

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Маркетинговые исследования рынка багета.....	7
1.1 Анализ рынка багета.....	7
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	12
1.3 Анализ потребителей.....	17
2 Техничко-технологическое обоснование производства багета.....	24
2.1 Характеристика производимой продукции.....	24
2.2 Технология производства багета.....	29
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов.....	33
3 Формирование системы эффективного управления предприятия по производству багета.....	37
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	37
3.2 Формирование стратегий организации.....	47
3.3 Управление качеством в организации.....	51
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	53
Заключение.....	62
Список использованных источников.....	64
Приложение А	68
Приложение Б	71
Приложение В	72
Приложение Г	73

ВВЕДЕНИЕ

Проектируемое предприятие: ООО «ЭкоБагет» будет заниматься производством экологически чистого багета из дерева, так как достойной конкуренции на российском рынке у данной сферы деятельности нет.

Уникальность деревянного багета для картин и рам от ООО «ЭкоБагет» будет заключаться в его абсолютной экологичности.

Экологически чистые коллекции багета, изготовленные исключительно из качественного дерева и окрашенного лучшими красками на водной основе превосходного качества, которые обладают высокой устойчивостью к износу и пожелтению, также при декорировании будут использоваться природные воски, которые экологически безопасны и улучшают отделку багета, передавая естественную красоту дерева.

Деревянный багет предприятия ООО «ЭкоБагет» будет изготавливаться из твердых пород дерева, например вишня, дуб, орех, бук, африканский айос или абаш (африканский дуб), красное дерево. Также для изготовления деревянного профиля могут использоваться мягкие породы дерева: ель, липа, сосна.

Коллекция деревянного багета, предлагаемая предприятием «ЭкоБагет» будет являться универсальной и яркой. Она включит в себя на начальных этапах деятельности 80 видов багета.

Сегодня рамный и картинный багет используется повсеместно, в домашнем интерьере, на выставках, в оформлении общественных мест и т.д.

До 70% багетных реек на российском рынке – европейского производства. Большая часть поставляется из Италии, затем следуют Испания, Франция, Чехия, Англия, алюминиевый багет завозится в основном из Германии.

На рынке багета практически нет российских конкурентов, производящих багет из дерева, при этом поставщиков качественного исходного сырья

достаточно, поэтому существует необходимость разработки предприятия по производству деревянного багета.

Такая продукция как деревянный багет имеет конкретную целевую аудиторию, на работу с которой необходимо уделить все усилия производителя. Реализация проекта по производству деревянного багета актуальна, так как имеет хорошие перспективы на рынке, низкую конкуренцию, растущий спрос и конкретную, достаточно широкую целевую аудиторию.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА БАГЕТА

1.1 Анализ рынка багета

Багет – это планка для обрамления картин, фотографий, зеркал. Она также применяется как украшение для стены и потолка. Данный предмет декора может быть одинарным или состоять из нескольких элементов, что дает возможность применять различные виды орнаментов.

В настоящее время использование багетов в интерьере – не только художественное оформление картин, фотографий и постеров. Но, и самостоятельный элемент дизайна. Так, в багеты оформляют все, что можно оформить – зеркала, окна, телевизоры, светильники, предметы интерьера, стены, потолки, ниши, двери и прочее. Спрос на багеты в России в настоящее время стабильный и высокий [1].

В данном исследовании будет анализироваться рынок багета для картин и рам.

На сегодняшний день применение рамного и картинного багета реализуется в следующих наиболее востребованных материалах:

1) деревянные рамы имеют естественную фактуру и обладают высокой прочностью, они долгие годы сохраняют неизменной свою геометрию. Такое оформление подходит для картин и произведений искусства в жанре коллажа, гобелена, фотографии;

2) пластиковый багет, относящийся к более низкой ценовой категории, отличается легким весом, высокой устойчивостью к влаге и солнечным лучам. Качественный пластик может полностью имитировать текстуру дерева, визуально не уступая натуральным изделиям;

3) алюминиевый багет подходит для современных фотографий, постеров и других произведений, предназначенных для помещений с дизайном в стиле хай-тек, офисов и других общественных заведений. Алюминиевый багет отличается широкой палитрой ярких открытых цветов и металлических оттенков [25].

На рисунке 1.1 представлена диаграмма долевого соотношения рамных багетов в зависимости от материала [25].

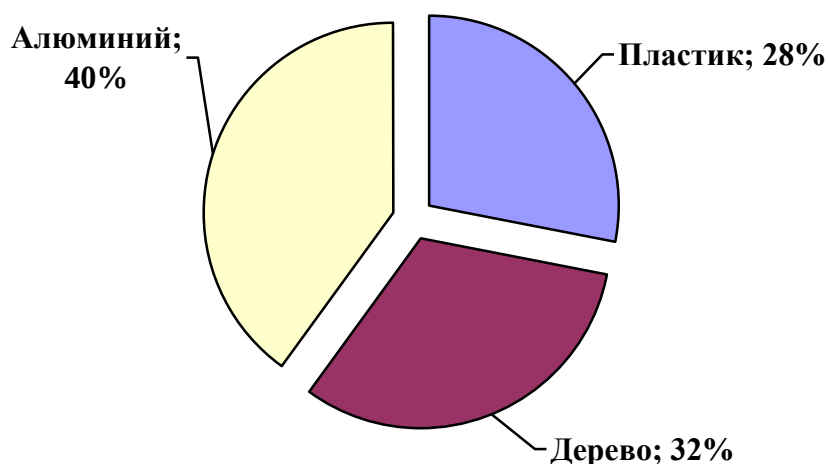


Рисунок 1.1 – Соотношение видов багета для рам и картин из разных материалов

Самую большую долю рынка занимает алюминиевый багет для рам и картин (40%). Такой багет отличается особенной прочностью и устойчивостью к деформации. Также это самый дорогой багет на рынке багета для картин и рам.

Самый благородный материал для багета – это древесина. Для создания благородного обрамления для дорогих картин применяют чаще всего древесину, при этом сырьем служат такие породы, как индонезийский рамин, африканский айос. Второе место по стоимости. На рынке рамного багета его доля составляет 32%

Более дешевые варианты изготавливается из пластика, для сравнения – он стоит на 30-40% дешевле деревянного, но его главное преимущество в неограниченном разнообразии, размеров, цветов и форм. Еще огромный плюс в том, что пластик не боится влаги, а, следовательно, его можно применять в ванных комнатах. Часто пластиковые варианты имитируют позолоченные и посеребренные поверхности. Доля данного вида материала на рынке рамного и картинного багета составляет 28%.

В настоящее время багетная индустрия переживает не лучшие времена, в значительной степени из-за того, что произошли серьезные изменения в расстановке сил между двумя основными валютами. Американский рынок, который был одним из главных потребителей итальянского багета, сегодня обратился к производителям других стран. Образовалась отдельная рыночная ниша недорогого, если не сказать дешевого багета, производство которого активно развивается и продвигается на мировой рынок из стран Юго-Восточной Азии.

Поэтому, чтобы оставаться конкурентоспособным и сохранить свое положение на рынке, приходится быть изобретательным, внедрять инновационные идеи.

Россия очень поздно присоединилась к мировому багетному сообществу, но быстро сокращает разрыв. Сегодня рамный и картинный багет используется повсеместно, в домашнем интерьере, на выставках, в оформлении общественных мест и т.д. Например, с каждым годом все больше заказов приходится на зеркала, ежегодный прирост по этой позиции – до 30%.

На российском рынке багета слишком много недобросовестных производителей, выпускающих некачественный товар, вследствие чего покупатель выбирает импортную багетную продукцию. Доля добросовестных производителей составляет около 30% от всего количества российских багетных производителей.

До 70% багетных реек на российском рынке – европейского производства. Большая часть поставляется из Италии, затем следуют Испания, Франция, Чехия, Англия, алюминиевый багет завозится в основном из Германии [8].

Соотношение российской и импортного рамного и картинного багета представлено на рисунке 1.2 [8].

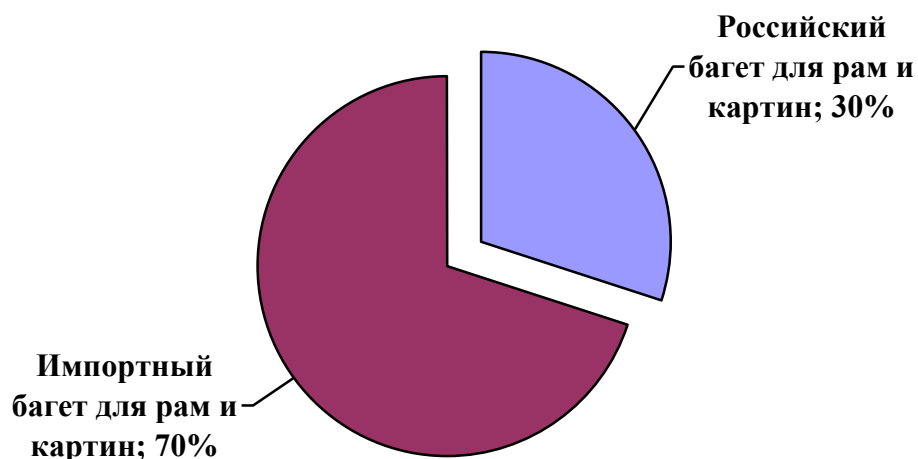


Рисунок 1.2 – Соотношение российского и импортного багета для рам и картин

Основные производители багета для рам и картин, действующие на российском рынке: Фабрика Injac (Сербия); Фабрика INTCO (Китай); Фабрика Nielsen (США); Компания «ФАРН-ДВС» (Россия); Фабрика Giner (Испания); Фабрика Incom (Италия); Фабрика AL-ART (Россия); Фабрика Debex Suisse ag (Швейцария), Фабрика Emafyl (Великобритания), Фабрика Korea mould (Корея).

Основными посредниками на российском рынке рамного багета являются следующие предприятия «НеоАрт» (работает с 1994 года), «Лион Арт-сервис», «Видека», «Рамкор» и «Интерквадрум» (практически единственный российский производитель реек). По оценке ряда участников рынка, «НеоАрту» принадлежит до половины поставок багета в России.

Ценовой диапазон багета для картин и рам очень широкий, далее представлены цены за 1 погонный метр багета для картин и рам:

- 1) алюминиевый багет: от 600 рублей до 6200 рублей;
- 2) деревянный багет: от 140 рублей до 4500 рублей;
- 3) пластиковый багет: от 60 рублей до 3500 рублей [1].

Багет российского производства значительно ниже цен импортного конкурента.

Спрос на багет для рам и картин в России в течении последних 5 лет ежегодно увеличивается на 6-8% [1].

Основные покупатели багетной продукции: дизайнеры, художники, в последнее время люди все чаще покупают багет для оформления семейных реликвий.

Таким образом, рынок багета для картин и рам в России развит, но большое количество недобросовестных производителей с продукцией низкого качества тормозит его развитие, на сегодняшний день невозможно оценить объем рынка, можно только отметить, что он постепенно наращивается, спрос на багет растет, сферы применения багетной продукции расширяются.

Для более наглядного и подробного анализа внешней среды составлен PEST-анализ рынка багета, в котором представлены факторы политической, экономической, социально-культурной и технологической среды.

В настоящее время реализуется несколько программ, способствующих развитию бизнеса, финансированию малого бизнеса. Например, в Пензенской области действует Портал поддержки малого и среднего предпринимательства Пензенской области, который оказывает правовую поддержку, в целях снижения издержек на ведение бизнеса, повышения правовой грамотности малых предприятий АО «Корпорация «МСП» разработала специальные кейсы – проблемные ситуации, возникающие при реализации субъектами малого и среднего предпринимательства бизнес - проектов, и описаний юридических механизмов выхода из них, а также доступ субъектов малого и среднего предпринимательства к кредитным ресурсам по льготной процентной ставке предоставляет АО «Поручитель».

Основными потребителями багетной продукции является население от 20 лет и до 50 лет, демографический прогноз Пензенской области предполагает снижение численности постоянного населения области (в 2015 году общая убыль населения составила 6,9 тыс. чел. Средний возраст населения на 1 января 2016 года составляет 41 год, лица в возрасте 16 – 55 лет составляют 56% от общей численности населения области [11].

Продукция из багета применяется в разных областях жизнедеятельности людей, но в любом случае она связана с искусством и развитием культуры человека (даже если это оформление настольных рамок или домашнего интерьера). В этом плане современное общество все более развивается, люди интересуются красивыми и привлекающими внимание вещами, хотят выделить собственное пространство или запечатлеть воспоминания, поэтому багетная продукция является востребованной и нужной для современного человека.

На рынке оборудования для производства рамного и картинного багета представлено много производителей российского оборудования, в том числе фрезерные 3D станки с ЧПУ которые широко применяются в производстве багетов для рам картин, так как способны выполнить гравировку и резку сложных узоров, а также используются для создания багета, требующего прецизионное соблюдение геометрических параметров [22].

