ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка: 87 листов, 25 рисунков, 16 таблиц, 52 источника, 4 приложения.

ОРГАНИЗАЦИЯ, ГАРДЕРОБНЫЕ СИСТЕМЫ, ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ, КОНКУРЕНЦИЯ, ПРОИЗВОДСТВО, ПЛАНИРОВАНИЕ, КАЧЕСТВО, СТРАТЕГИЯ, ПЕРСОНАЛ, СЕБЕСТОИМОСТЬ, ФИНАНСИРОВАНИЕ.

Объектом является комплекс мероприятий по организации в г. Пензе предприятия по производству гардеробных систем.

Целью выпускной квалификационной работы является определение организационно-технологических мероприятий по созданию предприятия, производящего гардеробные системы.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования конкурентов и потребителей, определены мероприятия по подготовке к началу процесса производства продукции, её продвижению на рынке, оценены конкурентные позиции организации и продукции, проведен финансовый анализ инвестиций и результатов проекта.

Экономическая оценка эффективности инвестиций показала, что проект окупается в течение 45 месяцев.

Проект имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…… 6
1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ГАРДЕРОБНЫХ СИСТЕМ……..... 8
1.1 Анализ рынка ……..…….…….. 8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ…..…….. 15
1.3 Анализ потребителей и сегментирование рынка …….…….……. 26
2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ГАРДЕРОБНЫХ СИСТЕМ……. 31
2.1 Характеристика производимой продукции…….……. 31
2.2Технология производства гардеробных систем…..…….. 37
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов…… 42
3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ГАРДЕРОБНЫХ СИСТЕМ…. 48
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом…..... 48
3.2 Формирование стратегий организации…….. 57
3.3 Управление качеством в организации…… 62
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий…… 70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……... 77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХИСТОЧНИКОВ……. 80
Приложение А…….. 85
Приложение Б…….. 86
Приложение В..... 87
Приложение Г…….. 88

ВВЕДЕНИЕ

Человек всегда стремиться к юту и порядку в своём жилище. При этом важной задачей является удобная и эстетически приятная организация мест хранения для одежды и прочих вещей. В этом на помощь приходят так называемые гардеробные.

Современные гардеробные системы - это готовые решения, позволяющие сэкономить время на поиск необходимой вещи, сберечь деньги на покупку дорогостоящих шкафов и удачно организовать пространство без ущерба драгоценным квадратным метрам.

Все что нужно для обустройства собственной гардеробной комнаты в жилище - это наличие стен. Именно они и послужат своеобразным фундаментом, для «построения» функционального и практичного уголка, где будут храниться все необходимые вещи. В зависимости от выбранного варианта, на стене будут располагаться стеллажи, корзины, полки и вешалки. Подобное решение позволит содержать предметы одежды, обуви, постельное белье и т.д. в сохранности и в легком доступе к ним.

Готовые гардеробные модульные системы являются оптимальным выбором как для людей, желающих использовать ее в качестве наполнения для гардеробной комнаты, так и для тех, кто намерен организовать систему в виде самостоятельного элемента интерьера.

Обозначенные обстоятельства будут способствовать формированию устойчивого спроса на гардеробные системы и отражают благоприятные предпосылки для организации предприятия, производящего данный вид мебели.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-технологических мероприятий по созданию предприятия, производящего гардеробные системы, и их экономическое обоснование.

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

- провести маркетинговые исследования рынка гардеробных систем;
- выполнить технико-технологическое обоснование проекта;
- разработать систему эффективного управления вновь создаваемой организации;
- рассчитать экономические показатели эффективности проекта.

Полное юридическое название создаваемого предприятия - Общество с ограниченной ответственностью «Эмилия».

Организация осуществляет деятельность по производству различных видов гардеробных систем.

Первоначальное финансирование деятельности предприятия предполагается осуществлять за счет вкладов учредителей и кредита в банке.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, научные труды российских и зарубежных ученых в области теории управления.

В основе работы лежит системный подход к изучению процессов и явлений. Использовались такие общенаучные методы как анализ, синтез, методы сравнения, аналогий, обобщения и другие.

В качестве информационно-эмпирической базы исследования применялись данные Росстата, программы социально-экономического развития предпринимательских структур России и Пензенской области, нормативно-справочные данные, данные проведенных маркетинговых исследований, опубликованные в периодической литературе.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ГАРДЕРОБНЫХ СИСТЕМ

1.1 Анализ рынка

Российский рынок мебели является одним из самых конкурентных: на нем представлены как крупные фабрики, изготовляющие мебель серийно, так и мелкие предприниматели, работающие по индивидуальным заказам. Эта тенденция касается и рынка гардеробных систем.

Потенциал развития отрасли довольно велик, но спрос на гардеробные системы у россиян остается на низком уровне (в сравнении с европейскими странами). Это объясняется тем, что мода на такого рода мебель начала формироваться недавно, не все потребители осведомлены о преимуществах подобного способа хранения вещей.

Доля России объёме мирового рынка гардеробных систем менее 1%.

Как показывают данные Росгосстата, в последние годы отмечена положительная тенденция в производстве гардеробных систем. В том время как после резкого роста объёмов изготовления данного вида мебели в 2012 г., в 2013 г. имело место ещё большее падение данного показателя (таблица 1.1). Однако, в ближайшие годы прогнозируется увеличение спроса на гардеробные системы, что связано с увеличением объёмов строительства жилых домов [42].

Таблица 1.1 – Динамика объёма производства гардеробных систем в России

	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Объём производства гардеробных систем, тыс. шт.	6604	6892	7162	6293	6633	6246	6480	6512	

Доля участия иностранцев на российском рынке гардеробных систем неуклонно растет. Сейчас она составляет 55–60%, тогда как не так давно не превышала 40% (рисунок 1.1).

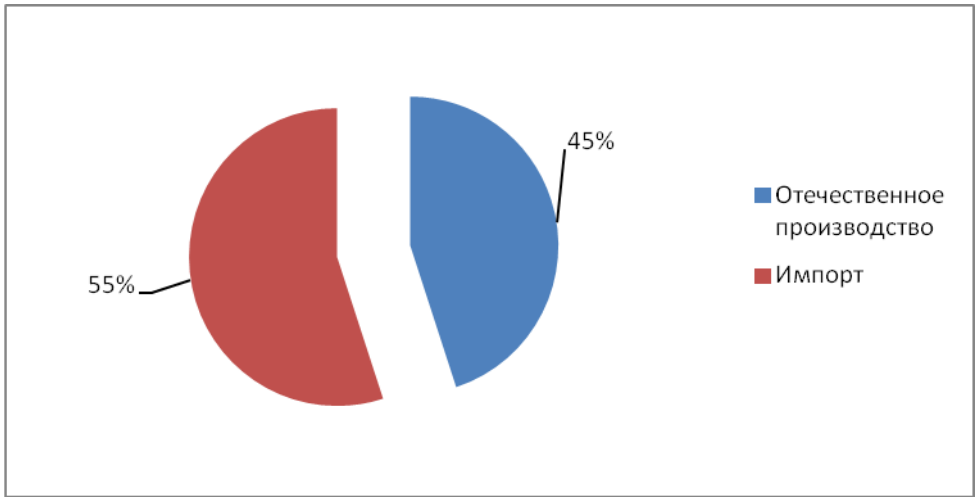

Рисунок 1.1– Структура российского рынка гардеробных систем

Как правило, около 80% мебели приобретается при переезде в новую квартиру или перепланировке старой. Особенно это касается гардеробных систем, которые преимущественно обустраивают в новых квартирах и домах. Поэтому легче всего приспособиться к новым требованиям рынка оказалось компаниям, делающим данную мебель на заказ. Наиболее крупные из них превращаются в производителей комплексных мебельных решений. Конкуренция переместилась из области цен и соотношения цена-качество в область сервиса.

В России плохо развито производство современного оборудования и комплектующих. Производство мебельной фурнитуры находится еще в более плачевном состоянии – 90% устанавливаемых на шкафы, комоды и тумбочки замков, ручек и петель приходит из-за границы.

Естественно, при таком раскладе доминирующую долю в себестоимости готового изделия составляет стоимость комплектующих и плитных материалов. На данный момент стоимость импортных материалов в

мебели доходит до 70% себестоимости, и каждый директор мечтает применить что-то дешевле.

Российские мебельщики значительно повысили качество и дизайн своей продукции, но в целом по ряду объективных и субъективных причин мебель, как и другие товары народного потребления, еще не вполне конкурентоспособна.

Более 60% оборудования, действующего на российских предприятиях, старше 15 лет, более 20% – старше 20 лет. Оборудование, отвечающее требованиям современного мебельного производства, в стране не выпускается.

В былые времена рентабельность предприятий доходила до 64%. Сейчас – от 4 до 23% в зависимости от вида продукции, качества управления комбинатом, от сезона для сбыта и в среднем, по некоторым данным, составляет 8-10%.

На рисунке 1.2 представлена структура российского рынка гардеробных систем по регионам.

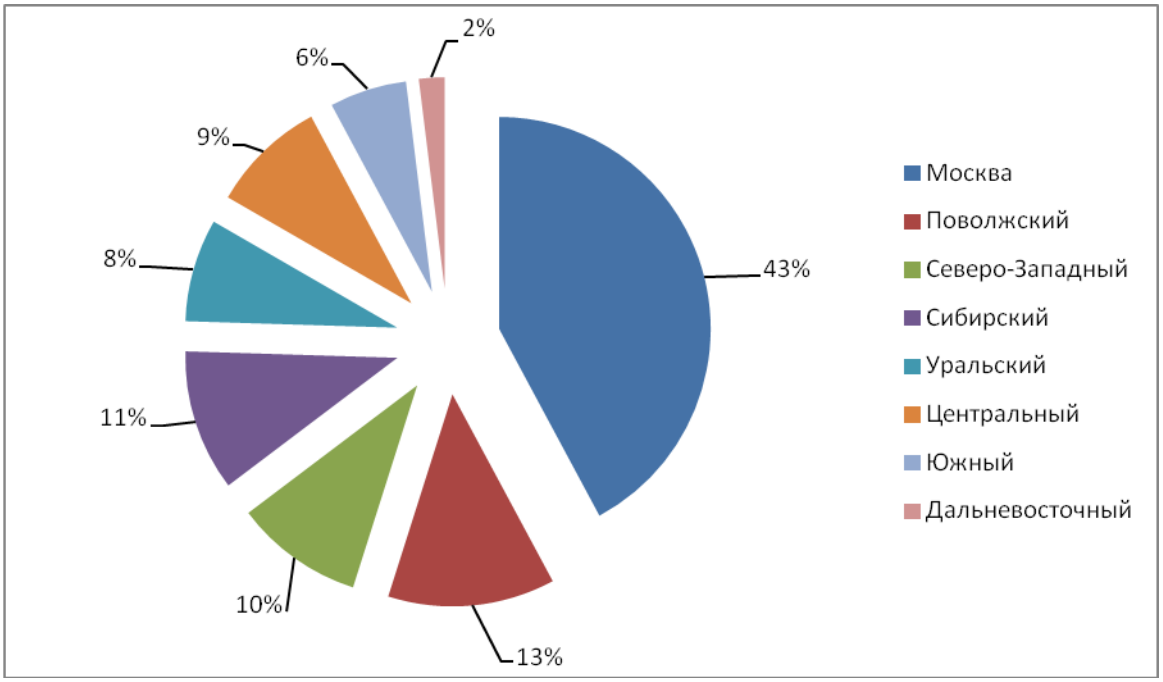

Рисунок 1.2- Структура российского рынка гардеробных систем по регионам

Как видно по данным рисунка 1.2, наибольший оборот мебельной торговли приходится г. Москва, Поволжский, Центральный, Сибирский, Северо-Западный федеральные округа. Остальные регионы России занимают незначительную долю этого рынка.

На рисунке 1.3 отражена структура ведущих поставщиком и производителей гардеробных систем в России.

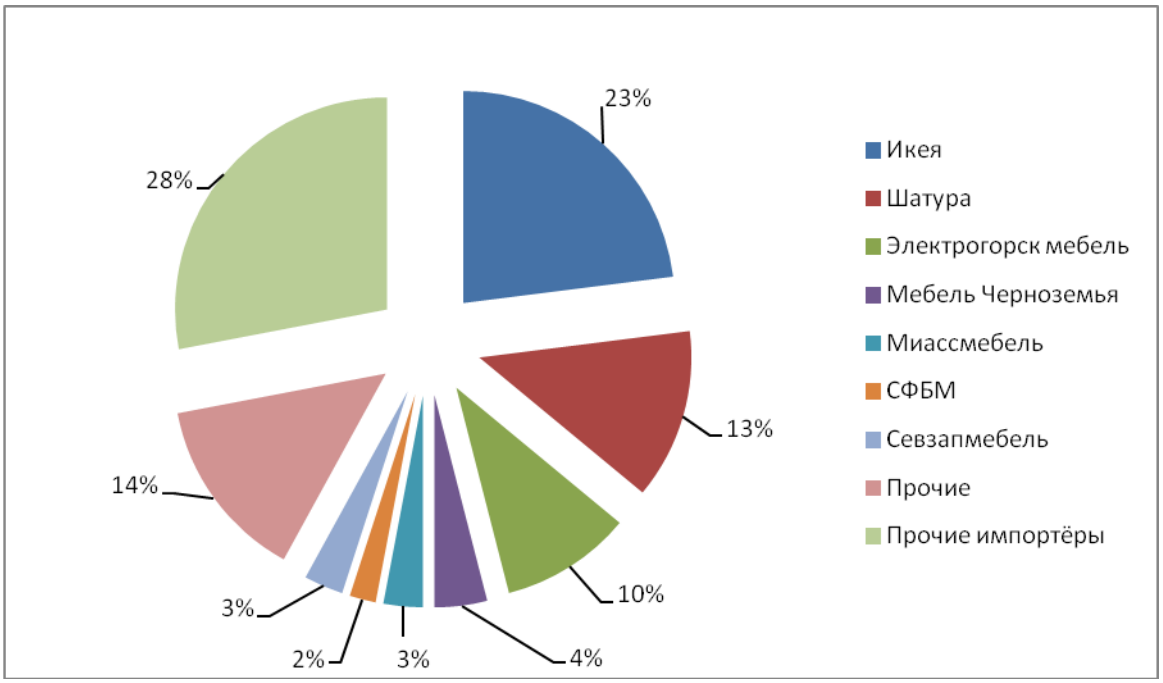

Рисунок 1.3- Структура ведущих поставщиком и производителей гардеробных систем в России

Как показано на рисунке 1.3, признанными лидерами российской мебельной промышленности остаются «Миасс мебель», «Шатура», «Мебель черноземья», «Крафт», «Юнитекс», «Электрогорскмебель», и безусловный лидер на мебельном рынке – ИКЕА.

Более половины гардеробных систем относятся к эконом-классу (65%), а наименьшую долю занимает мебель премиум-класса (10%).На рисунке 1.4 показана структура российского рынка гардеробных систем в зависимости от ценовой принадлежности.

