МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

Бакалаврская работа

на тему

Разработка перспектив создания и эффективного управления предприятием по производству картонно-бумажной тары

Студент группы 13ЛЗЭМ31 _____ Серкова А. В.
(номер группы) (подпись, дата) (фио полностью)

Руководитель к.э.н., доцент _____ Пащенко Т. Ю.
(должность) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

_____
(наименование организации)

Нормоконтролер д.э.н., профессор _____ Тугускина Г. Н.
(должность) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

_____
(наименование организации)

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

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

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

Секретарь ГЭК _____ Пронина Ю. Ю.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Пенза 2017 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……6
1. Маркетинговые исследования рынка……8
1.1 Анализ рынка……8
1.2 Оценка конкурентов ……10
1.3 Изучение потребителей и сегментирование рынка……17
2. Технико-технологическое обоснование проекта……20
2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности……20
2.2 Технология производства продукции……25
2.3 Логистика распределительных процессов……33
3 Формирование системы эффективного управления предприятием……39
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом……39
3.2 Формирование стратегий организации……46
3.3 Управление качеством в организации……53
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий……58
Заключение……70
Список использованной литературы……73
Приложение А. Отчет о финансовых результатах ООО «КБТАР»……76
Приложение Б. Краткая аннотация……77

ВВЕДЕНИЕ

Картонно бумажная тара давно используются на европейском рынке из-за свой экологичности. Применяют картонно бумажную тару во всех сферах, в которых к бумаге предъявляют требования повышенной пористости, прочности, жесткости.

Изготовление картонно бумажной тары подразделяется на две категории: индустриальную и коммерческую. В первом случае изготовление картонно бумажной тары необходимо для упаковки различной продукции, к примеру, муки. Такое производство картонно бумажной тары на рынке уже не одно десятилетие.

Коммерческое направление только набирает обороты, особенно если брать изготовление бумажных коробок и пакетов с логотипом. Сегодня у производителей картонно бумажной тары появились возможности изготавливать бумажные пакеты с нанесением логотипа и такой вид продукции нашел своего покупателя в лице многих крупных компаний, желающих получить дополнительный источник наглядной рекламы в виде нанесения своих брендов на фирменные картонные коробки и пакеты, к примеру, торговые сети, магазины, рестораны.

Появилась даже такая услуга, как изготовление картонно бумажной тары под определенные мероприятия, например, для предстоящей выставки или презентации. Данный вид упаковки является рекламным носителем для покупателя, а также подчеркивает его причастность к защите окружающей среды. Рост спроса и ассортимента картонно бумажной тары обусловлен оптимальным сочетанием качества, цены и стиля. Сегодня уже нельзя отрицать тот факт, что картонно бумажной упаковка вновь актуальна и производство картонно бумажной тары набирает обороты.

Цель ВКР - разработка перспектив создания и эффективного управления предприятием по производству картонно бумажной тары.

Тема ВКР сформулирована с учетом возможности реализации на практике. Для достижения необходимо решить следующие задачи:

разработать план маркетинга предлагаемой продукции, который включает в себя описание продукции, анализ рынка, анализ ожидаемого потенциала фирмы, сформированные цели и задачи маркетинга, обоснованную стратегию маркетинга;

спроектировать организацию управления предприятием, то есть описать технологию производства картонно бумажной тары, производственную структуру предприятия и в соответствии с этим разработать организационную структуру предприятия;

разработать миссию предприятия по производству картонно-бумажной тары;

провести оценку экономической эффективности проекта - спланировать поток необходимых инвестиций, разработать план продаж, рассчитать затраты, необходимые на производство продукции, определить цену производимой продукции, и в конечном итоге оценить эффективность проекта.

Объектом исследования является ООО «КБТАР» по производству картонно бумажной тары.

В качестве исходных материалов для исследования были использованы научные статьи, бизнес-планы, литературные источники, нормативно-справочная информация.

Были использованы современные методы познания, выявленные и разработанные современной наукой. В ходе исследования применялись системный, структурно-функциональный, сравнительно-статистический и другие методы анализа.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Анализ рынок предполагает рассмотрение рынка сбыта, рынка сырья, материалов и комплектующих, рынка трудовых ресурсов.

ООО «КБТАР» работает на рынке картонно-бумажной тары. Это стабильный рынок, и объемы продаж на нем постоянно растут стабильными темпами (10-12%).

Картонно бумажная тара – давно существующий на рынке товар. Годовой объем продаж составляет более 95 млн. шт. в год, 65 млн. шт. в год в выбранном сегменте (супермаркеты, гипермаркеты).

Существует сезонность продаж на рынке. Она связана, в основном, с ростом продаж в праздники и снижением продаж в сезон отпусков: декабрь + 20%, январь – 12%, март + 10%, июнь-август – 8%.

Современное производство картонно-бумажной тары в России состоит из четырех основных сегментов: упаковка из металла, стекла, полимеров, бумаги и картона. Более половины объема рынка занимает бумажно-картонная тара; на втором месте – полимерная; затем – стеклянная, меньше всего приходится на долю металлической тары и упаковки – рисунок 1.1 [35].

Лидирующая позиция картонно-бумажной тары и упаковки объясняется традиционным спросом на данную продукцию со стороны парфюмерной, фармацевтической и пищевой индустрий, а также широким использованием картона в логистике. Следует заметить, что взаимосвязь с пищевой промышленностью, для которой кризисные явления в экономике менее ощутимы, придает рынку тары и упаковки значительную устойчивость.

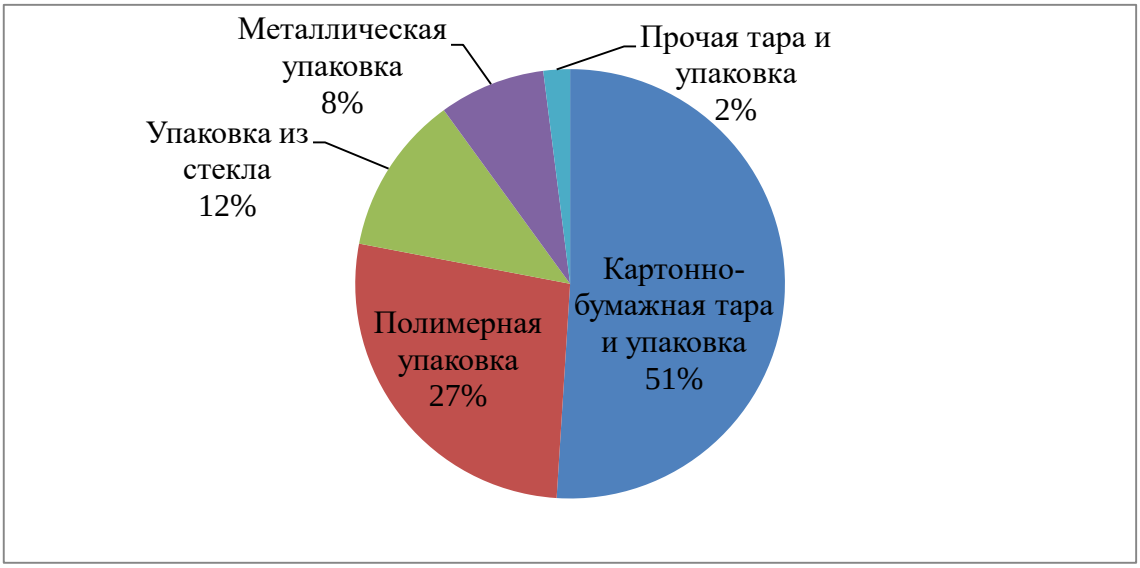

Рисунок 2.1 – Структура упаковочного рынка, %

Рынок картонно-бумажной тары зависит от ряда макроэкономических показателей, таких как оборот розничной торговли, объемы производства пищевых продуктов и т.д.

Рынок картонно бумажной тары ориентирован на такие отрасли, как: пищевая, бытовая химия, химическая, табачная и т.д. [33]. Потребление картонно-бумажной тары по этим отраслям в процентном соотношении представлено на рисунке 2.2.

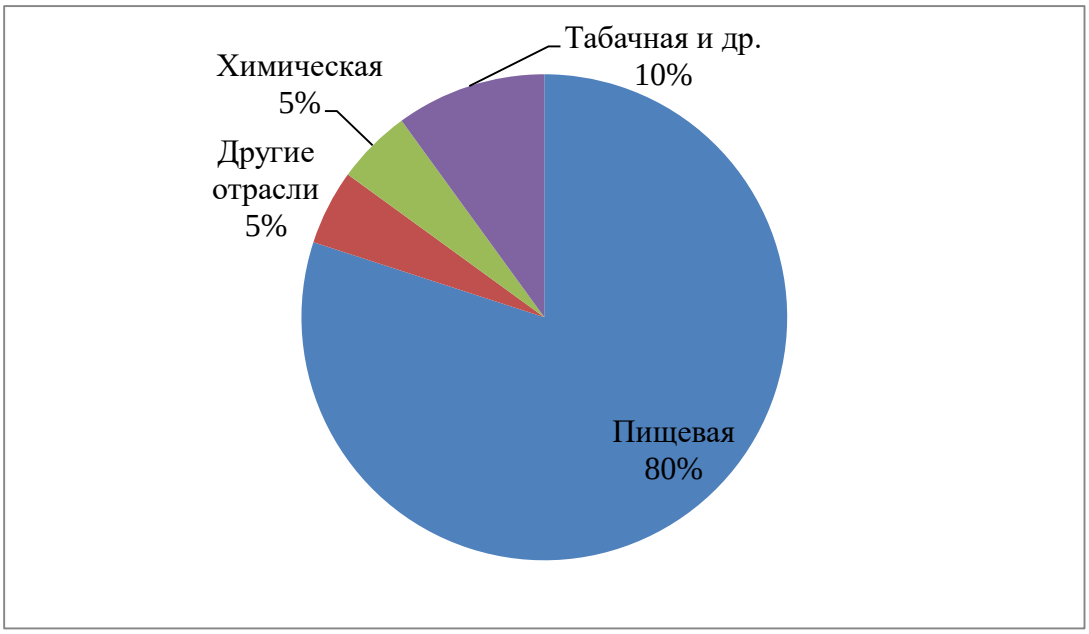

Рисунок 2.2 – Потребление картонно бумажной тары по отраслям

Ассортимент картонно бумажной тары можно классифицировать по различным признакам:

назначению – для упаковки продовольственных и непродовольственных товаров;

виду – пакеты, мешки, пачки, коробки, ящики и др.;

размеру – крупногабаритную, среднегабаритную, малогабаритную;

способу производства – сшитые, склеенные;

кратности использования – одноразовые, многооборотные [36].

Структура потребления различных видов картонно-бумажной тары представлена на рисунке 2.3.

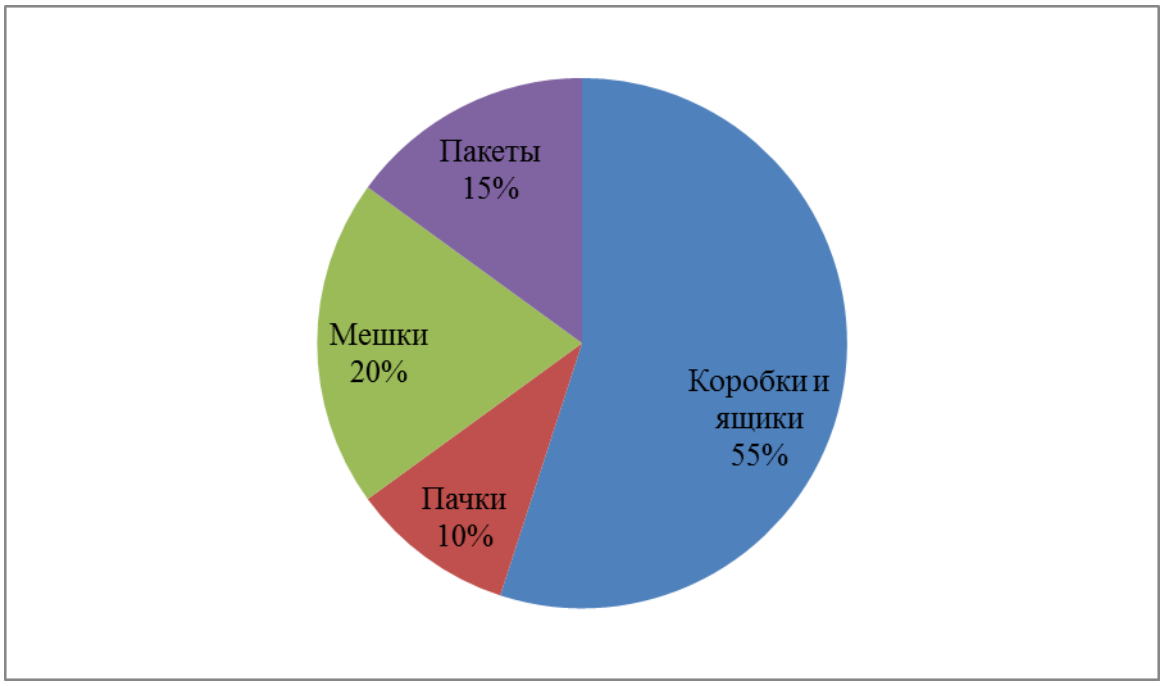

Рисунок 2.3 – Структура потребления различных видов картонно бумажной тары

1.2 Оценка конкурентов

Сегодня на российском рынке представлена продукция таких производителей картонно-бумажной тары как: АО «Сегежский ЦБК», ООО «Главснабсервис», ООО «ОТЛИ-плюс», АО «Селенгинский ЦКК». У каждой из этих компаний свои сегменты сбыта.

АО «Сегежский ЦБК» является одним из старейших российских предприятий в своей отрасли. Был построен в 1937 – 1938 г.г. и введен в эксплуатацию в 1939 г. [37]. Основное назначение комбината – производство крафт-бумаги для изготовления мешков, высокопрочной упаковочной и оберточной бумаги, а также производство собственных бумажных мешков и пакетов. Местонахождение предприятия: Республика Карелия, г. Сегежа. Имеет собственных дилеров: МЦ Крафт и Мирупак в г. Москве. Сильной стороной является то, что продукция производится из собственного сырья, что делает сырье дешевле и экономит время. Ассортимент продукции широкий. Производятся пакеты как с ручками, так и без ручек. Широкая сфера деятельности и масштабы предприятия несколько негативно сказывается на цене конкретного товара: крафт-пакетов.

Цены на картонно бумажную тару варьируются в зависимости от размера пакета. Например, пакет размером 45*35*15 стоит 7,82 руб. при заказе свыше 10 тыс. шт., пакет размером 29*22*11 – 5,36 руб. при заказе свыше 10 тыс. шт.

Технологический уровень высокий, используется современное зарубежное оборудование.

АО «Главснабсервис» основано в 2000 году и является одним из ведущих и динамично развивающихся производителей картонно-бумажной тары. Предприятие производит красочные бумажные пакеты с прямоугольным дном и боковой склейкой без ручек. В последнее время предприятием стали выпускаться коробки и пакеты из комбинированных материалов и пакеты с демонстрационным окном. Местонахождение предприятия – г. Санкт-Петербург. Технологический уровень производимой продукции высокий, используется современное зарубежное оборудование.