Производство багетной продукции не оказывает негативного влияния на окружающую среду и экологию, но предприятиям данной сферы деятельности необходимо обеспечить оптимальную работу с остатками и отходами от производственной деятельности.

Таким образом, анализ рынка багета для рам и картин показывает, что рынок является ненасыщенным, преобладает импортная продукция, спрос на багетную продукцию с каждым годом увеличивается, существует большое количество сфер применения рамного и картинного багета. Внешняя среда характеризуется неблагоприятными экономическими факторами развития багетного рынка, но положительные политические, культурные и технологические факторы рынка способствуют его развитию.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Направление деятельности проектируемого предприятия – производство деревянного багета для рам и картин.

Среди производителей конкурентами по производству багета для рам и картин являются:

- 1) Фабрика Giner (Испания);
- 2) Фабрика Incom (Италия);
- 3) Фабрика Larson-Juhl.group (Чехия);
- 4) Фабрика Ipla (Италия);
- 5) Фабрика LM Manfredini (Италия);
- 6) Фабрика Lucas (Италия);
- 7) Фабрика Napoli cornici (Италия);
- 8) Фабрика Albor (Италия);
- 9) Фабрика Injac (Сербия) [1].

Все представленные конкуренты являются производителями рамного и картинного багета, в ассортименте которых представлен деревянный багет.

Распределение долей рынка между основными конкурентами, а также предполагаемая доля рынка для проектируемого предприятия ООО «ЭкоБагет» представлено на рисунке 1.3 [1].

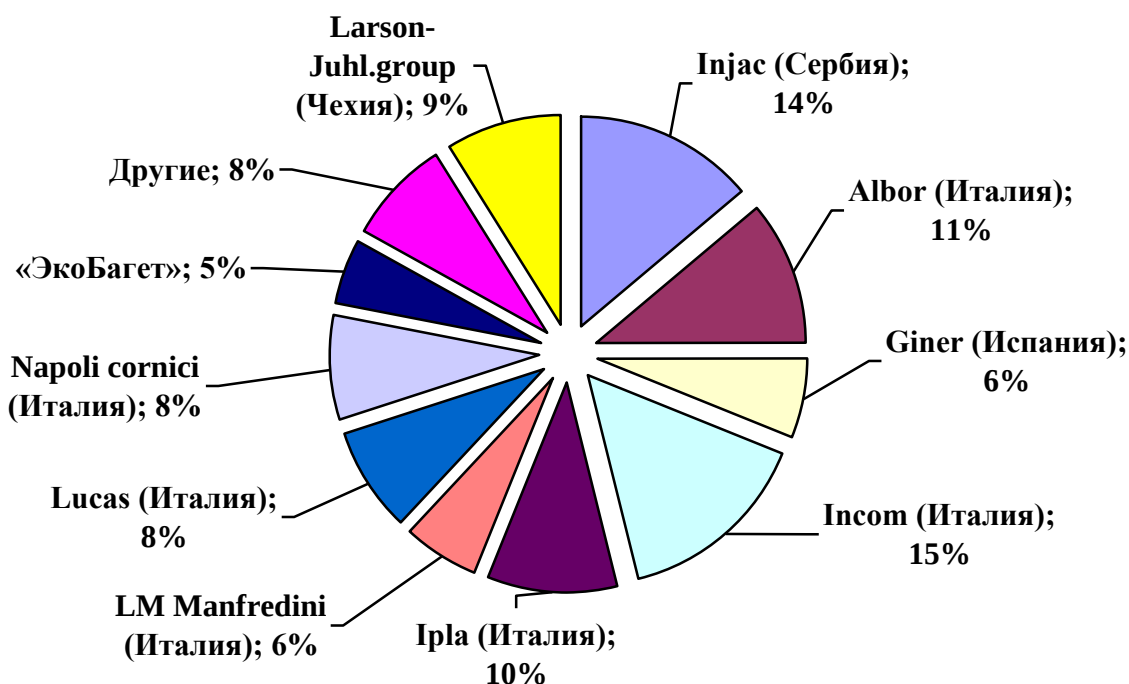


Рисунок 1.3 – Распределение долей рынка багета между конкурентами

Предположительная доля рынка для ООО «ЭкоБагет» составляет 5%. Такой показатель выявлен вследствие анализа рынка, его ненасыщенности, отсутствия сильных российских конкурентов в сфере производства экологически чистого деревянного багета, повышающегося спроса на данный вид продукции.

Для выявления наиболее сильных конкурентов на рынке багета для ООО «ЭкоБагет» необходимо провести анализ конкурентов (таблица 1.1). Оценку основных конкурентных свойств конкурентов удобнее проводить по 5-ти бальной шкале, где 0 баллов – это отсутствие свойства, а 5 баллов – лучшее предложение на рынке [1].

Таблица 1.1 – Выявление наиболее сильного конкурента на рынке

Конкурентное свойство	Injas (Сербия)	Giner (Испания)	Albor (Италия)	Incom (Италия)	Larson-Juhl.group (Чехия)
Доля рынка	5 баллов	4 балла	5 баллов	4 балла	4 балла
Качество	4 балла	3 балла	5 баллов	5 баллов	4 балла
Цена	4 балла	4 балла	3 балла	3 балла	5 баллов
Технология	3 балла	2 балла	5 баллов	4 балла	3 балла
Обслуживание	5 баллов	4 балла	4 балла	4 балла	3 балла
Условия сделки	4 балла	5 баллов	3 балла	3 балла	4 балла
Ассортимент	3 балла	4 балла	5 баллов	4 балла	3 балла
Известность	5 баллов	4 балла	5 баллов	4 балла	3 балла
Престижность	4 балла	3 балла	5 баллов	5 баллов	2 балла
Итого	37 баллов	33 балла	40 баллов	36 баллов	31 балл

В результате анализа конкурентных свойств основных конкурентов самыми сильными оказались производители: Albor (Италия), набравший 40 баллов из 45 возможных; Injas (Сербия), набравший 37 баллов из 45 возможных; Incom (Италия), набравший 36 баллов из 45 возможных.

Глазным товаром заменителем на сегодняшний день являются багеты из алюминия.

Сегодня алюминиевый багет приобрел широкое распространение благодаря таким свойствам:

1) высокое качество. Хорошее сырье в сочетании с современной технологией позволяет получить высококачественный продукт. Рамки выдерживают большую нагрузку на профиль, и могут служить для оформления широкоформатных изображений;

2) уникальная технология покраски багета. Для того чтобы алюминий покрасить, краска должна не высохнуть на поверхности металла, а пропитать его. Тогда рамка смотрится не покрашенной, а естественно цветной; малый вес профиля и удобство в использовании.

Профили, сделанные из алюминия, слабо декорируются из-за определенных свойств металла, также они не могут быть украшены лепниной, и наиболее выгодно смотрятся при украшении торговых и офисных помещений. Алюминиевые багетные рамки используют для оформления постеров, фотографий, дипломов, различных документов, графики, афиш и т.д.

В отличие от деревянного багета, который можно декорировать всеми возможными способами (резьба, позолота, драгоценные камни), а также деревянный багет хорошо смотрится в любом помещении.

Основными поставщиками предприятий-конкурентов являются предприятия, осуществляющие поставки таких видов дерева, как вишня, дуб, орех, бук, африканский айос или абаш (африканский дуб), красное дерево.

Среди основных поставщиков на российском рынке деревянного багета можно выделить:

- 1) ГК WoodStock (г. Москва, г. Санкт-Петербург, г. Нижний Новгород, г. Ковров, г. Брянск, г. Ростов-на-Дону, г. Казань, г. Ульяновск, г. Екатеринбург);
- 2) ООО «СТК Нева» (г. Санкт-Петербург);
- 3) ООО «ФорестИнвест» (г. Москва);
- 4) Компания Eastwood.su (г. Санкт-Петербург);

5) ООО «Джей Эй Эф Рус» (г. Москва, г. Краснодар, г. Нижний Новгород) [25].

Проанализировав деятельность главных конкурентов на рынке багета, был составлен конкурентный анализ свойств их главных поставщиков, который приведен в таблице 1.2 [25].

В результате оценки конкурентных свойств основных поставщиков-конкурентов самыми сильными оказались поставщики: ГК WoodStock, набравший 33 баллов из 35 возможных; Компания Eastwood.su, набравший 29 баллов из 35 возможных; ООО «ФорестИнвест», набравший 27 баллов из 35 возможных.

Таблица 1.2 – Анализ поставщиков для производства багета из дерева

Конкурентное свойство	ГК WoodStock	ООО «СТК Нева»	ООО «ФорестИнвест»	Компания Eastwood.su	ООО «Джей Эй Эф Рус»
Качество	5 баллов	3 балла	4 балла	5 баллов	3 баллов
Цена	4 балла	5 баллов	4 балла	4 балла	5 баллов
Технология	5 баллов	4 балла	3 балла	4 балла	3 балла
Обслуживание	5 баллов	3 балла	4 балла	3 балла	2 балла
Условия сделки	4 балла	4 балла	4 балла	4 балла	4 балла
Ассортимент	5 баллов	5 баллов	4 баллов	4 балла	3 балла
Престижность	5 баллов	4 баллов	4 балла	5 баллов	3 балла
Итого	33 балла	28 баллов	27 баллов	29 баллов	23 балла

Оптовая и розничная торговля осуществляется как напрямую от производителя, так и через посредников (оптовых торговых компаний), которых в стране большое количество.

Методы торговли, которые используются конкурентами, это торговля по каталогам, через интернет, прямые продажи менеджерами по продажам или продавцами-консультантами в случае, если есть фирменный магазин (мастерская).

Для формирования спроса конкуренты предлагают клиентам и потенциальным покупателям следующие услуги и преимущества:

- 1) индивидуальный дизайн обрамлений;
- 2) уникальный и большой ассортимент;
- 3) услуги багетной мастерской;
- 4) выполнение срочных заказов;
- 5) креативный дизайн;
- 6) выдача образцов багета на дом;
- 7) скидки для постоянных клиентов, больших заказов, бонусные системы;
- 8) применение экологичных материалов и др.

Для стимулирования сбыта предприятия конкуренты используют рекламу на телевидении, СМИ, интернете, создают фирменные страницы в социальных сетях, совершают рассылки постоянным и потенциальным клиентам на почту, оформляют баннеры на улице и на точках продаж.

Таким образом, на рынке багета практически нет российских конкурентов, производящих багет из дерева, при этом поставщиков качественного исходного сырья достаточно, поэтому существует необходимость разработки предприятия по производству деревянного багета.

1.3 Анализ потребителей

Основные покупатели багета – это багетные мастерские.

Среди наиболее крупных багетных мастерских можно привести:

- 1) мастерская «Галеон» (г. Москва);
- 2) мастерская «Бармин Студия» (г. Екатеринбург);;
- 3) мастерская «ЛИОН Арт Сервис» (г. Москва);
- 4) сеть мастерских «Арт Рама» (г. Москва);
- 5) мастерская «Мастер Стил» (г. Москва).

Несколько багетных мастерских представлено в Пензенской области:

- 1) мастерская «АртМастер» (г. Пенза);

- 2) мастерская «Классика Багета» (г. Пенза);
- 3) мастерская «Витас Арт» (г. Пенза);
- 4) мастерская «Art.kiriyak» (г. Пенза);
- 5) мастерская «Bonart» (г. Пенза).

Выбирая багет рамы, в первую очередь, ориентируются на само изображение – сюжет, стиль, цветовую палитру, а затем уже принимают во внимание особенности интерьера. При этом обрамление должно лишь подчеркивать достоинства картины или другого обрамляемого предмета, а не отвлекать внимание на себя.

Для исследования потребительского поведения и предпочтений покупателей багета для картин и рам было проведено научное исследование при помощи анкетирования конечных покупателей картинного и рамного багета. Было опрошено 120 респондентов. Среди респондентов были сотрудники багетных мастерских города Пенза, а также покупатели багетной продукции. Опрос проходил в г. Пенза в сентябре 2017 года.

Вариант анкеты, которая предлагалась респондентам представлена в приложении А.

Основной целью исследования стало выявление основных предпочтений покупателей при выборе багета.

Возрастное распределение респондентов представлено на рисунке 1.4.