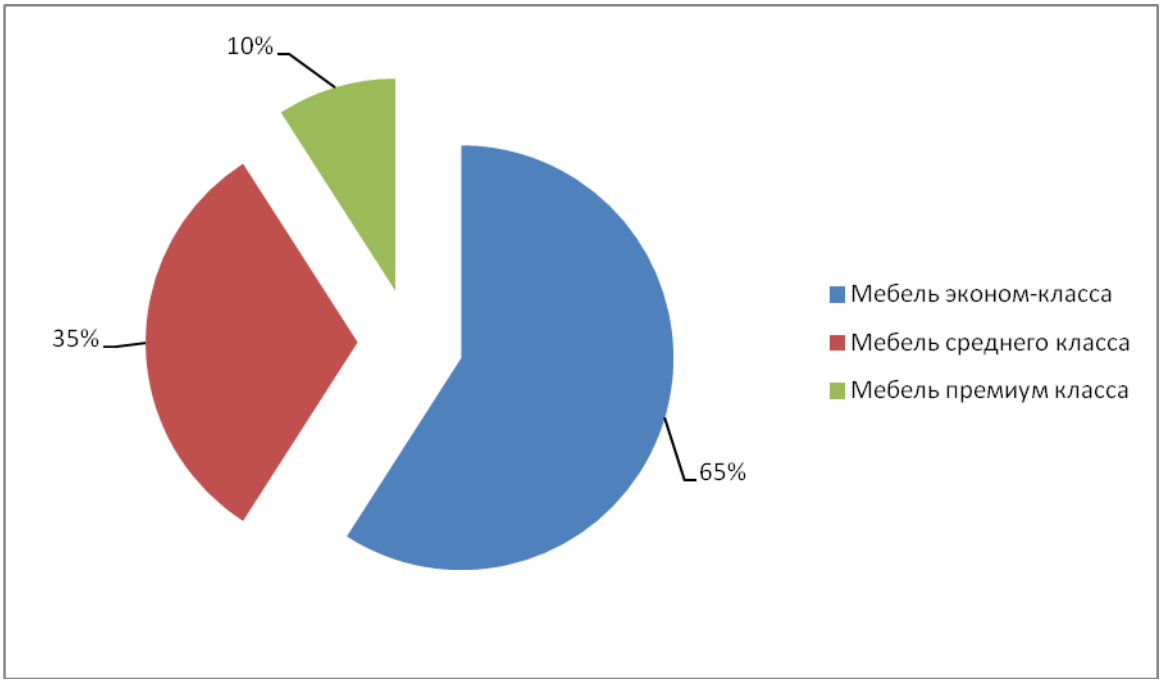

Рисунок 1.4- Структура российского рынка гардеробных систем в зависимости от ценовой принадлежности

Российские производители конкурируют в нише средней ценовой категории производителями из Швеции, Прибалтики, в высшей – Италии, Испании, Франции, Финляндии. Причем наметилась тенденция для мебели высшей ценовой категории, что иностранные компании вытесняют с рынка отечественные.

Далее рассмотрим количественное значение основных характеристик рынка гардеробных систем за 2017 год [39]:

- в 1,5 раза выросла доля дешевой мебели в структуре импорта (по сравнению с 2012 г.);

- в 2,2 раза раз сократился импорт (по сравнению с 2014 г.);

- на 32% выросло производство в стоимостном выражении (по сравнению с 2016 г.).

Ожидается, что в 3,3 раза с 2012 по 2018 гг снизится таможенная пошлина на мебель стоимостью менее 1,8 евро за кг брутто-массы после вступления России в ВТО.

В структуре российского рынка для дома преобладает корпусная мебель для жилых комнат, которая включает и гардеробные системы (рисунок 1.5).Это факт говорит о том, что последние будут наиболее востребованным предметом мебели, и их производство целесообразно.

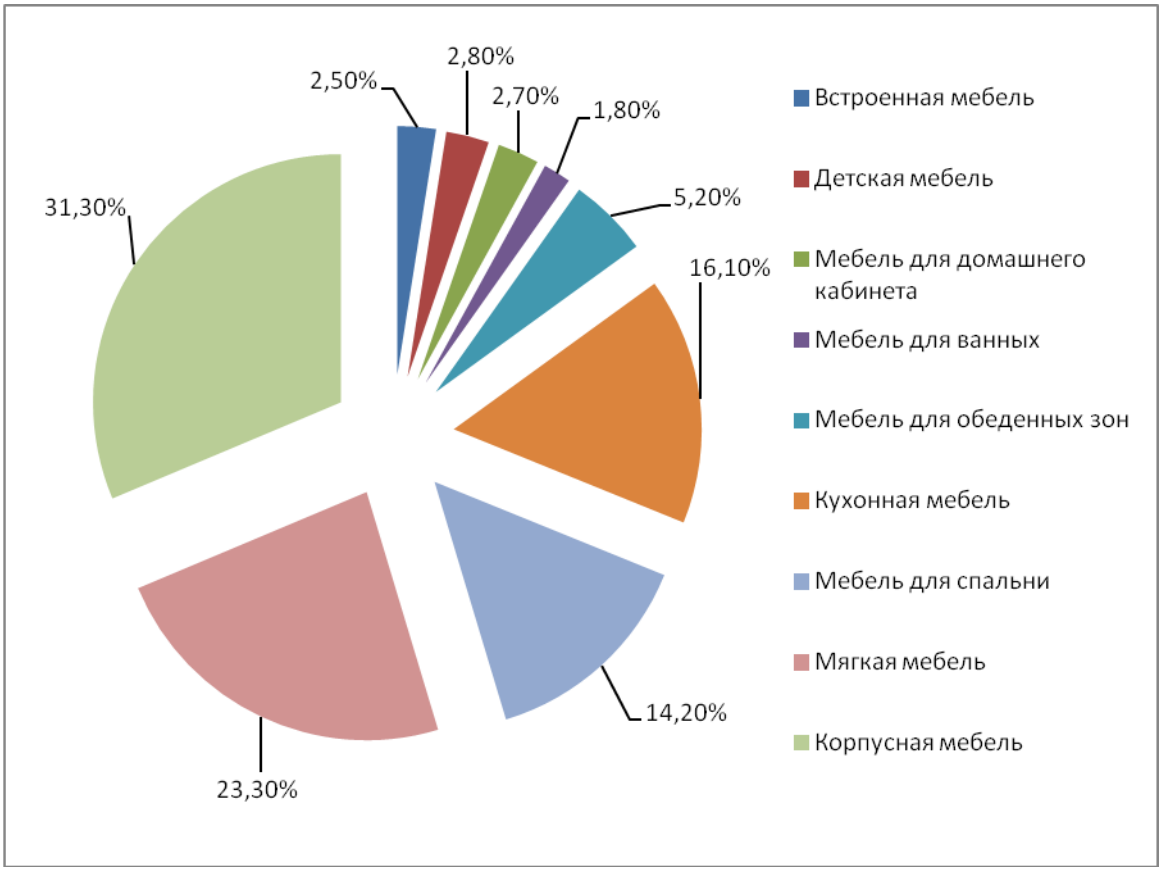

Рисунок 1.5- Структура российского рынка мебели для дома

Особенностью работы мебельной розницы является тот факт, что многие торговые точки, как небольшие магазины, так и крупные сетевые салоны, работают «под заказ». Такая схема действует, когда мебельные предприятия не имеют склада готовой продукции. Если же покупатель выбирает зарубежный предмет мебели, то это изделие торговая компания заказывает у производителя.

Ужесточение конкуренции на рынке приводит к тому, что компании начинают более активно использовать Интернет для информирования о себе и привлечения клиентов.

Несмотря на то, что большую часть Интернет-ресурсов составляют каталоги и доски объявлений, но при этом достаточно большая часть компаний, которые производят и продают гардеробные системы, имея собственных ресурсов.

Западные мебельные компании активно используют Интернет для продаж. На сайтах мебельных фирм представлены не только каталоги продукции, но и существует возможность оформить заказ в режиме онлайн.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Конкуренция на рынке производства корпусной мебели, в частности, гардеробных систем, довольно высокая. Спрос на продукцию того или иного производителя в основном зависит от качества, сроков поставки, а также от цены на готовые изделия. Немаловажным фактором также будет предоставление гарантий на изделия в течение года с момента установки и начала эксплуатации.

Конкурентами проектируемого предприятия являются не только такие же частные цеха, но и крупные отечественные и иностранные компании.

Среди зарубежных производителей гардеробных систем выделяются Италия и Швеция. Итальянская мебель недаром ценится во всём мире, благодаря своему отменному качеству и надёжности. Такие фирмы, как Фабрика Lema, Компания FalmaItalia, Фабрика Bucalossi, Arca, Scavolini, Binova и др. имеют давнюю историю и отменную репутацию. В изготовлении мебели используются только качественные проверенные материалы, обеспечивающие сохранность и долговечность всех изделий.

Гардеробные итальянской фабрики Полиформ (Poliform) вместительны, удобны и функциональны. Одной из инновационных разработок фирмы считается удивительно прочный и при этом практически незаметный металлический каркас, а четыре варианта механизма открывания дверей позволяют разместить такую гардеробную практически в любом помещении, независимо от его конфигурации.

Шведская компания ElfaInternational AB заслужила самые положительные отзывы от своих покупателей. Фирма считается ведущим производителем гардеробных и предлагает своим клиентам шкафы и модули из различных материалов, любой конфигурации.

Более дешевым аналогом Elfa считаются Гардеробные системы Rubbermaid. Они оснащены телескопическими деталями, позволяющими без замеров разместить гардеробные модули в любом помещении, и поставляются готовым комплектом.

Например, большой выбор корпусной мебели предлагает международная сеть IKEA, которая предлагает систему хранения Альгот. Это открытая система со множеством модулей, минималистичная и удобная.

Гардеробные системы Vitra, Алекса, Лавридж, немецкие гардеробные комнаты и системы хранения ElementSystem – образцы качества и продуманности.

Однако благоприятным фактором является то, что с увеличением курса доллара, цены на иностранную мебель значительно возросли, поэтому покупатели могут обратить внимание на российских производителей.

Около 65% российского рынка гардеробных систем принадлежит отечественному производителю. Всего на российском мебельном рынке представлено около 2500 компаний. Из них только 15 относятся к крупным игрокам с объемами производства, превышающими 1 млдр. руб/год. Около двух сотен предприятий с объемами 0,3-1млдр.руб./год относятся к среднему бизнесу. Крупнейшие отечественные производители: Электрогорскмебель, ОАО «Шатура», московская мебельная фабрика «Ольховская», дубнинская

«Экомебель», воронежская «Мебель Черноземья», «Эванти», Первая мебельная фабрика, Производственная компания «Дятьково», фабрика «Катюша», ЗАО «Боровичи-Мебель», ООО «Мебельная фабрика Мария», «МИАС мебель».

Российская компания Аматид запустила в производство Гардеробную систему Аристо. Это уникальная система хранения, модули надёжно крепятся, но в то же время их можно с лёгкостью переставлять. Систему характеризует высокая степень мобильности, которая позволяет расширять или изменять количество элементов гардеробной комнаты.

Гардеробная система российской мебельной фабрики Роникон – это наилучшее сочетание цены и качества, безопасные материалы, индивидуальный подход. Гардеробные комнаты этой фабрики многофункциональны, надёжны и практичны. Можно изготовить гардеробную на заказ, либо приобрести серийный образец.

Крупная российская компания Komandor имеет мировую известность. Она способна изготовить абсолютно любые системы хранения на заказ. Широкий выбор материалов и использование современных технологий позволяют воплотить в жизнь любые задумки, а качественная европейская фурнитура (бугели, держатели, консоли, крепежные механизмы) обеспечивает надёжность системы.

MrDoors- известный российский бренд. Гардеробная комната изготавливается на заказ, проектируется опытными дизайнерами в соответствии с пожеланиями заказчика, наполняется удобными секциями и аксессуарами.

Мебельная фабрика Столплит предлагает гардеробные купе и шкафы купе на заказ.

Гипермаркет мебели Хофф предлагает стеллажи и модули для гардеробных от различных производителей по приятным ценам [38].

На первоначальном этапе работы создаваемое предприятие планирует работать на рынке Пензенской области. Главными конкурентами на данной

территории выступают компания «Ваш шкаф»,Sk-Мебель, "Мебельер", «Идея», "Контур», МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА "ГАЛИНА", ООО "Мебельная компания "Лером", ИП Конюкова Т.П. («Глобус»), Мебельная фабрика "Ренессанс", мебельная фабрика «Лазурит», и другие.

Компания «Ваш шкаф» производит мебель с 2002 года и обладает следующими преимуществами:

- использование качественных материалов от ведущих мировых брендов;
- фабрика производит мебель на самых современных компьютеризированных станках экспертного уровня;
- профессиональный персонал;
- контроль качества;
- кромление деталей мебели со всех сторон - это требование безопасности и гарантия долговечности;
- использование прочного 8-миллиметрового лдсп для задних стенок шкафов для увеличения прочности и эстетичности конструкции;
- гарантированный договором срок производства - 35 рабочих дней;
- гарантия – 5 лет.

При этом ценовой уровень ниже, чем у итальянских и немецких фабрик.

Преимущества компании «Контур»:

- мебель любого класса: от бюджетного до элитного;
- возможность индивидуальной комплектации;
- информативный сайт;
- собственное сертифицированное производство;
- широкая гамма материалов;
- максимально сжатые сроки выполнения любого заказа;
- скидки и акции для постоянных клиентов;
- доставка по г. Пензе, Пензенской области и всей территории РФ.

ИП Конюкова Т. П. имеет бизнес по производству корпусной мебели в г. Пензе. Предоставляется возможность изготовления продукции по индивидуальным размерам высокого качества и широкого ассортимента: большой модельный ряд кухонь из различных материалов, детские, гостиные, прихожие, шкафы купе, фасады, офисная мебель. Изготовление мебели осуществляется по индивидуальным размерам и потребностям заказчиков.

Предприятие располагает собственной развитой производственной базой, позволяющей изготавливать различные сложные нестандартные модификации мебели, например, радиусные фасады.

Также ИП имеет три магазина по продаже мебельной фурнитуры в различных районах города. В торговых точках представлены самые последние и интересные новинки. Сотрудничество напрямую с крупными производителями и импортерами мебельной фурнитуры и пленки, позволяет держать доступный уровень цен.

Также в магазинах действует гибкая система скидок, позволяющая сделать сотрудничество с ИП Конюкова выгодным как для розничных, так и для оптовых покупателей.

Для удобства региональных клиентов, предусмотрена возможность отправки через транспортные компании в любой регион России.

ИП Конюкова Татьяна Петровна являлся поставщиком в 9 государственных контрактах на сумму 274 678,10 руб.

На мебельном рынке предприятие присутствует более 10 лет. Занимается изготовлением корпусной мебели. За это время обрело популярность и приверженность у потребителей. Мебель предлагается высококачественная в различных ценовых категориях - от эконом до премиум класса.

Сильными сторонами компании являются большой опыт знаний и практической работы, хорошая материально-техническая база. Цеха оснащены высокотехнологичным импортным и отечественным

оборудованием. Поставщиками материалов, комплектующих и фурнитуры выступают ведущие отечественные и зарубежные производители. Ведётся постоянная работа над повышением квалификации персонала. Все это и многое другое позволяет делать мебель, которая отвечает требованиям самых притязательных клиентов.

Мебельная фабрика «Лазурит» обладает такими преимуществами, как:

- натуральные и экологичные материалы;
- выезд дизайнера на дом и дизайн-проект бесплатно;
- 540 фирменных салонов по всей стране;
- быстрая доставка и профессиональная сборка;
- беспроцентная рассрочка до 36 месяцев;
- 6 лет гарантии на мебель; пожизненная гарантия на фурнитуру.

Мебельная фабрика “Ренессанс” на рынке 10 лет, имеет следующие преимущества:

- срок изготовления – 2 недели;
- собственный интернет-сайт;
- быстрое внедрение новинок материалов и технологий;
- полный спектр услуг: замер, доставка и сборка мебели бесплатно;
- комплексное предложение всей корпусной мебели от производителя в г. Пензе: кухни, гостиные, шкафы, прихожие, гардеробные и детские.

Sk-Мебель специализируется на изготовлении корпусной мебели на заказ. Использует новейшее оборудование и квалифицированных специалистов, что обеспечивает качество и надежность корпусной мебели.

"Мебельер" действует с 2007 года, специализируется только на изготовлении гардеробных систем. Используется только лучшие комплектующие, подходящие под все мерки современного ГОСТа. Продукция изготавливается высококачественно, по выгодной цене и быстро, предоставляется гарантия 2 года, распространяющаяся и на всю фурнитуру.

ООО "Мебельная компания "Лером" один из крупнейших российских производителей мебели с 1997 года. Предприятие оснащено

высокотехнологичным оборудованием лидеров станкостроения Австрии, Германии, Италии. Все производственные процессы и оборудование объединены в единый комплекс, контроль за которым осуществляется с помощью программного обеспечения, разработанного отечественными и зарубежными специалистами. Полностью автоматизированы цеха по раскрою плитных материалов, по нанесению кромочных материалов, роботизирована упаковка готовой продукции.

