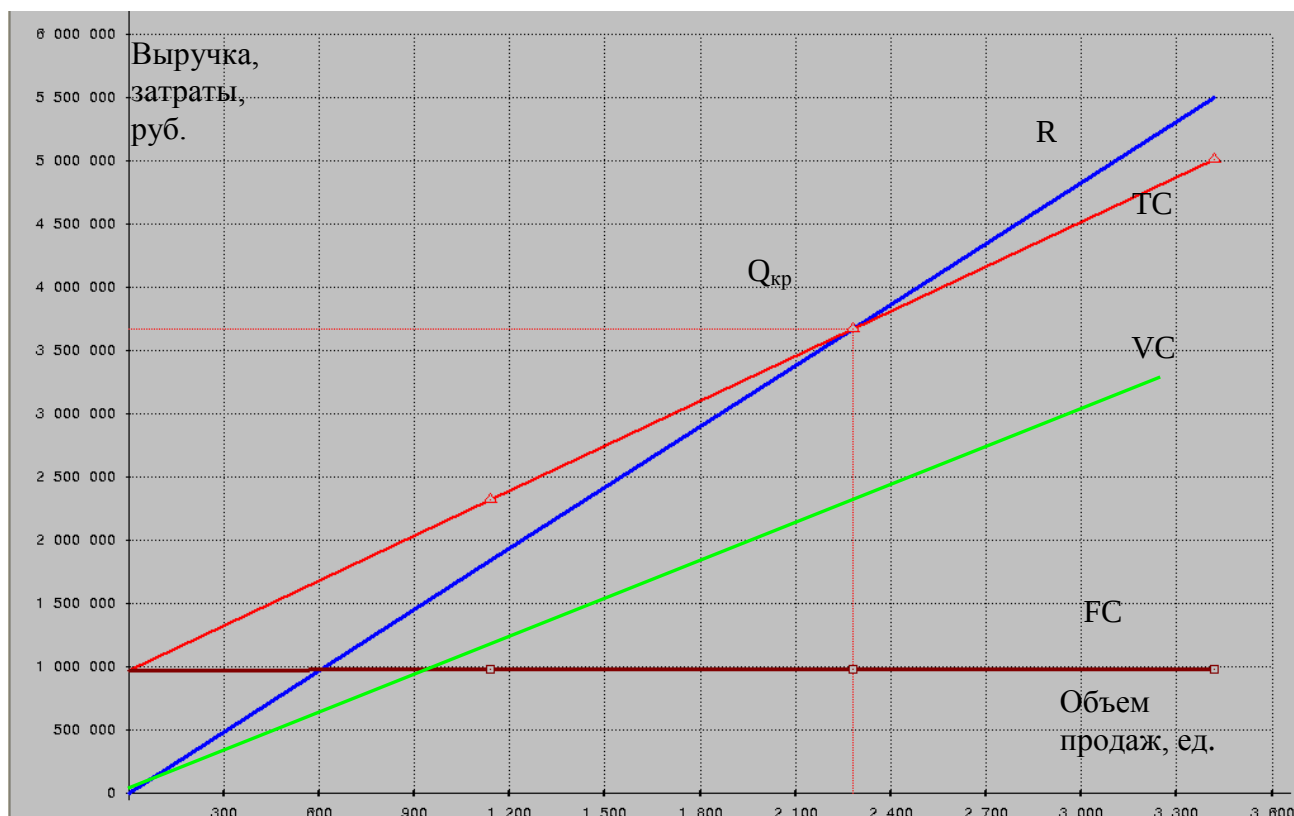


Рисунок 3.3 – Точка безубыточности стеллажа со сплошными полками в 2019 году

Безубыточность достигается при производстве 2280 пятисекционных стеллажей в месяц, при том, что прогнозируемое производство составит 3,5 тыс. стеллажей в месяц. Таким образом, предприятие защищено от риска колебаний спроса по данному продукту не менее, чем на 35%.