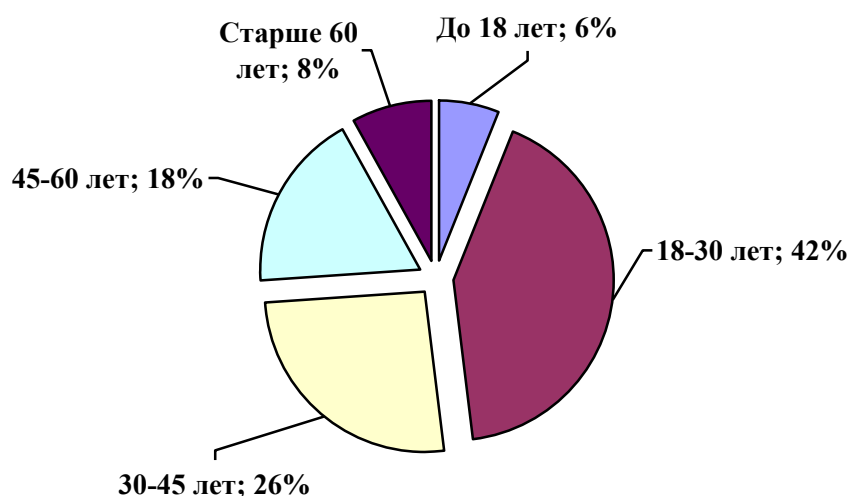


Рисунок 1.4 – Распределение респондентов по возрасту

Среди респондентов 56% опрошенных оказались женщины и 44% опрошены – мужчины.

Основными покупателями багета оказались люди в возрасте от 18 до 30 лет, их доля составляет 42%.

На рисунке 1.5 представлен анализ предпочтений покупателей по выбору материала для изготовления багета для рам и картин.

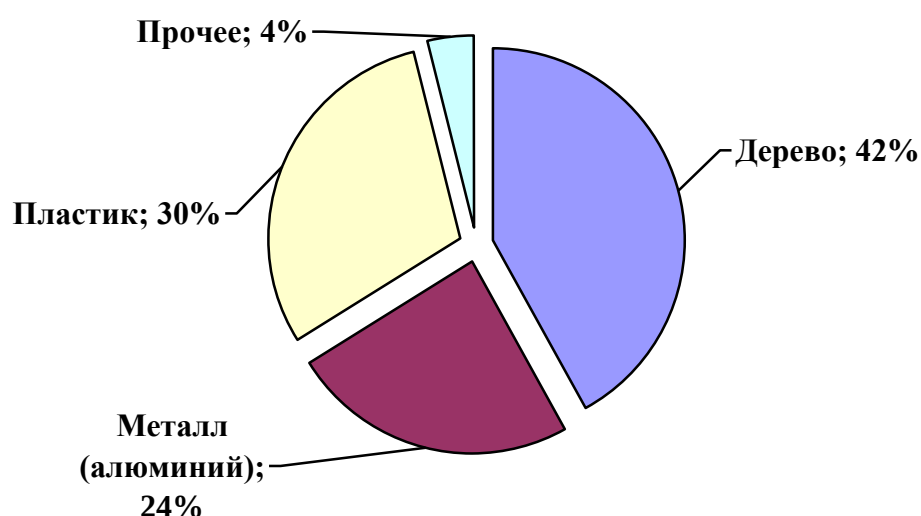


Рисунок 1.5 – Выбор материала для багета для рам и картин

Анализ предпочтений по материалу изготовления показал преимущество деревянных багетов, выбор данного материала подтвердили 42% респондентов.

На рисунке 1.6 проанализирован выбор респондентами предпочтительной страны производителя багета.

Анализ выбора респондентами наиболее предпочтительной страны производителя багета показал, что российскую продукцию выбирают только 10% респондентов, самыми популярными оказались итальянский багет (36%), а также испанский багет (28%).

При выборе наиболее предпочтительного стиля багета ответы респондентов распределились равномерно, при этом почти все респонденты

выбирали несколько вариантов ответа, так наиболее популярными оказались: английская классика (28%), минимализм (26%) и скандинавский стиль (18%).

Самыми предпочтительными цветами багетной продукции оказались: золотые оттенки (64%), серебро (48%).

Менее всего привлекают покупателей разноцветный багет (82%) и однотонный багет стандартной цветовой гаммы (54%).

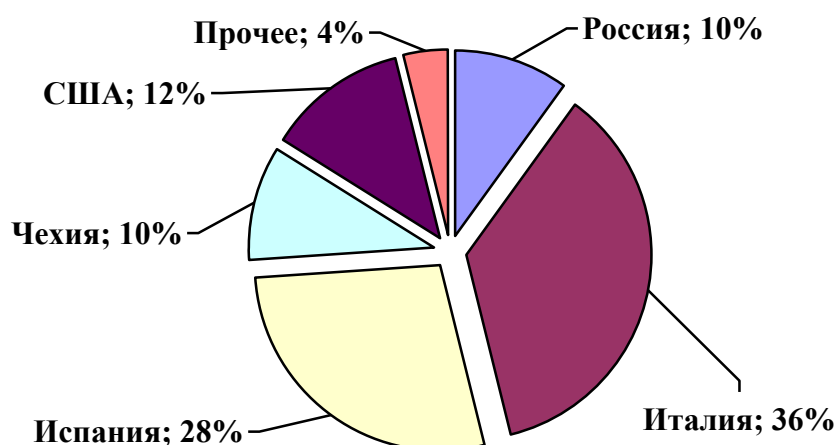


Рисунок 1.6 – Предпочтительная страна-производитель

На рисунке 1.7 представлено распределение ответов на вопрос о применении и назначении багета, приобретаемого покупателями.

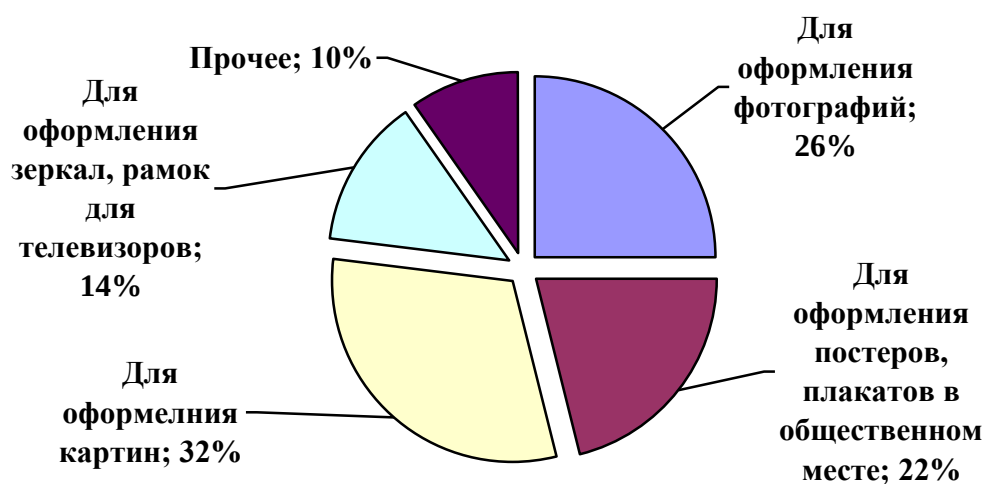


Рисунок 1.7 – Применение багета

Основным назначением покупаемого респондентами багета стало: оформление рамок для фотографий и картин (32%), оформление домашнего интерьера (26%) и оформление интерьера общественного места (22%).

Также респондентам был задан вопрос о наличии приоритетов в выборе определенного производителя багета, 74% респондентов ответили отрицательно.

На рисунке 1.8 представлены основные критерии выбора респондентами багета.

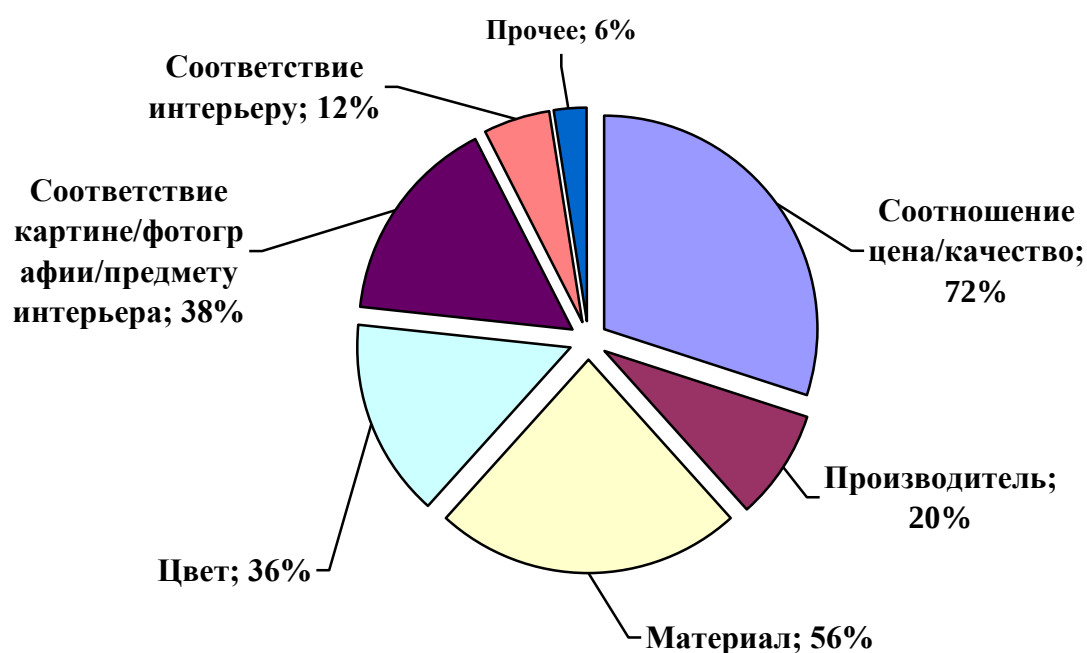


Рисунок 1.8 – Критерии выбора багета для картин и рам

Отвечая на данный вопрос, респонденты могли выбрать несколько вариантов ответов. Основными критериями выбора багета стали: соотношение цена/качество (72%), материал изготовления (56%), соответствие картине/фотографии/предмету интерьера (38%), цвет (36%).

Для выделения целевого сегмента среди покупателей деревянного багета для картин и рам было проведено распределение всех потенциальных

покупателей по половому и возрастному критерию, а также по уровню дохода (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Сегментирование покупателей деревянного багета [8]

Пол	Доля	Возраст	Доля	Доход	Доля
Мужской	35%	До 18 лет	5%	Низкий	25%
		18-30 лет	40%	Средний	35%
Женский	65%	30-45 лет	30%	Высокий	40%
		Старше 45 лет	25%		

Целевым сегментом среди покупателей картинного и рамного багета из дерева являются женщины, в возрасте от 18 до 30 лет, с высоким уровнем дохода.

Деревянный багет является предметом роскоши, который не все могут себе позволить, так как цена на данную продукцию достаточно высокая, багет также не является предметом первой необходимости, поэтому позиционирование данного продукта должно учитывать направленность на конкретную целевую аудиторию.

Деревянный багет будет предназначен для следующих направлений деятельности:

- 1) при оформлении творческих работ или хенд-мейда – домашних рисунков, вышивки, фотографий;
- 2) для оформления картин;
- 3) при оформлении выставок;
- 4) в общественных помещениях (кафе, рестораны, дизайнерские магазины) при оформлении картин, вывесок, постеров;
- 5) при оформлении домашнего интерьера (оформление зеркал, телевизоров);

б) в бизнесе для презентабельного оформления товара – репродукций, фотографий и т.п.

Таким образом, анализ покупателей показал наличие строгих предпочтений в выборе багета для картин и рам и требований к нему, такая продукция как деревянный багет имеет конкретную целевую аудиторию, на работу с которой необходимо уделить все усилия производителя.

В целом можно сделать вывод о целесообразности открытия предприятия по производству деревянного рамного багета, так как данное направление имеет хорошие перспективы на рынке, низкую конкуренцию, растущий спрос и конкретную, достаточно широкую целевую аудиторию.

2.1 Характеристика производимой продукции

Проектируемое предприятие: ООО «ЭкоБагет» будет заниматься производством экологически чистого багета из дерева, так как достойной конкуренции на российском рынке у данной сферы деятельности нет.

Уникальность деревянного багета для картин и рам от ООО «ЭкоБагет» будет заключаться в его абсолютной экологичности.

Экологически чистые коллекции багета, изготовленные исключительно из качественного дерева и окрашенного лучшими красками на водной основе превосходного качества, которые обладают высокой устойчивостью к износу и пожелтению, также при декорировании будут использоваться природные воски, которые экологически безопасны и улучшают отделку багета, передавая естественную красоту дерева.

Деревянный багет предприятия ООО «ЭкоБагет» будет изготавливаться из твердых пород дерева, например вишня, дуб, орех, бук, африканский айос или абаш (африканский дуб), красное дерево. Также для изготовления деревянного профиля могут использоваться мягкие породы дерева: ель, липа, сосна.