Производство компании сертифицировано по международным стандартам ISO 9001-2001, подтверждающим, что система управления качеством в компании полностью отвечает международным требованиям.

Продукция предприятия поставляется во все регионы Российской Федерации, страны ближнего и дальнего зарубежья. Дилерская сеть компании насчитывает более 1200 мебельных салонов.

Мебель торговой марки "Лером" отличают современный дизайн, доступная цена и высокое качество изготовления. Предприятие является постоянным участником международных мебельных выставок, обладателем множества наград, отмечающих дизайн и качество мебели, становилась лауреатом Национальной премии в области промышленного дизайна «Российская кабриоль».

Все разработки компании осуществляются собственными высококвалифицированными конструкторами и дизайнерами, что позволяет воплощать все современные тенденции в мебельной индустрии с учетом конкретного производства, добиваясь максимального качества в сочетании с технологичностью производимой продукции.

Мебельная компания «Идея» производит мебель с 2004 года. Преимущества:

- индивидуальный подход к клиенту: разработку оригинального дизайна с учётом размеров;
- гарантия на всю мебель 12 месяцев;
- высокое качество;

- быстрая доставка;
- доступные цены.

Мебельная фабрика "ГАЛИНА" на рынке более 10 лет. Отличительная черта фабрики - постоянное развитие. Предлагает продукцию высокого качества по доступной цене.

Для выявления конкурентных позиций участников рынка, была построена карта их позиционирования по параметрам качество/цена в зависимости от производителя продукции. Предварительно в таблицу собраны данные по цене и качеству производимых конкурентами и тех, которые будут изготавливаться на создаваемом предприятии, гардеробных систем в пятибалльном эквиваленте шкалы оценки: 1 – самый низкий показатель; 5 – самый высокий показатель. Также в таблице отражена качественная характеристика широты ассортимента продукции (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Параметры производимой продукции предприятиями-конкурентами

Наименование организации	Цена, баллов	Качество, баллов	Соотношение качество/цена	Качественная характеристика широты ассортимента продукции, баллов
1) компания «Ваш шкаф»	5	5	1	5
2) компания «Sk-Мебель»	4	4	1	5
3)компания"Мебельер"	4	4	1	4
4) компания «Идея»	2	3	1,5	5
5) компания "Лером"	3	4	1,33	3
6) мебельная фабрика «Лазурит»	5	5	1	3
7) мебельная фабрика «Галина»	3	4	1,33	3
8) мебельная фабрика “Ренессанс”	4	4	1	4
9) ИП Конюкова Т. П.	3	4	1,33	5
10) компания «Контур»	3	4	1,33	5
11) ООО «Эмилия»	3	4	1,33	4

При присвоении баллов по параметру «цена» использовались, цены за 1 стандартную конфигурацию и комплектацию гардеробной. При присвоении

баллов по параметру «качество» учитывались, такие факторы как: качество материалов, функциональность, процент брака, наличие сертификатов качества.

Затем была разработана карта стратегических групп. Для этого предприятия, производящие гардеробные системы на территории г. Пензы и Пензенской области нанесены на карту с двумя переменными (по осям карты): по оси X – соотношение качество/цена, по оси Y – широта ассортимента продукции. При этом была отражена доля каждого предприятия на рынке (по численности потребителей) в виде окружностей, диаметры которых пропорциональны этим самым долям в общей реальной емкости рынка на данный момент (рисунок 1.6).

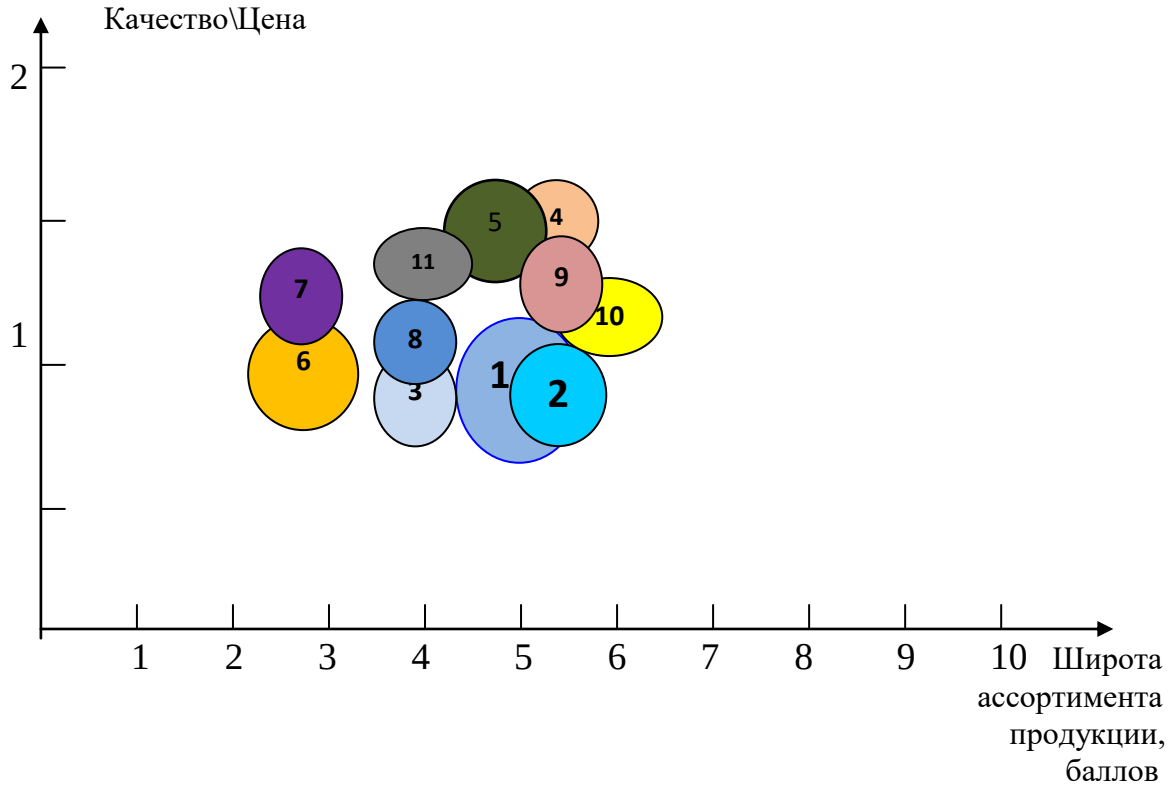

Рисунок 1.6 – Карта стратегических групп производителей гардеробных систем

Из представленного на рисунке 1.6 графика видно, что создаваемое предприятие «Эмилия» способно занять лидирующее положение по таким конкурентным параметрам, как соотношение «Качество/Цена» и широта ассортимента продукции. Своими ближайшими конкурентами и самыми

сильными из всех новое предприятие может считать мебельную фабрику «Ренессанс», компании «Лером» и «Идея».

Цены на гардеробную стандартной комплектации начинаются от 30 тыс. руб. Ценовой потолок точно не обозначить – он высок, современные гардеробные системы могут быть укомплектованы дорогостоящими и функциональными модулями и фурнитурой.

Система ФОССТИС - это система взаимодействия производителя и потребителя с целью получения прибыли одним и удовлетворения потребностей другим.

Основные используемые отечественными производителями мероприятия ФОС:

- подготовка и размещение рекламных посланий в прессе;

- участие в выставках, ярмарках;

- информирование потребителей о специфических свойствах товара, отличающих его от других товаров такого же назначения;

- подтверждение высокого качества товара на основе отзывов престижных потребителей товара;

- съёмка репортажей об испытаниях товаров независимой фирмой-экспертом.

Цель стимулирования сбыта - побуждение покупателей, уже знакомых с товаром, к последующим его покупкам - приобретению больших партий регулярно и привлечение новых потенциальных покупателей, а значит, и увеличение доли рынка сбыта продукции.

Производители гардеробных систем применяют различные методы стимулирования сбыта:

-скидки за одновременную покупку комплекта мебели; кредит в различных формах (рассрочка, отсутствие первоначального взноса);

- экскурсии на предприятия-производители;

- пресс-конференции по поводу выхода товара;

-купоны/сертификаты, дающие потребителю право на оговоренную экономию при покупке конкретного товара, которые могут также распространяться через Интернет с сайта компании;

- премии (подарки);

-сопутствующие товары (коробки, контейнеры для хранения), предлагаемые по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку товара.

На первоначальном этапе предприятие предполагает занять порядка 5 % регионального рынка (рисунок 1.7).

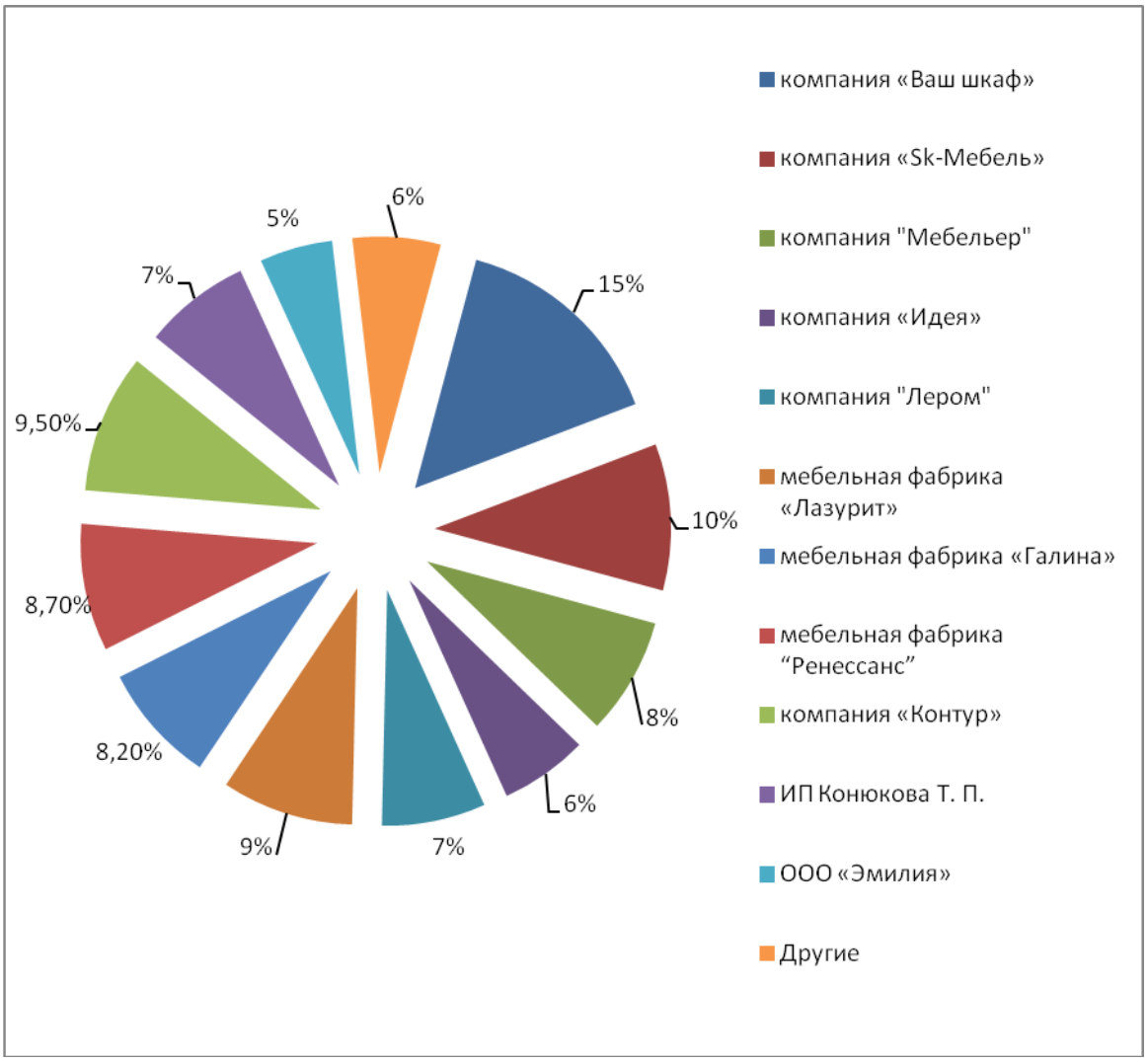

Рисунок 1.7– Структура рынка гардеробных систем в Пензенской области с учётом ООО «Эмилия»

Компания планирует позиционировать себя на рынке как производителя гардеробных систем как в нескольких стандартных комплектациях, так и по индивидуальным размерам заказчиков при доступных ценах.

Выделим основные преимущества, которые позволят нашей организации занять стабильную нишу в бизнесе по производству гардеробных систем:

1. Работа под заказ. Отсутствие необходимости организовывать склад и хранить большие запасы материалов.

2. Минимальный набор инструментов и оборудования, фурнитура и металлические комплектующие будут закупаться на стороне.

3. Небольшой штат сотрудников.

4. Наличие собственного демонстрационного зала и выставочные образцы в салонах интерьера и мебели.

5. Возможность изменения ассортимента продукции в зависимости от тенденции спроса.

6. Большой выбор материалов и фурнитуры для клиентов с разным уровнем дохода.

7. Создание интернет-магазина с доставкой по региону.

8. Производство дизайнерской мебели по авторским чертежам.

1.3 Анализ потребителей и сегментирование рынка

Начиная производство и продажу гардеробных систем, следует определить потенциального покупателя, которого можно условно подразделить на целевые группы:

- Конечные розничные потребители – непосредственные пользователи гардеробных систем. Их можно классифицировать по возрастному критерию и частоте совершения покупок:

- Молодые работающие люди от 25 до 30 лет, которые впервые приобретают мебель;

- Люди от 30 до 50 лет, которые обновляют корпусную мебель в доме раз в 4-5 лет.

• Оптовые клиенты - частные и государственные организации, которые покупают однотипные изделия в большом количестве. К данному виду потребителей можно отнести школы, детские сады, гостиницы, офисные центры и т.д.

Структура потребителей гардеробных систем показана на рисунке 1.8.

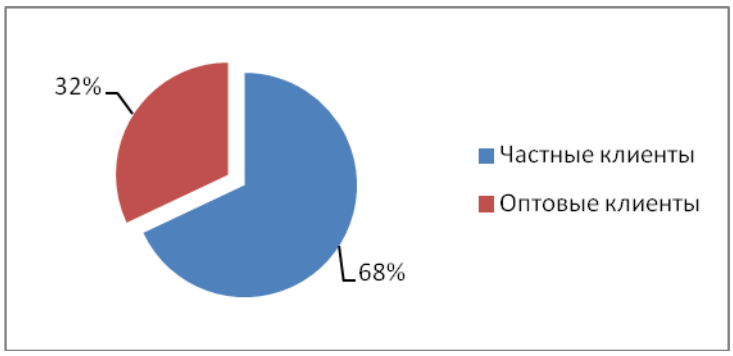

Рисунок 1.8 - Структура потребителей гардеробных систем

Сегментация покупателей гардеробных систем в зависимости от достатка на человека в месяц показана на рисунке 1.9.

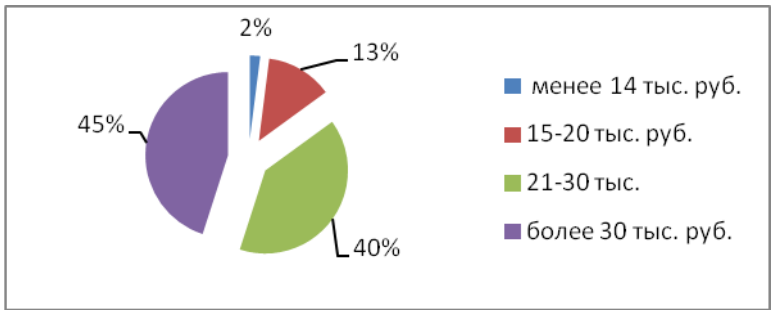

Рисунок 1.9 - Сегментация покупателей гардеробных систем в зависимости от достатка на человека в месяц, %

Данные рисунка говорят о том, что наибольшее число респондентов, совершающих покупки гардеробных систем имеет достаток свыше 21000 руб. на человека в месяц.