Выручку от продаж предприятие начинает получать с апреля 2018 года. В первые месяцы затраты на производство превышают выручку, из-за чего предприятие терпит убытки. Так, в начале своей деятельности ООО

«Ресторация» терпит убыток от производства более 300 тыс. руб., в мае – 350 тыс. руб., в июне – более 600 тыс. руб. В июле-августе затраты на производство и выручка практически сравниваются, в последующем прибыль наращивается до уровня 600 тыс. руб. в месяц (в среднем). После уплаты налогов у предприятия остается чистая прибыль, из нее вычитаются выплаты, не включаемые при учете расходов предприятия, например, часть выплат по кредиту, не относящаяся на себестоимость продукции в целях расчета налога на прибыль предприятия.

Затраты предприятия (прямые, косвенные, на заработную плату), отражены в данном документе с учетом НДС и социальных отчислений по оплате труда по соответствующим статьям.

Балансовая прибыль формируется у предприятия после вычета всех затрат. Чистая прибыль - после вычета налога на прибыль.

Производственно-хозяйственная деятельность предприятия ООО «Ресторация» считается убыточной до июня 2019 года. До этого времени убытки предыдущих периодов превышают сумму накопленной и нераспределенной прибыли.

Отчет о финансовых результатах ООО «Ресторация» представлен в приложении Б.

Движение денежных средств отражается в отчете о движении денежных средств. Отчет о движении денежных средств или «Кэш-фло» показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат. Он представлен в приложении В.

Основным источником выбытия денежных на начальном этапе деятельности ООО «Ресторация» является инвестиционная деятельность – затраты на приобретение активов. Этот же период характеризуется притоками денежных средств по финансовой деятельности (получение кредитов, а также поступления целевых займов учредителей). Оттоки по финансовой деятельности - это уплата процентов по кредиту, расчеты с

бюджетом (налоги), накладные расходы предприятия, затраты на зарплату и социальные отчисления.

В последующих периодах проекта основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет производственно-хозяйственной деятельности. В течение всего срока реализации данного проекта на предприятии «Ресторация» всегда поддерживается положительный баланс наличности, что позволяет нам судить о возможности предприятия использовать денежные средства для покрытия обязательств.

При расчете интегральных показателей проекта было установлено, что проект окупится за 27 месяцев, а с учетом ставки дисконтирования 15% годовых – за 31 месяц. Ставка дисконтирования выбрана как альтернативная доходность по проекту. Данная ставка приемлема для большинства инвесторов, способных заинтересоваться данным проектом (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	15,00
Период окупаемости - РВ, мес.	27
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	31
Средняя норма рентабельности - ARR, %	59,46
Чистый приведенный доход - NPV	12 565 037
Индекс прибыльности - PI	2,13
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	57,53
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	31,46

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Для данного проекта она составляет 59,46%. Чистый приведенный денежный поток за пять лет больше начальных инвестиций на четверть, что подтверждает рентабельность проекта. Индекс

доходности, также подтверждающий более, чем двукратное превышение полученного дохода над вложениями в проект, показывает также, что в среднем выручка проекта покрывает начальные инвестиции за 3 года 4 месяца. Внутренняя норма рентабельности (даже при условии реинвестирования в проект) превышает ставку дисконтирования почти в 4 раза.

Все приведенные показатели свидетельствуют об экономической выгоды проекта, следовательно, он может быть принят к реализации на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В связи с тем, что в настоящее время идет постоянное расширение крупных ресторанных сетей и их активное проникновение на региональные рынки, а также бурное развитие системы общественного питания в России, довольно актуальным является производство необходимого в данной сфере деятельности оборудования.

Как показали исследования, что за последние пять лет рынок оборудования для общественного питания в России показывал ежегодный рост порядка 10%. В зависимости от назначения и вида обрабатываемых продуктов, оборудование предприятий общественного питания можно разделить на несколько групп: тепловое, механическое, холодильное, торгово-раздаточное и нейтральное оборудование. Следует отметить, что наибольшую долю в структуре рынка складского оборудования для общественного питания занимает тепловое и механическое оборудование. Третье место по популярности среди потребителей на рынке занимает торгово-раздаточное оборудование, а наименьшую долю рынка занимает нейтральное оборудование. Однако, ввиду того, что производство теплового, механического, холодильного и торгово-раздаточного оборудования требует построения сложного технологического процесса, что связано с высокими инвестиционными затратами. Поэтому наиболее приемлемым на первоначальном этапе создания нового предприятия является производство нейтрального оборудования.