ООО «Селенгинский целлюлозно-картонный комбинат» основан в 1959 г. Предприятие располагается в черте посёлка городского типа Селенгинск (Бурятия) [38]. Предприятие занимается производством картона и бумаги, гофропродукции, бумажных пакетов (без ручек) и мешков, лесохимической продукцией.

Доли рынка производителей картонно бумажной тары представлены на рисунке 2.4.

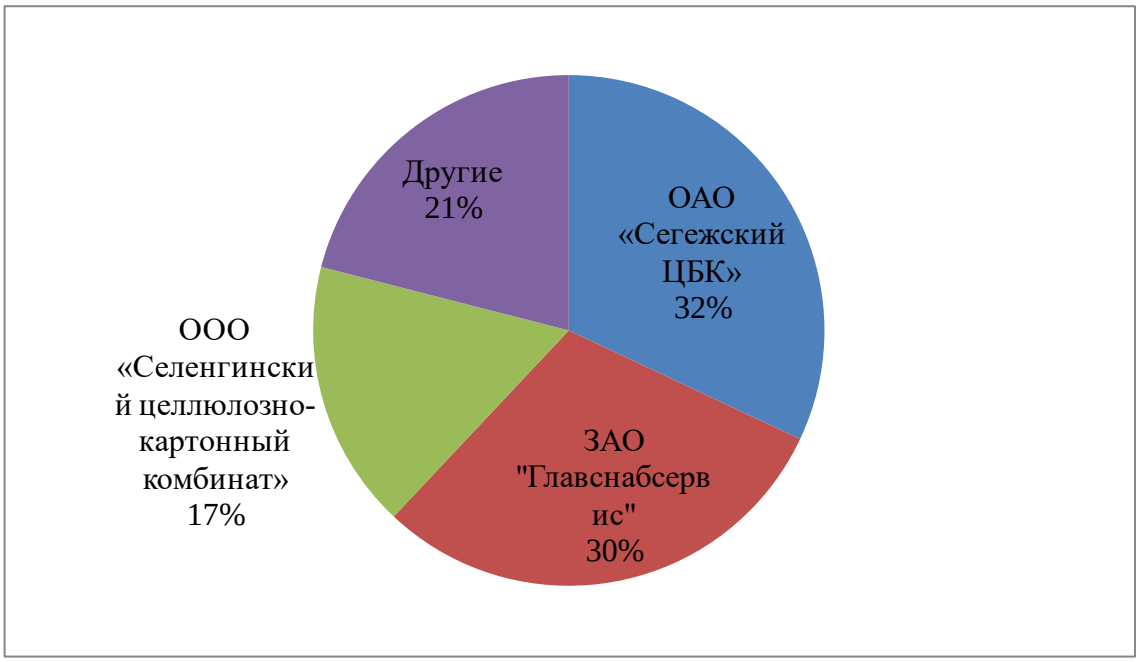

Рисунок 2.4 – Рыночные доли производителей картонно бумажной тары, %

У всех вышеперечисленных предприятий схожие методы стимулирования сбыта: скидки при оптовых заказах или крупных заказах. У всех имеются собственные сайты. Все являются постоянными участниками ежегодных Международных выставок "РосУпак".

Для анализа конкурентоспособности ООО «КБТАР» необходимо рассмотреть прямых и косвенных конкурентов, так как и те, и другие реализуют свою продукцию на целевых для ООО «КБТАР» сегментах – супермаркетах, гипермаркетах, минимаркетах.

Прямыми конкурентами ООО «КБТАР» являются:

АО «Сегежский ЦБК»;

АО «Главснабсервис»;

ООО «Отли-плюс»;

АО «Сегежский целлюлозно-картонный комбинат».

Косвенными конкурентами ООО «КБТАР» являются:

ООО «А- Пластик» (Калининградская область);

АО «Тико-пластик» (Нижегородская область);

ООО «Каба-Пластик» (г. Железнодорожный);

ООО «Magic Pac» (Москва).

Главными и самыми опасными конкурентами являются косвенные конкуренты – производители полиэтиленовых пакетов, потому что именно они занимают большую долю целевых для ООО «КБТАР» сегментов. Производители картонно бумажной тары рассматриваются, как возможные в будущем, но не имеющие большого значения на данном этапе.

Для оценки удовлетворенности потребителя свойствами товара определяются параметры:

F1 – ассортимент;

F2 – прочность;

F3 – компостируемость (способность разлагаться в естественных условиях);

F4 – воздухопроницаемость;

F5 – стойкость к воде;

F6 – возможность многократного применения;

F7 – внешний вид.

В таблице 2.1 представлены параметры оценки (F), определено их присутствие или отсутствие у производителей, а также их важность или неважность для потребителей (Q). Q1 – потребители и семьи, закупающие продукты в магазине в большом количестве на некоторый период (обычно, на неделю), Q2 – единичные покупатели.

Множество показателей, необходимых потребителю:

FQ1 = {F1-F3, F6-F7};

FQ2 = {F1, F6, F7};

Таблица 2.1 – Параметры оценки пакетов

Свойства	Производители					Потребители	
	«КБТАР»	«А-Пластик»	«Тико-пластик»	«Каба-Пластик»	«Сегежский ЦКК»	Q1	Q2
F1	+	–	+	–	+	+	+
F2	+	+	+	+	-	+	-
F3	+	–	–	–	+	-	-
F4	+	-	-	-	+	+	-
F5	-	+	+	+	-	+	+
F6	+	+	+	+	+	+	-
F7	+	–	–	–	+	-	+

Множество показателей, присутствующих в продукции производителей:

F e = {F1- F7};

F a = {F2, F6, F7};

F t = {F1, F2, F6, F7};

F k = {F2, F6, F7};

F s = {F1, F2, F6, F7}.

Количество совпадающих показателей, присутствующих в продукции производителя и, в то же время, необходимых потребителям: KCq1 e = 5; KCq1 a = 3, KCq1 t = 4, KCq1 k = 3, KCq1 s = 3, KCq2 e = 3, KCq2 a = 1, KCq2 t = 2, KCq2 k = 1, KCq2 s = 2.

Расчет уровня удовлетворенности потребителей:

Yq1 e = 5/6 * 100% = =83% (хорошая удовлетворенность потребителя), Yq1 a = 3/6 * 100% = 50%, Yq1 t = 4/6 * 100% = 67%, Yq1 k = 3/6 * *100% = 50%, Yq1 s = 4/6 * 100% = =67%;

Yq2 e = 3/4 *100% = 75% (хорошая удовлетворенность потребителя), Yq2 a = 1/4 *100% = 25%, Yq2 t = 3/4 *100% = 75%, Yq2 k = 1/4 *100%= = 25%, Yq2 s = 2/4 *100% = 50%.

Потребности обоих потребителей в большей степени удовлетворяют свойства картонно бумажной тары ООО «КБТАР».

Расчет коэффициентов показателей функциональной широты – таблица 2.2 – производится по формуле F = б1F1 + б2F2 + ... + б7F7, где б – вектор важности.

Таблица 2.2 – Расчет показателя функциональной широты

F	б	НОК	«КБТАР»	«А-Пластик»	«Тико-пластик»	«Каба-Пластик»	«Сегежский ЦКК»	Q1	Q2
F1	б1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15	0,3
F2	б2	0,2	0,15	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0
F3	б4	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0
F4	б5	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0
F5	б6	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,2	0,4
F6	б7	0,05	0,05	0,2	0,2	0,2	0,2	0,25	0
F7	б8	0,05	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,3

Выявляется наличие каждого показателя у конкретного конкурента – таблица 2.3.

Таблица 2.3 – Расчет показателя функциональной широты

Свойства	Производители					Потребители	
	«КБТАР»	«А-Пластик»	«Тико-пластик»	«Каба-Пластик»	«Сегежский ЦКК»	Q1	Q2
F1	+	–	+	–	+	+	+
F2	+	+	+	+	+	+	-
F3	+	–	–	–	–	-	-
F4	+	-	-	-	-	-	-
F5	+	+	+	+	+	+	+
F6	+	+	+	+	+	+	-
F7	+	–	–	–	–	-	+

Таким образом, показатели функциональной широты у производителей-конкурентов следующие: F e нок = 1; F e q1 = 1; F e q2 = 1; F a нок = 0,4; F a q1 = 0,65; F a q2 = 0,4; F t нок = 0,5; F t q1 = 0,8; F t q2 = 0,7;
F k нок = 0,4; F k q1 = 0,65; F k q2 = 0,4; F s нок = 0,5; F s q1 = 0,8; F s q2 = 0,7.

С точки зрения функциональных свойств безоговорочное преимущество у тары ООО «КБТАР», однако, потребителей устраивают также и картонно бумажная тара Сегежского ЦБК и Тико-пластик, не многим уступающие картонно бумажной таре ООО «КБТАР».

Определяется показатель качества k по следующим шкалам оценки:

1) F1 – ассортимент;

W0 = 0,1 – единственный продукт;

W1 = 0,3 – маленький ассортимент (до 5 продуктов);

W2 = 0,6 – небольшой ассортимент (до 10 продуктов);

W3 = 1 – большой ассортимент (от 10 продуктов);

2) F2 – прочность;

W0 = 0,1 – рвется легко, выдерживает маленькую массу (до 5 кг);

W1 = 0,6 – выдерживает массу от 5 до 10 кг;

W2 = 1 – выдерживает массу свыше 10 кг;

3) F3 – компостируемостЬ;

W1 = 0 – нет;

W2 = 1 – да;

4) F4 – воздухопроницаемость;

W0 = 0 – нет;

W1 = 1 – да;

5) F5 – стойкость к воде;

W0 = 0 – нет;

W1 = 0,4 – невысокая стойкость к воде;

W2 = 0,7 – высокая стойкость к воде;

W2 = 1 – водонепроницаем;

6) F6 – возможность многократного применения;

W0 = 0 – нет;

W1 = 0,5 – можно применять в качестве ящика или пакета;

W1 = 1 – можно применять в качестве мешка для мусора;

7) F7 – внешний вид;

W0 =0 – неэстетичный внешний вид;

W1 = 0,5 – опрятный внешний вид;

W2 = 1 – внешний вид является хорошим носителем рекламы;

В таблице 2.4 произведены значения параметров качества (K) по вышеприведенной шкале.

Таблица 2.4 – Значения параметров качества K

Свойства	Значение (e)	Значение (a)	Значение (t)	Значение (k)	Значение (s)
F1	1	0,6	1	0,6	1
F2	0,6	0,6	0,1	0,6	1
F3	1	0	0	0	0
F4	1	0	0	0	0
F5	0,7	1	1	1	1
F6	0,5	1	1	1	1
F7	1	0	0	0	0

Уровень качества с точки зрения НОК: K e = 6,8 / 8 = 0,85; K a = 0,4; K t = 0, 44; K k = 0,4; K s = 0,75.

Уровень качества с точки зрения Q1: K e = 3,6 / 5 = 0,76; K a = 3 / 5 = =0,64; K t = 3,5 / 5 = 0,7; K k = 3 / 5 = 0,64; K s = 4 / 5 = 0,8.

Уровень качества с точки зрения Q2: K e = 0,67; K a = 0,53; K t = 0,67; K k = 0,53; K s = 0,67.

С точки зрения уровня качества НОК и Q2 отдают предпочтение ООО «КБТАР», однако у Q1 на первом месте стоят пакеты Сегежского ЦКК и ООО «КБТАР» с небольшим преимуществом первого.

По стоимости картонно бумажная тара ООО «КБТАР» значительно уступают полиэтиленовым пакетам своих конкурентов по причине более высокой стоимости сырья. Однако ООО «КБТАР» будет делать большой упор на качественный маркетинг, и за счет этого захватит долю рынка у конкурентов.

1.3 Изучение потребителей и сегментация рынка

Изучение конечных потребителей – важный момент для эффективной работы предприятия. В то же время ООО «КБТАР» работает в сфере B2B (бизнес бизнесу), поэтому также необходимо изучить потребности покупателей. Для успешной реализации продукции необходимо провести сегментирование рынка и грамотно выбрать целевых покупателей, а также исследовать потребительские предпочтения.

Потребителем картонно бумажной тары являются, как физические, так и юридические лица. Для них, прежде всего, важны такие характеристики тары, как:

удобство картонно бумажной тары;

прочность;

ассортимент (возможность выбрать желаемый размер пакета);

стоимость.

Для покупателей важнейшими факторами являются цена и возможность индивидуального дизайна, так как большинство покупателей желают получить дополнительный источник наглядной рекламы в виде нанесения своих брендов на картонно бумажную тару.

Сегментация покупателей картонно бумажной тары представлена на рисунке 2.5.

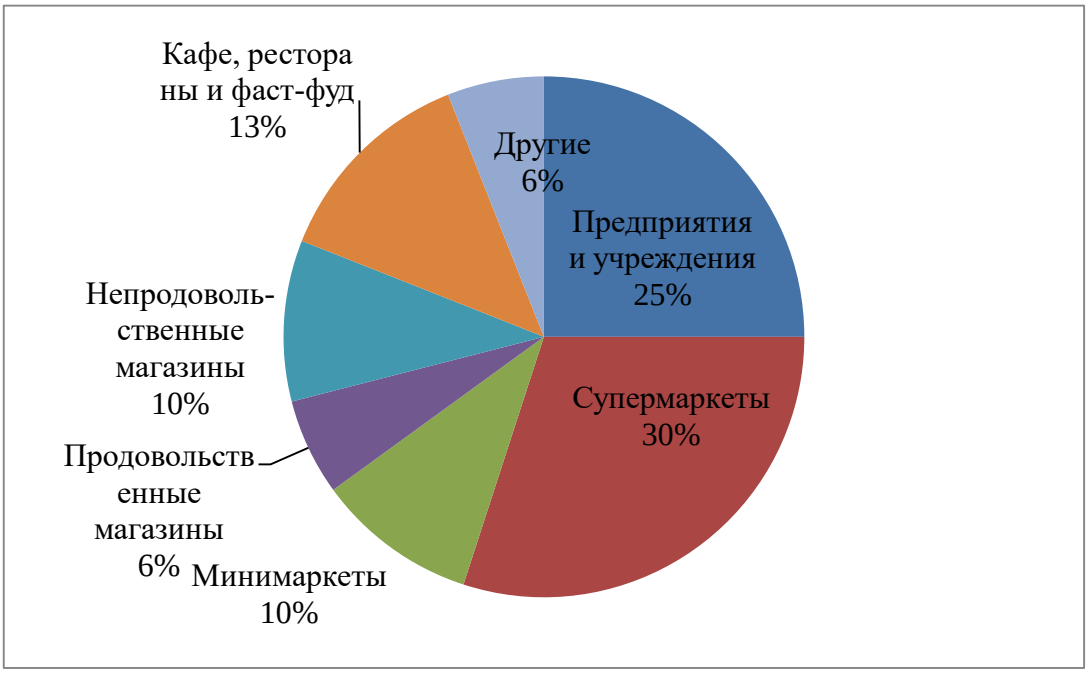

Рисунок 2.5 – Сегментация потребителей картонно бумажной тары

ООО «КБТАР» собирается реализовывать свою продукцию:

гипермаркетам;

супермаркетам;

минимаркетам;

магазинам продовольственных товаров;

магазинам непродовольственных товаров (магазинам одежды, парфюмерии и косметики, бытовой химии и т.д.);

кафе и ресторанам.