Чтобы изготовить багет будет выбираться «хорошая» древесина. В идеале дерево должно быть без сучков, выбоин, высокого качества. Обязательно дерево должно хорошо высохнуть. Рама из деревянного багета, который плохо высох, может со временем растрескаться и разойтись слоями. Некоторые породы дерева нуждаются в дополнительной обработке, чтобы в дереве не завелись жучки.

ООО «ЭкоБагет», будет представлять в начале своей деятельности 80 разновидностей оформления деревянного багета в разной цветовой палитре, декоративном исполнении и стилевом направлении. Деревянные рамы можно будет подобрать к классическим произведениям, зеркалам, вышивкам,

гобеленам, старинной живописи, а также к современным, современным работам, к графике, постеру, фотографии.

Коллекция деревянного багета, предлагаемая предприятием «ЭкоБагет» будет являться универсальной и яркой. Она включит в себя разнообразные по декору и форме виды багета.

Образцы производимого в ООО «ЭкоБагет» деревянного багета представлены на рисунке 2.1.

Живая Классика 	Гладкое Золото И Серебро 	Декоративное Золото И Серебро 	Мореное Дерево 
Профиль "Коробочка" 	Специальные Эффекты 	Цветное Дерево 	Цветное Золото И Серебро 
Белое Дерево 	Деревянное Паспарту 	Деревянный Кант 	Подрамник 

Рисунок 2.1 – Образцы деревянного багета от ООО «ЭкоБагет»

Помимо самого багета ООО «ЭкоБагет» будет дополнительно производить: профиль «коробочка», деревянный паспарту и подрамник, которые необходимы при формировании рамы. Все дополнительные производимые товары представлены с основной продукцией на рисунке 2.1.

Перспективными направления расширения ассортимента для ООО «ЭкоБагет» будет являться производство артколлажей (конструкций для составления коллажа из рам), а также внедрение в производство помимо самого багета деревянных декоративных элементов. Все предложенные направления расширения ассортимента представлены на рисунке 2.2

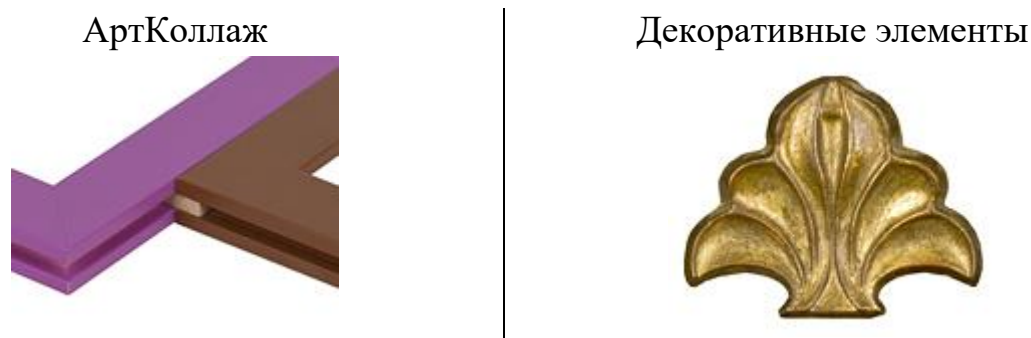


Рисунок 2.2 – Направления расширения ассортимента ООО «ЭкоБагет»

Итак, к основным направлениям деятельности ООО «ЭкоБагет» относится:

- 1) изготовление деревянного багета;
- 2) реализация багета оптом.

Для того чтобы готовый деревянный багет хорошо сохранился и был в целости и сохранности доставлен заказчику его необходимо правильно и качественно упаковать.

Ответственный сотрудник проверяет и упаковывает багет на специальных упаковочных столах, в зависимости от объема (количества) в картонные коробки или обматывает упаковочной лентой с использованием прокладочного материала. Багет, который предназначен для региональных клиентов,

упаковывается только в коробки из жесткого картона. Багет, который предназначен для заказчиков в другие регионы, упаковывается в мягкую упаковку или в коробку, в зависимости от количества реек и ширины багета.

При упаковке в коробки багет распределяется равномерно и плотно. Каждый ряд багета прокладывается специальным уплотнительным материалом, предназначенным для упаковки бьющихся предметов. Образующиеся пустоты заполняются уплотнительным материалом, что исключает возможное движение багета внутри коробки при транспортировке. Рейки шириной до 3 см складываются вместе (по 10 реек), создавая единую стопку (пучок). Пучок перехватывается пленкой в трех местах, посередине и по краям, и по длине упаковывается стрейч – пленкой. Рейки с декором и гладкие, или глянцевые, укладываются в разные пучки, которые сначала обматываются упаковочным материалом по всей длине, а затем упаковываются в стрейч – пленку.

Рейки с декором укладываются в коробку лицевой стороной друг к другу, и прокладываются двойным слоем уплотнительного материала. Багет, имеющий глянцевое покрытие, неустойчивое покрытие, зеркальную поверхность, упаковывается дополнительно по всей длине уплотнительным материалом, а затем укладывается в коробку. Коробки прихватываются скотчем не менее, чем в четырех местах: по краям и на равных промежутках от середины коробки по кругу. Затем коробки упаковываются на упаковочном станке стрейпинг лентой в 4-5 местах [27].

При самовывозе (клиент забирает товар самостоятельно) товар упаковывается по желанию клиента (коробка, стрейч – пленка, мягкая упаковка).

Товарная марка предприятия ООО «ЭкоБагет» будет состоять из марочного названия и марочного знака.

Марочное название – ЭкоБагет – напрямую означает производство экологически чистого багета, что повышает ценность представляемой продукции.

Марочный знак представляет собой квадратную деревянную раму, декорированную зеленой окантовкой. Зеленый цвет означает гармонию в природе, что соответствует направлению деятельности предприятия, так как оно ООО «ЭкоБагет» делает упор на производство экологически чистой продукции без вреда на окружающую среду.

Товарная марка представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Товарный знак ООО «ЭкоБагет»

Таким образом, предприятие по производству рамного и картинного багета из дерева ООО «ЭкоБагет» будет производить 80 разновидностей багета, из разных пород древесины, стиля и цвета: дубовый, классический, лофт, широкий, резной, современный багет, цветное дерево. Такой багет обладает главными свойствами: надежность, экологичность и прочность.

2.2 Технология производства багета

Изготовление деревянного багета – это сложный, затратный процесс, с использованием ручного труда и профессиональных секретов. В процессе работы участвует много специалистов: дизайнеры, художники, резчики, грунтовщики и позолотчики.

Преимущество производственного процесса деревянного багета в том, что ООО «ЭкоБагет» будет использовать системы очистки, которые блокируют распространение в атмосферу паров краски и растворителей.

Деревянный багет изготавливают из твердых пород дерева, например вишня, дуб, орех, бук, африканский айос или абаш (африканский дуб), красное дерево. Также для изготовления деревянного профиля используют мягкие породы дерева: ель, липа, сосна.

В идеале дерево должно быть без сучков, выбоин, высокого качества. Обязательно дерево должно хорошо высохнуть. Рама из деревянного багета, который плохо высох, может со временем растрескаться и разойтись слоями. Некоторые породы дерева нуждаются в дополнительной обработке, чтобы в дереве не завелись жучки.

После из подготовленного деревянного бруса получают профиль необходимых размеров.

На вырезанный профиль накладывается необходимый рельеф, а далее используют различные материалы для создания цвета, узоров, например, на планку наносят несколько слоев мастики и пасты (состав пасты не раскрывается, но в ее состав входит, мел, казеиновый клей, олифа, наполнитель, состоящий из древесной муки или бумаги, и пигмента для тонов), затем наносят искусственную пыль, лепнину из гипса, а после грунтуют и покрывают слоем серебра или золота.

Изготовление деревянного багета – это сложный, затратный процесс, с использованием ручного труда и профессиональных секретов. В процессе работы участвует много специалистов: дизайнеры, декораторы.

Являясь элементом художественного искусства, багет очень требователен к качеству изготовления. В технологическом плане это осложняется тем, что готовое изделие не может содержать «вспомогательных» швов, пазов, отверстий.

Даже простейший багет в виде «плоской» рамки содержит хитрое крепление типа «ласточкин хвост». Для чёткой стыковки отдельных рамок,

соединительные выступы и впадины следует обрабатывать с высокой точностью. А неизбежное наличие штифтов (или иных фиксирующих элементов) может снизить эстетическую привлекательность всего изделия.

Ещё большие трудности возникают при желании изготовить сложный трёхмерный рельеф. Решающее значение здесь будет иметь совершенство станочного оборудования.

Современные автоматические фрезерные станки, работающие по заданной программе и обеспечивающие быстрый и качественный выпуск изделий, могут с успехом применяться при производстве багета самых разнообразных форм и размеров.

Преимуществами станков с ЧПУ является возможность обработки дерева на высоком уровне.

Фрезерные станки отличаются высокой степенью универсальности. Это значит, что для переналадки оборудования на выпуск другой партии изделий достаточно лишь загрузить новую программу в память контроллера ЧПУ. Такое свойство незаменимо для малых предприятий как ООО «ЭкоБагет». При этом быстрота и качество изготовления багетов ни в чём не будет уступать изделиям крупных промышленных предприятий.

Особые преимущества использования фрезерного оборудования с ЧПУ проявляются при изготовлении сложных художественных багетов, содержащих трёхмерную резьбу или рельефные вставки. При этом заказчик может предоставить индивидуальный эскиз – и быть уверенным в получении багета, полностью соответствующего ожиданиям [3].

На рисунке 2.4 приведена операционная технология изготовления деревянного багета в ООО «ЭкоБагет».

Программа выпуска багета в ООО «ЭкоБагет» в первый год объем производства будет 30 000 погонных метров, затем по мере роста объема заказов и постоянных клиентов, производственная мощность будет расти до 60 000 погонных метров.

Для обеспечения производственного процесса необходимыми условиями важно оборудовать помещение (цех) площадью 40-45 м². Также при выборе помещения нужно учитывать следующее. Станки с ЧПУ работают достаточно шумно. Поэтому цех нужно либо хорошо звукоизолировать, либо размещать вдали от жилых помещений [10].



Рисунок 2.4 – Операционная технология изготовления деревянного багета в ООО «ЭкоБагет»

Для производства деревянного багета для рам и картин будет использоваться фрезерный станок Twitte, Каменского станкостроительного завода, модель 10-4+4 – многофункциональный, с ЧПУ. Станок обладает высокой производительностью и широким функционалом.

Стоимость данного оборудования составляет 600 000 рублей.

Для обеспечения запланированной программы выпуска деревянного багета необходимо приобрести 2 фрезерных станка.

Фрезерный четырехкоординатный погонажный станок с ЧПУ способен выпускать любые изделия: от простейших гладких багетов до высокоточных уникальных эксклюзивов [22].

Основные характеристики станка представлены в таблице 2.1 [22].

Таблица 2.1 – Основные характеристики фрезерного станка Twitte 10-4+4 с ЧПУ

Показатель	Параметры
Рабочее поле, XxYxZ (мм)	1300x2000x300
Рама	Стальная сварная
Тип направляющих	рельсовые, 20 мм
Тип стола	алюминиевый пазовый стол
Перемещения по оси X (мм)	1300
Перемещения по оси Y (мм)	2000
Перемещения по оси Z (мм)	300
Направляющие по оси X	рельсовые, 20 мм
Направляющие по оси Y	рельсовые, 20 мм
Направляющие по оси Z	рельсовые, 20 мм
Мощность шпинделя профи с водяным охлаждением и инверторным управлением (кВт)	от 2,2 до 5,5 кВт
Мощность удержания ШД оси X (Н·м)	11
Мощность удержания ШД оси Z (Н·м)	11
Мощность удержания ШД оси Y (Н·м)	11
Источник питания	220В ~50 Гц
Интерфейс подключения	параллельный LPT-порт
Операционная система	Windows XP/7 (32)
Программное обеспечение	Mach, ArtCAM
Тип привода	шаговые двигатели на 4,5 А
Число оборотов шпинделя (об/мин)	24000
Охлаждение шпинделя	водяное
Рабочая температура (°C)	+10...+45
Вес, НЕТТО (кг)	1000

На рисунке 2.5 представлен фрезерный станок Twitte 10-4+4 с ЧПУ [22].



Рисунок 2.5 – Фрезерный станок Twitte 10-4+4 с ЧПУ

Также необходимо оборудовать рабочую зону декораторов и художников, которые будут наносить финальные отделанные работы. Общее количество таких рабочих мест: 5. Каждое должно быть оборудовано следующими предметами: стол, стул, хорошее освещение, канцелярские и профессиональные принадлежности.

Таким образом, производство деревянных багетов является сложным процессом, требовательным к качеству. В то же время применение современного автоматического оборудования с ЧПУ даёт возможность изготавливать деревянный багет на малых частных предприятиях.

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Для обеспечения эффективных логистических процессов предприятия по производству деревянного багета необходимо организовать оптимальную систему материально-технического снабжения, транспортное и складское хозяйство, рациональную сбытовую логистику.