Оценивая динамику данного сегмента рынка, следует отметить, что за период 2013-2016гг. он показывает положительную динамику с темпами роста 15-17% в год.

В структуре рынка нейтрального оборудования наибольший удельный вес занимают разделочные столы, столы-тумбы и стеллажи.

Таким образом, можно констатировать, что рынок оборудования для общественного питания развивается, что дает возможность обеспечить вновь создаваемому предприятию гарантированный доход.

На первоначальном этапе предприятие предполагает производить стеллажи, ванны моечные, тележки для гастроемкостей, столы производственные и полки. Предполагается ежегодное расширение ассортимента на 2-3 позиции в год.

В результате сегментации рынка образовался сегмент со схожими требованиями к техническим характеристикам оборудования: столовые, рестораны и кафе. Было выявлено, что данная категория потребителей, как правило, руководствуется следующими соображениями при выборе продавца оборудования: качество товара; квалифицированные консультации по товару и соответствующая лицензия.

На первоначальном этапе предприятие предполагает занять 3% выбранного сегмента рынка

Для эффективного долгосрочного функционирования организация должна разработать стратегию своего развития, первоначальным этапом которой является формулировка миссии организации. Миссия ООО «Ресторация» звучит следующим образом: «Помогать предприятиям общественного питания воплощать в жизнь любые кулинарные идеи посредством обеспечения их высококачественным и современным оборудованием».

Исходя из установленной миссии организации, была разработана система стратегических целей. Руководство предприятия, опираясь на принцип всеобъемлемости качества, распространяемого на каждый процесс, каждый вид деятельности, каждого сотрудника ставит своей главной целью рост прибыли к 2020 г. на 25%.

При проведении SWOT-анализа были установлены возможности и угрозы, которые необходимо учитывать организации при разработке стратегий, а также ее сильные и слабые стороны.

В результате изучения опыта флагманов отрасли была определена наиболее эффективная последовательность этапов технологического процесса. Исходя из технологии производства продукции, были определены состав и структура технологического оборудования.

Для обеспечения эффективного производства продукции была разработана организационная структура управления. Планируется сформировать штат предприятия численностью 32 человека.

Основными потребителями продукции предприятия являются кафе, столовые и рестораны, которые стремятся работать непосредственно с производителями оборудования. При этом очень часто оборудование производится в соответствии с индивидуальными требованиями потребителей. Поэтому в данном случае сбыт должен осуществляться без привлечения сторонних посредников. Для того чтобы обслуживать потребителей в различных географических зонах предприятие будет использовать также одноуровневый канал распределения.

В целях эффективного функционирования предприятию необходимо обеспечить производство такого количества продукции, которое обеспечит получение прибыли, для этого необходимо знать объем безубыточного производства. Так безубыточность достигается при производстве 2280 стеллажей в месяц, при том, что прогнозируемое производство составит 3,5 тыс. стеллажей в месяц. Таким образом, предприятие защищено от риска колебаний спроса по данному продукту не менее, чем на 35%. Подобная ситуация наблюдается и по всем другим видам производимой продукции.

При расчете экономической эффективности проектного решения было установлено, что он окупится за 27 месяцев, а с учетом ставки дисконтирования 15% годовых – за 31 месяц. Чистый приведенный