Целевыми сегментами для предприятия являются: гипермаркеты и супермаркеты, так как объем продаж в этих сегментах значительно превысит объем продаж в других сегментах. Особенно выгодны для ООО «КБТАР» гипермаркеты и супермаркеты городов России.

Кроме того, реализация продукции минимаркетам, магазинам продовольственных и непродовольственных товаров, кафе и ресторанам имеет смысл только в Пензенской области из-за того, что эти сегменты покупают картонно бумажную тару в малых объемах, что делает их перевозку слишком дорогой и невыгодной для самого покупателя.

Жизненный цикл продукта на целевых сегментах ООО «КБТАР» представлен на рисунке 2.6.

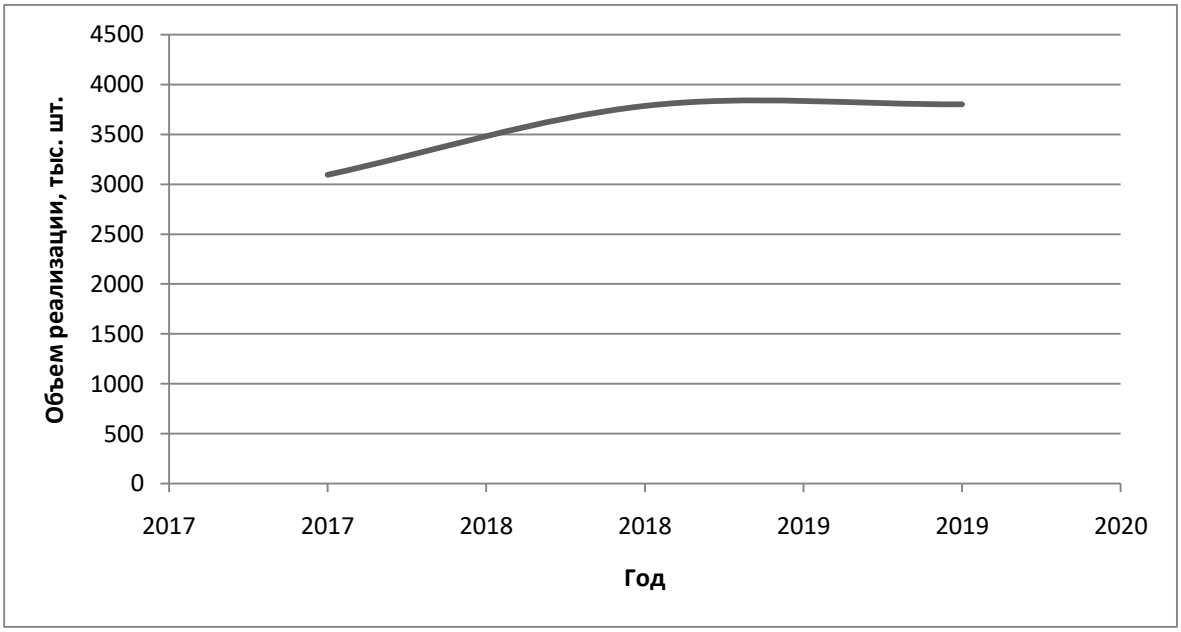

Рисунок 2.6 – Жизненный цикл продукта на целевых сегментах ООО «КБТАР»

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности

На июль 2017 года планируется создание предприятия ООО «КБТАР» по производству картонно бумажной тары.

Предприятие будет заниматься производством и реализацией картонно бумажной тары различных размеров и конфигураций.

Необходимые финансовые ресурсы: общая стоимость проекта (стоимость необходимых инвестиций) – 33,000 млн. руб., потребность в финансировании составляет 23, млн. руб.

Планируется, что предприятие оформит два вида кредита: инвестиционные кредиты - на приобретение помещения, основного и вспомогательного оборудования на сумму 20 000 000 руб.; на пополнение оборотных средств предприятия - на сумму 3 000 000 руб.

Длительность проекта – 48 месяцев. Период окупаемости – 35 месяцев. Дисконтированный период окупаемости – 38 месяцев.

Средняя норма рентабельности – 36, 1%. Чистый приведенный доход – 39 353 393 рубля. Индекс прибыльности – 2,5. Внутренняя норма рентабельности – 31,5%.

Предприятие будет находиться в г. Пензе. Выбор города Пензы обоснован тем, что он является административным центром Пензенской области, крупным железнодорожным узлом, через Пензу проходит федеральная автомобильная дорога. Такое расположение позволит ООО поставлять свою продукцию в различные города России, а также закупать необходимое сырье из других регионов.

Предприятие находится на ул. Монтажная, 10А и находится в хорошей транспортной доступности для персонала.

Общая численность персонала составляет 31 человек, включая руководителя организации. Каждый работник организации, согласно штатному расписанию, имеет свою должность, определенный должностной оклад.

Товарная политика предприятия – определенный курс действий товаропроизводителя и принципы его поведения, обеспечивающие формирование ассортимента и управление им, создание и поддержание конкурентоспособности товаров на требуемом уровне, нахождение для товаров определенных товарных ниш [10, С. 67].

Разработка товарной политики ООО «КБТАР» включает два этапа: принятие решения в области торговой марки; определение ассортиментного ряда продукции.

Торговая марка представляет собой обозначение на товаре или упаковке, проставляемое производственными и торговыми предприятиями для индивидуализации товара или его производителя (продавца) [16, с.88].

Производимая ООО «КБТАР» продукция маркируется названием «КБТАР» и логотипом - небольшим изображением дерева на правом нижнем углу пакета – рисунок 2.1.

Рисунок 2.1 – Логотип продукции ООО «КБТАР»

Рассмотрим достоинства, производимой в ООО «КБТАР» продукции:

относительная прочность при транспортировке;

легкость;

компактность;

возможность упаковывать большое количество самых разнообразных продуктов;

высокая экологичность — картон разлагается на 100% и растворяется в окружающей среде;

высокая белизна;

непрозрачность;

хорошие печатные свойства;

теплостойкость.

Недостатки:

низкие барьерные свойства для газов, паров, аромата (запаха);

высокая гигроскопичность и намокаемость;

потеря прочности во влажном состоянии (низкая влагопрочность);

невозможность термосваривания (только склеивание).

Основные виды упаковочных материалов: бумагу и плоский тонкий картон иногда трудно разграничить по толщине и плотности. Толщину бумаги выражают в единицах массы 1 $м^2$.

К бумаге относится продукция, имеющая номинальную массу до 170-250 $г/м^2$ (толщина более 0,3 мм), но условная граница деления — 250 $г/м^2$.

Тонкими картонами считаются материалы, имеющие массу свыше 170 $г/м^2$.

Толстые и прочные картоны имеют массу от 400 до 1200 $г/м^2$.

Бумагу и картон в упаковочной индустрии классифицируют по группам:

этикеточная бумага — для производства этикеток;

оберточная бумага, ее виды и разновидности — для упаковывания пищевых продуктов и непродовольственных товаров;

бумага мешочная, ее виды и разновидности — для изготовления мягкой транспортной тары;

картон листовой различных подгрупп применяют для производства потребительской тары;

картон гофрированный различных типов и марок — преимущественно для производства транспортной, а также для потребительской тары при упаковывании непродовольственных товаров.

Ассортимент производимой продукции в ООО «КБТАР» представлен на рисунках 2.2 – 2.4.

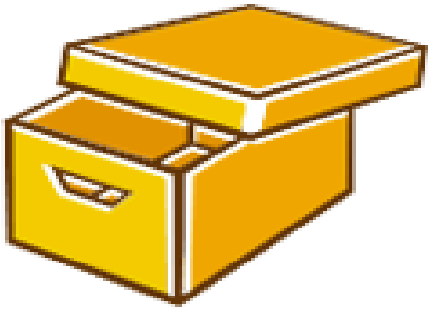

Рисунок 2.2 – Тара для переезда

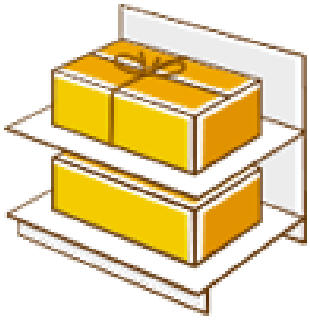

Рисунок 2.3 – Тара для склада готовой продукции

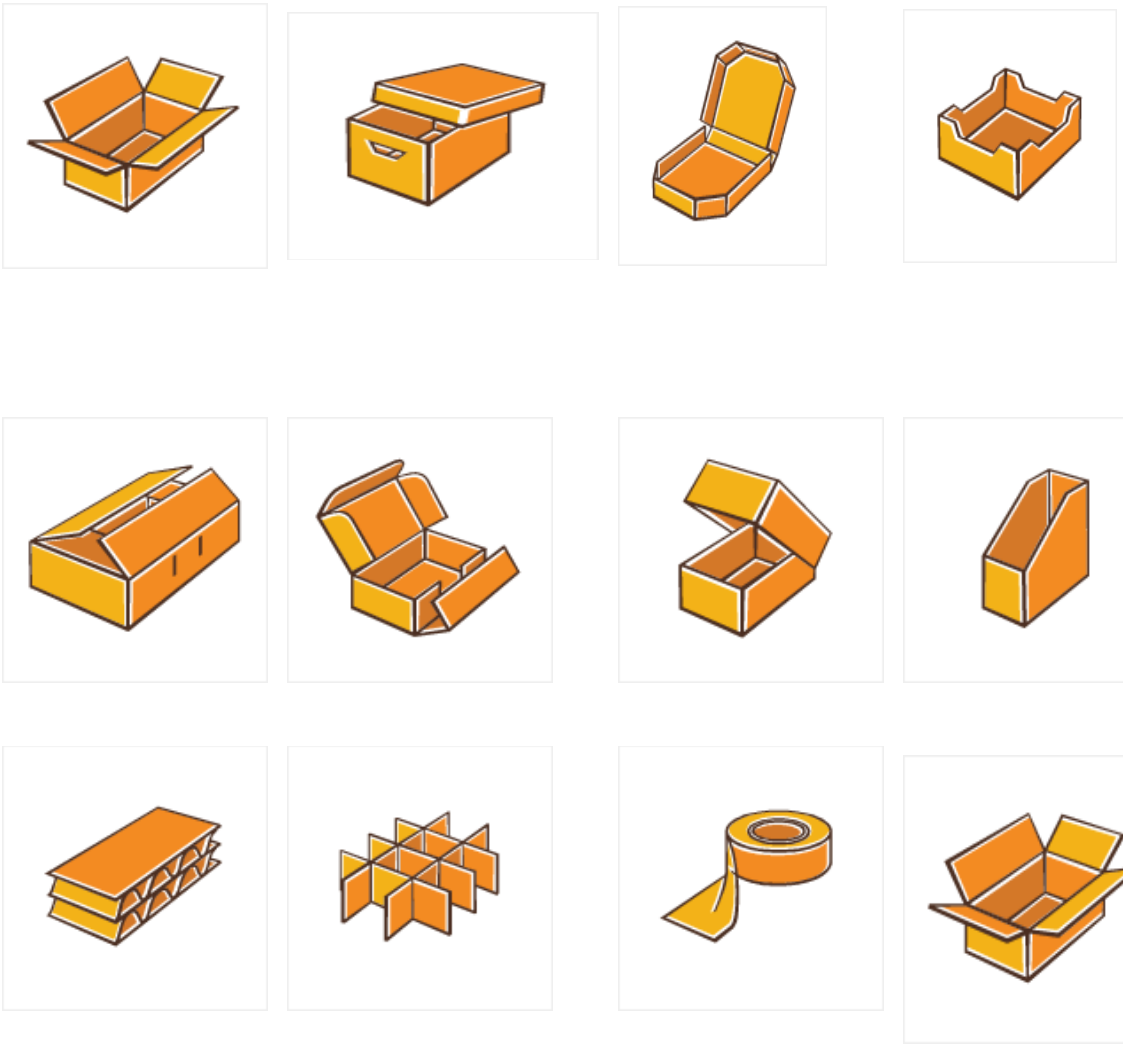

Рисунок 2.4 – Картонно бумажная тара по выбору

Рисунок 2.5 – Подарочная упаковка

Рисунок 2.6 – Сувенирная упаковка

Процессы товарной политики ООО «КБТАР» представлены на рисунке 2.7.

.

		Покупатели	Товары
Подготовка	Этап товарной политики	Сегментация	Специализация
Реализация		Выполнение заказа	Дифференциация

Рисунок 2.7 – Процессы товарной политики ООО «КБТАР»

Сегментация предполагает разделение всех существующих и потенциальных покупателей на группы, у которых разные потребности по товару.

Предполагается, картонно бумажная тара по выбору будет больше востребованы в минимаркетах, продовольственных и непродовольственных магазинах, ресторанах и кафе.

Тара для склада готовой продукции будет востребована в ресторанах и кафе.

Специализация - сосредоточение деятельности на отдельных технологических операциях. Специализация нужна для того, чтобы составить макет картонно бумажной тары.

Дифференциация (товаров) – ситуация, при которой покупатели рассматривают идентичную продукцию конкурирующих производителей, как схожую, но всё же не полностью взаимозаменяемую. Дифференциацию будет обеспечивать дизайн тары и другие его качественные характеристики.

2.2 Технология производства продукции

Технология изготовления тары из бумаги и картона зависит от имеющегося оборудования на предприятии. Оборудование для картонной упаковки выбирается, исходя из планируемых объемов производства, номенклатуры и конструкции коробки.

Процесс производства складных коробок из бумаги и картона представляет собой совокупность выполняемых в строго определенной последовательности наиболее распространенных в упаковочном производстве технологических операций.

Изготовление тары из бумаги и картона на предприятии состоит из следующих технологических операций:

1. входной контроль материала;
2. печать текста и изображения;
3. отделка внешней запечатанной поверхности (при необходимости);
4. штанцевание;
5. отделение технологических излишков материала (облоя);
6. отделение друг от друга индивидуальных заготовок коробок (раскрой);
7. фальцовка;
8. склеивание продольных швов;
9. стапелирование;
10. упаковка;

11. маркировка;

12. транспортирование.

Качество изготовления картонно бумажной тары зависит от правильного выбора технологических параметров, а также от качества применяемых материалов. Поэтому перед выполнением основных технологических операций необходимо провести входной контроль качества сырья, в результате которого могут быть выявлены дефекты материала. Также необходим технологический контроль готовой продукции для выявления дефектов, образованных в процессе производства.

Входной контроль - проверка сырья (картона) на соответствие заявленным нормам, контроль листового картона на выходе из производственной линии и контроль готовой продукции при отгрузке - на каждом из этих этапов отбираются образцы производимого картона и испытываются по определенным показателям. Это дает возможность увереннее балансировать на соотношении цена-качество.

Материалы, применяемые для изготовления картонно бумажной тары, должны соответствовать требованиям стандартов и технических условий. Выбор запечатываемого материала часто делается заказчиками на основании внешних характеристик и экономических соображений. Здесь не учитывается характер воспроизводимого оригинала и особенности технологических процессов. Поэтому, именно входной контроль материалов является главным звеном, обеспечивающим эффективный производственный цикл, и качество печатной продукции.