Для покупателей с различным уровнем дохода на первое место встают различные параметры гардеробных систем.

Люди с высоким доходом в большей степени предпочитают качество продукта, его дизайн, удобство, материал, цвет и в меньшей степени уделяют внимание цене товара. Для этого сегмента очень важна торговая марка, фабрика-изготовитель. Так как представители данного сегмента преимущественно деловые люди, то им свойственно делать покупки в дорогих специализированных магазинах, потому что это минимизирует затраты времени на поиск необходимой мебели. Люди с высоким доходом склонны к более частой смене мебели, поэтому такая характеристика, как надежность остается позади качества и дизайна.

Данному сегменту присуще лидерство, которое выражается и в престижности покупаемой мебели, обладающей сверхмодным дизайном, изготовленной из дорогих натуральных материалов. Люди с высоким доходом склонны к нестандартным решениям, стремятся к приобретению уникальных экземпляров мебели, чаще имеют большое количество жилой площади, в связи с чем вынуждены обустраивать ее, используя разнообразный дизайн.

Люди со средним доходом склонны сочетать цену и качество продукта, могут быть удовлетворены стандартной фабричной мебелью, материал, товарная марка, торговый агент-распространитель и престижность изделия не важны. Дизайн в данном сегменте начинает уступать надежности, склонны к стандартным решениям, имеют свободное время на выбор наиболее подходящего предмета мебели.

Люди с низким доходом приоритетное значение отдают цене и надежности мебели, так как не имеют возможность часто менять ее. Все остальные характеристики достаточно не важны. В основном приобретение

мебели носит разовый характер, и она используется до ее физического износа.

Основными покупателями гардеробных систем являются семейные люди(76%) (рисунок 1.10).

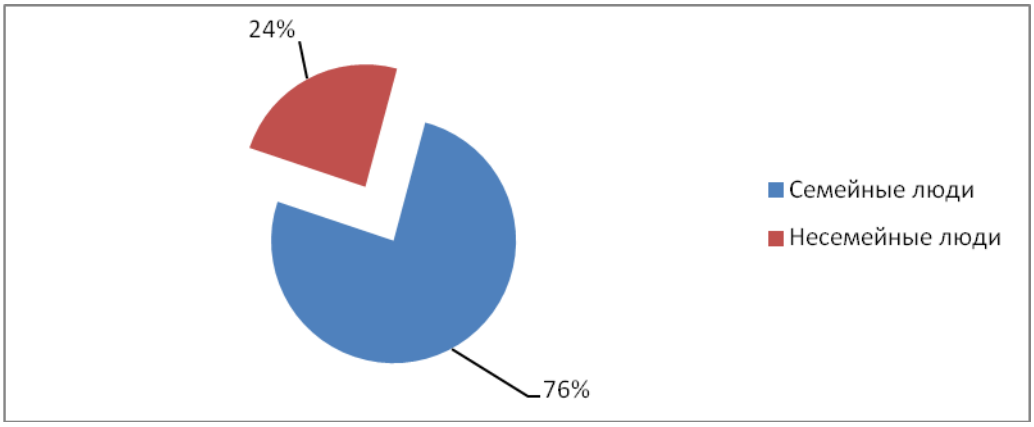

Рисунок 1.10 – Сегментация покупателей гардеробных систем в зависимости от семейного статуса, %

Также в результате проведённого опроса было выявлено, что основные потребители мебели - в основном замужние женщины и мужчины, в возрасте от 25 до 54 лет (т.е. те, кто находится в экономически активном возрасте и имеет стабильные и достаточно высокий доход); живущие в 2-3 комнатных квартирах с семьей из 3-4 человек (включая самого респондента).

Обустройство гардеробных является достаточно новой тенденцией на рынке мебели, поэтому данный вид мебели в основном приобретается для оснащения квартир-новостроек либо при желании сменить интерьер жилья (рисунок 1.11).

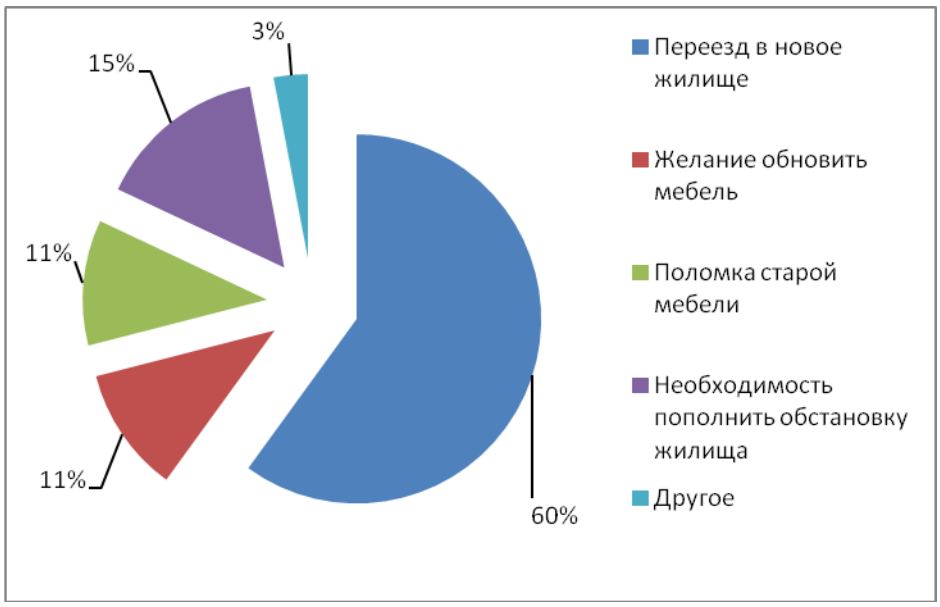

Рисунок 1.11- Сегментация потребителей по мотивам покупки гардеробных систем

По данным результата исследования РБК в основном гардеробные системы приобретаются в отдельно стоящих специализированных магазинах мебели (48,2%), а также в специализированных мебельных торговых центрах (37,2%) (рисунок 1.12)[28].

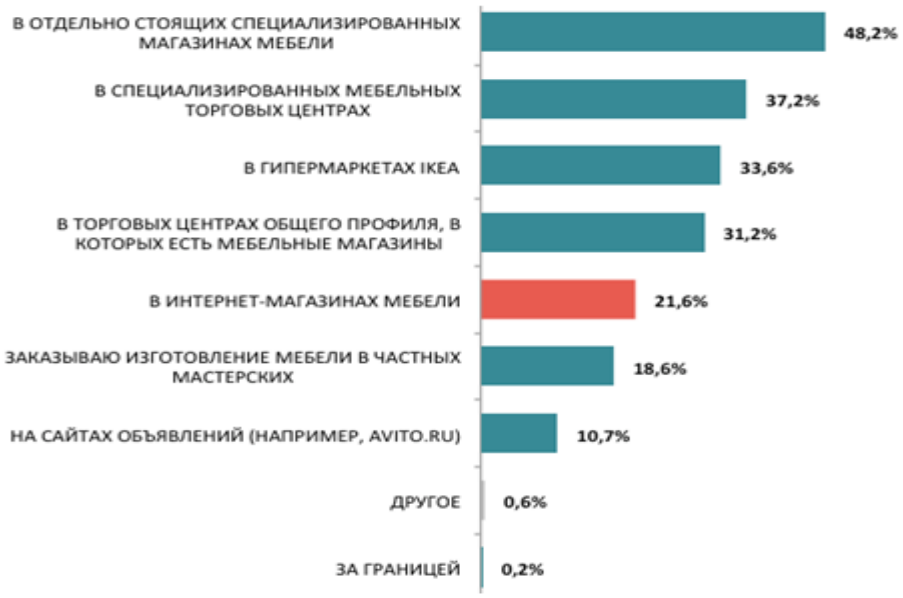

Рисунок 1.12– Сегментация потребителей по местам совершения покупок гардеробных систем

На основе проведённого исследования и с учётом своих организационных и производственных возможностей в качестве целевого сегмента ООО «Эмилия» выбирает людей со средним уровнем достатка, в основном замужних женщин в возрасте от 25 до 54 лет, так может удовлетворить запросы данного сегмента. Прежде всего, покупателя выбранного сегмента интересует:

- качество материала и фурнитуры;
- цена;
- внешний вид;
- сервис и дополнительные услуги (возможность выбора цвета, материала, оттенка, размера под определенные параметры).

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ГАРДЕРОБНЫХ СИСТЕМ

2.1 Характеристика производимой продукции

Хранение одежды в закрытых антресолях в сложенном состоянии может негативно сказываться на ее состоянии – вещи не только мнутся, но и портятся от влажности, желтеют, теряют вид. Наилучшими решением этой проблемы является предоставление отдельного, специально оборудованного помещения (или его части) для организации мест хранения.

В новых квартирах, как правило, отводится специальное помещение под кладовую или гардеробную – обычно небольшое, не имеющее окон, но изолированное, отделенное межкомнатной дверью. В частных домах гардеробную тоже включают в проект – и даже не одну, а несколько.

Гардеробная представляет собой отдельное помещение для хранения белья, одежды, вещей(рисунок 2.1).

Рисунок 2.1 – Гардеробные системы

Типов и форм гардеробных комнат, с разным расположением отсеков, аксессуаров очень много. Это связано с тем, что гардеробная обычно проектируется индивидуально для конкретного помещения.

Основные предметы, которые должны быть в каждой гардеробной комнате – это открытая вешалка и шкаф. Дополнительно гардеробную можно оснастить ящиками, кронштейнами, экструдерами, выдвижными полками, штангами, контейнерами, вешалками и т.д.

В отличие от шкафа купе, где все белье и одежда находятся в зоне досягаемости, в гардеробную комнату можно зайти. Отсеки с полками и аксессуарами можно расположить вдоль двух, трех, четырех стен. Здесь можно продумать места для хранения пылесоса, гладильной доски, складной лестницы и т.д.

Независимо от того, какая выбрана гардеробная система (металло каркасная, сетчатая, обычная модульная из ДСП) принцип расположения проемов и отсеков от этого не меняется.

Создаваемое предприятие будет заниматься производством модульных гардеробных систем из ДСП, полки в которой являются одновременно и каркасными, они придают устойчивость стеллажам. К плюсам данного вида гардеробных систем можно отнести:

- Экономичность. ДСП, особенно российского производства, стоит дешевле, чем стальные и алюминиевые системы.
- Сэкономить можно на аксессуарах. Галстучницы, брючницы, обувницы и т.д. бывают разных производителей от недорогих, малоизвестных до дорогих и брендовых. Любой аксессуар можно заменить на обычную полку либо штангу с плечиками.

На мебельном рынке сейчас представлено огромное количество аксессуаров, как дорогих так и эконом класса.
Для гардеробных из ДСП можно приобрести любой аксессуар дополнительно, если позволяет проем. Существуют телескопические аксессуары, т.е. раздвигаются под любой проем. В метало-

каркасных, сетчатых гардеробных фурнитура всегда своя, родная только под свои крепления.

- Фактура дерева у панелей ДСП. Согласитесь, фактура дерева всегда выглядит живее, теплее, приятнее, чем холодный металл. Дизайнер может предложить более 150 цветов ДСП.

- Перегородки между полками очерчивают каждый отсек, а это приятно глазу. Отсек с полками для белья всегда отделен от отсеков с одеждой. Лучше цепляется глаз. Белье и одежда на полках не вываливается с боков, как часто это происходит в металлических гардеробных.

- Отсутствует вероятность порчи стен, пола, потолка, т.к. всю гардеробную из ДСП можно сделать из отдельных модулей, без привязки к стенам.

Гардеробные могут быть спроектированы как в отдельной комнате, при том вдоль всех стен, как и в нише, в «Г» либо в «П» образной конфигурации, если смотреть сверху. При входе устанавливают обычные двери купе.

Гардеробную можно расположить в любой части комнаты. При этом достаточно лишь перекрыть часть комнаты обычными дверями купе под любым произвольным углом, а за ними расположить гардеробную систему.

Количество дверей купе при этом зависит от ширины проема. Проем до двух метров устанавливают 2 двери, до 3 метров - 3 двери, свыше 3 метров - 4 двери. Их можно расположить как под прямым углом, так и по косой, по диагонали. На рисунках 2.2-2.4 представлены расположения гардеробной системы.

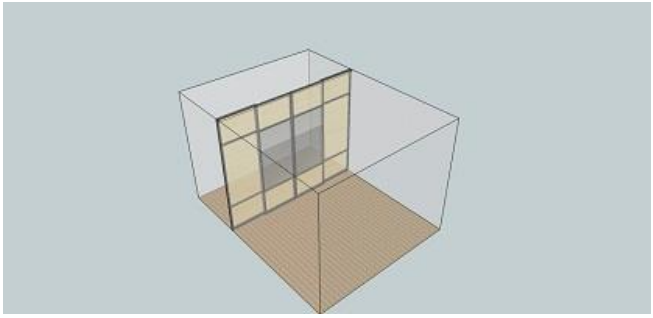

Рисунок 2.2 – Вариант расположения гардеробной системы 1

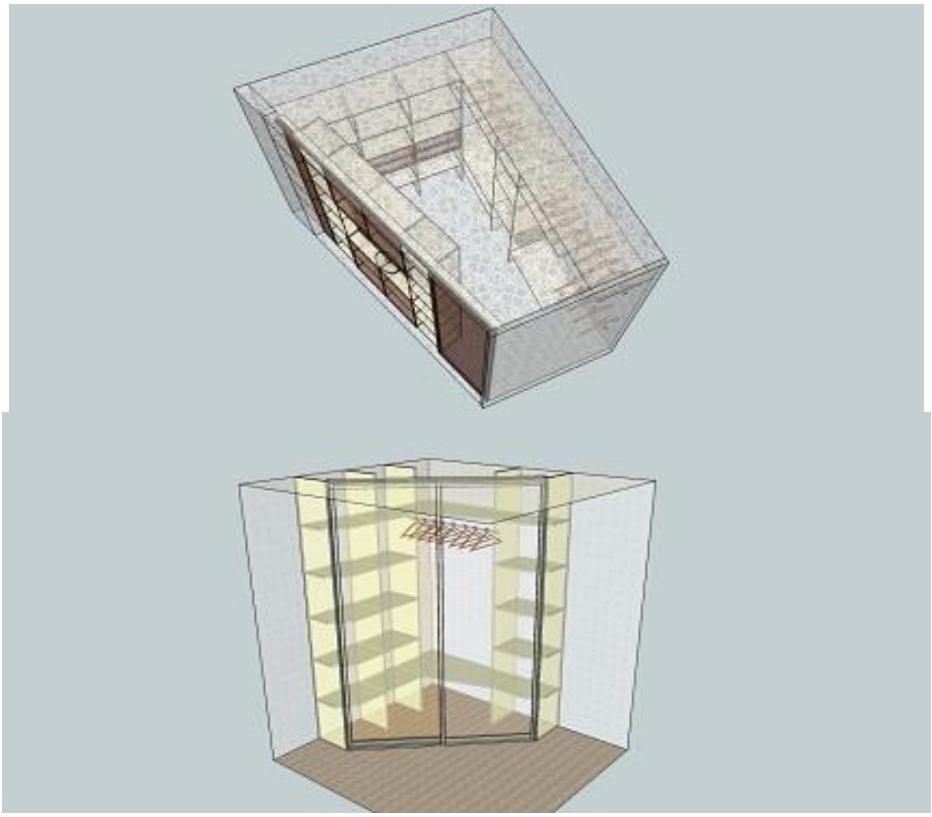

Рисунок 2.3 – Вариант расположения гардеробной системы 2

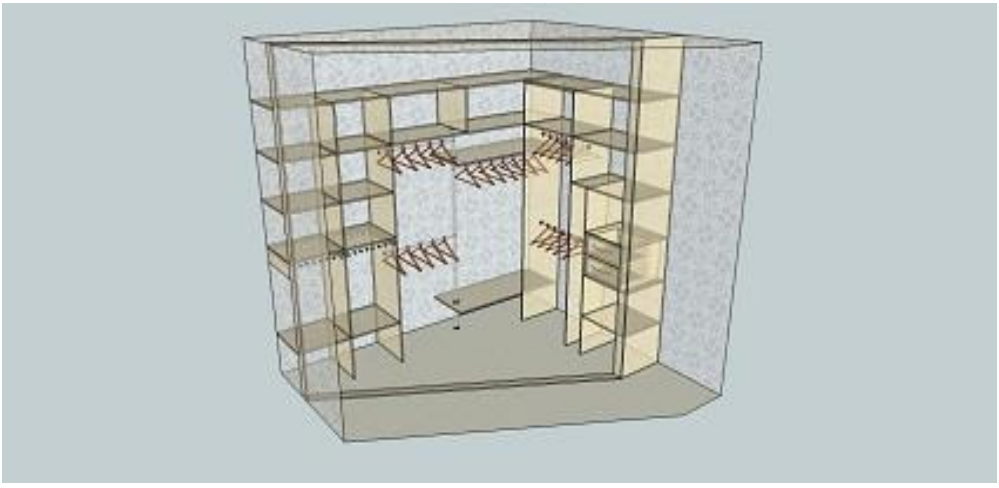

Рисунок 2.4 – Вариант расположения гардеробной системы 3

Угловые стыки гардеробных конструкций из ДСП, могут быть под прямым, скошенным углом или с радиусными полками. Первый вариант наиболее популярен.