денежный доход составляет более 12,5 млн. руб. Индекс доходности, также подтверждающий более, чем двукратное превышение полученного дохода над вложениями в проект, показывает также, что в среднем выручка проекта покрывает начальные инвестиции за 3 года 4 месяца. Внутренняя норма рентабельности превышает ставку дисконтирования почти в 4 раза. Все приведенные показатели свидетельствуют об экономической выгоде проекта, следовательно, он может быть принят к реализации на практике.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. ГОСТ 5950-2000 «Прутки, полосы и мотки из инструментальной легированной стали. Общие технические условия»
3. ГОСТ 25951-83 «Пленка полиэтиленовая термоусадочная. Технические условия»
4. Айвазян З.С. Менеджмент: не наука и не искусство. Сб. Управление в России: зачем мы нужны миру? – СПб.: ИКФ «АЛЬТ», 2015 – 132 с.
5. Акбердин Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. Учебное пособие / Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов. – М.: ГАУ, 2011. – 412 с.
6. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Фундамент российского менеджмента // ЭКО. – 2016. – №1. – С. 76-84
7. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2015. – 306 с.
8. Арасланов К.И. Пособие руководителю и менеджеру.– Краснодар. – КГУ, 2016. – 312 с.
9. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 176 с.
10. Ансофф И. Стратегический менеджмент СПб: Питер, 2014, 344 с.
11. Бадеева Е.А. Процессный и проектный подходы при планировании в рамках квалитативного менеджмента / Е.А. Бадеева, В.М. Володин, Т.И. Мурашкина // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2015. - № 1 (29). - С. 147-157.

12. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 288 с.
13. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2013.- 111 с.
14. Бизнес-план. /Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 175 с.
15. Большаков А.С. Современный менеджмент. Теория и практика. / А.С. Большаков, В.И. Михайлов - СПб: Питер, 2015. - 416 с.
16. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя / Т. Бойдел. - М.: Ассиана, 2014. – 418 с.
17. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2014. - 123 с.
18. Ващенко В.К. Эффективность систем управления на предприятии / В.К. Ващенко // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 3 (26). - С. 167-169.
19. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 256с.
20. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект. – 2014. – 306 с.
21. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебное пособие. / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов - СПб: Питер, 2015. – 413 с.
22. Виханский О.С. Менеджмент: учебник 4-е изд., перераб. и доп. О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2013. — 670 с.
23. Егоршин А.П. Основы менеджмента. Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. / А.П. Егоршин – М.: НИМБ, 2014. – 320 с.
24. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Финпресс, 2013. - 416с

25. Груздев Д.Ф. Управление конкурентоспособностью: модель стратегического управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в условиях быстроменяющейся конъюнктуры рынка / Д.Ф. Груздев // Российское предпринимательство. - 2016. - N 2, вып. 2. - С.40-43
26. Гусев Ю. В. стратегия развития предприятия / Ю. Гусев. – СПб: СПбУЭФ, 2015 – 127 с.
27. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Г. Бэнгз. Дэвид - М.: Финпресс, 2012. - 256 с.
28. Клейнер Г. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - N1. - С.15-22
29. Кокарев Д.В. Внешняя среда и конкурентоспособность предприятия / Д.В. Кокарев // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2016. - N 81. - С.58-63.
30. Коротков Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. - М.: Дашков и К, 2014. - 272 с.
31. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент 3-е издание перерадб. и доп. / Ф., Котлер К.Л. Келлера– СПб.: . Питер, 2014. – 480 с.
32. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. - М.: Вильямс – 2011. – 496 с.
33. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2013. – 512 с.
34. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 336 с.
35. Основы менеджмента / Под, ред. А.А. Радугина. - М.: Центр, 2013. – 518 с.
36. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2012. – 497 с.

37. Порншев А.Г. Управление организацией / А.Г. Порншев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 643 с.
38. Проблемы и перспективы рынка оборудования для общественного питания [Электронный ресурс]– Режим доступа: http://torglogistika.ru/store/tehnika-dlya-obshchepita/proizvoditeli_oborudovaniya_dlya_obshchepita_i_produktovyh_mag/
39. Развитие российского рынка оборудования для общественного питания [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.horeca-magazine.ru/article/4661/>
40. Рынок оборудования для общепита [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://rosoborudtorg.ru/>
41. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа.-12-е изд.: Пер. с англ. / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. - 476с.
42. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов - М.: Издательство книготорговый центр «Маркетинг», 2014. -892с.

ПРИЛОЖЕНИЯ



Организационная структура управления ООО «Ресторация»

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Ресторация», руб.