В наше время картонные коробки выполняют не только роль упаковки продукции, но и рекламную роль. Поэтому столь важен этап печати на картоне и гофрокартоне, позволяющий изготовить интересную, красочную упаковку. Перед печатью обязательно выполняется тестирование. Подбор цветовой гаммы производят на конкретном картоне при помощи цветопробы. После утверждения макета запускается производство всего тиража. При этом могут

применяться офсетная печать и цифровая печать, флексография, трафаретная печать.

Важным этапом изготовления картонно бумажной тары является отделка, использующаяся как в декоративных, так и в защитных целях. Используют следующие способы отделки: лакирование, тиснение, ламинирование.

Ламинирование представляет собой припрессовку пленки. Данная операция не только придает упаковке эффектный вид, но и делает ее более прочной, устойчивой к неблагоприятным внешним воздействиям.

Используется в качестве отделки также тиснение различных видов. Особенно популярно тиснение фольгой, способное эффективно привлекать внимание к упаковке.

Тиснение - процесс получения рельефных изображений на упаковке за счет деформаций бумаги (картона) под воздействием давления и нагревания.

Важным этапом изготовления коробок из картона является штанцевание. Операция штанцевания определяет важнейшие технические характеристики получаемых коробок: точность и соответствие проекту геометрически размеров и формы, точность и качество последующей операции сборки коробок, их внешний вид, прочность, надежность, долговечность и т.д.

Штанцеванием принято называть комплекс операций: вырубку, высечку, перфорацию, биговку, рицовку.

В процессе штанцевания производится высечка контура развертки коробки, биговка линий сгибов на развертке, по которым впоследствии будет производиться фальцовка - складывание из плоской развертки объемной коробки или ящика. Если предусмотрено конструкцией, то в процессе штанцевания в соответствующих местах развертки коробки могут быть выполнены перфорация, надрезка, рицовка или тиснение.

Вырубкой называется прорезание обрабатываемого материала насквозь с помощью режущей линейки штанцформы по непрерывной линии, одновременно могут осуществляться процессы биговки, рицовки, перфорации и т.д. Вырубка осуществляется на специальном оборудовании плоскими или

ротационными штанцформами. Вырубка предназначена для придания заготовкам изделий из листовых материалов сложной конфигурации в соответствии с их конструкцией.

Высечка - автоматизированная или механизированная вырезка картонных или бумажных заготовок нужной формы для изготовления ящиков или коробок с одновременным нанесением линий сгиба.

Биговка - нанесение на оттиск линий сгиба с помощью тупых ножей, которые уплотняют материал и частично разрушают связи между волокнами. Биговка предназначена для снижения жесткости листовых заготовок по линии сгиба. Она значительно облегчает условия образования сгибов и является эффективным средством повышения качества складных коробок, особенно в условиях автоматизированной сборки. Линии биговки выполняются с помощью биговальных линеек, представляющих собой тонкие металлические полоски с гладкими скругленными кромками, которые вминают картон в точно вырезанную канавку с обратной (нижней) стороны. Эта канавка формуется в тонкой твердой матрице (называемой также контрштампом). Глубина и ширина биговальных канавок зависит от типа используемого картона, ширины биговальных линеек и перепада высот между биговальными линейками и ножами штампа.

Перфорация - отверстия в стенках тары, обеспечивающие циркуляцию воздуха внутри тары.

Рицовка - надрез поверхности многослойного запечатываемого материала, картона или бумаги для образования линии перегиба.

Выполняют процесс штанцевания на штанцевальных машинах. Различают два основных типа штанцевальных машин: плоскоштамповочные и ротационные. Основное технологическое отличие заключается в том, что при использовании плоской вырубки картон неподвижен, а в ротационных машинах он перемещается (используется рулон, а не листы). Преимуществом ротационных штанцевальных машин является их более простая кинематическая схема, позволяющая обеспечивать и более высокую производительность.

Все эти операции предназначены для того, чтобы сформировать коробки определенной конфигурации. Следует отметить, что еще на этапе проектирования картонно бумажной тары очень важно разработать схему раскладки заготовок картонных коробок на листе используемого материала, что довольно часто позволяет значительно снизить себестоимость изготовления картонной упаковки благодаря отходам картона или гофрокартона, а также повышению производительности процесса изготовления коробок.

После штанцевания развертка коробки остается связанной с листом перемычками, поэтому для полного ее отделения автоматически или в ручную производится операция удаление облоя и отделения индивидуальных заготовок разверток коробок.

После удаления облоя и разделения заготовок коробок они могут либо упаковываться и отправляться заказчику, либо выполняется их сборка.

Сборка заключается в фальцовке коробки и скреплении ее деталей, то есть складывании из плоской заготовки объемной коробки и фиксации ее формы. Для скрепления деталей коробки наибольшее распространение получили легко поддающиеся автоматизации клеевой способ и механическое скрепление при помощи замков разных конструкции.

В зависимости от типа конструкции, склейка коробки осуществляется вручную или автоматически, и также механического способа - использования различных конфигураций замков. Для автоматизированной сборки коробок в настоящее время применяются фальцевально-склеивающие линии.

После того как упаковки сформированы, выполняется их стапелирование. При этом сокращаются площади для их промежуточного накопления, становится возможной автоматизация их дальнейшей обработки.

Технология изготовления тары из бумаги и картона предусматривает также вырубку картона, бумаги, гофрокартона, пластика и других материалов. Вырубка это высечка из различных материалов (бумага, картон,

микрогофрокартон, пластик и т.д.) нужной формы вырубным штампом относится к постпечатной обработке продукции.

Вырубной штамп изготавливается под каждое изделие на специальном оборудовании, стоимость штампа складывается от длины ножей.

Для вырубки упаковки из картона, бумажных пакетов с логотипом, папок, дорхенгеров, популярных размеров, предполагается использовать уже готовые штампы. Вырубка применяется при производстве упаковки, изготовлении коробок, картонных папок, конвертов, открыток, коробок с окном и другой полиграфической продукции.

Тигельный пресс - рисунок 2.8 высекает нужные элементы на картоне или другом материале, а в местах последующих сгибов изделия происходит продавливание бумаги (биговка). Если вырубается картонная папка или само сборная картонная коробка, тогда одним ударом тигеля мы получаем полностью готовое изделие.

Рисунок 2.8 – Тигельный пресс для вырубки картона, бумаги

Кашировка (каширование). Для этого установлена кашировальная линия ТМ 1300 – рисунок 2.9. Эта линия позволяет кашировать листы от 350 х 450 мм до 1100 х 1300 мм.

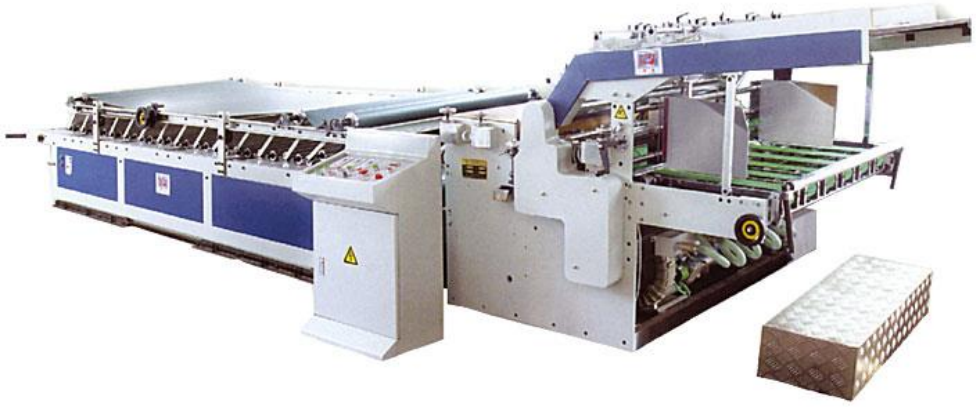

Рисунок 2.9 – Кашировальная линия TM 1300

Чтобы подготовить товар к транспортировке, и при этом не только обеспечить его сохранность и целостность, а сделать его презентабельным и привлекательным. Для этого производителями используется кашированные коробки, упаковка из микрогофрокартона для винно-водочных продуктов, электробытовых приборов, посуды, косметологических и парфюмерных наборов, мобильных телефонов, стиральных порошков, постельного белья и еще большого количества самых разных товаров - кашированные коробки, производимые при помощи кашированного микрогофрокартона.

Рассмотрим материалы, используемые припроизводстве картонно бумажной тары для проведения кашировки.

Производители картонно бумажной тары обычно изготавливают их из бурого или белого микрогофрокартона.

На картон наклеивается (кашируется) бумага с изображением – так называемый лайнер. Обычно такая тара не толще 2 мм, а если необходимо что-то более прочное, то используется гофрокартон. Он более грубоват, упаковка сделанная из такого материала более жесткая, и, соответственно – более прочная, толщина стенок 3, 5 или 4 мм.

Очень часто для изготовления POS материалов используется также переплетенный картон, который из-за своей неспособности биговаться, для изготовления кашированных упаковок не подходит. Толщина переплетенного картона предлагаемого фирмами поставщиками чаще всего составляет 1 – 4 мм,

что вполне достаточно для его использования в качестве основы для изготовления коробок из микрогофрокартона.

Своими хорошими защитными характеристиками упаковка из кашированного микрогофрокартона главным образом обязана средней волнообразной прослойке, предающей любому гофрокартону и микрогофрокартону особую прочность и устойчивость к повреждениям, кроме того они выглядят очень презентабельно и красиво.

Но надо сказать и о том, что цена печати упаковки производимой из кашированного картона или бумаги сравнительно с печатью на картоне более высокая, что можно сказать и является главным минусом. И это вполне естественно ведь для изготовления упаковки производители используются два материала: основа - сам микрогофрокартон и лицевая бумага – лайнер, с напечатанным заранее на ней изображением.

Кроме этого в стоимость также входит и сама процедуре склеивания, или как ее еще называют кашировання двух составных в единый продукт. Некоторые производители подарочной упаковки к недостаткам кашированного микрогофрокартона также относят тот факт, что при любой конструкции упаковки из этого материала остается виден срез, в котором просматривается эта самая волнообразная прослойка

Тиснение фольгой – рисунок 2.10. Тиснение это вид пост печатной обработки полиграфической продукции, придает продукции более презентабельный и дорогой вид. Для его нанесения изготавливается специальное клише и горячим способом производится припрессовка фольги с картоном или бумагой.

Фольга для горячего тиснения может быть матовая или глянцевая. По цвету при изготовлении упаковки чаще всего используется серебристая или золотистая фольга, но при желании клиента производители могут предложить огромный набор самых разных цветов и оттенков. Возможно также использование пигментных и голографических типов фольги, которые в сочетании с обильной цветовой гаммой фольги открывают

уникальные возможности для дизайнеров, которые, к сожалению, еще ими не полностью освоены.

Рисунок 2.10 – Тиснение фольгой

Для получения выпуклых изображений применяется конгревное тиснение (тиснение изнутри). Также очень часто применяется комбинированное тиснеммe (конгрев+ тиснение фольгой), эта операция производится в два приема. Сначала производится тиснение фольгой, а затем при помощи конгревного тиснения создается эффект, когда изображение становится объемным и возвышается над поверхностью изделия.

Тиснение подарочной упаковки, при обычно небольших партиях таких заказов, является практически самым оптимальным вариантом. Если использовать красивую фактурную, дизайнерскую бумагу и один – два цвета фольги, то за теже деньги что и разноцветную, офсетную печать можно получить уникальную, экставагантную, элитную упаковку или очень красивые ценники. Считается, что максимально хороших результатов в создании уникального дизайна для изготовления подарочных коробок, дизайнер может достичь только в совместном сотрудничестве со знающим все тонкости процесса тиснения технологом.

2.3 Логистика распределительных процессов

В условиях рыночной экономики на первое место выходят требования покупателя. Поэтому особенно острой становится проблема произведенных товаров. Непостоянство и непредсказуемость рыночного спроса делает

нецелесообразным создание и содержание больших запасов. В то же время производитель не должен упускать ни одного заказа. Это обуславливает необходимость создания гибких производств, быстро реагирующих на возникший спрос.

Решение о выборе канала распределения – одно из самых сложных решений, которое надо принять руководству предприятия. От этого зависит политика цен, принимаемые решения в сфере маркетинга и многое другое.

В организации товародвижения ООО «КБТАР» выбирает канал нулевого уровня, так называемый канал прямого маркетинга, который состоит из продавца и потребителя – рисунок 2.11. Поскольку одно прямое стимулирование посредников (скидки с цены и др.) требует значительных финансовых затрат, это весьма затруднительно для молодого предприятия.

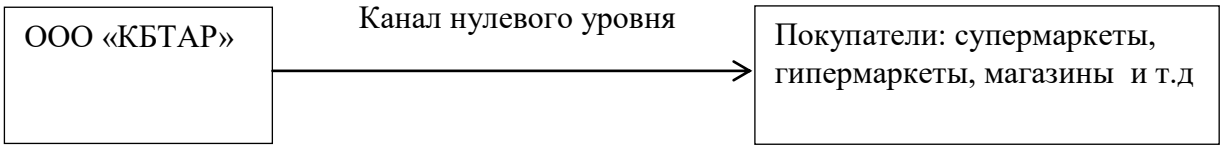

Рисунок 2.11 – Схема распределения товара по каналу нулевого уровня для ООО «КБТАР»

ООО «КБТАР» ставит целью товародвижения обеспечение доставки нужных товаров в нужные места в нужное время с минимально возможными издержками.

На первом месте в системе товародвижения уделяется внимание интересам потребителя:

своевременная доставка товара;

готовность удовлетворить экстренные нужды клиента;

аккуратное обращение с товаром при погрузочно-разгрузочных работах;

готовность поддерживать товарно-материальные запасы ради клиента.

Для транспортировки товара предприятие пользуется услугами крупной транспортной компании с хорошей репутацией: ООО «Рэдвэй». Компания

имеет большой опыт в грузоперевозках, берет оплату только за одно направление по доступным ценам, ответственность за груз максимальная.

ООО «КБТАР» пользуется услугами экспедирования грузов, что предполагает полное сопровождение от начала транспортировки и вплоть до доставки в пункт назначения. Доставка продукции ООО «КБТАР» до покупателя осуществляется в течение 2-3 дней в зависимости от дальности расстояний.

Ценовая политика предприятия – это деятельность ее руководства по установлению, поддержанию и изменению цен на производимые товары, направленная на достижение целей и задач фирмы [17, С. 106]. Разработка ценовой политики включает этапы:

выработку целей ценообразования;

анализ ценообразующих факторов;

выбор метода ценообразования;

принятие решения об уровне цены [17, С 107].

В процессе ценообразования предприниматель, прежде всего, должен определить, каких целей он желает достичь с помощью продажи своего товара. При формулировании целей ценообразования обычно ориентируются на стратегические цели предпринимательской деятельности.

Целью ценообразования ООО «КБТАР» является максимальное увеличение сбыта продукции. Увеличение объема сбыта приведет к снижению затрат на единицу продукции и, как следствие, к увеличению прибыли. Учитывая чувствительность рынка к уровню цена устанавливается на минимально допустимом уровне. Это обеспечивает расширение ниши рынка, занимаемой предприятием.

Ценообразующими факторами для продукции ООО «КБТАР» являются:

спрос и предложение на продукцию;

издержки по производству и реализации продукции;

конкуренция;

восприятие цен потребителями.