Чтобы производство деревянного багета работало, необходимо бесперебойное обеспечение его необходимым сырьем.

Основное сырье – это дерево. Главными поставщиками дерева для ООО «ЭкоБагет» станут:

- 1) ГК WoodStock (г. Нижний Новгород);
- 2) ООО «СТК Нева» (г. Санкт-Петербург);
- 3) Компания Eastwood.su (г. Санкт-Петербург)

Данные поставщик выбраны исходя из анализа рынка и деятельности основных конкурентов.

Поставки сырья будут производиться через транспортную компании (например, «Кит», «ПЭК», «Пегас»).

Техническое снабжение заключается в сотрудничестве с поставщиком оборудования: Компания Top 3D Shop (г. Санкт-Петербург).

В случае необходимо дополнительных деталей или совершенствования комплектации фрезерного станка данная компания предоставляет бесплатную доставку по всей России.

Организацию материально технического снабжения в ООО «ЭкоБагет» можно представить в виде схемы (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Схема материально-технического снабжения в ООО «ЭкоБагет»

Организация транспортного хозяйства включает в себя приобретение внутрипроизводственного транспорта: вилочный погрузчик, стоимость которого составляет 800 000 рублей.

А также для обеспечения доставки готовых деревянных багетов необходим собственное транспортное грузовое средство: грузовой автомобиль с изотермическим кузовом. Это позволяет предотвратить резкие температурные перепады внутри кузова, в случае, например, когда машина движется под палящим солнцем. Это создает благоприятные условия для перевозки деревянных багетов. Внутри транспортного средства все коробки с багетами должны быть закреплены. Так как на первых этапах деятельности предприятие ООО «ЭкоБагет» не сможет позволить себе купить такое транспортное средство, его необходимо будет брать в аренду.

Организация складского хозяйства представляет собой оборудованное закрытое помещение, в которое не должны попадать солнечные лучи. Склад в

ООО «ЭкоБагет» будет один для сырья и материалов и для готовой продукции, так как к ним предъявляются одинаковые требования по складированию.

Площадь складского помещения будет составлять 20 м², высота потолка – 4 м, для организации стеллажей [16].

Главным условием для сохранности деревянного багета – это соблюдение постоянной нормальной температуры, слежение за низкими показателями влажности, отсутствие солнечного света.

К каналам распределения деревянного багета предприятия ООО «ЭкоБагет» относятся:

- 1) посредники (крупные торговые организации);
- 2) багетные мастерские, сначала в регионе Поволжье, а после наращивания производственных мощностей и по все России.

К пензенским каналам распределения для ООО «ЭкоБагет» относятся:

- 1) мастерская «АртМастер» (г. Пенза);
- 2) мастерская «Классика Багета» (г. Пенза);
- 3) мастерская «Витас Арт» (г. Пенза);
- 4) мастерская «Art.kiriyak» (г. Пенза);
- 5) мастерская «Bonart» (г. Пенза).

Метод торговли деревянным багетом ООО «ЭкоБагет» – оптовая торговля. Производство будет налажено таким образом, чтобы работать по мере поступления заказов, таким образом складские запасы будут небольшие, а произведенная продукция будет сразу доставляться заказчику.

Для организации торговли будут применяться современные методы и формы продвижения:

- 1) создание личного сайта с функциями интернет-магазина, а также обратной связи, когда заказчик, может оставить заявку, а сотрудники ООО «ЭкоБагет» перезванивают ему;

- 2) большую роль играют рассылки методом «директ-мейл», так как предприятие ООО «ЭкоБагет» будет работать только с оптовыми заказчиками, это значит, что его клиенты являются юридическими лицами, у каждого из

которых есть служба закупок, поэтому сотрудники отдела сбыта в ООО «ЭкоБагет» должны постоянно рассылать сообщения на почту интересующей организации. Сообщения должны содержать индивидуальные предложения о скидке и выгодном заказе;

3) необходимо участвовать в багетных выставках, которые проводятся по всей стране, такие мероприятия привлекают большое количество потенциальных заказчиков для ООО «ЭкоБагет» и способствуют налаживанию новых партнерских отношений.

Таким образом, эффективность логистических процессов на предприятии по производству деревянного багета в первую очередь зависит от правильной организации складского помещения и работы транспортного хозяйства. Не менее важным является заключение договоров на поставку с проверенными поставщиками качественного сырья, а также важно постоянно находить новые каналы распределения деревянного багета, применяя эффективные формы и методы торговли.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО ПРОИЗВОДСТВУ БАГЕТА

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Четкое понимание того, в каком направлении движется предприятие, дает именно организационная структура.

Вертикаль власти в организационной структуре предприятия по производству багета ООО «ЭкоБагет» начинается от директора предприятия. Организационная структура ООО «ЭкоБагет» характеризуется централизацией власти и высокой специализацией отдельных работников в своей сфере деятельности, это позволяет повысить качество товаров и услуг, а также производительность самих сотрудников.

Также организационная структура ООО «ЭкоБагет» обеспечит свободную департаментализацию, что поможет сотрудникам из разных групп легко взаимодействовать друг с другом и при необходимости помогать.

Организационная структура ООО «ЭкоБагет» представлена на рисунке 3.1.

Организационная структура имеет вид линейно-функциональной структуры. Линейные звенья организационной структуры принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Линейные руководители: директор, бухгалтер-экономист и менеджер по кадрам, начальник производства, менеджер по снабжению и логистике, менеджер по сбыту.

Функциональные руководители доводят свои решения до исполнителей либо через директора ООО «ЭкоБагет», либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

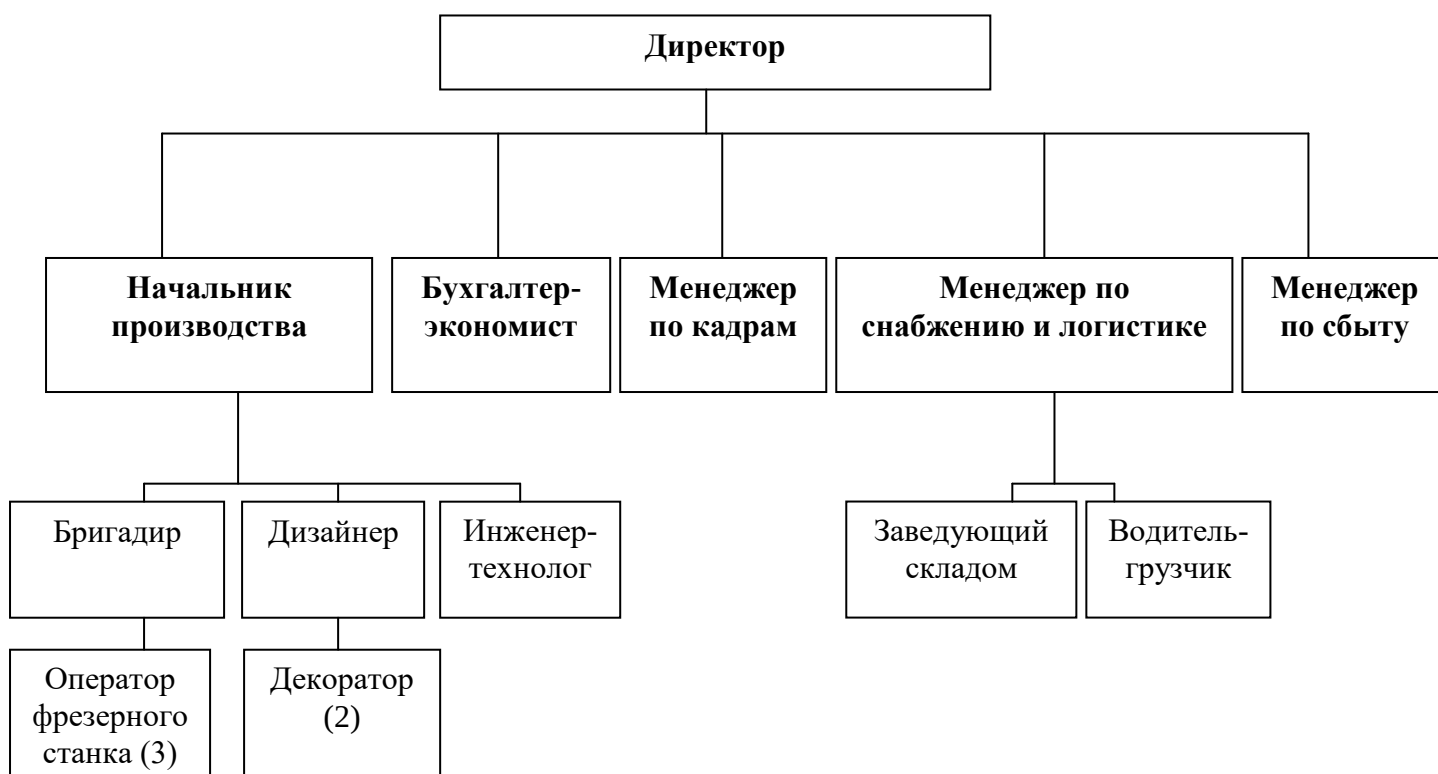


Рисунок 3.1 – Организационная структура ООО «ЭкоБагет»

Линейно-функциональная структура управления ООО «ЭкоБагет» обладает такими преимуществами, как:

- 1) быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся директором руководителям отделов;
- 2) рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- 3) стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- 4) единство и четкость распорядительства;
- 5) оптимальная оперативность принятия и выполнение решений;
- 6) личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- 7) профессиональное решение задач специалистами каждого конкретного отдела.

Штатная численность сотрудников будет составлять 16 человек (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Штатная численность сотрудников

Должность	Численность
Директор	1
Начальник производства	1
Бригадир	1
Дизайнер	1
Инженер технолог	1
Оператор фрезерного станка	3
Декоратор	2
Бухгалтер-экономист	1
Менеджер по кадрам	1
Менеджер по снабжению и логистике	1
Заведующий складом	1
Водитель-грузчик	1
Менеджер по сбыту	1
Общая численность персонала:	16 человек

Численность персонала производственного отдела составляет большую часть сотрудников 56%, а именно 9 человек.

Организационная структура производственного отдела представлена на рисунке 3.2.

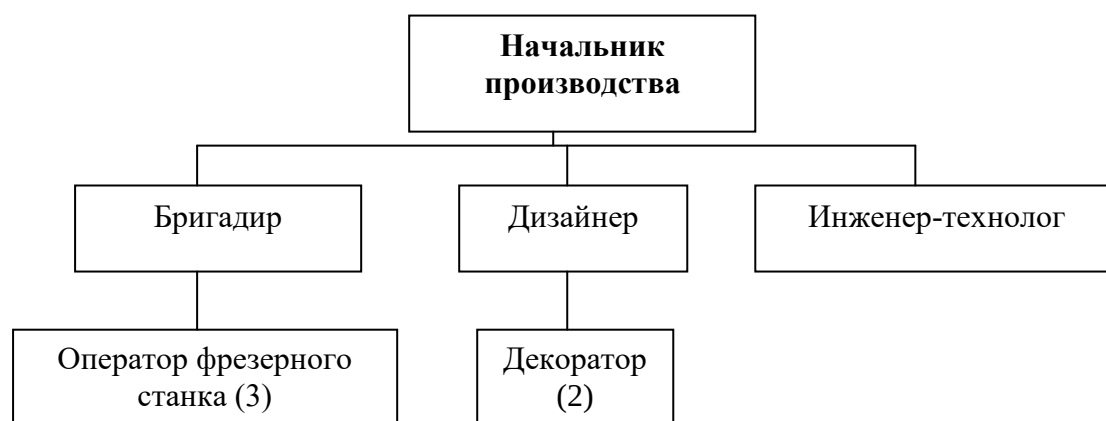


Рисунок 3.2 – Организационная структура производственного отдела

Производственным процессом на предприятии руководит начальник производства, он отдает распоряжения и указания нижестоящим бригадиру, дизайнеру и инженеру-технологу.

При подборе кандидатов на должность в ООО «ЭкоБагет» учитывается и соответствие сформированным критериям подбора персонала. Критерии подбора для каждой должности являются разными, но есть общие черты у критериев на должность руководителя, должность специалиста, и общие черты критериев отбора производственного персонала.

В таблице 3.2 представлены критерии подбора персонала в ООО «ЭкоБагет».