Строка	3.2016	4.2016	5.2016	6.2016	7.2016
Валовый объем продаж		30 466,46	929 702,10	1 404 335,40	1 885 581,69
Чистый объем продаж		30 466,46	929 702,10	1 404 335,40	1 885 581,69
Материалы и комплектующие		12 210,30	372 590,30	562 784,25	755 613,66
Сдельная зарплата		10 156,98	309 934,39	468 144,74	628 547,37
Суммарные прямые издержки		22 367,28	682 524,69	1 030 928,99	1 384 161,03
Валовая прибыль		8 099,18	247 177,42	373 406,41	501 420,66
Налог на имущество		15 392,67	15 127,73	14 862,79	14 597,86
Административные издержки	3 813,56	4 357,70	19 654,97	27 741,17	35 939,22
Производственные издержки	42 372,88	1 034,77	31 575,45	90 964,42	64 035,06
Маркетинговые издержки	254 237,29	85 340,22	85 938,85	346 166,71	87 148,73
Зарплата административного персонала	37 884,00	72 212,01	72 718,55	73 228,64	73 742,31
Зарплата производственного персонала		179 848,78	181 110,35	182 380,77	183 660,10
Суммарные постоянные издержки	338 307,73	342 793,48	390 998,17	720 481,71	444 525,42
Амортизация			144 510,75	144 510,75	144 510,75
Проценты по кредитам		71 186,44	71 186,44	71 186,44	71 186,44
Суммарные непроизводственные издержки		71 186,44	215 697,19	215 697,19	215 697,19
Другие издержки	1 441 525,42	4 266,52			
Убытки предыдущих периодов		1 779 833,15	2 205 373,08	2 580 018,76	3 157 654,04
Прибыль до выплаты налога	-1 779 833,15	-2 205 373,08	-2 580 018,76	-3 157 654,04	-3 331 053,85
Налогооблагаемая прибыль	-1 779 833,15	-2 205 373,08	-2 580 018,76	-3 157 654,04	-3 331 053,85
Налог на прибыль					
Чистая прибыль	-1 779 833,15	-2 205 373,08	-2 580 018,76	-3 157 654,04	-3 331 053,85

Продолжение приложения Б

Строка	8.2016	9.2016	10.2016	11.2016	12.2016
Валовый объем продаж	2 373 510,40	2 868 191,58	3 369 695,97	3 878 094,94	4 393 460,56
Чистый объем продаж	2 373 510,40	2 868 191,58	3 369 695,97	3 878 094,94	4 393 460,56
Материалы и комплектующие	951 106,04	1 149 289,17	1 350 191,08	1 553 840,05	1 760 264,62
Сдельная зарплата	791 165,16	956 021,22	1 123 138,85	1 292 541,59	1 464 253,18
Суммарные прямые издержки	1 742 271,21	2 105 310,39	2 473 329,93	2 846 381,63	3 224 517,81
Валовая прибыль	631 239,19	762 881,19	896 366,04	1 031 713,31	1 168 942,75
Налог на имущество	13 659,80	13 415,88	13 171,95	12 928,03	12 684,10
Административные издержки	44 250,31	52 675,60	61 216,29	69 873,57	78 648,67
Производственные издержки	80 602,21	141 585,21	114 422,97	131 681,36	194 299,21
Маркетинговые издержки	87 760,05	353 502,60	88 995,57	89 619,84	360 993,96
Зарплата административного персонала	74 259,59	74 780,49	75 305,04	75 833,28	76 365,22
Зарплата производственного персонала	184 948,40	186 245,75	187 552,19	188 867,79	190 192,63
Суммарные постоянные издержки	471 820,55	808 789,65	527 492,06	555 875,85	900 499,69
Амортизация	133 050,00	133 050,00	133 050,00	133 050,00	133 050,00
Проценты по кредитам	71 186,44	71 186,44	69 890,14	68 593,85	67 297,55
Суммарные непроизводственные издержки	204 236,44	204 236,44	202 940,14	201 643,85	200 347,55
Другие издержки					
Убытки предыдущих периодов	3 331 053,85	3 389 531,45	3 653 092,23	3 500 330,35	3 239 064,76
Прибыль до выплаты налога	-3 389 531,45	-3 653 092,23	-3 500 330,35	-3 239 064,76	-3 183 653,34
Налогооблагаемая прибыль	-3 389 531,45	-3 653 092,23	-3 500 330,35	-3 239 064,76	-3 183 653,34
Налог на прибыль					
Чистая прибыль	-3 389 531,45	-3 653 092,23	-3 500 330,35	-3 239 064,76	-3 183 653,34