Самыми сильными факторами являются издержки по производству и реализации продукции и восприятие цен потребителями. Целевым сегментом для предприятия являются крупные продуктовые торговые сети (супермаркеты, гипермаркеты, минимаркеты), а конечным потребителем – покупатели этих торговых сетей. Для того, чтобы покупатель отдал предпочтение картонно бумажной таре, а не полиэтиленовому, нужно, чтобы, прежде всего, цена за картонно бумажную тару была сопоставима с ценой за полиэтиленовый пакет.

Наиболее распространены следующие методы установления цен товаров:

на основе издержек производства;

по доходу на капитал;

с ориентацией на спрос;

по уровню текущих цен [22, С. 35].

В ценовой политике ООО «КБТАР» придерживается метода ценообразования «издержки плюс», цена формируется из полной себестоимости продукции и наценки.

На продукцию устанавливаются следующие цены:

маленькая коробка – 4000 руб. за 1000 шт.;

средний коробка – 5000 руб. за 1000 шт.;

большая коробка – 6000 руб. за 1000 шт.

Метод ценообразования по среднерыночному уровню не подходит, так как на рынке средняя цена за коробку размерами приблизительно 48*58*15 (большой) равна 7000 рублям за 1000 шт. Так как ООО «КБТАР» выбрало целевым сегментом крупные продуктовые торговые сети (супермаркеты, гипермаркеты), то цена на картонно бумажную тару должна быть максимально низкой в связи с тем, что торговые сети делают дополнительную надбавку, и для конечного покупателя цена одного пакета может показаться слишком большой.

В ООО «КБТАР» используются следующие средства коммуникации с потенциальными и уже существующими клиентами:

Средства прямого ответа (электронная почта, телефон, факс). На электронные почты потенциальных клиентов высылаются коммерческие предложения, иллюстрированные изображениями производимой продукции. Телефон и факс используются для переговоров с клиентами, а также для обратной связи с ними. Через один-два дня после того как продукция была доставлена клиенту, менеджер по сбыту связывается с клиентом для того, чтобы узнать, доволен ли он качеством продукции, сроками и качеством доставки. Такие действия нужны для того, чтобы узнать мнение клиента, расположить его к дальнейшему сотрудничеству с ООО «КБТАР».

Демонстрация образцов производимой продукции. В офисе предприятия имеются образцы для демонстрации клиентам из Пензы. Клиентам из других регионов образцы высылаются в виде бандеролей.

Создание собственного сайта с подробным описанием производимой продукции.

Профессиональные встречи и специализированные выставки. RosUpack – крупнейшая в России, СНГ и странах Восточной Европы выставка в упаковочной индустрии. На выставке представлен весь процесс упаковочного производства для различных отраслей: пищевой, перерабатывающей, химической промышленности, медицины и фармацевтики, а также предприятия общественного питания, оптовой и розничной торговли, складского хозяйства, логистики и др. Разделами выставки являются: упаковочное оборудование, готовая упаковка, сырье и расходные материалы, этикетка, логистика и склад. ООО «КБТАР» участвует в разделе «готовая упаковка». В то же время планируется посещение других разделов для установления деловых и партнерских отношений с участниками других разделов, получения информации о новых поставщиках сырья, изучения рынка оборудования и т.д.

ООО «КБТАР» использует политику ценового стимулирования, предлагая картонно бумажную тару высокого качества, но по меньшей цене, чем у конкурентов. Поскольку продукция предприятия относится к группе потребительских товаров, имеющих аналоги на рынке, то цена, так же как

качество играет решающую роль. Постоянный характер такого стимулирования приведёт к созданию круга надежной, постоянной клиентуры и заставит покупателя перейти на продукцию ООО «КБТАР».

Таким образом, более низкая по сравнению с конкурентами стоимость продукта за счёт минимизации транспортных издержек, изначально заложенная в товар, – достаточно сильный стимул для приобретения, особенно при покупке крупных партий товара.

Кроме ценового стимулирования ООО «КБТАР» предоставляет своим покупателям отсрочки платежей – до 14 дней.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Организационная структура - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые могут носить линейный и функциональный характер [21].

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

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

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

Применение линейно-функциональных структур управления наиболее эффективно в таких организациях, где задачи и функции аппарата управления носят достаточно устойчивый, редко меняющийся, стандартный характер.

В ООО «КБТАР» применяется линейно-функциональная структура управления. Данная структура соответствует всем принципам формирования рациональных организационных структур и оптимально подходит для выполнения всех целей и задач, поставленных перед предприятием.

Линейно-функциональная структура управления оптимально подходит для ООО «КБТАР» по следующим причинам:

функции закреплены за каждой должностью, что приводит к самостоятельности и ответственности каждого сотрудника;

соподчиненность нижестоящих должностей вышестоящим - каждый знает свои компетенции, и, как следствие, легко реализуется контроль.

Организационная структура управления ООО «КБТАР» представлена на рисунке 3.1.

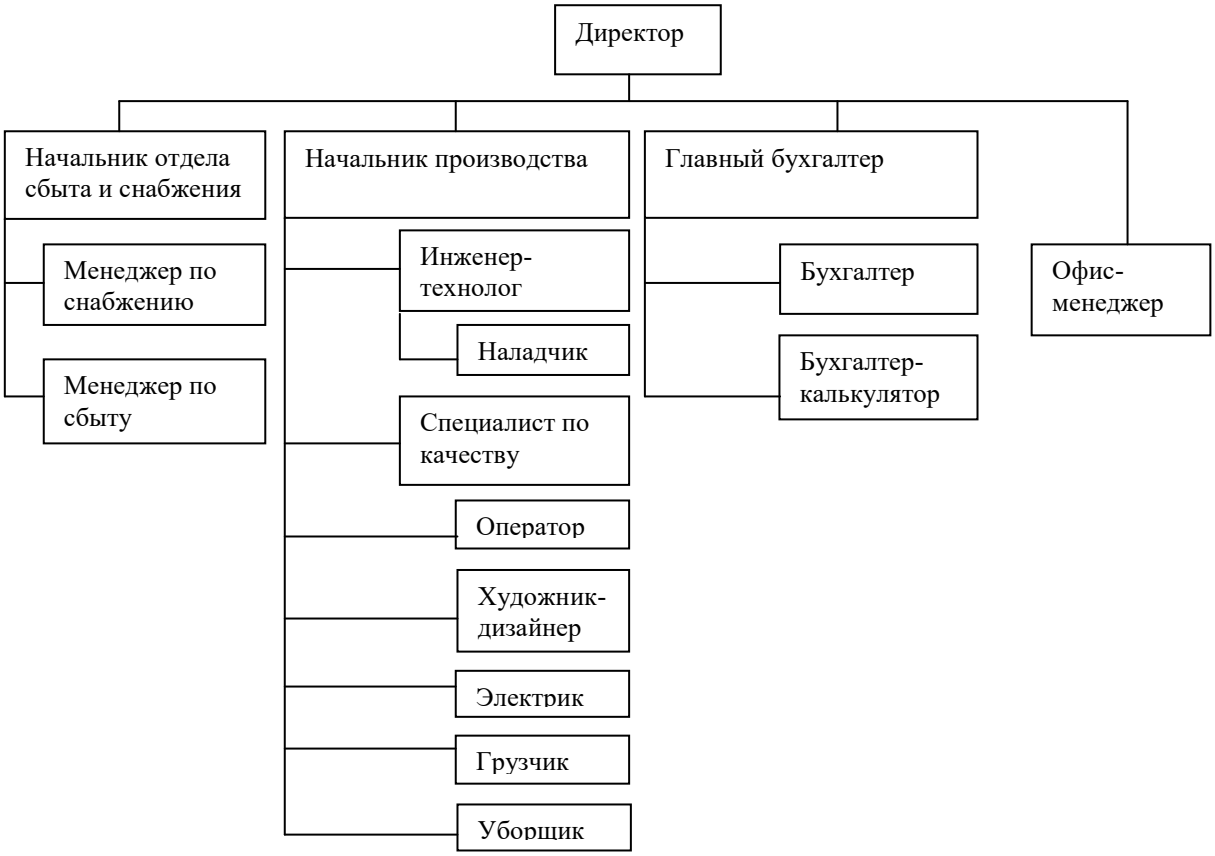

Рисунок 3.1 – Организационная структура управления ООО «КБТАР»

На предприятии будет организовано двухсменное производство. На каждую смену нужны следующие производственные работники: три оператора, один наладчик, один электрик, два упаковщика, один грузчик. Уборщик

производственных помещений будет работать только в первую смену (уборка происходит в начале смены и в конце смены перед тем как приступит к работе вторая смена). Специалист по качеству, художник-дизайнер и уборщик офисных помещений также будут работать только в первую смену. Таким образом, для расчета производительности труда и трудоемкости, количество работников в смену примем равным десяти. Расчет произведен при условии работы в полную производственную мощность и при условии производства средних пакетов на протяжении всей смены.

Основу структуры предприятия «КБТАР» составляют следующие отделы: бухгалтерия, отдел сбыта и снабжения, производственный отдел.

План по персоналу ООО «КБТАР» представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – План по персоналу ООО «КБТАР»

Должность	Кол-во	Зарплата, руб.
Управление		
Директор предприятия	1	35 000
Начальник производства	1	30 000
Инженер-технолог	1	25 000
Главный бухгалтер	1	30 000
Бухгалтер	1	20 000
Бухгалтер-калькулятор	1	15 000
Офис-менеджер	1	15 000
Производство		
Упаковщик	4	15 000
Специалист по качеству	1	25 000
Наладчик	2	25 000
Оператор	6	30 000
Художник-дизайнер	1	22 000
Грузчик	2	15 000
Уборщик производственного помещения	1	10 000
Уборщик офисных помещений	1	10 000
Электрик	2	20 000
Маркетинг		
Начальник отдела сбыта и снабжения	1	30 000
Менеджер по снабжению	1	25 000
Менеджер по сбыту	2	25 000

С целью организации поиска персонала во внешней среде ООО «КБТАР» прибегнет к помощи телевидения, как наиболее массовое и доступное населению средство. В течение 2-2,5 недель 2 раза в день на телеканале «Экспресс» будет выходить телеобъявление. Выбор канала обусловлен самым высоким рейтингом среди каналов пензенского телевидения. Менеджером составляется короткий текст объявления, содержащий наиболее важную информацию о нанимаемом сотруднике.

Помимо телевидения, планируется размещение объявлений на сайтах, объявления в газетах «Из первых рук» и «Из рук в руки», обращения на биржу труда и кадровые агентства.

Основой правильного подбора кандидатов на вакантные должности является наличие объективной информации о сотруднике и формальных требований к вакантной должности. Наиболее полным и исчерпывающим носителем такой информации служит должностная инструкция.

Одной из вакантных должностей предприятия является должность менеджера по сбыту. Правильно подобранный кандидат на эту должность − залог успешной реализации продукции. Поэтому процесс набора и отбора персонала демонстрируется на примере кандидатов, претендующих на должность менеджера по снабжению и сбыту.

Требования, предъявляемые к кандидатам на должность менеджера по сбыту, сведены в таблицу 3.2. Подобным образом осуществляется формирование портретов кандидатов на оставшиеся вакантные должности в ООО «КБТАР».

Менеджер проводит первичный анализ полученных данных, в процессе которого предварительно выявляется соответствие кандидата требованиям, изложенным в описании должности, в должностной инструкции. Результатом такого анализа служит решение менеджера, стоит ли проводить дальнейшие процедуры по отбору кадров или данная кандидатура не является подходящей.

В случае заинтересованности в кандидате, назначается собеседование, которое проводится менеджером при участии руководителей и специалистов

соответствующих отделов в форме интервью. Такое собеседование направлено на определение профессиональной и психологической пригодности сотрудника. Большая часть времени уделяется уточнению вопросов, связанных с профессиональной деятельностью, требуемыми профессиональными навыками, уровнем квалификации кандидата.

Таблица 3.2 - Требования к кандидату на должность менеджера по сбыту

Должностные обязанности	Поиск клиентов, формирование клиентской базы B2B; подготовка коммерческих предложений; анализ продаж и участие в разработке и реализации стратегии по продвижению продукта; подготовка и участие в выставках.
Требования к кандидату	Образование – высшее экономическое Опыт личных продаж в B2B Навыки: телефонных переговоров, презентаций, составления коммерческих предложений, работы по договорам Личные качества: коммуникабельность, энергичность, настойчивость, дипломатичность, широта кругозора Английский язык базовый, MS Office, знание графических программ приветствуется

Кандидатов на вакантную должность, прошедших собеседование может быть достаточно много, поэтому задачей анализа результатов отбора является определение наиболее подходящего. На этом этапе собирается небольшое совещание с участием интервьюеров для выяснения мнений и составления ранжированного списка предпочтительных соискателей вакантных должностей.

Когда выбран наиболее походящий кандидат, он приглашается для оформления найма на предприятие. При поступлении на работу будущий сотрудник предъявляет документы, предусмотренные ст. 65 Трудового кодекса РФ, а в частности: паспорт, трудовую книжку, если таковая имеется, документ об образовании, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

Единственная сложность в кадровом обеспечении состоит в найме операторов, наладчиков, умеющих работать с автоматической линией TRIUMPH 5QT.

Значительная часть успеха предприятия зависит от квалификации сотрудников. Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений сотрудников современному уровню производства и управления. Поэтому на ООО «КБТАР» ведется практика непрерывного обучения.

План по обучению персонала, повышению или восстановлению квалификации: учебные курсы (обучение по специальным коротким или многоуровневым программам учебных центров), посещение семинаров и конференций, наставничество (для новых сотрудников, приходящих на смену старым). В первую очередь проводится оценка работника для определения потребности в обучении, затем выбирается вид обучения подходящий конкретному сотруднику или составляется программа обучения.

Для обеспечения эффективности программы обучения в ООО «КБТАР» создаются и поддерживаются необходимые условия:

социально-психологический климат, благоприятствующий обучению, поддерживающий инициативность, стремление к получению знаний в соответствующей предметной области;

материальные и информационные средства: обучающие программы, литература, возможность консультаций со специалистами, возможность обучения в других городах России;

экономические стимулы: повышение разряда, а, следовательно, заработной платы, повышение в должности.

Можно сказать, что система мотивации в ООО «КБТАР» основана на синтезе двух ее составляющих: экономических мотивов и неэкономических моральных способов, как личных, так и публичных.

В ООО «КБТАР» существуют следующие основные формы мотивации сотрудников:

достойная заработная плата и премии по результатам работы;

полный социальный пакет;

нематериальные льготы содержат предоставление права на отгулы, существует система адаптации молодых сотрудников, обуславливающая благоприятный социально-психологический климат, положительные условия труда, хорошо оборудованная комната отдыха;

создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива, моральное поощрение работников;

оплата обучения и повышения квалификации.

Оплата труда в ООО КБТАР» строится не только по принципу выплаты ежемесячной заработной платы, но и по принципу дополнительных вознаграждений, премий, поощрений, льгот и так далее (рисунок 3.2).