Таблица 3.2 – Критерии подбора персонала

Критерий	Должность руководителя	Должность специалиста	Должность производственного персонала
1	2	3	4
Образование	Высшее	Высшее	Не ниже среднего специального
Возраст	30-40 лет	21-35 лет	20-45 лет
Опыт работы	Не менее 5 лет	От 1 года	Не обязателен
Деловые качества	Лидерские навыки, умение быстро реагировать на изменение условий и ситуации, объективность, аналитические способности	Умение вести переговоры, гибкость мышления	Быстрая обучаемость, внимание к деталям, готовность к сверхурочной работе, скрупулезность, творческое мышление
Физическая характеристи ка	Не имеет значения	Не имеет значения	Физическая выносливость, хорошая физическая форма

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
Иные требования	Знание иностранных языков, пользование программными обеспечениями, стрессоустойчивость	Знание профильных программ и технологий, организованность, целеустремленность	Исполнительность, ответственный подход к работе

К управленческому персоналу в ООО «ЭкоБагет» относятся следующие сотрудники: директор предприятия, начальник производства, бухгалтер-экономист, менеджер по кадрам, менеджер по снабжению, менеджер по сбыту.

Должностные обязанности директора предприятия:

- 1) осуществление контроля за соблюдением законности в деятельности всех отделов ООО «ЭкоБагет»;
- 2) осуществление общего руководства производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия;
- 3) организация взаимодействия всех отделов;
- 4) обеспечение выполнения всех принимаемых предприятием обязательств, в том числе обязательства перед бюджетами разных уровней и внебюджетными фондами;
- 5) создание условий для внедрения новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда.

Должностные обязанности начальника производства:

- 1) руководит работой по оперативному регулированию хода производства, обеспечению ритмичного выпуска багета в соответствии с планом производства и договорами поставок;
- 2) осуществляет руководство разработкой производственных программ (планов) и календарных графиков выпуска багета;
- 3) организует разработку мероприятий по совершенствованию оперативного планирования, текущего учета производства, внедрение современных технических средств.

Должностные обязанности бухгалтера-экономиста:

- 1) успешно содействовать реализации экономических планов организации;
- 2) оперативно сообщать руководству о возникающих по роду своей деятельности проблемных моментах;
- 3) вести бухгалтерскую и экономическую отчетность, заниматься начислением заработной платы и премирования сотрудников.

Должностные обязанности менеджера по кадрам:

- 1) организация на предприятии работы с персоналом;
- 2) комплектование предприятия работниками необходимых профессий;
- 3) организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников;
- 4) методическая помощь руководителям подразделений предприятия по всем вопросам, связанным с персоналом.

Должностные обязанности менеджера по снабжению и логистике:

- 1) организация и ведение закупок: поиск потенциальных поставщиков; мотивация поставщиков на работу с ООО «ЭкоБагет»;
- 2) планирование и аналитическая работа: составление ежемесячного плана закупок; предоставление отчетов по итогам работы, обеспечение маркетинговых исследований по изучению предложений от поставщиков;
- 3) обеспечение закупок: прием и обработка заказов от менеджеров отдела продаж и рекламы, оформление необходимых документов, связанных с закупкой;
- 4) контрольная: обеспечение своевременного поступления продукции на склад.

Должностные обязанности менеджера по сбыту:

- 1) определяет и ставит цели, задачи, связанные с маркетингом и сбытом продукции;
- 2) разрабатывает и обеспечивает выполнение мероприятий по организации и созданию сети сбыта продукции (разработка и построение

каналов движения продукции к потребителям; формирование коммерческих связей с потребителями);

3) выявляет потенциальных потребителей продукции (оптовые и розничные торговые предприятия, багетные мастерские, пр.) и устанавливает деловые контакты.

Для развития персонала будет осуществляться периодическое повышение квалификации сотрудников ООО «ЭкоБагет». Повышение квалификации будет осуществляться на основе перспективных (сроком на 5 лет), годовых и квартальных план-графиков. Перспективный план-график повышения квалификации сотрудников сроком на 5 лет представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Перспективный план-график повышения квалификации сотрудников ООО «ЭкоБагет»

ФИО	Должность	2019 г.		2020 г.		2021 г.		2022 г.		2023 г.	
		1п	2п	1п	2п	1п	2п	1п	2п	1п	2п
...	Директор		+								
...	Начальник производства			+							
...	Бригадир				+						
...	Дизайнер					+					
...	Инженер технолог						+				
...	Оператор фрезерного станка								+		
...	Декоратор										+
...	Бухгалтер-экономист	+									
...	Менеджер по кадрам		+								
...	Менеджер по снабжению и логистике			+							
...	Заведующий складом				+						
...	Водитель-грузчик					+					
...	Менеджер по сбыту						+				

Повышение квалификации охватывает весь персонал ООО «ЭкоБагет». Процесс повышения квалификации является непрерывным на предприятии.

На основании деятельности сотрудника, его достижений и результатов менеджером по кадрам составляется оценка компетенций конкретного сотрудника.

Затем формируется программа повышения его квалификации. Будут применяться сочетание активных и пассивных методов: семинаров, лекций, тренингов, решения кейсов, моделирования и деловых игр, вебинаров.

Планированием карьеры в ООО «ЭкоБагет» будет заниматься менеджер по кадрам, сотрудник, его линейный менеджер (руководитель). Основные мероприятия по планированию карьеры в ООО «ЭкоБагет» представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Мероприятия по планированию карьеры в ООО «ЭкоБагет»

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Получение профильного образования Первичное трудоустройство Адаптация в организации Оценка перспектив и проектирование возможного продвижения по службе Реализация продвижения по службе
Менеджер по кадрам	Оценка при приеме на должность сотрудника Помощь в адаптации и ориентации Оценка компетенций и достижений сотрудника Зачисление в кандидаты на повышение Обучение и повышение квалификации Комплексная работа с резервистом Продвижение по службе Новый цикл планирования
Линейный менеджер (руководитель сотрудника)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Мотивация Предложения по продвижению по службе

Обучение и продвижение сотрудников в ООО «ЭкоБагет» по карьерной лестнице является составляющей частью общей системы мотивирования сотрудников.

Систему мотивирования сотрудников будет регулировать внутренний нормативный документ ООО «ЭкоБагет»: «Положение о мотивации сотрудников».

Система мотивации составляет материальную и нематериальную составляющие, обеспечивает привязку и оценку результатов конкретной деятельности каждого сотрудника и вклад в достижение прибыльности предприятия.

Материальное стимулирование заключается в формировании заработной платы, которая состоит из оклада, бонуса (ежеквартальное поощрение сотрудника за выполнение специальных показателей), премии (ежегодное вознаграждение по результатам выполнения целей всего предприятия по показателям).

Формула для расчета фонда оплаты труда выглядит следующим образом:

$$\text{ФОТ} = (\text{оклад} + \text{бонус (1 раз в квартал)} + \text{премия (1 раз в год)}) * \text{соц. налоги (1)}.$$

Система поощрения включает в себя:

1) материальное поощрение:

- бонусная система оплаты труда;
- премирование сотрудников по результатам деятельности;
- оплата повышения квалификации сотрудников;
- приобретение и вручение сотрудникам ценных подарков в личные и корпоративные праздники;

2) моральное поощрение:

- информирование всего персонала о достижениях в работе отдельных сотрудников с указанием размера премий;
- вывешивание приказов о назначении сотрудников на более высокие должности;

- организация соревнований «Лучший по профессии» и др.;
- организация выездов всего персонала на природу, экскурсии;
- поздравления с личными праздниками.

Система наказаний:

- 1) лишения на определенный период сотрудника премий и бонусов за результаты работы;
- 2) информирование всех сотрудников о нарушении трудового распорядка, о виновных сотрудниках и о степени их наказания;
- 3) предоставление негативной характеристики на сотрудника

Общая схема системы мотивации в ООО «ЭкоБагет» представлена в таблице 3.5, где

КПП – ключевые процессные показатели;

ПП – процессные показатели;

КПОД – ключевые показатели оперативной деятельности;

ПОД – показатели оперативной деятельности.

Таблица 3.5 – Общая схема системы мотивации в ООО «ЭкоБагет»

Должностные категории	Основной показатель (мес.)	Дополнительный показатель (мес.)	Бонус (квартал)	Премия (год)
Директор	КПП	Рентабельность продаж	Рост нормы прибыли	Чистая прибыль
Линейные руководители	ПП	КПП	Бюджеты доходов и расходов	Рост нормы прибыли
Специалисты	КПОД	ПП	КПП	Рост нормы прибыли
Исполнители	ПОД	КПОД	ПП	КПП

Аттестация сотрудников ООО «ЭкоБагет» будет разделяться на регулярную и промежуточную.

Регулярная будет проводиться для всех сотрудников 1 раз в 3 года.

Промежуточная, для оценки текущего состояния дел, будет проводится 1 – 2 раза в год линейным руководителем для сотрудников своего отдела.

Аттестация сотрудников будет проводиться при помощи письменных тестов и выполнения практических заданий для конкретной профессии.

Вся система управления на предприятии ООО «ЭкоБагет» регламентирована соответствующими внутреннему нормативными документами, что обеспечивает точность ее выполнения и объективность оценки и формирования выводов по поводу деятельности и результатов каждого сотрудника.

3.2 Формирование стратегий организации

Для того чтобы сформировать общие представления о ситуации внутри проектируемого предприятия по производству багета, а также во внешней среде и указать, в каких направлениях нужно действовать, используя сильные стороны, чтобы максимизировать возможности и свести к минимуму угрозы и слабости проведен SWOT-анализ.

Для проведения SWOT-анализа проекта по производству деревянного багета предприятия ООО «ЭкоБагет» исследованию подверглись внутренние и внешние факторы деятельности предприятия.

SWOT-анализ предприятия ООО «ЭкоБагет» представлен в таблице 3.6.

Анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность предприятия, привел к формированию следующих выводов:

1) благодаря преимуществам производимого деревянного багета и благоприятными показателями спроса и предпочтений покупателей необходимо развивать стратегию дифференциации;

2) более низкая цена производимого багета по сравнению с импортным дает преимущество ООО «ЭкоБагет» по сравнению с продукцией зарубежного производства, которые преобладают на российском рынке, поэтому следует

заниматься развитием ассортимента и продвижением деревянного багета своего производства;

Таблица 3.6 – SWOT-анализ предприятия ООО «ЭкоБагет»

Сильные стороны	Возможности внешней среды
1. Высокопроизводительное автоматизированное оборудование 2. Разработка индивидуального дизайна для заказчика 3. Натуральное и качественное сырье 4. Возможность производить новую линию багета (экструдированного багета для эконом класса) 5. Более низкая цена на багет по сравнению с импортным деревянным багетом	1. Рост спроса на багет 2. Большое количество потенциальных заказчиков 3. Использование отечественно сырья, более низкого по стоимости, по сравнению с импортным 4. Предпочтения покупателей в выборе экологически чистого товара
Слабые стороны	Угрозы внешней среды
1. Недостаток оборотных средств 2. Отсутствие репутации 3. Отсутствие постоянных клиентов	1. Высокий уровень конкуренции со стороны импортного производства багета 2. Распространение на рынке дешевого багета с имитацией под деревянный багет 3. Нестабильность цен на импортное эксклюзивное сырье для деревянного багета

3) недостатки внутренней среды предприятия, связанные с его новизной и отсутствием репутации и связей сглаживаются благоприятными показателями внешней среды, связанными с растущим спросом и большим выбором потенциальных заказчиков (багетных мастерских), такая ситуация требует от предприятия развития маркетинговой стратегии;

4) недостатки внутренней и внешней среды в совокупности можно устранить эффективной политикой продвижения, налаживанием связей с покупателями и заказчиками.

Миссия ООО «ЭкоБагет» - производство безопасного, эстетически прекрасного багета, используя неповторимый дизайн и персональный подход к каждому заказу.

Стратегическая цель ООО «ЭкоБагет» - стать высоко прибыльным и динамично развивающимся предприятием, способным обеспечить потребности, ожидания, требования потребителей и других заинтересованных сторон (работников предприятия, поставщиков) через повышение: эффективности производства; эффективности корпоративного поведения; эффективности кадровой политики.

Система стратегических целей ООО «ЭкоБагет» представлена на рисунке 3.3.

Исходя из системы вспомогательных стратегических целей выбраны стратегии функционирования, развития, инноваций, маркетинга и конкурентоспособности.