Продолжение приложения Б

Строка	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	1-5.2021
Валовый объем продаж	67 012 625,80	73 642 631,41	80 540 179,53	88 310 123,48	15 540 937,38
Чистый объем продаж	67 012 625,80	73 642 631,41	80 540 179,53	88 310 123,48	15 540 937,38
Материалы и комплектующие	26 835 173,89	29 445 296,28	32 126 473,64	35 110 303,12	6 164 899,26
Сдельная зарплата	22 322 489,59	24 493 685,89	26 723 988,32	29 206 047,98	5 128 191,09
Суммарные прямые издержки	49 157 663,48	53 938 982,17	58 850 461,95	64 316 351,10	11 293 090,35
Валовая прибыль	17 854 962,32	19 703 649,24	21 689 717,58	23 993 772,38	4 247 847,04
Налог на имущество	133 183,05	98 057,85	62 932,65	27 807,45	1 463,55
Административные издержки	1 188 124,18	1 303 305,19	1 422 008,35	1 554 113,47	290 574,13
Производственные издержки	2 464 548,48	2 702 866,48	2 949 119,08	3 223 181,82	587 964,96
Маркетинговые издержки	2 276 521,38	2 481 084,21	2 708 488,06	2 961 700,21	652 212,95
Зарплата административного персонала	959 873,49	1 046 605,82	1 143 539,74	1 252 099,68	396 591,47
Зарплата производственного персонала	2 390 628,32	2 606 640,91	2 848 061,24	3 118 436,95	548 245,62
Суммарные постоянные издержки	9 279 695,85	10 140 502,61	11 071 216,47	12 109 532,13	2 475 589,13
Амортизация	1 596 600,00	1 596 600,00	1 596 600,00	1 596 600,00	532 200,00
Проценты по кредитам	706 459,51	519 792,84	333 126,18	146 459,51	6 261,77
Суммарные непроизводственные издержки	2 303 059,51	2 116 392,84	1 929 726,18	1 743 059,51	538 461,77
Другие издержки					
Убытки предыдущих периодов	3 183 653,34				
Прибыль до выплаты налога	2 955 370,58	7 348 695,94	8 625 842,28	10 113 373,29	1 232 332,59
Налогооблагаемая прибыль	2 955 370,58	7 348 695,94	8 625 842,28	10 113 373,29	1 232 332,59
Налог на прибыль	591 074,12	1 469 739,19	1 725 168,46	2 022 674,66	430 287,89
Чистая прибыль	2 364 296,46	5 878 956,75	6 900 673,83	8 090 698,63	802 044,69

Приложение В

Отчет о движении денежных средств (кэш-фло) ООО «Ресторация», руб.

Строка	3.2016	4.2016	5.2016	6.2016	7.2016
Поступления от продаж		35 950,42	1 097 048,48	1 657 115,78	2 224 986,40
Затраты на материалы и комплектующие		14 408,15	439 656,56	664 085,41	891 624,12
Затраты на сдельную заработную плату		7 507,01	229 071,98	346 004,98	464 558,29
Суммарные прямые издержки		21 915,16	668 728,53	1 010 090,40	1 356 182,41
Общие издержки	354 500,00	107 064,57	161 859,74	548 549,31	220 805,15
Затраты на персонал	28 000,00	186 297,70	187 604,51	188 920,48	190 245,69
Суммарные постоянные издержки	382 500,00	293 362,28	349 464,25	737 469,79	411 050,84
Налоги	9 884,00	-245 137,79	133 273,05	264 418,34	344 331,19
Кэш-фло от операционной деятельности	-392 384,00	-34 189,23	-54 417,35	-354 862,76	113 421,96
Затраты на приобретение активов	8 396 000,00				
Другие издержки подготовительного периода	1 701 000,00	5 034,49			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	- 10 097 000,00	-5 034,49			
Собственный капитал	2 900 000,00	110 000,00	120 000,00	425 000,00	
Займы	6 000 000,00				
Выплаты в погашение займов					
Выплаты процентов по займам		71 186,44	71 186,44	71 186,44	71 186,44
Кэш-фло от финансовой деятельности	8 900 000,00	38 813,56	48 813,56	353 813,56	-71 186,44
Баланс наличности на начало периода	1 600 000,00	10 616,00	10 205,84	4 602,04	3 552,85
Баланс наличности на конец периода	10 616,00	10 205,84	4 602,04	3 552,85	45 788,36