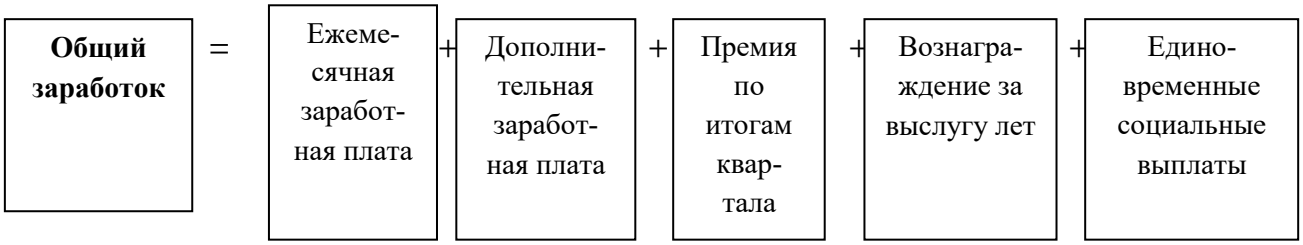

Рисунок 3.2 - Система оплаты труда в ООО «КБТАР»

Ежемесячная заработная плата сотрудников предприятия выплачивается на основе повременной системы, то есть зависит от отработки необходимого количества рабочего времени. Заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени. Должностной оклад каждого сотрудника определяется штатным расписанием и фиксируется в трудовом договоре.

Дополнительная заработная плата включает дополнительные виды доплат и надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. На предприятии действует следующая система доплат и надбавок: доплаты по технически обоснованным нормам; надбавка за

выполнение дополнительных обязанностей; оплата сверхурочных часов, работа в выходные и нерабочие, праздничные дни.

3.2 Формирование стратегий организации

Миссия организации — это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом [14, С. 34]. Также она является главным ориентиром при формировании стратегий предприятия и принятия последующих проектных решений.

Деятельность ООО «КБТАР» направлена на производство высококачественных и недорогих экологически чистой картонно бюумажной тары для современных людей, заботящихся о природе.

Миссия ООО «КБТАР» - поставлять в торговые сети удобные и недорогие высококачественную картонно бумажную тару с привлекательным дизайном, заботясь об окружающей среде.

На предприятии применяется стратегическое управление, основой которому служит стратегическое планирование. Оно позволяет менеджменту предприятия определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития [11, С. 9].

Философия деятельности ООО «КБТАР» основывается на следующих принципах:

обеспечение наивысшего качества продукции, совершенствование продукции;

максимальное внимание - пожеланиям покупателя;

отслеживание изменения вкусов и потребностей конечного покупателя;

внимание к персоналу как к самому ценному активу;

использование вторичного сырья, а не первичного, которое приводит к вырубке лесов;

Для предприятия характерен такой тип стратегии функционирования, как стратегия фокусирования, т.к. на начальных этапах своего развития она ориентирована на определенную группу потребителей (покупателей торговых сетей и магазинов) и реализацию своей продукции именно на этом сегменте рынка.

Стратегия развития ООО «КБТАР» – стратегия роста, т.к. она находится на начальном этапе жизненного цикла и стремится занять лидирующие позиции в выбранном сегменте рынка. В итоге от реализации данной стратегии организация займет определенную долю на рынке и существенно увеличит объемы производства. После того как данный сегмент будет насыщен, компания, расширит ассортимент выпускаемой продукции и установит новую стратегию развития.

Основными стратегическими целями предприятия являются:увеличение продаж; снижение затрат; увеличение стоимости бизнеса.

Пути достижения поставленных целей:

обеспечение удовлетворенности покупателей и потребителей путем производства продукции на заказ покупателей;

введение системы менеджмента качества для обеспечения высокого качества продукции, снижения брака, а, следовательно и снижения издержек;

сохранение и развитие производственного потенциала предприятия;

обеспечение занятости сотрудников предприятия и выплату достойной заработной платы;

выполнение и дальнейшее развитие социальных программ на предприятии;

развитие взаимовыгодного и долгосрочного сотрудничества с поставщиками и партнерами.

На основе миссии определяются цели деятельности организации. От правильного формулирования целей зависит общая работа персонала.

Цель деятельности – это желаемое состояние объекта управления через определенное время.

Исходя из этого цели предприятия ООО «КБТАР» представлены ниже.

Экономические:

полностью окупить проект максимум за 4 года;

достичь общего объема продаж 1,5 млн. шт. продукции к 2018 году.

Технические:

освоение и внедрение на предприятии нового оборудования к 2018 году.

Кадровые:

организовать обучение сотрудников и провести первичное обучение к 2018 году;

создать при переходе предприятия от фазы становления в фазу роста систему оплаты труда, основанную на коммерческом интересе;

уменьшить число невыходов на работу, опозданий, количества жалоб на 5% за 2 года.

Социально - культурные:

сформировать, при условии появлении финансовых возможностей, фонд социальной помощи сотрудников;

проведение мероприятий по агитации охраны окружающей среды.

Важнейшим началом совершенствования деятельности и процесса управления стратегическим маркетингом предприятия является проведение анализа его деятельности. Наработанные в рыночных условиях теория, практика, опыт проведения анализа различных направлений деятельности предприятия, уже не всегда отвечают реалиям сегодняшнего дня и нуждаются в серьезнейшем дополнении. Здесь может быть рекомендован получивший распространение в странах с рыночной экономикой SWOT – анализ деятельности предприятия (сокращенное название из первых букв слов: преимущества и недостатки, возможности и угрозы для предприятия) [12, С. 76].

При оценке преимуществ и недостатков главное внимание уделяется внутренним факторам фирмы, а при оценке возможностей и угроз – в основном факторам, определяющим внешнюю среду.

Возможности и угрозы, сильные и слабые стороны предприятия представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – SWOT-анализ ООО «КБТАР»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Конкурентное преимущество по цене. 2. Привлекательный дизайн картонно бумажной тары. 3. Грамотно продуманная система продвижения продукции. 4. Компетентность топ-менеджмента. 5. Высокая квалификация рабочих, занятых на выполнении ключевых процессов производства продукции. 6. Качественное высокопроизводительное оборудование.	1. Высокая себестоимость выпускаемой продукции по сравнению с полиэтиленовыми пакетами. 2. Неизвестность организации на рынке. 3. Относительно невысокая оплата труда на этапе входа на рынок. 4. Отсутствие у предприятия отлаженных каналов сбыта.
Возможности	**Угрозы**
1. Готовность банков выдавать долгосрочные кредиты. 2. Покупка зарубежного оборудования по сниженным таможенным пошлинам. 3. Спрос со стороны предприятий различных отраслей на картонно бумажную тару. 4. Широкая пропаганда в обществе защиты окружающей среды 5. Расширение ассортимента - производство ламинированной картонно бумажной тары.	1. Рост цен на энергоресурсы и материалы. 2. Усиление конкуренции на рынке из-за появления новых полиэтиленовых пакетов, способных разлагаться за короткое время (2-3 года). 3. Неупорядоченное экологическое законодательство РФ, отсутствие единого кодекса, регламентирующего уровень экологичности пакетов для фасовки продуктов.

Стратегия предприятия основана на таких сильных сторонах, как грамотная рекламная кампания, дизайн и экологичность. Первое преимущество

компенсирует отсутствие имиджа на рынке, второе – создаст благоприятный имидж для компаний-покупателей продукции.

Главнейшей возможностью предприятия является повышение спроса со стороны предприятий, желающих улучшить свой имидж. Однако высокая себестоимость выпускаемой продукции по сравнению с полиэтиленовыми пакетами может сдержать этот спрос. На реализацию этой возможности направлена сильная сторона предприятия – хорошая реклама и продвижение товара с целью убедить покупателя и потребителя в том, что качественные преимущества предлагаемого им товара превалируют над высокой стоимостью.

Слабейшими сторонами организации являются отсутствие имиджа и слабое финансовое положение. Первую проблему должно решить продвижение товара на рынок при помощи комплекса маркетинга. Вторую проблему частично решает возможность брать в банках долгосрочные кредиты и постепенно по ходу получения прибыли их погашать.

Из угроз следует особо опасаться роста цен на сырье, появления новых косвенных конкурентов и привычки покупателей к постоянному приобретению продукции конкурентов. Первую проблему можно решить совершенствованием производства, вторую – рекламой.

Для выявления и оценки существенных факторов (политических, экономических, технологических и социально-демографических) внешнего окружения ООО «КБТАР», которые потенциально могут повлиять на деятельность предприятия в будущем, проводится PEST-анализ – таблица 3.4.

∑П= RП1 + RП2 + RП3 + RП4 = 56 баллов;

∑Э= 32 балла;

∑Т= 20 баллов;

∑С= 32 балла. Наиболее значимой является группа политических факторов внешней среды, которая получает рейтинг R=1. Следующей по мере уменьшения рейтинга является группа экономических факторов с рейтингом R=2, далее – группа социально-демографических R=3 и технологических факторов R=4.

Таблица 3.4 – PEST-анализ внешнего окружения ООО «КБТАР»

Группа факторов		Конкретный фактор	Вес группы	Вес фактора	Результирующий вес фактора
Политические	П1	Политическая стабильность в стране	4	2	RП1=8
	П2	Обязанность России адаптировать имеющиеся законы, касающиеся экологичности упаковки, с Директивой 94/62/ЕС от 20 декабря 1994 г. «Об упаковке и отходах от упаковки»		5	RП2=20
	П3	Один из принципов государственной политики - сокращение доли упаковки в общем объеме и массе товара		4	RП3=16
	П4	Необходимость проведения обязательной сертификации производимой продукции		3	RП4=12
Экономические	Э1	Рост уровня зар.платы населения, его покупательной способности и расходов	4	4	RЭ1=16
	Э2	Проект закона о поддержке предпринимательской деятельности, осуществляемой в целях охраны окружающей среды посредством установления налоговых и иных льгот		4	RЭ2=16
Технологические	Т1	Появление новых экологичных видов упаковки.	4	5	RТ1=20
Социально-демографические	С1	Рост городского населения	4	3	RС1=12
	С2	Стремление населения к эстетике, здоровому образу жизни, потреблению натуральных продуктов		5	RС2=20

Таким образом, при помощи PEST-анализа выявлена значимость факторов внешней среды, которые оказывают влияние на ООО «КБТАР». Дальнейший анализ позволяет учесть их характер (возможность или угроза), оценить срочность реагирования предприятия на каждый фактор, определить итоговую важность каждого фактора. Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строится таблица 3.5 – «профиль среды»,

которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты.

Таблица 3.5 – Профиль среды

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирований	Характер изменений	Результирующая оценка (балл)
П1	8	1	+1	+8
П2	20	1	+1	+20
П3	16	2	-1	-32
П4	12	3	-1	-36
Э1	16	1	+1	+16
Э2	16	2	+1	+32
Т1	20	2	-1	-40
С1	12	1	+1	+12
С2	20	3	+1	+60

Приняты следующие обозначения:

фактор среды – перечень факторов среды оказывающих внимание на предприятие;

вес фактора (R) – результирующий вес фактора;

срочность реагирования: 1 балл – нет необходимости реагировать срочно, следует провести дальнейшее обследование и анализ тенденций; 2 балла – необходимо активно реагировать, но есть некоторое время на анализ и выбор решений; 3 балла – необходимо срочно реагировать, решения принимаются оперативно в ходе работы;

характер изменения – оценка благоприятности воздействия, то есть новая возможность – «+1»; или угроза, опасность – «–1»;

результирующая оценка – произведение оценок по столбцам.

По результатам таблицы 3.5. строится диаграмма профиля среды – рисунок 3.3.

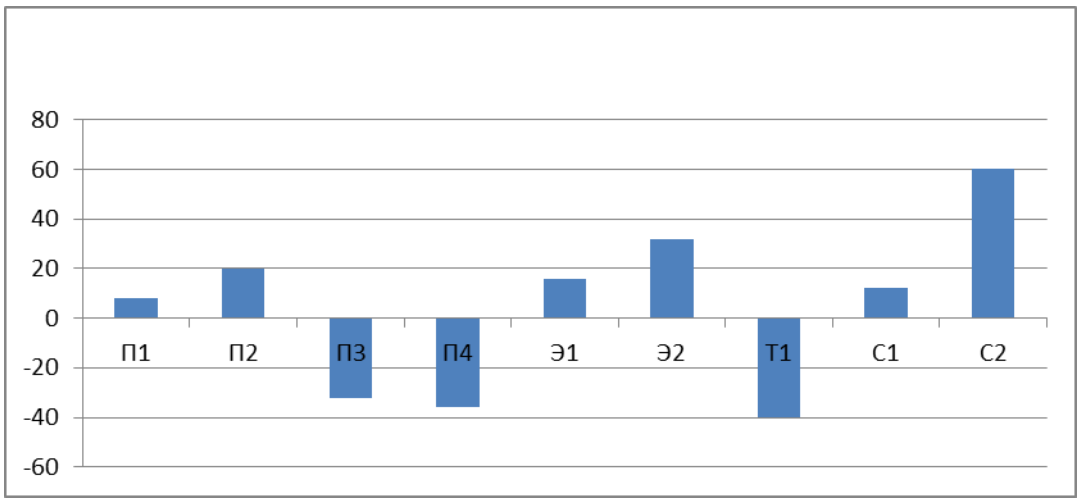

Рисунок 3.3 – Диаграмма профиля среды

Все факторы внешней среды оказывают сильное влияние на ООО КБТАР».

Наиболее благоприятными являются социальные факторы. Особенно это выражается в изменение отношения общества к природе и к самим себе, выражающееся в стремлении к эстетике и ко всему натуральному. Экономическая среда также может положительно повлиять на данный бизнес. В политической среде ситуация изменчива: происходят изменения законодательства, касающегося экологичности упаковки и грядущих изменений в этой области, которые непременно произойдут в связи с вступлением России в ВТО, которая обязывает законодательные изменения в некоторых отраслях, в том числе в отрасли упаковки. Наибольшую опасность представляет технологическая среда, в частности, появление новых экологичных видов пакетов, однако нет гарантии, что они не будут проигрывать картонно бумажной таре по каким-то важным параметрам.

3.3 Управление качеством в организации

Управление качеством на предприятии предполагает организационную и техническую деятельность по обеспечению качества картонно бумажной тары.

Целью ООО «КБТАР», как и целью многих предприятий, является получение прибыли. Для того чтобы быть конкурентоспособным и привлекать себе покупателей, предприятие должно выпускать качественную продукцию, не уступающую конкурентам. А для того, чтобы выпускать качественную продукцию на протяжении долгого времени, необходимо совершенствовать систему управления качеством продукции. Разработка политики и целей предприятия в области качества невозможна без структуры предприятия, которая дает ответ на то, какие структурные подразделения входят в ее состав, в каких отношениях они находятся, как осуществляется управление предприятием. Начальным шагом для установления структуры является определение функций предприятия.

СМК на предприятии необходимо для: повышения конкурентоспособности организации и качества производимой картонно бумажной тары; снижения брака в ЗУ; снижения поставок некачественных материалов и комплектующих; снижения издержек; улучшения управляемости предприятием; для четкого распределения обязанностей и ответственности между работниками предприятия; более квалифицированного и эффективного управления сотрудниками предприятия.

Руководство предприятия, выбрало для себя главной целью обеспечение конкурентоспособности предприятия и производимой картонно бумажной тары.

Предприятие ООО «КБТАР» ставит перед собой следующие задачи в области управления качеством: повышение конкурентоспособности продукции; расширение ассортимента; улучшение финансово-экономических показателей предприятия; увеличение объёма сбыта; увеличение объёма производства.

Система управления качеством будет включать следующие этапы и виды деятельности ООО «КБТАР»: контроль качества и проведение лабораторных испытаний производимой картонно бумажной тары; входной контроль качества КИ и материалов; контроль качества работы персонала; работа с претензиями потребителя.