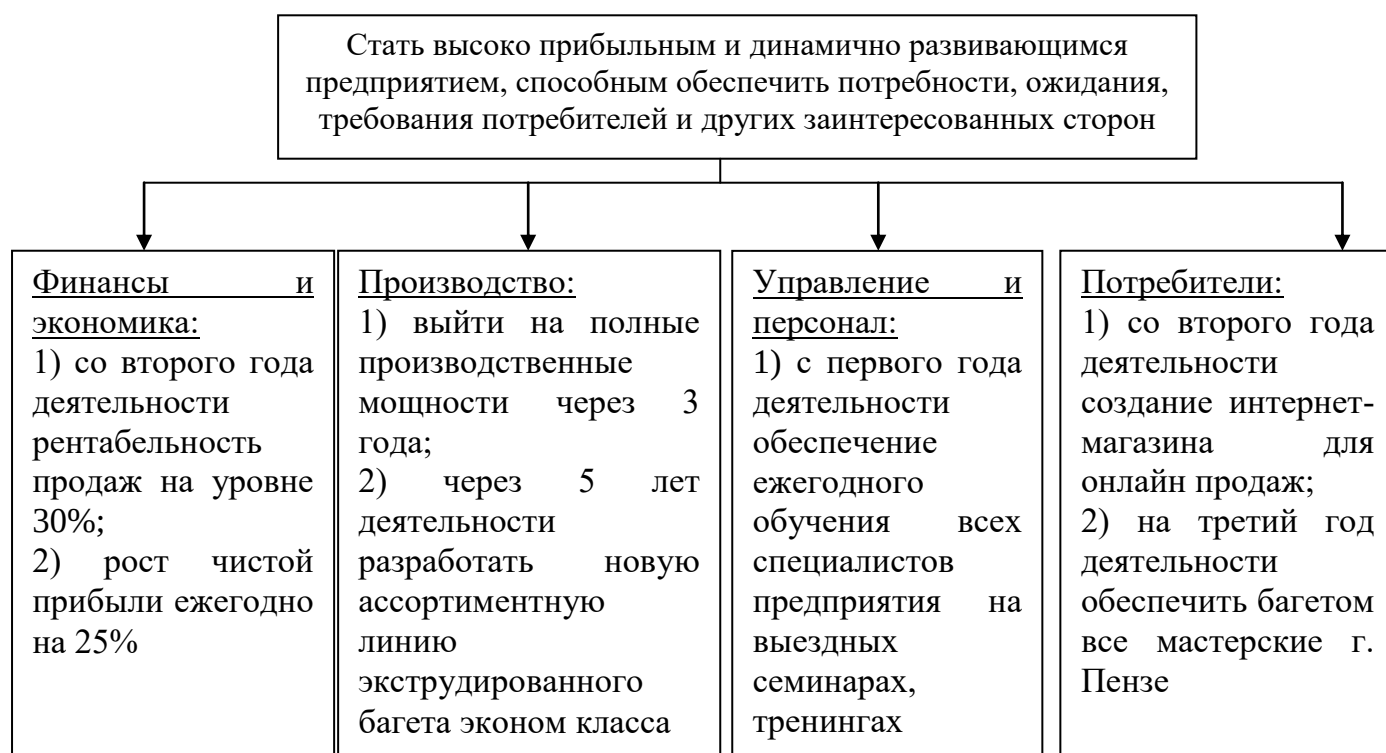


Рисунок 3.3 – Система стратегических целей

Стратегия функционирования является стратегией дифференциации, заключающейся в концентрации ООО «ЭкоБагет» усилий на производстве деревянного багета, модификация которого расширяет круг потенциальных покупателей.

Стратегия развития предполагает использование стратегии стабильности, которая предполагает сосредоточение на производстве экологически чистого багета для рам и картин и поддержка данного вида направления.

Инновационная стратегия ООО «ЭкоБагет» - это защитная стратегия, так как предполагает использование предприятием уже апробированную технологию производства деревянного багета итальянских фабрик, которая зарекомендовала себя, как наиболее привлекательная, автоматизированная и доступная для реализации на отечественном аналогичном оборудовании.

Маркетинговая стратегия заключается в стратегии внедрения на рынок, которая предполагает расширение деятельности ООО «ЭкоБагет» за счет увеличения объема сбыта деревянного экологически чистого багета путем увеличения затрат на рекламу, расширения сбыта и за счет привлечения потребителей, которые ранее приобретали продукты конкурентов.

Стратегия конкурентоспособности заключается в реализации стратегии дифференциации, в основе которой лежит идея создания уникального экологически чистого деревянного багета российского производства.

Реализация стратегии дифференциации требует осуществления значительных инвестиций. Они необходимы для приобретения высококачественных материалов, точного и современного оборудования и интенсивной работы с клиентами.

Таким образом, результатом реализации предложенных мероприятий должно стать: формирование высокого уровня лояльности потребителей, увеличения доли рынка, приобретения положительной репутации у заказчиков.

3.3 Управление качеством в организации

Основные цели управления системой менеджмента качества на предприятии по производству багета ООО «ЭкоБагет»:

- 1) осуществление рекомендаций ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и законодательных требований, которые относятся к продукции, процессам, ресурсам;
- 2) характеристика взаимодействия процессов в системе менеджмента качества ООО «ЭкоБагет»;
- 3) определение политики предприятия в соответствии с каждым элементом ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

На предприятии будет разработано «Руководство по качеству ООО «ЭкоБагет», которое будет утверждено директором, и его сила будет распространяться для всех отделов предприятия и является частью общего документооборота.

Весь процесс обработки сырья и производства деревянного багета, качественные характеристики процесса подробно будут описаны в Технологических условиях. Также будут составлены Сертификаты, которые ООО «ЭкоБагет» будет предоставлять своим заказчикам и покупателям для ознакомления с характеристиками производимого деревянного багета.

В случае оформления поставок сырья для производства багета, поставщик также представляет свои документы на сырье, данные о которых фиксируются в договоре.

Для получения высококачественного деревянного багета, необходимо следовать всем технологиям процесса при определенной температуре, влажности сырье должно быть тщательно обработано и подготовлено.

Также, для получения качественной продукции, необходимо соблюдать гигиенические условия в цехе и на складе, помещения должны удовлетворять требованиям СанПина, иметь как искусственное, так и естественное освещение.

Время тоже оказывает влияние на качественные характеристики готового деревянного багета, пренебрежение им ведет к браку.

При изготовлении багета все характеристики деревянного сырья должны соответствовать ГОСТу. Бригадиру ООО «ЭкоБагет» следует присутствовать на протяжении всего производственного процесса. Также он должен зафиксировать все полученные данные обработки, подготовки, производства в журнал. По полученным данным будут делаться выводы о соответствии нормам деревянного багета.

Целями политики ООО «ЭкоБагет» в области качества являются:

- 1) подготовка и реализация внедрения системы менеджмента качества в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и подтверждение соответствия требованиям в органе по сертификации;
- 2) получение сертификата;
- 3) осуществление «Плана подготовки персонала»;
- 4) осуществление «Программы функционирования и улучшения системы менеджмента качества на предприятии»;
- 5) увеличение объемов производства и сбыта;
- 6) внедрение учета и оценки затрат на качество;
- 7) определение планового уровня затрат на качество для эффективного функционирования СМК;
- 8) уменьшение количества обоснованных претензий заказчиков, снижение доли брака в производстве;
- 9) уменьшение трудоемкости производимого багета.

Создание на ООО «ЭкоБагет» СМК приведет к значительному увеличению направлений улучшения качества готового деревянного багета и закреплению конкретных функций отделами и линейными руководителями.

Перечисленные процедуры обоснуются необходимостью планирования и оценки качества труда, анализа качества деревянного багета, контроля исполнительской дисциплины, оперативного планирования повышения качества деревянного багета и др.

Документирование будет выполняться в виде карт процессов, на которых будет указана последовательность операций, входные и выходные данные, информация, ресурсы, каждой операции и ответственные за её выполнение.

Система менеджмента будет поддерживаться на предприятии благодаря постоянной работе по улучшению качества: будут разрабатываться и актуализироваться внутренние нормативные документы, проводиться внутренние аудиты, реализовываться планы корректирующих и предупреждающих действий. Персонал ООО «ЭкоБагет» будет вовлечен в процесс достижения целей в области качества и поддерживать руководство в стремлении реализации политики в области качества.

Таким образом, постоянное увеличение объемов продаж будет обеспечиваться высокой конкурентоспособностью деревянного багета, которую планируется достичь при помощи высокотехнологичного производства и своевременного повышения контроля качества деревянного багета из экологически чистого сырья, а также проводимой работой по внедрению на ООО «ЭкоБагет» системы качества ГОСТ Р ИСО 9001-2015, в результате поэтапного освоения в производстве деревянного багета и современного качественного отечественного оборудования.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Аналитическая программа Project Expert используется для экономического обоснования реализации проекта по производству деревянного багета на предприятии ООО «ЭкоБагет».

Для начала расчетов, необходимо представить все исходные данные проекта. В таблице 3.7 представлены данные о налоговом окружении ООО «ЭкоБагет»

Таблица 3.7 – Налоговое окружение ООО «ЭкоБагет»

Наименование налогов	Ставка	Налогообла-гаемая база	Период начисления
Страховые взносы во внебюджетные фонды: - на пенсионное страхование; - на медицинское страхование; - на социальное страхование.	30% 22 % 5,1 % 2,9 %	Зарплата	Месяц
Налог на добавленную стоимость	18%	Добавленная стоимость	При продаже
Налог на имущество	2,2%	Имущество	Квартал
Налог на прибыль	20%	Прибыль	Квартал
Транспортный налог	40 р. за л.с.	Лошадиные силы	Квартал

Потенциальные источники финансирования реализуемого проекта представлены далее в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Источник финансирования проекта ООО «ЭкоБагет»

Собственные средства		Заемные средства		ИТОГО	
тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1 620	58	1 200	42	2 820	100

Собственные средства, вложенные учредителем проекта, будут направлены на оформление юридического лица, покупку земли и здания, наём и обучение персонала. Доля собственных средств в общем объеме финансирования составляет 58%.

Заемные средства составляют 42%, они направлены на покупку двух фрезерных станков отечественного производства. Заемные средства представляют собой кредит, сроком на 36 месяцев и по процентную ставку 15% в год.

Календарный план проекта ООО «ЭкоБагет» представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Календарный план проекта ООО «ЭкоБагет»

Наименование этапа	Длитель -ность	Дата начала	Дата окончания	Ответственный	Стоимость
Оформление юридического лица	30 дн.	09.01.2019	08.02.2019	Директор	15 000
Покупка земли и здания	30 дн.	01.01.2019	31.01.2019	Директор	1 400 000
Покупка, наладка оборудования	15 дн.	01.02.219	15.02.2019	Начальник производства	1 200 000
Наём и обучение персонала	20 дн.	09.02.2019	28.02.2018	Менеджер по кадрам	85 000
Приобретение мебели и оргтехники	10 дн.	01.02.2019	11.02.2019	Директор	120 000
Производство багета	бессроч но	01.03.2019	бессрочно	Бригадир	...

Календарный план представляет собой основные этапы, которые выполняются к началу производственной деятельности.

В таблице 3.10 представлена номенклатура и цены на деревянный багет во всех представленных производством объемах.

Таблица 3.10 – Номенклатура и цены деревянного багета

Наименование продукции, услуг	Единицы измерения	Цена без НДС	НДС	Цена с НДС
Гладкий багет	пог. м	847 руб.	153 руб.	1000 руб.
Декоративный багет	пог. м	1018 руб.	182 руб.	1200 руб.
Паспарту	пог. м	762 руб.	138 руб.	900 руб.
Профиль	пог. м	500 руб.	90 руб.	590 руб.
Подрамник	пог. м	334 руб.	61 руб.	395 руб.

Для расчета себестоимости в первую очередь необходимо определить состав прямых затрат. Для этого в таблице 3.11 представлены следующие данные.

Таблица 3.11 – Номенклатура и цены сырья, материалов

Наименование статей прямых материальных затрат	Единица измерения	Цена без НДС	НДС	Цена с НДС
Деревянный брусок	1 шт.	1420 руб.	255 руб.	1675 руб.
Краска	4 л	5900 руб.	1060 руб.	6960 руб.
Лак	3 л	2560 руб.	460 руб.	3020 руб.
Воск	5 л	4770 руб.	860 руб.	5630 руб.
Декоративные комплектующие	1 уп.	1640 руб.	295 руб.	1935 руб.
Гофроупаковка	1 шт.	34 руб.	6 руб.	40 руб.
Электричество	1 кВт*ч	2,7	0,5	3,2

Калькуляция прямых материальных затрат на производство единицы продукции представлено в таблицах 3.12, 3.13, 3.14, 3.15.

Таблица 3.12 – Прямые издержки на 1 погонный метр гладкого багета

Наименование статей прямых материальных затрат	Ед. изм. статьи затрат/ Ед. изм. продукции	Цена за единицу измерения статьи затрат	Стоимость статьи затрат, руб.
Деревянный брусок	1 шт./0,2 шт.	1675 руб.	335 руб.
Краска	4 л/50мл	6960 руб.	87,0 руб.
Лак	3 л/60 мл	3020 руб.	60,4 руб.
Воск	5 л/50мл	5630 руб.	56,3 руб.
Гофроупаковка	1 шт./0,1	40 руб.	0,4 руб.
Электричество	1 кВт*ч / 0,1	3,2	0,3 руб.
Всего прямых затрат			539,4 руб.