Продолжение приложения В

Строка	8.2016	9.2016	10.2016	11.2016	12.2016
Поступления от продаж	2 800 742,27	3 384 466,06	3 976 241,24	4 576 152,03	5 184 283,46
Затраты на материалы и комплектующие	1 122 305,13	1 356 161,23	1 593 225,47	1 833 531,25	2 077 112,26
Затраты на сдельную заработную плату	584 748,83	706 593,66	830 110,01	955 315,29	1 082 227,04
Суммарные прямые издержки	1 707 053,96	2 062 754,88	2 423 335,49	2 788 846,54	3 159 339,29
Общие издержки	250 882,82	646 360,83	312 269,10	343 586,23	748 051,37
Затраты на персонал	191 580,19	192 924,05	194 277,33	195 640,11	197 012,45
Суммарные постоянные издержки	442 463,01	839 284,88	506 546,43	539 226,35	945 063,82
Налоги	443 756,25	535 292,27	614 087,28	722 163,87	817 525,96
Кэш-фло от операционной деятельности	207 469,05	-52 865,97	432 272,04	525 915,28	262 354,38
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Собственный капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов			111 111,11	111 111,11	111 111,11
Выплаты процентов по займам	71 186,44	71 186,44	69 890,14	68 593,85	67 297,55
Кэш-фло от финансовой деятельности	-71 186,44	-71 186,44	-181 001,26	-179 704,96	-178 408,66
Баланс наличности на начало периода	45 788,36	182 070,98	58 018,57	309 289,35	655 499,67
Баланс наличности на конец периода	182 070,98	58 018,57	309 289,35	655 499,67	739 445,39

Продолжение приложения В

Строка	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	1-5.2021
Поступления от продаж	79 074 898,45	86 898 305,06	95 037 411,85	104 205 945,71	18 338 306,11
Затраты на материалы и комплектующие	31 665 505,19	34 745 449,61	37 909 238,89	41 430 157,68	7 274 581,13
Затраты на сдельную заработную плату	16 498 514,11	18 103 241,60	19 751 654,34	21 586 140,41	3 790 237,32
Суммарные прямые издержки	48 164 019,30	52 848 691,21	57 660 893,23	63 016 298,10	11 064 818,44
Общие издержки	6 996 448,97	7 654 961,94	8 353 946,26	9 132 014,69	1 806 287,41
Затраты на персонал	2 476 350,19	2 700 108,44	2 950 185,50	3 230 256,19	698 327,49
Суммарные постоянные издержки	9 472 799,16	10 355 070,38	11 304 131,77	12 362 270,89	2 504 614,89
Налоги	13 391 698,59	15 645 508,52	17 179 098,56	18 919 814,68	4 213 827,11
Кэш-фло от операционной деятельности	8 046 381,40	8 049 034,94	8 893 288,29	9 907 562,05	555 045,66
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Собственный капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов	1 333 333,33	1 333 333,33	1 333 333,33	1 333 333,33	333 333,33
Выплаты процентов по займам	706 459,51	519 792,84	333 126,18	146 459,51	6 261,77
Кэш-фло от финансовой деятельности	-2 039 792,84	-1 853 126,18	-1 666 459,51	-1 479 792,84	-339 595,10
Баланс наличности на начало периода	739 445,39	6 746 033,95	12 941 942,71	20 168 771,50	28 596 540,70
Баланс наличности на конец периода	6 746 033,95	12 941 942,71	20 168 771,50	28 596 540,70	28 811 991,26