ООО «КБТАР» имеет в наличии два типа документации: нормативная документация (внешняя и внутренняя) и записи по качеству.

Ниже представлена документация, которая содержит записи, необходимые для разработки СМК, ее внедрения, корректировке и поддержания в рабочем состоянии.

Документация системы менеджмента качества включает: политика в области качества; цели в области качества определяемые руководством на каждое полугодие; руководство по качеству; нормативные документы; записи, соответствующие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2000.

Руководство по качеству разрабатывается на предприятии и используется в качестве руководящего документа. Данный документ содержит: изложения политики в области качества, процедур и требований; системы менеджмента качества; обеспечение улучшения управления процедурами и облегчения деятельности в области качества; обеспечение документированной базы для проведения проверок (аудита) системы менеджмента качества; обеспечение непрерывности, функционирования системы менеджмента качества и реализация ее требований в ходе меняющихся условий; подготовка персонала в области требований системы менеджмента качества и методов ее реализации; демонстрация соответствия системы менеджмента качества требованиям к качеству при заключении контракта.

Руководство по качеству содержит информацию как внутреннего, так и внешнего использования про имеющуюся в организации систему управления качеством.

В таблице 3.6 обозначены процедуры управления нормативными документами внешнего происхождения.

Таблица 3.6 - Процедуры управления нормативными документами внешнего происхождения

Наименование работ	Ответственный исполнитель	Кому передается информация
Получение документа	Секретарь	Генеральный директор
Анализ документа	Генеральный директор	
Внесение исправлений в существующие внутренние документы либо создание новых документов на основе поступившего	Секретарь	Генеральный директор
Ознакомление заинтересованных лиц среди персонала с изменениями	Начальники отделов, юрист	Весь персонал организации, включая руководство
Хранение, пересмотр и списание документов внешнего происхождения	Секретарь	В архив

Процедуры управления нормативными документами внутреннего происхождения представлены в таблице 3.7.

Записи по качеству являются носителями информации, появляющейся в ходе деятельности организации, в них фиксируются все свершившиеся события. Записи по качеству позволяют получить информацию о функционировании системы менеджмента качества и определить новые, более совершенные пути развития предприятия в области качества [31, С. 158]

Записи по качеству в ООО «КБТАР» имеют различные виды носителей (бумажный, электронный). Главный критерий - идентифицируемость, доступность и сохранность.

Таблица 3.7 - Процедуры управления нормативными документами внутреннего происхождения

Наименование работ	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Кому передается информация
Началом работ является выявленная потребность разработки или корректировки документации			
Разработка проекта документа или коррекции	Разработчик нормативной документации	Специалисты соответствующей группы	Руководители
Проверка проекта документа или коррекции на соответствие требованиям нормативной документации	Руководители и специалисты соответствующих групп		Генеральный директор
Доработка проекта документа или коррекции	Разработчик нормативной документации		Генеральный директор
Утверждение документа или коррекции	Директор организации	Начальники отделов	Утвержден - секретарь; не утвержден - автор
Регистрация утвержденного документа и плана мероприятий по внедрению	Секретарь		Генеральный директор
Ознакомление заинтересованного персонала с документом	Начальники отделов		Персонал
Хранение, пересмотр и списание документов внутреннего происхождения	Секретарь		
Обучение сотрудников работе по новым документам	Начальники отделов		Персонал
Размножение и рассылка документа по ведомости рассылки	Секретарь		Генеральный директор, начальники отделов

Записи могут быть следующими: акты проведения внутренних аудитов; акты профилактического осмотра и ремонта оборудования; отчет о технологической подготовке производства; отчет о выполнении плана производства и сбыта; отчет о выполнении плана проведения профилактических осмотров и ремонтов оборудования, замены инструментов и техоснастки, улучшения производственной среды; отчет об увеличении объемов сбыта и о разработке новых видов картонно бумажной тары и т.д.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Условия и допущения, принятые для расчетов:

период расчетов по проекту составляет 48 месяцев;

все расчеты финансового плана выполнены в программе Project Expert 6.1;

планируемый уровень инфляции составляет 7% по сбыту, прямым издержкам, общим издержкам и зарплате и 6% – по недвижимости;

ставка рефинансирования в первый год – 8,2%, во второй год – 8%, в третий год – 8,2%, в четвертый год – 8%;

ставка дисконтирования – 11%;

все расчеты произведены в рублях.

Налоговое окружение ООО «КБТАР» представлено в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Налоговое окружение ООО «КБТАР»

Наименование налогов	Ставка,%	Налогообла-гаемая база	Период начисления
Страховые взносы во внебюджетные фонды	30	Зарплата	Месяц
Налог на добавленную стоимость	18	Добавленная стоимость	Месяц
Налог на имущество	2,2	Среднегодовая стоимость имущества	Квартал
Налог на прибыль	20	Прибыль	Месяц

Прединвестиционная и инвестиционная фазы любого проекта требуют тщательной проработки графика работ и перечня привлекаемых ресурсов.

Предстоящие затраты капитального характера представлены в таблице 3.9.

Подготовка к началу производства происходит в течение шести месяцев.

Таблица 3.8 – Затраты инвестиционного периода ООО «КБТАР»

Виды затрат	Сумма затрат, тыс. руб.					
	1.2017 г.	2.2017 г.	3.2017 г.	4.2017 г.	5.2017 г.	6.2017 г.
Гос. регистрация ООО	10					
Покупка помещения*	2 507,3	3811,2				
Реконструкция помещения	300					
Коммуникация помещения	100					
Ремонтные работы		201				
Покупка автоматической линии TRIUMPH 5QT*		5100	10200	5100		
Тележки гидравлические			50			
Орг. техника			151,5			
Офисная мебель			99,9			
Стеллажи		50,2				
Установка, монтаж оборудования						20
Покупка программных средств			50,5			
Установка программных средств			5			
Маркетинговые исследования	70					
Наем персонала	1,6	1,6	1,6	1,6	1,5	
Обучение персонала	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	2,2
Получение согласия у органов гос. контроля	100					
Итого	3094,5	9169,6	10564,1	5107,2	7,1	2,2

Финансирование проекта осуществляется собственными и заемными средствами.

Собственное финансирование: уставный капитал в размере 10 тыс. руб.; целевые займы учредителей в размере 10,000 млн. руб.

Данные о кредитах, необходимых для осуществления проекта, представлены в таблице 3.9.

Схема поступлений по кредиту на покупку помещения: 10.07.2017 г. – 3 млн. руб., 01.08.2017 г. – 3 млн. руб.

Схема поступлений по кредиту на покупку основного оборудования: 01.08.2017 г. – 3 млн. руб., 01.09.2017 г. – 7 млн. руб., 01.10.2017 г. – 3,5 млн. руб.

Схема поступлений по кредиту на покупку вспомогательного оборудования: 01.07.2017 г. – 0,5 млн. руб.

Таблица 3.9 – Кредиты ООО «КБТАР»

Название	Дата	Сумма, руб.	Срок, лет	Ставка, %
На покупку помещения	10.07.2017	6 000 000,00	5	14,00
На покупку основного оборудования	08.08.2017	13 500 000,00	3	14,00
На покупку вспомогательного оборудования	1.07.2017	500 000,00	2	14,00
На пополнение оборотных средств	01.07.2017	3 00 000,00	1	13,00

Схема поступлений по кредиту на пополнение оборотных средств: 01.07.2017 г. – 1 млн. руб., 01.09.2017 г. – 2 млн. руб.

Отсрочка первой выплаты процентов по всем кредитам – 1 месяц, выплаты в погашение займов производятся регулярно с девятого месяца для кредита на пополнение оборотных средств, с тринадцатого месяца – для всех остальных кредитов.

Заемные средства в сумме составляют 23 000 000 рублей, собственные средства – 10 000 000 рублей.

Соотношение заемных и собственных средств в составе источников финансирования проекта – 69% к 31%.

План реализации продукции до периода выхода на полную проектную мощность представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – План реализации продукции до периода выхода на полную производственную мощность без учета сезонных колебаний

Наименование продукции	Объем производства и реализации, тыс. шт.							
	12. 2017 г	01. 2018 г.	02. 2018 г.	03. 2018 г.	04. 2018 г.	05. 2018 г.	06. 2018 г	07. и далее
Картонные коробки	28,8	57,6	86,4	115,2	144	172,8	201,6	230,4
Пищевая упаковка	28,8	57,6	86,4	115,2	144	172,8	201,6	230,4
Подарочная упаковка	54,29	109,57	162,86	217,14	271,43	325,71	380	380
Бумажная упаковка	14,29	28,57	42,86	57,14	71,43	85,71	100	100
Упаковка сувенирная с логотипом заказчика	42,86	85,71	128,57	171,43	214,29	257,14	300	300
Упаковка из микрогофро-картона	1,03	2,06	3,09	4,11	5,14	6,17	7,2	7,2

Планируемый процент потерь при реализации продукции составляет 5% по всем наименованиям продукции. Время на сбыт – 2 дня. Отсрочки платежей – до 14 дней.

Сезонные колебания объема реализации представлены в таблице 3.11.

За 100% принимается объем продаж и реализации, указанный в таблице 3.11, по месяцу, когда производство вышло на полную проектную мощность.

Таблица 3.11 – Сезонные колебания объема реализации, %

Наименование продукции	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Картонные коробки	95	89	89	100	100	91	85	87	100	100	100	88
Пищевая упаковка	96	93	92	100	100	90	82	92	100	100	100	91
Подарочная упаковка	91	112	116	100	100	93	86	92	100	100	100	140
Бумажная упаковка	94	112	120	100	100	90	85	89	100	100	100	140
Упаковка сувенирная с логотипом заказчика	91	114	120	100	100	91	86	90	100	100	100	140
Упаковка из микрогофро-картона	88	114	119	100	100	90	87	90	100	100	100	134

Средние отпускные цены на продукцию ООО «КБТАР» по каждому наименованию представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Номенклатура и отпускные цены на продукцию

Наименование продукции	Единица измерения	Цена без НДС, руб.	НДС, руб.	Цена с НДС, руб.
Маленькая коробка (17*22*10)	Тыс. шт.	3389,83	610,17	4000
Средняя коробка (31,5*40*12)	Тыс. шт	4237,29	762,71	5000
Большая коробка (48*58*15)	Тыс. шт.	5084,75	915,25	6000

В таблице 3.13 представлена информация о ценах на сырье, материалы и комплектующие с НДС и без НДС.

Таблица 3.13 – Номенклатура и цены на сырье, материалы и комплектующие

Наименование сырья, материалов, комплектующих	Единица измерения	Цена без НДС, руб.	Цена с НДС, руб.	НДС, руб.
Бумага рулонная	т	29661,02	35000	5338,98
Клей	кг	21,19	25	3,81
Краски для печати	кг	203,39	240	36,61
Картон для большой коробки	шт.	144,07	170	25,93
Картон для средней коробки	шт.	76,27	90	13,73
Картон для маленькой коробки	шт.	42,37	50	7,63
Нож	шт.	1186,44	1400	213,56
Скотч малярный 50 м.	шт.	27,12	32	4,88

Затраты силовой электроэнергии составляют: 21,70 руб. на 1 тыс. шт. маленьких коробок; 34,70 руб. на 1 тыс. шт. средних коробок; 43,30 руб. на 1 тыс. шт. больших коробок.

Калькуляция прямых материальных затрат на производство единицы продукции большого пакета (в натуральном и стоимостном выражении и нормативах на единицу продукции) представлена в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Калькуляция прямых издержек производства большой коробки, тыс. шт.

Наименование статей прямых материальных затрат	Расход	Потери,%	Стоимость статьи затрат, руб.
Картон для большой коробки	1,000	х	170,00
Клей крахмальный	6,000	1,00	151,50
Краски для печати	2,500	х	600,00
Бумага рулонная	0,060	3,00	2 163,00
Нож	0,050	х	70,00
Скотч малярный 50 м	0,080	х	2,56
Силовая электроэнергия		х	43,30
Всего			3 200,36

Затраты на персонал по укрупненным группам приведены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – План по персоналу

Должность	Количество, чел.	Зарплата, руб.	ФОТ в месяц, руб.
Управление			
Директор предприятия	1	35 000	35 000
Начальник производства	1	30 000	30 000
Инженер-технолог	1	25 000	25 000
Главный бухгалтер	1	30 000	30 000
Бухгалтер	1	20 000	20 000
Бухгалтер-калькулятор	1	15 000	15 000
Офис-менеджер	1	15 000	15 000
Производство			
Упаковщик	4	15 000	60 000
Специалист по качеству	1	25 000	25 000
Наладчик	2	25 000	50 000
Оператор	6	30 000	180 000
Художник-дизайнер	1	22 000	22 000
Грузчик	2	15 000	30 000
Уборщик производственного помещения	1	10 000	10 000
Уборщик офисных помещений	1	10 000	10 000
Электрик	2	20 000	40 000
Маркетинг			
Начальник отдела сбыта и снабжения	1	30 000	30 000
Менеджер по снабжению	1	25 000	25 000
Менеджер по сбыту	2	25 000	50 000

Общие издержки производства коробок представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Общие издержки производства коробок

Название	Сумма, руб.	Период выплаты
Содержание, ремонт здания	150 000	Раз в год
Содержание, ремонт вентиляции	20 000	Раз в шесть месяцев
Освещение	5 000	Ежемесячно
Отопление	6 000	Ежемесячно
Текущий ремонт оборудования	15 000	Ежемесячно
Внутризаводские транспортные расходы	10 000	Ежемесячно
Утилизация отходов	3 000	Ежемесячно
Изготовление образцов, опытных партий	1 000	Ежемесячно
Переподготовка производственных кадров	50 000	Раз в год
Страхование имущества производства	80 000	Раз в год
Ремонт коммуникаций	20 000	Раз в шесть месяцев
Затраты по благоустройству территории	5000	Ежемесячно
Затраты по управлению качеством	3 000	Ежемесячно
Водоснабжение	4 000	Ежемесячно
Прочие издержки	5 000	Ежемесячно
Текущий ремонт офисных помещений	30 000	Раз в год
Коммунальные расходы	4 000	Ежемесячно
Юридическое обслуживание	10 000	Ежеквартально
Канцелярские принадлежности	2 000	Ежемесячно
Связь, интернет	4 000	Ежемесячно
Страхование имущества административных помещений	30 000	Раз в шесть месяцев
Представительские расходы	20 000	Раз в шесть месяцев
Командировочные расходы	60 000	Раз в год
Обслуживание программного обеспечения	10 000	Раз в шесть месяцев
Расчетно-кассовое обслуживание	7 000	Ежемесячно
Сбытовые издержки		
Затраты на маркетинговые исследования	70 000	Разовая выплата 01.02.2018 г.
Страхование складского оборудования	1 000	Раз в шесть месяцев
Страхование КАРГО	3 000	Ежемесячно
Транспортные расходы по сбыту продукции	140 000	Ежемесячно
Затраты на рекламу	50 000	Ежеквартально

Калькуляция себестоимости большой коробкиа за 2018 год представлена в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Калькуляция себестоимости большой коробки, 2018 год, руб./ тыс. шт.