Расположение отсеков под полки, под штанги, отсеков с аксессуарами может быть любым.

Производственная программа выпуска гардеробных систем в ООО «Эмилия» с 2018 по 2023 годы представлена в таблице 2.1. Для удобства расчётов взята стандартная комплектация и размер гардеробной.

Таблица 2.1 – Производственная программа выпуска гардеробных систем в ООО «Эмилия» с 2018 по 2023 годы.

Наименование продукта	Объём производства, ед.					
	9-12.2018	2019	2020	2021	2022	1-8.20223
Гардеробная система прямая	182	505,00	510,00	515,00	520,00	262,00
Гардеробная система угловая	66	195,00	200,00	210,00	220,00	114,00

Товарная политика предполагает определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманных принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по:

- формированию ассортимента и его управлению;
- поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне;
- нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов);
- разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров.

Важным направлением товарной политики предприятия является разработка торговой марки - названия, термина, знака, символа, рисунка или их комбинации, предназначенной для идентификации потребителем конкретного продукта. Использование марки повысит ценностную значимость товара, позволит потребителю отличать нашу продукцию от продукции конкурентов [24].

Товарная марка предприятия «Эмилия» представлена на рисунке 2.5. Она выполнена в виде стилизованной буквы «э», что отражает название организации, а рамки и крючки, изображенные в букве, намекают на возможность что-то повестить, т.е. на гардеробную систему – тип продукции, выпускаемый предприятием.

Рисунок 2.5 -Товарная марка предприятия «Эмилия»

ООО «Эмилия» планирует использовать концентрическую товарную политику, то есть ввести в ассортимент выпускаемой продукции новые позиции. Планируется освоить технологию производства гардеробных систем из металла.

Представляется возможным использовать уже имеющиеся у предприятия технологии, оборудование, документацию и другие ресурсы, что существенно уменьшить затраты, связанные с запуском нового производства, увеличит рентабельность и существенно уменьшит риск потерь при неблагоприятной реакции рынка на новую продукцию.

Обязательный контроль качества предотвратит попадание на реализацию бракованного товара.

2.2 Технология производства гардеробных систем

Основные требования к организации гардеробных:

- слабый естественный воздухообмен для предотвращения бактериального разложения вещей;

- слабый естественный свет, который способен обеспечить одежде сохранность от моли, т.к. её личинки развиваются только в полной темноте;

- постоянная температура и влажность.

Корпус мебели предусматривает жесткое крепление, образуя не передвижной шкаф, который позволяет скрыть или практично использовать особенности планировки (ниши, арки, скошенные потолки мансарды, неровные углы) и т.д.

Профили используются стальные, алюминиевые, закрытого и открытого типа. Качественный роликовый механизм содержит подшипник и специальное бесшумное покрытие, продлевающее эксплуатационный срок конструкции. Сами ролики могут быть изготовлены из пластика или стали.

Внутренняя «начинка» укомплектовывается различными по модификации, величине и предназначению вешалками, полками, корзинами, подставками. Стандартный вариант - полки и ящики из фанеры, ЛДВП или ДСП.

Предприятие «Эмилия» планирует изготавливать гардеробные системы по размерам заказчика в срок в течении от 6 рабочих дней.

Технологический процесс изготовления гардеробных систем схематично показан на рисунке 2.6.

При составлении проекта необходимо определиться с такими параметрами:

- материал изготовления: при любом дизайне, верхняя и нижняя вставки могут быть только из ДСП толщиной не менее 16 мм (ЛДСП, МДФ и т. д., но не ДВП, стекла и прочих материалов недостаточно высокой прочности);
- внешний вид и дизайн;
- отделка фасада и декор (зеркальные, стеклянные панели, отделка бамбуком, ротангом, мебельным пластиком и т.д.);

- наличие подсветки полок и верхней панели шкафа;
- внутренняя «начинка» — габариты и размещение полок, количество отсеков, выдвижных ящиков и т.д.

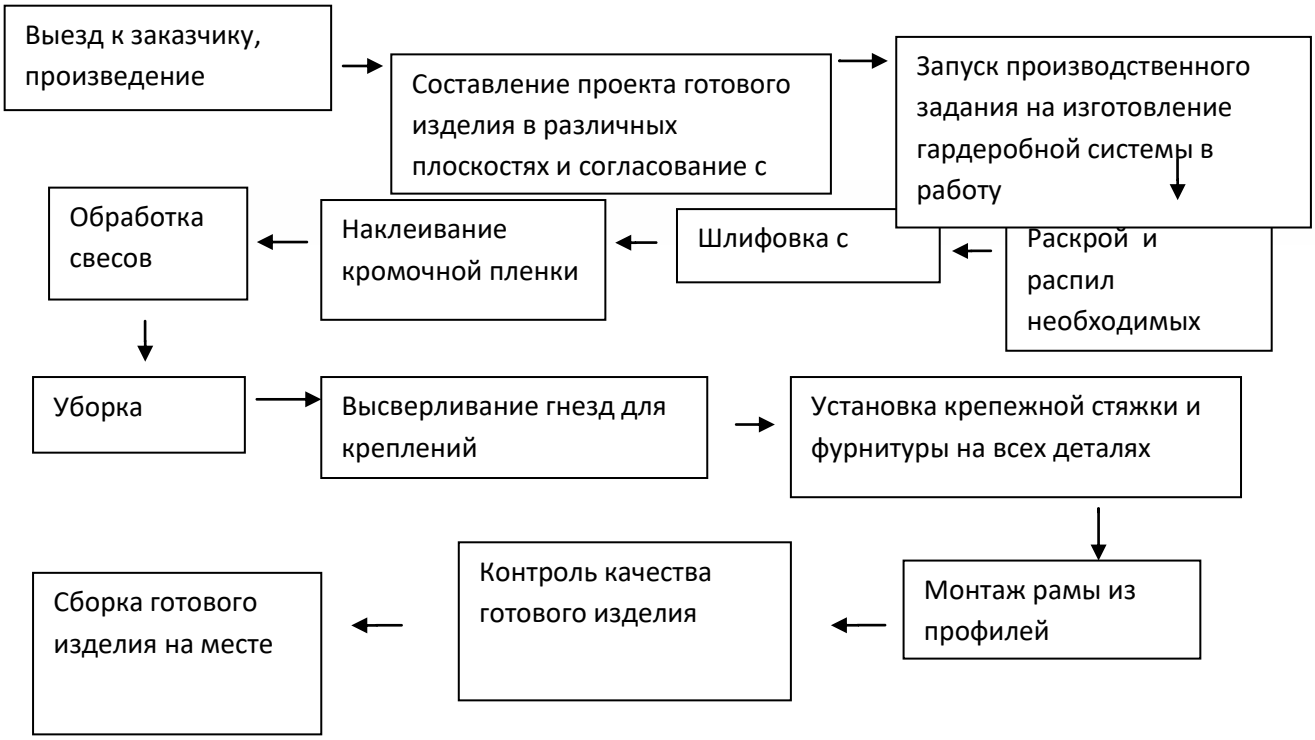

Рисунок 2.6 - Технологический процесс изготовления гардеробных систем

Затем создаётся проект в трехмерном изображении, окончательно согласовывается с заказчиком. После этого производственное задание на изготовление гардеробной запускает в работу и производится монтаж готовой конструкции на месте.

В процессе производства сперва необходимо произвести распил материалов ЛДСП, ДВП согласно карте раскроя листов

После согласования эскиза, производится раскрой и распил материалов.

Затем торцевые края шлифуют, чтобы избежать попадания отслоившегося ДСП под меламиновую кромку.

На торцы и кромочную пленку наносят контактный клей для ЛДСП, выдерживают 5 минут до впитывания. После чего кромку следует прижать к торцу, фиксируя по всей длине с помощью «гладило» (второй способ – прогладить горячим утюгом через войлочную ткань). Проклеив все торцы, отставить элемент на 2 часа до полного высыхания клея.

После высыхания клея, следует снять свесы – лишнюю кромку, выступающую за пределы ДСП.

С помощью ручного фрезера или наждачной бумаги обработать края до гладкости.

Все готовые детали протереть растворителем, чтобы очистить от остатков клея.

Разметить и просверлить отверстия под крепежи. Установить крепежную стяжку и фурнитуру на всех деталях.

На полотна фронтальной поверхности двери установить раму из профилей.

По завершении производственного процесса на предприятии осуществляется контроль качества готового изделия перед отправкой к заказчика.

Упаковать и отправиться на место сборки.

Процесс сборки готового изделия состоит из следующих этапов:

1. Установка каркаса. Устанавливая днище, обязательно проверить по уровню. На выровненное дно возвести конструкцию каркаса, соединяя детали крепежными элементами.

2. Внутреннее наполнение гардеробной системы с соответствующей фурнитурой (крепежными уголками, штангами, штангодержателями, направляющими для ящиков).

3. Установка фронтальной поверхности. Профили верхней и нижней направляющей крепят на саморезы.

Все этапы от замера до монтажа проводится одними людьми, что исключает ситуации когда информация "теряется" на пути от эскиза до

изделия. Заказчику предлагается не "абстрактная" гардеробная система, а готовое решения, с возможность OnLine рассчитать стоимость и выбрать материал и конфигурацию по желаемому размеру.

Для организации производственного процесса планируется приобрести следующее оборудования.

1. Форматно- раскроечный станок с ручной подачей материалов (рисунок 2.7).

Рисунок 2.7 - Форматно-раскроечный станок с ручной подачей материалов

2. Кромкооблицовочный станок для облицовки прямолинейных кромок, вогнутых и выпуклых элементов (рисунок 2.8).

Рисунок 2.8 - Форматно-раскроечный станок с ручной подачей материалов

3. Сверлильно-присадочный станок для нанесения глухих и открытых отверстий под фурнитуру, петли, шканты (рисунок 2.9).

Рисунок 2.9 - Сверлильно-присадочный станок для нанесения глухих и открытых отверстий под фурнитуру, петли, шканты

4. Шлифовальная машинка;

5.Шуруповерты;

6. Перфоратор;

7. Электролобзик;

8. Режущие инструменты (фрезы, сверла, ножи);

9.Вспомогательные инструменты: ключи шестигранники, нож, молоток, сверла (диаметром 5, 6, 8, 9,5 мм), напильник, наждачка на тканевой и поролоновой основе.

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Логистика производственных процессов включает в себя формирование системы материально-технического обеспечения

производства, системы сбыта готовой продукции, а также интегрированной информационной системы управления производством [35].

Современное производство представляет сложный процесс, функционирующий при постоянном и своевременном его обеспечении средствами производства (сырьем, материалами, топливом, электро- и теплоэнергией, машинами и оборудованием), необходимыми для изготовления продукции.

Предприятие «Эмилия» на основе изучения конъюнктуры рынка, возможностей потенциальных партнеров, информации о движении цен организует материально-техническое обеспечение собственного производства на основе приобретения ресурсов на рынке товаров и услуг.

В условиях рынка важное значение имеет закупка наиболее экономичных видов сырья и материалов, ресурсосберегающей техники, обеспечение сохранности материальных ценностей, вовлечение в оборот промышленных отходов и вторичного сырья. Все организационные и технические операции по приобретению необходимых материально-технических ресурсов представляют коммерческую деятельность предприятия. Такая деятельность учитывает соотношение между спросом и предложением, виды и уровень рыночных цен, размеры наценок на услуги снабженческо-сбытовых организаций [36].

Обеспечение предприятия «Эмилия» материально-техническими ресурсами включает:

- определение текущей и перспективной потребности во всех видах материальных ресурсов;

- поиск наиболее выгодных поставщиков и заключение с ними договоров;

- организацию доставки материалов и комплектующих на предприятие;

- входной контроль их качества;

- приемку и хранение на складах;

- подготовку материалов к производственному потреблению;

- учет и контроль за экономным расходованием материально-технических ресурсов.

В ООО «Эмилия» ответственным за процесс МТО является менеджер по закупкам и продажам.

Главной задачей менеджера по закупкам и продажам предприятия «Эмилия» является своевременное и оптимальное обеспечение производства необходимыми материальными ресурсами соответствующей комплектности и качества.

Для решения этой задачи необходимо изучать и учитывать спрос и предложение на все потребляемые предприятием материальные ресурсы, уровень и изменение цен на них и на услуги посреднических организаций, выбирать наиболее экономичную форму товародвижения, оптимизировать запасы, снижать транспортно-заготовительные и складские расходы [18].

Содержание функций менеджера по снабжению и сбыту предприятия «Эмилия» включает три направления.

1. Планирование, которое предполагает:

- изучение внешней и внутренней среды предприятия, а также рынка отдельных товаров;
- прогнозирование и определение потребности всех видов материальных ресурсов, планирование оптимальных хозяйственных связей;
- оптимизацию производственных запасов;
- планирование потребности материалов и установление их лимита на отпуск цеху;
- оперативное планирование снабжения.

2. Организация, которая включает:

- сбор информации о потребной продукции, участие в ярмарках, выставках-продажах, аукционах и т. п;
- анализ всех источников удовлетворения потребности в материальных ресурсах с целью выбора наиболее оптимального;

- заключение с поставщиками хозяйственных договоров на поставку продукции;
- получение и организацию завоза реальных ресурсов;
- организацию складского хозяйства, входящего в состав органов снабжения;
- обеспечение цеха, участков, рабочих мест необходимыми материальными ресурсами;

3. Контроль и координация работы, в состав которых входят:

- контроль за выполнением договорных обязательств поставщиков, выполнение ими сроков поставки продукции;
- контроль за расходованием материальных ресурсов в производстве;
- входной контроль за качеством и комплектностью поступающих материальных ресурсов;
- контроль за производственными запасами;
- выдвижение претензий поставщикам и транспортным организациям;
- анализ действенности снабженческой службы, разработка мероприятий по координации снабженческой деятельностью

С целью выбора наиболее подходящих поставщиков оборудования для производства гардеробных систем на основе наиболее значимых для предприятия критериев рассчитан рейтинг потенциальных поставщиков ООО «Эмилия» (таблица 2.2):

1. ООО «Новые технологии» (г. Пенза);
2. ООО «Тех-Ком» (г. Пенза);
3. ООО «Невастанкомаш» (г.Санкт-Петербург);
4. ООО «Альпром» (г. Москва);
5. ООО «Вектор»(г. Пенза);
6. ООО «Инструмент Плюс» (г. Нижний Новгород);

Таблица 2.2 – Карта расчёта рейтинга поставщиков полиэтилена в гранулах

Критерии	Удельный вес критерия	Оценка значения по 10-ти балльной шкале						Произведение удельного веса на оценку значения					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Надежность поставки	0,2	8	8	9	9	9	8	1,6	1,6	1,8	1,8	1,8	1,6
Наличие системы качества и сертифицированного производства	0,2	8	7	9	9	9	9	1,6	1,4	1,8	1,8	1,35	1,8
Цена	0,3	7	6	8	7	5	4	2,1	1,8	2,4	2,1	1,2	1,2
Время обработки заказа	0,07	8	9	7	6	7	7	0,56	0,63	0,49	0,42	1,2	0,49
Удобство пользования и хранения	0,02	10	10	5	8	5	6	0,2	0,2	0,1	0,16	0,5	0,12
Условия платежа	0,01	9	9	3	4	3	3	0,09	0,09	0,03	0,04	0,12	0,03
Удаленность поставщика	0,03	10	10	2	7	7	7	0,3	0,3	0,06	0,21	0,12	0,21
Финансовое состояние поставщика	0,14	5	4	9	10	9	8	0,7	0,56	1,26	1,4	0,32	1,12
Репутация поставщика	0,03	5	4	10	10	8	7	0,15	0,12	0,3	0,3	0,27	0,21
Итого	1							7,3	6,7	8,24	8,23	5,68	6,78

По итогам расчёта рейтинга потенциальных поставщиков определено, что наиболее предпочтительными из них являются ООО «Невастанкомаш» (г. Санкт-Петербург) и ООО «Альпром» (г. Москва).