Таблица 3.13 – Прямые издержки на 1 метр декорированного багета

Наименование статей прямых материальных затрат	Ед. изм. статьи затрат/ Ед. изм. продукции	Цена за единицу измерения статьи затрат	Стоимость статьи затрат, руб.
Деревянный брусок	1 шт./1шт.	1675 руб.	335 руб.
Краска	4 л/60мл	6960 руб.	92,0 руб.
Лак	3 л/60 мл	3020 руб.	60,4 руб.
Воск	5 л/70мл	5630 руб.	71,8 руб.
Декоративные комплектующие	1 уп./ 0,1 уп.	1935 руб.	19,6 руб.
Гофроупаковка	1 шт./ 0,1 шт.	40,0 руб.	0,4 руб.
Электричество	1 кВт*ч / 0,1	3,2	0,3 руб.
Всего прямых затрат			579,5 руб.

Таблица 3.14 – Калькуляция прямых издержек на 1 метр профиля и подрамника

Наименование статей прямых материальных затрат	Ед. изм. статьи затрат/ Ед. изм. продукции	Цена за единицу измерения статьи затрат	Стоимость статьи затрат, руб.
Деревянный брусок	1 шт./0,5 шт.	1675 руб.	167,5 руб.
Воск	5 л/70мл	5630 руб.	71,8 руб.
Гофроупаковка	1 шт./ 0,1 шт.	40 руб.	4,0 руб.
Электричество	1 кВт*ч / 0,1	3,2	0,3 руб.
Всего прямых затрат			243,6 руб.

Таблица 3.15 – Калькуляция прямых издержек на 1 метр деревянного паспарту

Наименование статей прямых материальных затрат	Ед. изм. статьи затрат/ Ед. изм. продукции	Цена за единицу измерения статьи затрат	Стоимость статьи затрат, руб.
Деревянный брусок	1 шт./1 шт.	1675 руб.	335 руб.
Лак	3 л/30 мл	3020 руб.	30,2 руб.
Воск	5 л/40мл	5630 руб.	38,6 руб.
Гофроупаковка	1 шт./ 0,1 шт.	40 руб.	0,4 руб.
Электричество	1 кВт*ч / 0,1	3,2	0,3 руб.
Всего прямых затрат			404,5 руб.

Численность персонала и заработная плата сотрудников без социальных отчислений представлена в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Численность персонала и заработная плата (без социальных отчислений)

Должность	Численность	Средняя заработная плата работника в месяц, руб.	
Директор	1	45000	45000
Начальник производства	1	40000	40000
Бригадир	1	30000	30000
Дизайнер	1	25000	25000
Инженер технолог	1	25000	25000
Оператор фрезерного станка	3	18000	54000
Декоратор	2	16000	32000
Бухгалтер-экономист	1	35000	35000
Менеджер по кадрам	1	35000	35000
Менеджер по снабжению и логистике	1	35000	35000
Заведующий складом	1	25000	25000
Водитель-грузчик	1	18000	18000
Менеджер по сбыту	1	35000	35000
Общая численность персонала:	16 человек	Итого:	434000

Косвенные (накладные) расходы представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Накладные расходы ООО «ЭкоБагет»

Наименование статей накладных расходов	Стоимость в мес., руб.
1	2
Административные расходы:	9000
– затраты на содержание помещения;	4000
– затраты на связь;	500
– канцелярские расходы;	1000
– страхование собственности (имущества);	1000
– затраты на социально-бытовые нужды.	1500

Продолжение таблицы 3.17

1	2
Производственные расходы:	18000
– затраты на содержание и ремонт производственного цеха;	5500
– текущий ремонт оборудования и транспортных средств;	6000
– затраты на текущую подготовку и переподготовку кадров.	6500
Сбытовые расходы:	20000
– транспортные затраты;	12000
– затраты на маркетинг и рекламу.	8000

Далее определяется полная себестоимость, представленная в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Калькуляция себестоимости багета

Вид продукции	Прямые издержки, руб.	Постоянная зарплата на ед. продукции, руб.	Косвенные расходы на ед. продукции, руб.	Проценты, по кредитам на ед. продукции, руб.	Амортизация на ед. продукции, руб.	Налоги, относимые на себестоимость на ед. продукции, руб.	Полная себестоимость ед. продукции, руб.
Гладкий багет	539,4	30	19	13	12	22	635,4
Декоративный багет	579,5	36	21	15	13	26	690,5
Паспарту	404,5	20	14	12	10	17	477,5
Профиль	243,6	12	11	10	8	12	296,6
Подрамник	243,6	7	6	8	5	9	278,6

После проведенных расчетов составлен отчет о финансовых результатах и план движения денежных средств проекта по производству багета на период, равный 5 годам.

Анализируя отчет о финансовых результатах, можно сделать следующие заключения:

1) выручка от продаж за первый год деятельности составила 19 704 941,39 рублей, к концу расчетного периода в 2023 году данный показатель увеличился до 34 422 334,31 рублей, что на 74% выше начального показателя;

2) совокупные прямые издержки на конец 2019 года составили 12 659 905,35 рублей, спустя пять лет данный показатель увеличился до 22 115 442,30 рублей;

3) косвенные издержки за первый год деятельности составили 6 445 116,38 рублей, на конец расчетного периода данный показатель стал равен 7 539 874,57 рублей;

4) налог на прибыль к концу 2023 года 3 045 900,73 рублей;

5) чистая прибыль с отрицательного показателя в 2019 году, равному - 640 266,80 рублей выросла до 2 436 720,58 на конец 2023 года.

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

Анализ плана движения денежных средств показал следующие значения:

1) поступление денежных средств от операционной деятельности: на конец 2019 года составил 362 293,33 рублей и 2023 году этот показатель увеличится до 2 417 143,43 рублей;

2) баланс наличности на конец периода в 2019 году составил 9 836,77 рублей и 2023 году этот показатель увеличится до 7 373 789,04 рублей.

План движения денежных средств ООО «ЭкоБагет» представлен в приложении В.

Период окупаемости проекта по производству багета составляет 33 месяца.

Стоимость проекта составляет 7 346 964 рубля.

Показатели эффективности проекта ООО «ЭкоБагет» представлены в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Показатели эффективности проекта ООО «ЭкоБагет»

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	15%
Период окупаемости	33 месяц
Дисконтируемый период окупаемости	39 месяца
Средняя норма рентабельности	52%
Чистый приведенный доход проекта	2 381 936 рублей
Индекс прибыльности	1,6
Внутренняя норма рентабельности	46%

Индекс прибыльности больше единицы, он равен 1,6.

Исходя из результатов, проведенных расчетов, становится очевидным, что реализация проекта по производству деревянного багета из экологически чистых материалов является эффективным и целесообразным, а значит, доказаны перспективы создания и эффективного управления предприятия по производству багета в г. Пензе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ рынка багета для рам и картин показывает, что рынок является ненасыщенным, преобладает импортная продукция, спрос на багетную продукцию с каждым годом увеличивается, существует большое количество сфер применения рамного и картинного багета. Внешняя среда характеризуется неблагоприятными экономическими факторами развития багетного рынка, но положительные политические, культурные и технологические факторы рынка способствуют его развитию. На рынке багета практически нет российских конкурентов, производящих багет из дерева, при этом поставщиков качественного исходного сырья достаточно, поэтому существует необходимость разработки предприятия по производству деревянного багета.

Анализ покупателей показал наличие строгих предпочтений в выборе багета для картин и рам и требований к нему, такая продукция как деревянный багет имеет конкретную целевую аудиторию, на работу с которой необходимо уделить все усилия производителя. В целом можно сделать вывод о целесообразности открытия предприятия по производству деревянного рамного багета, так как данное направление имеет хорошие перспективы на рынке, низкую конкуренцию, растущий спрос и конкретную, достаточно широкую целевую аудиторию.

Предприятие по производству рамного и картинного багета из дерева ООО «ЭкоБагет» будет производить 80 разновидностей багета, из разных пород древесины, стиля и цвета: дубовый, классический, лофт, широкий, резной, цветное дерево. Такой багет обладает главными свойствами: надежность, экологичность и прочность. Производство деревянных багетов является сложным процессом, требовательным к качеству. В то же время применение современного автоматического оборудования с ЧПУ даёт возможность изготавливать деревянный багет на малых частных предприятиях.

Эффективность логистических процессов на предприятии по производству деревянного багета в первую очередь зависит от правильной

организации складского помещения и работы транспортного хозяйства. Не менее важным является заключение договоров на поставку с проверенными поставщиками качественного сырья, а также важно постоянно находить новые каналы распределения деревянного багета, применяя эффективные формы и методы торговли.

Организационная структура имеет вид линейно-функциональной структуры. Линейные руководители: директор, бухгалтер-экономист и менеджер по кадрам, начальник производства, менеджер по снабжению и логистике, менеджер по сбыту. Функциональные руководители доводят свои решения до исполнителей либо через директора ООО «ЭкоБагет», либо (в пределах специальных полномочий) прямо. Вся система управления на предприятии ООО «ЭкоБагет» регламентирована соответствующими внутренними нормативными документами, что обеспечивает точность ее выполнения и объективность оценки и формирования выводов по поводу деятельности и результатов каждого сотрудника.

Стратегия конкурентоспособности заключается в реализации стратегии дифференциации, в основе которой лежит идея создания уникального экологически чистого деревянного багета российского производства. Реализация стратегии дифференциации требует осуществления значительных инвестиций. Они необходимы для приобретения высококачественных материалов, точного и современного оборудования и интенсивной работы с клиентами.

Период окупаемости проекта по производству багета составляет 33 месяца. Индекс прибыльности больше единицы, он равен 1,6. Исходя из результатов, проведенных расчетов, становится очевидным, что реализация проекта по производству деревянного багета из экологически чистых материалов является эффективным и целесообразным, а значит, доказаны перспективы создания и эффективного управления предприятия по производству багета в г. Пензе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. VIII Всероссийский Форум «Багетный бизнес России» // Багетный бизнес России. – URL: <http://artframeexpo.ru/>
2. Аверьянова Е.А. Эффективные методы и модели процесса принятия решений на примере компании / Е.А. Аверьянова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 3. - С. 98 - 101.
3. Багет для изготовления рам. Технология и материалы. – URL: http://www.figarobaget.ru/tech/tech_baget.html
4. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 439 с.
5. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
6. Васильева И.С. Эффективные методы и модели принятия управленческих решений // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 3. - С. 13 - 15.
7. Вдовин С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 299 с.
8. Всероссийский форум «Багетный бизнес России-2015». – URL: <http://gorod-el.ru/wdr/201705/bagetnyy-biznes-rossii>
9. Дафт Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 736 с.
10. Деревянный багет и его производство. – URL: http://artbalt.eu/ru/news/9_Medinio-bageto-gamyba-%C4%AFmon%C4%97je-Intermol.html

11. Демография // Федеральная служба государственной статистики. – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography
12. Джакубова Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 96 с.
13. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2016. - 432 с.
14. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. - М.: Дашков и К, 2014. - 380 с.
15. Жучков Ю. Повышение эффективности компенсационного пакета работника / Ю. Жучков // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 1. - С. 74-80.
16. Изготовление деревянного багета: - URL: <http://chinimvse.ru/bagetnaya-masterskaya/baget/izgotovlenie-derevyannogo-bageta>
17. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. 3-е изд. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
18. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
19. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
20. Минаева Т. С. Человеческий капитал как конкурентное преимущество / Т. С. Минаева // Банковское дело. - 2014. - № 2. - С. 61-64.
21. Никулина Н.Н. Финансовый менеджмент страховой организации. Учебное пособие. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник / Никулина Н.Н., Березина С.В. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 431 с.
22. Оборудование для производства деревянного багета // Каменский станкостроительный завод. – URL: <https://777russia.ru>
23. Олейник К. А. Методика оценки потенциала кандидата. Ч. 1 / К. А. Олейник // Менеджмент сегодня. -2014. - № 1. - С. 10-22.

24. Орлова П.И. Бизнес-планирование: Учебник. / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с.
25. Отчет о VII Всероссийском Форуме «Багетный бизнес России» // Ассоциация участников рынка Артиндустрии. – 2016. – URL: <http://industryart.ru/projects/artframeexpo-forum-2016>
26. Полторак В. Глубина хранения на складе : оптимальный подход к выбору стеллажей / В.Г. Полторак // Логистика. - 2014. - № 1. - С. 14-15.
27. Производство деревянных изделий. – URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/proizvodstvo-derevyannykh-izdeliy-otkryvaem-stolyarnyy-tsekh>
28. Розин М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 346 с.
29. Салимова Т.А. Управление качеством: Учебник по специальности "Менеджмент организации" / Т.А. Салимова. - М.: Омега-Л, 2013. - 376 с.
30. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2014. - 572 с.
31. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
32. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: ИТК Дашков и К, 2016. - 468 с.