Показатель	Значение
Суммарные прямые издержки	12305706,75
Объем продаж	3783,8
Прямые издержки на единицу	3252,0
Норматив распределения	0,4
Объем реализации	26273671,8
Фиксированная зарплата с отчислениями	905,0
Амортизация	268,5
Налоги, относимые на себестоимость	36,7
Процент на кредит, относимый на себестоимость	31,1
Общие издержки	366,5
Себестоимость продукции	4860
Цена, тыс. руб./ тыс. шт.	6943

Точка безубыточности производства большой коробки за 2018 год составляет 182 тыс. ед. (штук) – рисунок 3.1.

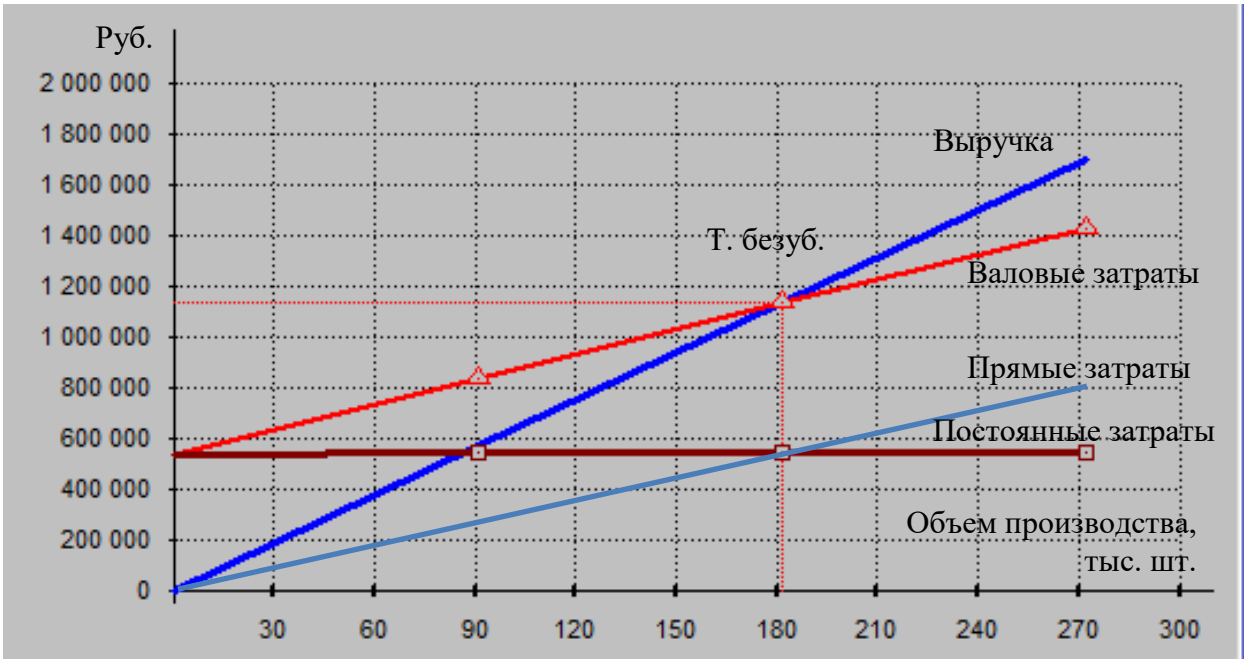

Рисунок 3.1 – Точка безубыточности производства большой коробки, 2018 г., тыс. шт.

Риск малых объемов реализации крайне низок, так как имеется большой запас между запланированным объемом реализации и минимальным объемом реализации.

Отчет о финансовых результатах (форма №2) деятельности ООО «КБТАР» представлен в приложении А. Назначение этой формы – анализ на каждом интервале планирования соотношения доходов предприятия, относимых в соответствии с учетной политикой предприятия к данному периоду, со связанными с ними расходами, а также налоговыми выплатами [24, С. 48].

Валовый объем продаж – совокупные продажи за отчетный период, оцененные по полным ценам без учета предоставленных скидок, возвратов, проданной продукции, снижений цен, прочих поправок и НДС.

Валовый объем продаж ООО «КБТАР» увеличивается на протяжении всей деятельности. Максимальный объем продаж – 80939808 руб. за – 2021 год.

Чистый объем продаж - общая стоимость проданных предприятием товаров. Чистый объем продаж ООО «КБТАР» с 2018 до 2021 года увеличился с 50985129 руб. до 76892817 руб.

Валовая прибыль - разница между чистым объемом продаж и прямыми затратами на производство продукции. За период 2018-2021 гг. она выросла с 30219680 руб. до 45770211 руб.

Чистая прибыль – прибыль после уплаты налога на прибыль. За период 2018-2021 гг. она вырастает с 2 560 240 руб. до 19357157 руб.

Показателями эффективности проекта являются: срок окупаемости; дисконтированный срок окупаемости; чистая приведенная стоимость; внутренняя норма рентабельности.

Сроком окупаемости («простым») называется продолжительность периода от начала расчета до наиболее раннего интервала планирования, после которого чистый доход проекта становится и в дальнейшем остается положительным [24, С. 61].

Интегральные показатели ООО «КБТАР» рассмотрены в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Интегральные показатели ООО «КБТАР»

Показатели	Значение
Ставка дисконтирования	11,0 %
Период окупаемости	35 мес.
Дисконтированный период окупаемости	38 мес.
Средняя норма рентабельности	36,1 %
Чистый приведенный доход	39 3533 93 руб.
Индекс прибыльности	2,5
Внутренняя норма рентабельности	31,5 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	33,7 %

Для ООО «КБТАР» срок окупаемости составляет 35 месяцев.

Дисконтированный срок окупаемости определяется аналогично «простому», но на основе чистого дисконтированного дохода и, соответственно, дисконтированного денежного потока проекта. При этом значения денежного потока приводятся к начальному интервалу планирования (дисконтируются) путем умножения на соответствующий коэффициент дисконтирования.

Дисконтированный срок окупаемости для ООО «КБТАР» составляет 38 месяцев.

Чистая приведенная стоимость равна значению чистого дисконтированного дохода на последнем интервале планирования (накопленный дисконтированный эффект, рассчитанный нарастающим итогом за период расчета проекта). Чистая приведенная стоимость характеризует превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта с учетом в составе ставки дисконтирования: темпа инфляции, минимальной нормы прибыли кредитора и поправки на риски проекта. Необходимо, чтобы чистая приведенная стоимость проекта была положительна.

Чистый приведенный доход для ООО «КБТАР» составляет 39353393 рублей.

Внутренней нормой рентабельности называется ставка дисконтирования, при котором чистая приведенная стоимость проекта обращается в ноль. Внутренняя норма рентабельности для ООО «КБТАР» составляет 31,5%. Средняя норма рентабельности – 36, 1%. Индекс прибыльности – 2,5.

Данные показатели эффективности проекта свидетельствуют о том, что предприятие ООО «КБТАР» высокоэффективно. Несмотря на высокие инвестиционные затраты, оно достаточно быстро окупается.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изготовление картонно бумажной тары подразделяется на две категории: индустриальную и коммерческую. В первом случае изготовление картонно бумажной тары необходимо для упаковки различной продукции, к примеру, муки. Такое производство картонно бумажной тары на рынке уже не одно десятилетие. Коммерческое направление только набирает обороты, особенно если брать изготовление бумажных коробок и пакетов с логотипом. Сегодня у производителей картонно бумажной тары появились возможности изготавливать бумажные пакеты с нанесением логотипа и такой вид продукции нашел своего покупателя в лице многих крупных компаний, желающих получить дополнительный источник наглядной рекламы в виде нанесения своих брендов на фирменные картонные коробки и пакеты, к примеру, торговые сети, магазины, рестораны.

Появилась даже такая услуга, как изготовление картонно бумажной тары под определенные мероприятия, например, для предстоящей выставки или презентации. Данный вид упаковки является рекламным носителем для покупателя, а также подчеркивает его причастность к защите окружающей среды. Рост спроса и ассортимента картонно бумажной тары обусловлен оптимальным сочетанием качества, цены и стиля. Сегодня уже нельзя отрицать тот факт, что картонно бумажной упаковка вновь актуальна и производство картонно бумажной тары набирает обороты.

Бакалаврская работа показывает целесообразность организации и управления ООО «КБТАР» по производству и реализации картонно бумажной тары. Проект был максимально приближен к условиям отечественного рынка, что позволило сделать реальную оценку планируемой деятельности предприятия.

В работе подробно описан юридический статус ООО «КБТАР», представлено описание производимой продукции, дан анализ рынка, перечислено оборудование, необходимое для производства, а также

представлены основные виды материалов и комплектующих, требующихся для производства картонно бумажной тары. Кроме того, обоснован организационный план деятельности предприятия, план сбыта и план персонала.

Управление цехом и участком осуществляется на основе линейных и функциональных связей, отраженных в организационной и производственной структурах.

В результате проведенных маркетинговых исследований были выявлены целевые сегменты предприятия ООО «КБТАР», для каждого из которых представлены соответствующие предложения. Кроме потенциальных клиентов изучены конкуренты и поставщики, проанализированы тенденции развития рынка картонно бумажной тары, исследована фирменная структура рынка. Проведена сегментация рынка по основным показателям.

Подробно проанализированы факторы внешней среды, в частности политико-правовая, экономическая, научно-техническая сферы.

SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды, на основе чего разработаны стратегии фирмы и товара, а также стратегические цели.

Для повышения конкурентоспособности товара и фирмы разработаны мероприятия по повышению конкурентных позиций «КБТАР» и конкурентоспособности товара, а также проведен анализ конкурентных действий фирм, определен индекс деловой активности предприятия.

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

Риск малых объемов реализации крайне низок, так как имеется большой запас между запланированным объемом реализации и минимальным объемом реализации.

Валовый объем продаж ООО «КБТАР» увеличивается на протяжении всей деятельности. Максимальный объем продаж – 80939808 руб. за – 2021 год.

Чистый объем продаж - общая стоимость проданных предприятием товаров. Чистый объем продаж ООО «КБТАР» с 2018 до 2021 года увеличился с 50985129 руб. до 76892817 руб.

Валовая прибыль - разница между чистым объемом продаж и прямыми затратами на производство продукции. За период 2018-2021 гг. она выросла с 30219680 руб. до 45770211 руб.

Чистая прибыль – прибыль после уплаты налога на прибыль. За период 2018-2021 гг. она вырастает с 2 560 240 руб. до 19357157 руб.

Показателями эффективности проекта являются: срок окупаемости; дисконтированный срок окупаемости; чистая приведенная стоимость; внутренняя норма рентабельности.

Для ООО «КБТАР» срок окупаемости составляет 35 месяцев.

Дисконтированный срок окупаемости определяется аналогично «простому», но на основе чистого дисконтированного дохода и, соответственно, дисконтированного денежного потока проекта. При этом значения денежного потока приводятся к начальному интервалу планирования (дисконтируются) путем умножения на соответствующий коэффициент дисконтирования. Дисконтированный срок окупаемости для ООО «КБТАР» составляет 38 месяцев.

Чистый приведенный доход для ООО «КБТАР» составляет 39353393 рублей.

Внутренней нормой рентабельности называется ставка дисконтирования, при котором чистая приведенная стоимость проекта обращается в ноль. Внутренняя норма рентабельности для ООО «КБТАР» составляет 31,5%. Средняя норма рентабельности – 36, 1%. Индекс прибыльности – 2,5.

Данные показатели эффективности проекта свидетельствуют о том, что предприятие ООО «КБТАР» высокоэффективно. Несмотря на высокие инвестиционные затраты, оно достаточно быстро окупается.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты:

1. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30.11.1994 № 65-ФЗ (ред. от 06.04.2011)// СЗ РФ - 1994 . - № 32. - ст. 3301.
2. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

Учебники, учебные пособия и периодические издания:

3. Ансофф И., Новая корпоративная стратегия/ И. Ансофф. – Спб.: Питер, 2012 г. - 240 с.
4. Антикризисное управление / Под. ред. проф. Э.М.Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2014.- 431 с.
5. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 416 с.
6. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие /Е.Е.Вершигора.- М.:ИНФРА – М, 2014. – 283 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристь, 2013. – 149 с.
8. Вронов А. Устойчивое развитие предприятия, как стратегическая цель маркетинга /А.Вронов, С.Рубанов //Маркетинг.- 2015. - № 3.- 58 с.
9. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И.Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 213 с.
10. Демченко, А. Маркетинговые стратегии в бизнесе [Текст] / А. Демченко // Маркетинг. – 2015. – № 5. – С. 38-45.
11. Демьянова, О.В. Методические основы стратегического анализа на промышленных предприятиях. [Текст] / О.В. Демьянова. – М, 2015. – 480 с.
12. Драшкович, В. Дилемма стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. [Текст] / В. Драшкович – 2016. – № 3. – С. 22-34.

13. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Уч. пос. [Текст] / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 270 с.

14. Друкер, П. Эффективное управление. / Пер. с анг. М. Котельниковой. [Текст] / П. Друкер.– М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2014. – 350 с.

15. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М – Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. - 316 с.

16. Климычев В.И., Смирнова А. П. Проблемы мотивации и удовлетворённости трудом. // Социологические исследования. – 2015. - № 12. - С.82.

17. Логистика: Учебник /Под ред. Б.А.Аникина: 2-е изд., переработанное и дополненное - М.: ИНФРА – М., 2012. – 352 с.

18. Маракулин М.В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016 г. – № 1. – С. 52-58

19. Маркетинг/Под ред. А.Н. Романова. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 560 с.

20. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга. [Текст] / М. Мак-Дональд— СПб: Питер, 2015. – 436 с.

21. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. [Текст] / В.Д. Маркова, С.Н. Кузнецова – М.: Инфра –М., 2014. – 421 с.

22. Минцберг, Г. Школы стратегий. [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2012. – 361с.

23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2011. – 199 с.

24. Панов, А.И. Стратегический менеджмент. [Текст] / А.И. Панов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- 390 с.

25. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование: Учебно-методическое пособие /К.В.Пивоваров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Данков и Ко», 2015. - С. 164.

26. Серекин В. Формирование конкурентных преимуществ в пищевой промышленности /В.Серекин, Е.Молчановский, Ю.Толоконников //Маркетинг.- 2016.- № 5. - С.40

27. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия /К.А.Аткина, В.В.Ханисина, Е.В.Попов //Менеджмент в России и за рубежом.- 2016. - № 2. - С. 13

28. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой /Под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. - СПб.: Специальная литература, 2014.- 510 с.

29. Фатхутдинов Р.А., Управленческие решения – М., 2014., Инфра-М, С. 178.

30. Щиборщ К.В. Анализ рынка сбыта при инвестиционном проектировании // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. - № 1. – С. 56-63.

31. Щукин В. Принципиальная схема стимулирования эффективной производственной деятельности // Управление персоналом. – 2016. - № 6 – 41 с.

32. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. Пер с англ. – М.: «Сирин», 2013.

33. Экономика предприятия /Под ред. В.Я. Хрипача. - Минск: Финансы, учет, аудит, 2014. - 688 с.

34. Эриашвили Н.Д. Маркетинг. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 254 с.

Интернет-ресурсы:

35. Правительство.рф (сайт Правительства РФ).

36. http://www.economy.gov.ru (Министерство экономического развития РФ).

37. Лапицкий М. Предпринимательская культура [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.transport.ru.

38. Магура М. Методы формирования и поддержания организационной культуры [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.stopcrisis.ru.