Функцию планирования и нормирования потребности в материалах в ООО «Эмилия» выполняет технолог.

За складирование материалов, комплектующих и готовой продукции

отвечают кладовщик и грузчик. Принятые материалы хранятся на складах по номенклатурным группам, размерам. Завоз материалов и работа складов организуются на основе оперативно-заготовительных планов.

Распределение товаров представляет собой деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю физического перемещения товаров от производителя до потребителя. В ООО «Эмилия» имеют место прямые, одноуровневые и двухуровневые каналы распределения продукции.

Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации продукции непосредственным потребителям занимать 75 % в общем объеме товарооборота (рисунок 2.10).

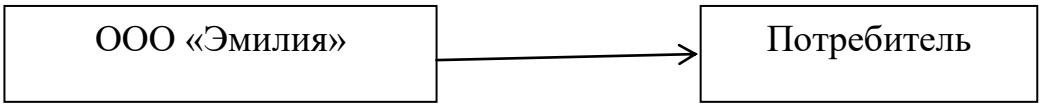

Рисунок 2.10 – Канал распределения продукции нулевого уровня

Отсутствие посредников при реализации продукции обеспечивает ряд преимуществ:

– производитель получает всю прибыль, не делясь с посредником;

– относительная прибыль, получаемая производителем, выше, чем при использовании посредника;

– у производителя выше возможности по контролю качества и оптимальности продвижения;

– производитель тесно контактирует с потребителем и тем самым имеет возможность для изучения его потребностей.

Через одноуровневый канал распределения ООО «Эмилия» планирует реализовывать 25% общего объёма производимой продукции (рисунок 2.11).

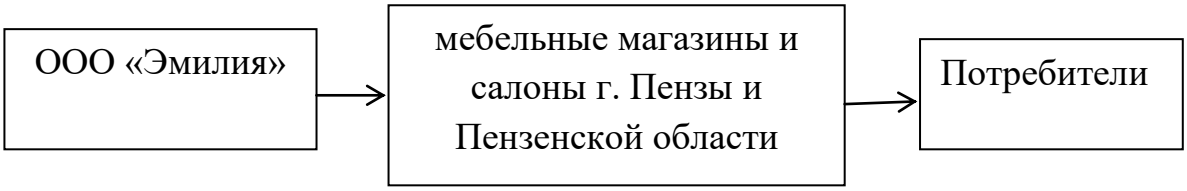

Рисунок 2.11 – Одноуровневый канал распределения продукции

К посредникам относятся интерьерные салоны и мебельные магазины г. Пензы и Пензенской области. Они заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве и работают за определенный процент от заказа. Многие из них существуют в формате шоу-румов, что позволяет разместить у них выставочные образцы собственной продукции.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ГАРДЕРОБНЫХ СИСТЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Организационная структура формируется в зависимости от целей деятельности предприятия и необходимых для этого подразделений. Именно подразделения осуществляют функции, которые составляют бизнес-процессы предприятия.

Создание отделов (подразделений) путем группирования аналогичных производственных функций и служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства компанией в период расширения ее хозяйственной деятельности [26, 27].

На предприятии ООО «Эмилия» в основу формирования организационной структуры положен функциональный признак. Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам и т. д. Их число зависит от потребностей самой организации.

Организационная структура ООО «Эмилия» имеет линейно-функциональный вид. При данной структуре назначение функциональных служб заключается в подготовке для линейных руководителей данных, чтобы те в свою очередь могли принять компетентное управленческое решение.

Организация предприятия по производству гардеробных систем потребует найма 21 сотрудника, должности и количество которых отражено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Должностной состав и численность персонала ООО «Эмилия»

Наименование профессии	Списочная численность, чел.
Директор	1
Бухгалтер	1
Менеджер по закупкам и продажам	1
Заместитель директора по производству	1
Дизайнер-конструктор	1
Технолог	1
Пильщик	2
Шлифовщик	2
Кромщик	2
Сборщик	4
Подсобный рабочий	2
Водитель-экспедитор	1
Кладовщик-грузчик	1
Уборщик	1
Итого	21

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [2].

При отборе кадров на предприятии «Эмилия» основополагающими принципами будут следующие:

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего эти требования завышены и их необходимо пересмотреть;

- отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);
- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Процесс отбора является многоэтапным:

1. Предварительная отборочная беседа.

Кадровое собеседование является наиболее универсальным способом оценки персонала. Среда, в которой ведется кадровое интервью, должна совпадать со средой, в которой человек будет работать, чтобы обеспечить его совместимость с будущими коллегами.

В ходе подготовки предварительного собеседования необходимо выяснить следующее: какие личностные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения работы; с помощью, каких вопросов можно извлечь необходимую информацию; кто должен быть привлечен в качестве интервьюеров - один или несколько человек, в какой форме проводится собеседование.

Лица, проводящие собеседование, должны уметь формулировать вопросы в соответствии с целями беседы, правильно их ставить; приспосабливать свой стиль к личности претендента и конкретным обстоятельствам; доброжелательно слушать, предоставляя возможность демонстрировать себя собеседником, резюмировать, принимать правильные решения; сохранять в тайне полученные сведения; быть представительным, аккуратно и со вкусом одетым.

Специалист по кадрам проводит с кандидатами на вакантные места беседу на общих правилах беседы, принятых в организации.

При проведении кадрового собеседования необходимо создать комфортные условия для беседы.

Интервьюер должен знать организацию, условия и характер предлагаемой работы, должен уметь дать исчерпывающие ответы на вопросы претендента. Необходимо предварительно определить общий характер беседы (формальный, неформальный). Интервьюер должен создать непринужденную обстановку с целью, чтобы претендент больше говорил сам.

Следует придерживаться следующих правил: не разговаривать с кандидатами, не предложив им присесть; не демонстрировать занятость и не делать в их присутствии других дел; проявлять дружелюбие, чаще упоминать имя претендента; не показывать своего отношения к его личным документам; обстоятельно отвечать на его вопросы; не спешить давать авансов на будущее; скрывать свое настроение; изучать или угадывать психологическое состояние; научится отказывать; соблюдать требования трудового законодательства.

На данном этапе выясняется образование претендента, производится оценка его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

2. Заполнение заявлений и анкеты.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит отсев менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Анализ данных выявляет следующую информацию: соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; соответствие практического опыта характеру должности; наличие ограничения другого рода на выполнение должностных обязанностей; готовность к принятию дополнительных нагрузок; круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации [29].

3. Собеседование со специалистом по кадрам.

При проведении бесед следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель, а также необходимо следить за его поведением. Решение следует принимать, только имея всю нужную информацию и помня о требованиях, предъявляемых характером работы. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.

4. Тестирование.

5. Проверка рекомендаций и послужного списка.

6. Медицинский осмотр.

После принятия выбранных кандидатов на работу осуществляется процесс их адаптации, который предполагает четыре этапа:

1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

2. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами.

В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [32].

Развитие персонала — система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры [33].

Для профессиональной подготовки и повышения квалификации работников ООО «Эмилия» организует различные формы профессионального обучения за счет организации.

Обучение может осуществляться на рабочем месте и внерабочего места. С целью выбора наиболее оптимальной формы, проведём их анализ (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Достоинства и недостатки видов обучения персонала

Внутриорганизационное обучение	Обучение с отрывом от производства:
Возможность приспособить содержание и сроки обучения к потребностям организации Возможность прервать обучение в связи с производственной необходимостью и отзывать работника (+/-) Психологическая скованность обучаемых (-) Возможность использования собственного оборудования и технологий (+), ограниченность новой информации (-) Экономичность при большой аудитории (+)	Отсутствие прямой связи с потребностями организации, отрыв от практики, навязывание программ и методов обучения (-) Невозможность отзыва работника (+\-) Психологическая раскованность обучаемых (+). Возможность использования специальных средств обучения т и тренажеров. получить новую информацию (+) Экономичность при небольшом количестве обучаемых (+).

На основе изучения особенностей различных методов обучения, на проектируемом предприятии принято решение применять внутриорганизационное обучение.

Аттестация персонала относится к числу важнейших элементов в организации кадровой работы, заключаясь в периодическом освидетельствовании работников определенной категории на профессиональную пригодность, соответствие занимаемой должности. Устанавливается состав кадров, которые должны пройти аттестацию, в каждой отрасли в соответствии с перечнем должностей руководителей, специалистов и других работников[30].

Оценка и аттестация персонала в ООО «Эмилия» будет осуществляться с применением «метода 360 градусов», когда работник сам себя характеризует, его оценивают и непосредственный руководитель, подчиненные и коллеги.

Процесс аттестации включает ряд последовательных этапов.

1 этап. Подготовка к аттестации. На данном этапе осуществляется разработка форм, в которых участники процедуры будут выставлять аттестуемому работнику баллы, с оценкой каждого профессионального качества – рассылая всем участникам процедуры оценочные листы по электронной почте, будут собраны оценочные листы, переданы материалы членам аттестационной комиссии на оценку, с назначением даты для заседания комиссии. Сроки: десять рабочих дней для подготовки документа.

Необходимо для каждой категории оценивающих составить отдельный оценочный лист:

1. Лист оценки, заполняемый подчиненными и коллегами. Следует себя включать в столбец, в котором перечисляются профессиональные умения работники, графы для оценок в баллах, графы для указания сильных и слабых черт работника.

2. Лист оценки, заполняемый руководителем аттестуемого сотрудника. Дополнительно в нем указываются графы для описания рабочих целей работника на следующий период, наметив перспективы должностного и профессионального роста, с указанием – необходимо ли обучение.

3. Лист самооценки – включает дополнительно графы, в которых работник может указывать, какие качества планирует развивать, какое обучение для себя считает целесообразным, в каких проектах хотел бы принять участие.

2 этап. Оценка, с целью узнать, как работник видит свои карьерные перспективы в компании, какие сложности возникают в работе, дается конструктивная оценка работнику, ставятся перед ним цели на ближайшее будущее, с выявлением кандидатов в кадровый резерв, принятием кадровых решений по результатам аттестации (с изменением оклада, должности либо увольнением).Сроки: 30 мин – 1 час на одну беседу.

3 этап. Оформление принятых кадровых решений приказом, ознакомление с ним работника, внесение изменений в учетные документы. Сроки: оформление всех решений в день аттестации

По результатам всех трех этапов аттестации персонала комиссия предоставляет рекомендации по продвижению аттестуемого работника на вышестоящую должность, поощрению за успехи, росте зарплаты, переводе на другую работу, освобождению с должности и пр. В дальнейшем предоставленные аттестационной комиссией рекомендации и выводы будут применяться при формировании кадровой политики службы управления персоналом и администрации организации.

Для социальной защиты аттестуемых работников, чтобы избежать субъективности мнения аттестационной комиссии, предполагается учет веса заключений и оценок для работника.

Руководитель организации учитывает рекомендации аттестационных комиссий, поощряя работников в установленном порядке. В период не более 2 месяцев с момента аттестации может принять решение по переводу сотрудника на другую работу с его согласия. Если это невозможно, руководитель может расторгнуть с работником договор согласно действующему законодательству страны.

Мотивация персонала в организации – это мероприятия, направленные на подсознание человека, когда у него появляется желание эффективно работать и качественно выполнять должностные обязанности [19, 20].

В ООО «Эмилия» применяются материальные и нематериальные методы мотивации.

1.Материальные стимулы предполагают помимо установленной величины оклада выплачивать премии по результатам работы персонала раз в полгода.

2. Нематериальные стимулы включают в себя объявление благодарности сотруднику, устное поощрение, организация корпоративных праздников.

Благодаря подобной политике руководства в отношении своих работников на предприятии может быть сформирована хорошая организационная культура. Это позволит поддерживать теплые отношения в коллективе, а также обеспечивает взаимопомощь и поддержку сотрудников в различных ситуациях.

3.2. Формирование стратегий организации

Миссия предприятия «Эмилия» - помочь потребителю наилучшим образом оптимизировать использование каждого квадратного сантиметра полезной площади путём производства эргономичных гардеробных систем.

Для разработки стратегий предприятия «Эмилия» проводится SWOT – анализ [23]. Его результаты отражены в таблице 3.3.

Таблица 3.3- SWOT - анализ ООО «Эмилия»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Возможность снижения производственных издержек; 2. Высокое качество продукции; 3. Способность адаптироваться к новым рыночным условиям; 4. Высококвалифицированные кадры; 5. Выполнение заказов по индивидуальным проектам; 6. Современная материально-производственная база.	1. Недостаток управленческого опыта; 2. Слаборазвитые информационные и коммуникационные технологии; 3. Неизвестность на рынке;
Возможности	Угрозы
1. Мода на обустройство гардеробных комнат; 2. Рост объёмов вводимого жилья; 3. Возможность гибко реагировать на запросы потребителей; 4. Выставки-продажи мебели.	1. Активность конкурентов; 2. Рост цен на ресурсы; 3. Снижение покупательной способности населения.

SWOT-анализ показал, что у ООО «Эмилия» достаточное количество сильных сторон, главным образом это возможность снижения

производственных издержек, выполнение заказов по индивидуальным проектам, высокое качество продукции и т.д.

Основными слабыми сторонами выступают неразвитость навыков маркетинговой деятельности, неизвестность на рынке, новый коллектив персонала.

На основе результатов SWOT-анализ формируем стратегии новой организации.

Основные базовые стратегии функционирования приведены на рисунке 3.1 [43].

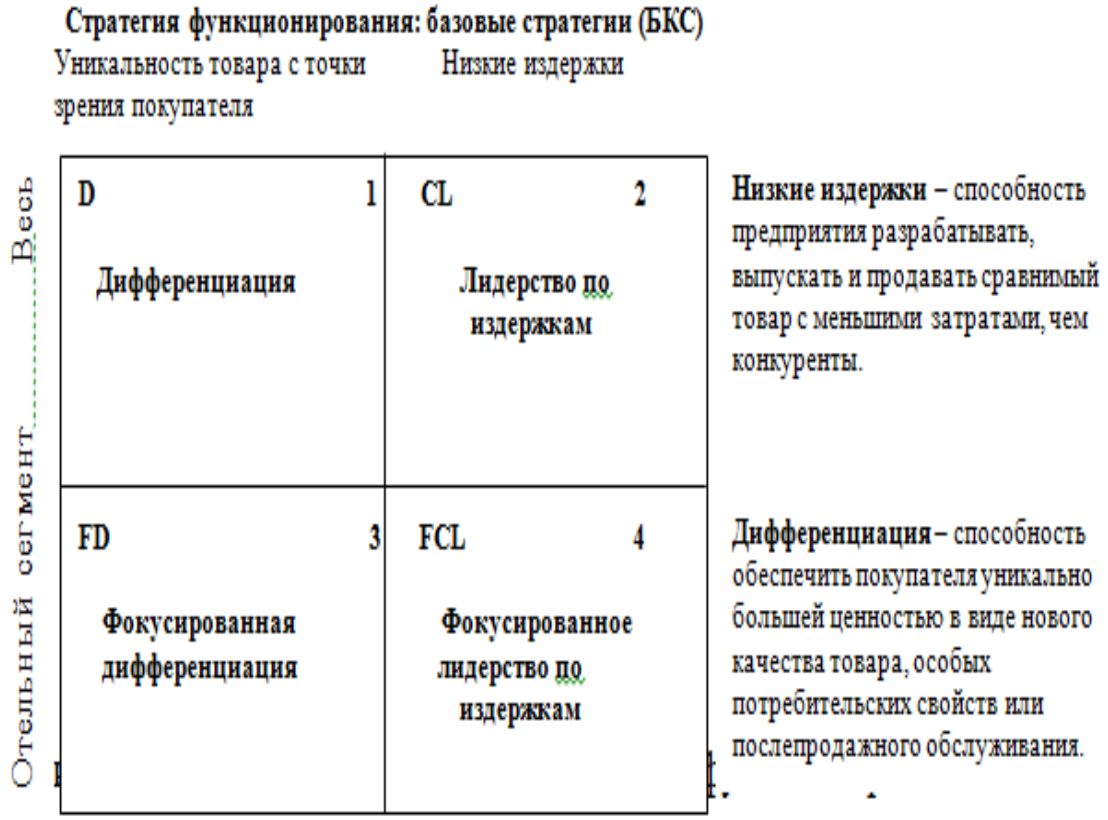

Рисунок 3.1 - Базовые стратегии функционирования

В качестве основной выбирается стратегия низких издержек. Для осуществления конкурентного преимущества по издержкам используются следующие методы:

- максимальное упрощение технологии производства;

- проведение реинжиниринга основных производственных процессов;
- замена использования дорогостоящих материалов на более дешевые;
- сокращение маркетингового обеспечения;
- уменьшение транспортных расходов;
- вертикальная интеграция вперед или назад.

Осуществление этих мероприятий в ООО «Эмилия» должно дополняться комплексом мер управленческого характера (удешевление организационной структуры управления, ориентация всей корпоративной культуры на экономию ресурсов, тщательное выполнение бюджетных требований).

Из стратегий конкурентоспособности предполагается реализовывать наступательную стратегию, в частности стратегию использования слабых сторон конкурентов. Существует несколько вариантов стратегии:

- сконцентрироваться на регионах, где конкурент наиболее слаб и контролирует наименьшую долю рынка, не представляет серьезных усилий в конкурентной борьбе;
- сконцентрироваться на тех сегментах рынка, которые конкурент в силу своей слабости не имеет возможности хорошо обслужить или которыми он пренебрегает;
- работать с потребителями тех конкурентов, чья продукция отличается невысоким качеством или недостаточно дифференцирована;
- осуществлять продажу товара для тех конкурентов, которые плохо обслуживают своих клиентов;
- атаковать конкурентов, товары которых плохо рекламируются, не имеют товарной марки, вообще имеют плохое маркетинговое обеспечение.

В качестве стратегии развития ООО «Эмилия» выбрало для себя стратегию концентрированного роста [34].

Стратегии концентрированного роста связаны с изменением продукта и (или) рынка:

- стратегия развития продукта;
- стратегия развития рынка.

ООО «Эмилия» в своей деятельности будет реализовывать оба направления.

Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет выпуска новых или усовершенствования имеющихся товаров на уже освоенном компанией рынке.

Для использования стратегии развития продукта предприятие будет осуществлять следующие мероприятия:

- разработка новых моделей гардеробных систем, а также различных цветовых решений,
- предложение большего разнообразия фурнитуры, внутреннего наполнения гардеробных систем (ящики, короба, штанги, вешалки и т.д.)

добавление характеристик:

- повысить универсальность изделия за счет новых функций;

- повысить социальную или эмоциональную ценность продукции;

- улучшить эстетические свойства гардеробных систем;

- улучшение качества:

- определить набор свойств, который устраивает различные группы покупателей;

- установить четкие нормы качества;

- применить программу полного контроля качества;

- рационализация ассортимента товаров: (не выпускать второстепенные или низкорентабельные товары).

Применение стратегии развития рынка обусловлено тем, что имеется развивающийся рынок и повышенный спрос на товар. Заключается данная стратегия в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

Цель данной стратегии — рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Существует несколько вариантов реализации:

- использование новых сегментов на том же региональном рынке (можно предложить товар другой группе покупателей: не только частным лицам, но и государственным учреждениям, коммерческим организациям и т.д.);
- поиск новых каналов сбыта (участие в выставках и ярмарках, торговля через Интернет и т.д.);
- территориальная экспансия, внедрение в другие регионы страны (поставлять товары на другие рынки через местных агентов или торговые фирмы, создавать сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов и т.д.).

3.3 Управление качеством в организации

Можно выделить следующие функции управления качеством в организации:

- прогнозирование - определение на основе ретроспективного анализа будущих тенденций, потребностей и требований в области качества продукции;

- планирование - составление перспективной документации касательно новых видов продукции, будущего уровня качества, совершенствования технологии и материалов;

- технологическое обеспечение качества - полная подготовка к началу производственного процесса;

- метрологическое обеспечение - определение стандартов и подведение к ним всех объектов, связанных с производством;

- организация – обеспечение взаимодействия не только между отдельными структурами предприятия, но также и между внутренней и внешней средой;

- обеспечение стабильности - заключается в неизменном стремлении к определенному уровню качества, а также устранению всех недочетов и отклонений, выявленных в процессе производства; контроль качества - направлен на выявление соответствия между запланированным и достигнутым уровнем, а также соответствие его заявленным стандартам;

- аналитическая функция - сбор и изучение информации о результатах деятельности предприятия;

- правовое обеспечение - заключается в приведении всех систем и процессов на фирме в соответствие с законодательными нормами; стимулирование улучшения уровня качества - включает в себя мотивацию сотрудников [41].

Политика организации в области качества должна быть реализована в конкретные плановые периоды деятельности через цели в области качества и задания по качеству, устанавливаемые в документах планового характера и оформлена в виде отдельного документа либо разделом в рамках Руководства по качеству.

Базовые характеристики политики ООО «Эмилия» в области качества приведены на рисунке 3.2.

Рисунок 3.2 - Основные характеристики политики организации в области качества ООО «Эмилия»

Комплекс работ по созданию, внедрению и обеспечению успешного функционирования СМК состоит из 6 этапов, содержание которых представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Комплекс работ по созданию, внедрению и обеспечению успешного функционирования СМК

Наименование этапа	Содержание этапа
1	2
1. Подготовка к созданию СМК	- определяется политика и цели предприятия в области качества; - формируется организационная структура СМК: назначается ответственный со стороны руководства; -создается отдел управления качеством (на начальном этапе – ведущий специалист); - создается команда проекта; - проводится обучение персонала: сотрудники отдела качества и команда проекта, лучше в специализированных организациях (1 – 2 чел.); - разрабатывается план проведения работ по созданию СМК, определяются виды, сроки и стоимость работ, ответственные исполнители; - привлекаются профессиональные консультанты.
2. Проведение комплексного анализа действующей системы управления качеством и определение действующих процессов на предприятии	- проводится анализ организационной структуры предприятия, системы управления качеством, сильных и слабых сторон деятельности предприятия в области качества, используемых методов контроля качества работ или продукции; - выделяются существующие бизнес-процессы на предприятии (процессы добавляющие стоимость) и лица, ответственные за эти процессы, устанавливается перечень процессов, схема их взаимодействия, методы оценивания результатов; - разрабатываются предложения по совершенствованию системы управления

	качеством.

Продолжение таблицы 3.4

1	2
3.Разработка документов СМК	- формируется руководство по качеству, в котором приводится политика и цели организации в области качества, структура процессов системы, дается описание порядка реализации всех требований стандарта ИСО 9001 к СМК предприятия; - проводятся документированные процедуры, предназначенные для координации различных видов деятельности, обеспечивающих эффективное функционирование СМК; - делаются записи по качеству – документы по доказательству качества продукции, работ, услуг, в которых содержатся зарегистрированные значения контролируемых показателей и параметров; - приводятся в соответствие все регламентирующие документы (положения о функциональных подразделениях предприятия, должностные инструкции сотрудников, рабочие инструкции). Все вышеназванные документы СМК согласовываются с исполнителями и утверждаются руководством предприятия.
4. Внедрение СМК	- ознакомление всего персонала предприятия с документацией СМК, которая должна быть размножена в необходимом количестве экземпляров и передана на рабочие места всех исполнителей; - обучение всего персонала организации работе в условиях функционирования СМК; - подготовка и издание приказа руководителя организации о внедрении СМК; - разработка плана мероприятий по внедрению СМК с указанием видов работ, сроков исполнения, ответственных исполнителей. Весь персонал предприятия в этот период должен работать по документированным процедурам и вести записи о качестве.

Окончание таблицы 3.4

1	2
5. Функционирование СМК	- проводятся внутренние аудиты СМК; - проводится анализ функционирования СМК со стороны руководства предприятия (анализ проводится на основании: результатов аудитов, обратной связи с потребителями, данных об уровне качества продукции, о функционировании процессов, действий, предпринятых по предыдущему анализу и т.д.); - проводится постоянное улучшение СМК – это обязательное условие ее функционирования (здесь по результатам внутренних аудитов и анализа со стороны руководства разрабатываются мероприятия по улучшению СМК и осуществляется их реализация).
6. Сертификация СМК по стандарту ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001	- выбор сертифицирующего органа; - подготовка и передача заявки на сертификацию и пакета документов; - участие во внешнем аудите; - работа по устранению несоответствий.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001 требует, чтобы организация проводила самооценку (внутренние аудиты) через запланированные интервалы с целью установления того, что СМК соответствует требованиям стандарта, внедрена результативно и поддерживается в рабочем состоянии. Порядок проведения аудита приводится в стандарте ИСО 19011:2002 «Аудит систем менеджмента качества и охрана окружающей среды».

Объектами рассмотрения при внутреннем аудите должны быть:

- результативное и эффективное внедрение процессов, возможности процессов;

- возможности постоянного улучшения;

- применение статистических методов;

- использование информационных технологий;

- анализ данных о затратах на качество;

- использование ресурсов;

- деятельность по улучшению;

- отношения с заинтересованными сторонами и др.

Внутренний аудит проводится подготовленными специалистами предприятия, по планам, утвержденным руководителем организации не реже одного раза в год, а на первых этапах внедрения СМК и чаще. В процесс каждого аудита проверяется один или несколько элементов СМК на выборочной основе, но с таким расчетом, чтобы все элементы СМК были проверены за три аудита. Проверяемы подразделения должны быть осведомлены о проведении аудита заранее.

Результаты аудита доводятся до сведения их руководителей, а также представителя руководства по качеству и генерального директора. По результатам внутреннего аудита составляется отчет, после утверждения которого руководством предприятия, аудит считается завершенным.

Внутренний аудит включает следующие этапы: планирование, подготовку, проведение аудита и составление отчета об аудите.

Каждый аудитор, входящий в аудиторскую группу, в течение одного дня после завершения обследования, представляет главному аудитору письменный перечень отмеченных им несоответствий. Главный аудитор (с участием членов комиссии) составляет отчет о проведении аудита.

Отчет подписывается в следующей последовательности: аудиторы, представитель подразделения, главный аудитор, руководитель проверяемого подразделения, представитель руководства по качеству. После подписания отчета всеми указанными лицами главный аудитор передает его на утверждение руководителю организации. Подписание отчета руководителем проверяемого подразделения квалифицируется как его согласие с данным текстом, о чем делается соответствующая запись главным аудитором.

При наличии выявленных при проверке несоответствий руководителем проверяемого подразделения разрабатывается план корректирующих действий, который согласовывается с главным аудитором. Ответственность за выполнение плана корректирующих мероприятий в

установленные сроки несет руководитель проверенного подразделения. Контроль за выполнением плана корректирующих мероприятий осуществляет представитель руководства по качеству и отдел управления качеством. Главный аудитор может организовать заключительное совещание для обсуждения текста отчета

Проведение сертификации СМК осуществляется в соответствии с рекомендациями Р 50.3.005-2003 «Система сертификации ГОСТ Р. Регистр систем качества. Временный порядок сертификации СМК на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001-2001». Процедура сертификации СМК:

1. Организация работ. На данном же этапе предприятие выбирает орган сертификации (ОС) и подписывают договор, определяющий условия сертификации. К моменту подписания договора о проведении сертификации предприятие обязано провести все мероприятия по созданию и внедрению СМК и должно быть уверено, что созданная СМК удовлетворяет требованиям стандарта. Начинается подготовка комплекта документов (Политика в области качества, Руководство по качеству, Структурная схема предприятия, Стандарты предприятия и документированные процедуры, Документы по последнему аудиту СМК, Перечень продукции, применительно к которой сертифицируется СМК и другие документы). Руководством органа по сертификации назначается руководитель группы аудита (председатель комиссии) и формируется группа аудита (комиссия по сертификации).

2. Анализ документов СМК с целью установления их соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 9001, а также осуществляется сбор и рассмотрение дополнительных сведений о качестве продукции (услуг). По итогам проведенных на этом этапе работ оформляется письменное заключение с выводом о возможности (или невозможности) проведения аудита «на месте».

3. Подготовка аудита на месте. Председатель комиссии разрабатывает план аудита и доводит его до сведения проверяемой организации, устраняются возникающие разногласия.

4. Проведение аудита «на месте» и подготовке акта по результатам аудита.

5. Завершение сертификации, выдача и регистрация сертификата. Критерием для принятия решения о соответствии (несоответствии) СМК установленным требованиям является выполнение (невыполнение) проверяемым предприятием корректирующих мероприятий в согласованные сроки и признание (непризнание) органом по сертификации их результативности. Это решение принимает ОС на основании рассмотрения акта по результатам аудита и результатов выполнения корректирующих действий. При положительном решении ОС оформляет сертификат соответствия СМК.

6. Инспекционный контроль. После выдачи сертификата соответствия ОС обязан проводить периодические проверки (не реже 1 раза в год) СМК предприятия. Общий объем проверки должен составлять примерно 1/3 элементов СМК (по ГОСТ Р ИСО 9001), а также совокупность обязательных элементов, указанных в п.7.7.2 Р 50.3.005-2003, проверяемых при каждой проверке. Задачей представителя руководства по СМК и отдела управления качеством предприятия является участие в периодических проверках и выполнение функций, вытекающих из программы их проведения, а также принятие мер по приведению СМК в соответствие с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2004, с учетом замечаний, полученных в результате каждого периодического аудита.

Для проведения экспертизы корпусной мебели, к которой и относятся гардеробные системы, используют следующие нормативные документы:

- ГОСТ 16371-93 «Мебель. Общие технические условия» [8];

- ГОСТ 20400-80 «Продукция мебельного производства. Термины и определения» [10];

- 13025.1-71 Мебель бытовая. Функциональные размеры [7];

- ГОСТ 26800.4-86: Мебель для административных помещений. Функциональные размеры отделений шкафов [11];

- ГОСТ 19882-91: Мебель корпусная. Методы испытаний на устойчивость, прочность и деформируемость [9];

- ГОСТ 28136-89 (СТ СЭВ 6241-88) «Мебель корпусная настенная. Метод испытания на прочность» [12];

- ГОСТ Р 52078-2003 «Плиты древесно-стружечные, облицованные пленками на основе термореактивных полимеров. Технические условия» [13];

- ГОСТ 632-89 «Плиты древесностружечные. Технические условия» [14].

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Для выполнения финансовых расчетов по проекту использовалась программа ProjectExpert.

Предприятию для успешной реализации планируемого проекта (приобретения помещений, оборудования, материалов, формирования первоначального оборотного капитала и так далее) необходимы в общей сложности 4 892658 рублей.

Первоначальное финансирование предприятия будет осуществляться за счет собственного капитала, сформированного из денежного вклада учредителей общества с ограниченной ответственностью общей суммой 3504000 рублей и кредита, равного 1600000 рублей.

Планирование финансовой деятельности предприятия представлено с периода 2018 по 2023 годы. В дальнейшем, если проект окажется выгодным, то срок его реализации будет продлен.

Кредит берётся на 50 месяцев под 13% годовых. Проценты по кредиту выплачиваются ежемесячно без отсрочки платежей, а сумма долга будет возвращена одной выплатой в 2022 году.

Налогообложение ведется по общей системе в связи с тем, что основными покупателями продукции предприятия являются плательщики НДС.

В таблице 3.5 приводятся основные этапы инвестиционного плана ООО «Эмилия».

Таблица 3.5 - Список основных этапов инвестирования, их сроки и стоимость

Наименование этапа	Длительность, дн.	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Приобретение помещения	18	15.07.2018	01.08.2018	2 500 000,00
Составление проектной документации	14	01.07.2018	14.07.2018	20 000,00
Приобретение оргтехники и офисной мебели	7	02.08.2018	08.08.2018	150 801,05
Приобретение и монтаж оборудования	25	09.08.2018	02.09.2018	2 010 680,64
Оснащение склада	7	09.08.2018	15.08.2018	201 068,54
Поиск и наём персонала	14	03.09.2018	16.09.2018	10 107,50
Производство [Гардеробная система прямая]	...	17.09.2018	...	...
Производство [Гардеробная система угловая]	...	17.09.2018	...	...

Для работы проектируемого предприятия приобретается помещение общей площадью 100 кв.м. На эту цель отводится 18 дней (с 15.07.2018г.по 01.08.2018г.). Предполагаемая сумма затрат составит 2,5млн.руб.).

Затем приобретается и устанавливается оргтехника и офисная мебель на сумму 150 801,05 руб. Этот этап продлиться с 02.08.2018г. по 08.08.2018г.).

Далее одновременно происходит приобретение и монтаж производственного и складского оборудования (с 09.08.2018г. по 02.09.2018г.), оснащение склада (с 09.08.2018г. по 15.08.2018). В целом для выполнения этого необходимо 2211749,1 руб.

Активами ООО «Эмилия» являются находящиеся в собственности помещения, оборудование, оргтехника, мебель. Они будут поставлены на баланс предприятия и учтены по первоначальной стоимости, которая складывается из стоимости покупки, транспортировки и монтажа. В качестве способа начисления амортизации выбран линейный. Норма амортизации варьирует от 2,5% (здание) до 33% (оргтехника и ПО).

После того, как помещения оснащены всем необходимым оборудованием осуществляется поиск и наём персонала (с 03.09.2018г. по 16.09.2018г.).Планируется, что план производства будет оптимизирован под план сбыта, для повышения финансовой стабильности предприятия.

По выполнении всех подготовительных этапов с 17.09.2018г. начнётся производство гардеробных систем. Планируется, что план производства (см. параграф 2.1) будет оптимизирован под план сбыта, для повышения финансовой стабильности предприятия. Для удобства расчётов в качестве производимых продуктов берутся гардеробные стандартного наполнения и конфигурации. Однако заказы могут быть выполнены и по индивидуальным требованиям потребителей.

Продажные цены на гардеробные системы представлены в таблице 3.6.

В течение проекта цена будет повышаться по причине инфляции.

Таблица 3.6 – Цены на продукцию предприятия ООО «Эмилия»

Продукт	Цена, руб.
Гардеробная система прямая	50000

Гардеробная система угловая	80000

На начальном этапе деятельности предприятие «Эмилия» всю продукцию планирует продавать по факту. В дальнейшем возможно открытие магазина, где будут продаваться готовые гардеробные различных конфигураций, размеров и наполнения. Для крупных покупателей будут предусмотрены скидки.

Производственные затраты включают переменные и постоянные затраты.

Переменные затраты на предприятии «Эмилия» представлены расходами на материалы. В таблице 3.7 представлена информация о материалах и комплектующих, используемых при производстве и сборке гардеробных систем.

Таблица 3.7 – Материалы и комплектующие, необходимые для производства и сборки гардеробных систем

Наименование материала	Цена, руб.	Норма расхода на гардеробную систему прямую	Норма расхода на гардеробную систему угловую
Пиломатериал, куб.м	7200	0,5	1
ДВП, кв.м.	58	2	3,8
Дверь-купе, шт.	9600	3	2
Направляющие, компл.	1300	3	1
Фурнитура, компл.	1400	1	2
Брючница, шт.	1000	1	2
Обувница, шт.	2000	1	2
Галстучница с полочкой для мелочей, шт.	500	1	2
Полка сетчатая, шт.	200	2	4
Ящик сетчатый, шт.	350	4	9
Лифт-пантограф, шт.	2000	1	2
Болт м8, кг	75	0,1	0,1
Болт м6, кг	65	0,1	0,2
Саморезы, кг	300	0,5	1
ДСП, кв. м.	150	5	8

Клей, кг	240	0,1	0,3

К косвенным издержкам относятся постоянные затраты, сумма которых практически не зависит от объема выпуска продукции. К ним можно отнести затраты на:

- управление, то есть связанные с деятельностью управленческого персонала и работников, оказывающих непосредственное содействие управленческому персоналу.
- производство, то есть связанные с деятельностью производственных работников и работников, оказывающих им содействие;
- маркетинг, то есть связанные с деятельностью маркетингового персонала и работников, оказывающих содействие.

Нормативы затрат и база распределения общих издержек отражены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Общие издержки

Название	Норматив затрат, %	База начисления
Общехозяйственные	5	Стоимость материалов и комплектующих
Общепроизводственные	30	Стоимость материалов и комплектующих
Коммерческие	5	Валовой объем продаж

Наиболее важная информация о деятельности предприятия содержится в документах управленческого учета предприятия:

- план формирования финансовых результатов (Приложение Б);
- план привлечения и использования денежных средств (Приложение В).

Планирование финансовых результатов представлено в таблице 3.8.

Анализ плана о финансовых результатах позволяет определить структуру доходов и затрат предприятия, получить объективную оценку ее

операционной и коммерческой деятельности. Таким образом, план финансовых результатов отражает процесс формирования прибыли и то, как изменяется капитал вкладчиков предприятия под воздействием доходов и расходов, осуществленных в текущем периоде.

В плане финансовых результатов представлены показатели доходов и расходов.

Валовой объем продаж анализируемый период увеличится практически в 4 раза: с 12,4 млн. руб. до 47,27 млн.руб.

Валовая прибыль за расчетный период деятельности организации вырастет с 2,97 млн. руб. до 11,77 млн.руб. в год.

Налогооблагаемая прибыль появляется у предприятия в 2019 году в сумме 1,5 млн. руб.В конце срока реализации проекта эта цифра будет равна 2,94 руб.

Период окупаемости - это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Период окупаемости данного проекта равен 45 месяцев.

Дисконтированный период окупаемости рассчитывается аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 10% годовых, составляет 50 месяцев.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. У данного проекта этот показатель проекта равна 29,08%, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,3 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Индекс прибыльности инвестиций это относительный показатель, который характеризует уровень доходов на единицу затрат, то есть чем выше

значения этого показателя тем вше уровень отдачи от инвестиционного капитала. Если индекс доходности инвестиций более 1, то они будут приносить прибыль. У данного проекта индекс прибыльности составляет 1,23.

Чистый приведенный доход от реализации проекта за 5 лет равен 1,738млн. рублей, что также свидетельствует о выгодности проекта.

Значения интегральных показателей ООО «Эмилия» отражены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Интегральные показатели ООО «Эмилия» за 5 лет

Показатель	Значение за 5 лет
Ставка дисконтирования, %	10,00
Период окупаемости - PB, мес.	45
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	50
Средняя норма рентабельности - ARR, %	29,08
Чистый приведенный доход – NPV, рублей	1 738 225
Индекс прибыльности - PI	1,23
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	24,97
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	12,48

Проведённые расчёты подтвердили, что анализируемый проект предприятия по производству гардеробных систем «Эмилия» является выгодным и может быть принят к реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показало исследование рынка, спрос на гардеробные системы будет расти. Это связано с модными тенденциями в обустройстве и планировке жилья, стремлении людей эргономично хранить свои вещи.

Как показывают данные Росгосстата, в последние годы отмечена положительная тенденция в производстве гардеробных систем.

Конкуренция на рынке производства корпусной мебели, в частности, гардеробных систем, довольно высокая. Признанными лидерами российской мебельной промышленности остаются «Миасс мебель», «Шатура», «Мебель черноземья», «Крафт», «Юнитекс», «Электрогорскмебель», и безусловный лидер на мебельном рынке – ИКЕА.

Главными конкурентами на данной территории выступают компания «Ваш шкаф», Sk-Мебель, "Мебельер", «Идея», "Контур», МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА "ГАЛИНА", ООО "Мебельная компания "Лером", ИП Конюкова Т.П. («Глобус»), Мебельная фабрика "Ренессанс", мебельная фабрика «Лазурит», и другие.

Новое предприятие ООО «Эмилия» планирует позиционировать себя на рынке как производителя гардеробных систем как в нескольких стандартных комплектациях, так и по индивидуальным размерам заказчиков при доступных ценах.

На основе проведённого исследования и с учётом своих организационных и производственных возможностей в качестве целевого сегмента ООО «Эмилия» выбирает людей со средним уровнем достатка, в основном замужних женщин в возрасте от 25 до 54 лет, так может удовлетворить запросы данного сегмента. Прежде всего покупателя

- выбранного сегмента интересует:
- качество материала и фурнитуры;
- цена;

- внешний вид;
- сервис и дополнительные услуги (возможность выбора цвета, материала, оттенка, размера под определенные параметры).

Создаваемое предприятие будет заниматься производством модульных гардеробных систем из дсп, полки в которой являются одновременно и каркасными, они придают устойчивость стеллажам.

Организационная структура ООО «Эмилия» имеет линейно-функциональный вид. Численность сотрудников предприятия составляет 21 человек.

Миссия предприятия «Эмилия» - помочь потребителю наилучшим образом оптимизировать использование каждого квадратного сантиметра полезной площади путём производства эргономичных гардеробных систем.

SWOT-анализ показал, что у ООО «Эмилия» достаточное количество сильных сторон, главным образом это возможность снижения производственных издержек, выполнение заказов по индивидуальным проектам, высокое качество продукции и т.д.

Основными слабыми сторонами выступают неразвитость навыков маркетинговой деятельности, неизвестность на рынке, новый коллектив персонала.

В качестве стратегии функционирования выбрана стратегия низких издержек, стратегии развития -концентрированного роста.

Предприятию для успешной реализации планируемого проекта необходимы в общей сложности 4 892658 рублей.

Валовой объем продаж анализируемый период увеличится практически в 4 раза: с 12,4 млн. руб. до 47,27 млн.руб.

Валовая прибыль за расчетный период деятельности организации вырастет с 2,97 млн. руб. до 11,77 млн.руб. в год.

Налогооблагаемая прибыль появляется у предприятия в 2019 году в сумме 1,5 млн. руб. В конце срока реализации проекта эта цифра будет равна 2,94 руб.

Период окупаемости данного проекта равен 45 месяцев. Дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 10% годовых, составляет 50 месяцев.

Средняя норма рентабельности у данного проекта равна 29,08%, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,3 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Индекс прибыльности инвестиций составляет 1,23.

Чистый приведенный доход от реализации проекта за 5 лет равен 1,738млн. рублей, что также свидетельствует о выгодности проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изм. и доп. от 05.02.2014) // Собр. законодательства РФ. - 2014. - N 9.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 08.03.2015) / Справочно-правовая система «Консультант Плюс». [Электронный ресурс; режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76678/]

3. Гражданский кодекс Российской Федерации. - М.: Омега-Л, 2015. - 560 с.

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 31.12.2014)/ Справочно-правовая система «Консультант Плюс». [Электронный ресурс; режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/]

5. Гражданский кодекс Российской Федерации. - М.: Омега-Л, 2015. - 560 с.

6. Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 08.03.2015) / Справочно-правовая система «Консультант Плюс». [Электронный ресурс; режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76678/]

7. Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 N 14-ФЗ 1. / Справочно-правовая система «Консультант Плюс».[Электронный ресурс; режим доступа :http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/]

8. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 12.12.2011, № 50.

9. ГОСТ 13025.1-71 «Мебель бытовая. Функциональные размеры»

10. ГОСТ 16371-93 «Мебель. Общие технические условия»

11. ГОСТ 19882-91 «Мебель корпусная. Методы испытаний на устойчивость, прочность и деформируемость»

12. ГОСТ 20400-80 «Продукция мебельного производства. Термины и определения»

13. ГОСТ 26800.4-86 «Мебель для административных помещений. Функциональные размеры отделений шкафов»

14. ГОСТ 28136-89 (СТ СЭВ 6241-88) «Мебель корпусная настенная. Метод испытания на прочность»

15. ГОСТ 632-89 «Плиты древесностружечные. Технические условия».

16. ГОСТ Р 52078-2003 «Плиты древесно-стружечные, облицованные пленками на основе термореактивных полимеров. Технические условия»

17. Акулич И.Л. Маркетинг: учебник/ И.Л. Акулич. - М.: Инфра-М, 2015. - 327 с.

18. Александров О.А. Экономический анализ: учеб.пособие для вузов/ О.А. Александров, Ю.Н. Егоров. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 287 с.

19. Алиев В.С. Бизнес-планирование с использованием программы ProjectExpert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 352 с.

20. Аникин Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика: Учебник. - М.: Проспект, 2013. - 432 с.

21. Бавина П.А. Мотивация персонала в современной организации / Подобщ.ред. С.Ю. Трапицына. - СПб.: Книжный Дом, 2012. - 240 с.

22. Баткаева И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Е.А. Митрофанов; под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

23. Березин И.С. Маркетинговый анализ: принципы и практика, российский опыт. - М.: Эскимо, 2015. - 400 с.

24. Болт Д. Руководство по управлению сбытом.- М.: Экономика, 2014. - 378 с.

25. Брэддик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 344 с.

26. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2014. - 480 с.

27. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 2015. - 365 с.

28. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 345 с.

29. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - М.: ИНФРА-М, 2012.- 89 с.

30. Исследование мебельного рынка от РБК: новые тренды отрасли [Электронный ресурс; режим доступа: https://rb.ru/analytics/rbc-furniture/]

31. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб./ А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2013. - 304 с.

32. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала / В.Ю. Корнюшин. - «МИЭМП», 2015. – 120 с.

33. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс М.: Вильямс - 2014. - 496 с.

34. Лукачева Л.И. Управление организацией. - М.: Инфра-М, 2016. - 324 с.

35. Македошин А.А. Организация труда персонала / Молодькова Э. Б.,Перешивкин С.А., Попазова О.А. ; СПб.: СПбГУЭФ, 2011. - 188 с.

36. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. — М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2016. - 347 с.

37. Мельников В.П. Логистика / В.П. Мельников, А.Г. Схирладзе, А.К. Антонюк. - М.: Юрайт, 2014. - 288 с.

38. Обеспечение материально-технического обеспечения предприятия [Электронный ресурс; режим доступа: http://mirznanii.com/a/161511-2/obespechenie-materialno-tekhnicheskogo-obespecheniya-predpriyatiya-2]

39. Орлова П.И. Бизнес-планирование: Учебник / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2013. - 284 с.

40. Популярные производители мебели для гардеробных комнат [Электронный ресурс; режим доступа: https://dekoriko.ru/garderobnaya/italyanskie-shvedskie-proizvoditeli/]

41. Рынок мебели в России 2017 [Электронный ресурс; режим доступа: http://www.e-o.ru/research/furniture_market.htm]

42. Соловьев Б.А., Маркетинг: учебник для студентов / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. - Москва: Инфра-М, 2013. - 335 с.

43. Управление качеством: условия, цели, принципы, методы, суть [Электронный ресурс; режим доступа: https://businessman.ru/new-upravlenie-kachestvom-usloviya-celi-principy-metody-sut.html]

44. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс; режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/industrial/#]

45. Шестопал Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013.- 320 с.

46. Шлычков В.В. Контроллинг – как метод совершенствования внутрипроизводственных экономических отношений на инвестируемых объектах и повышения роли человеческого фактора // Вестник экономики, права и социологии. 2014. № 1. - С. 44-46.

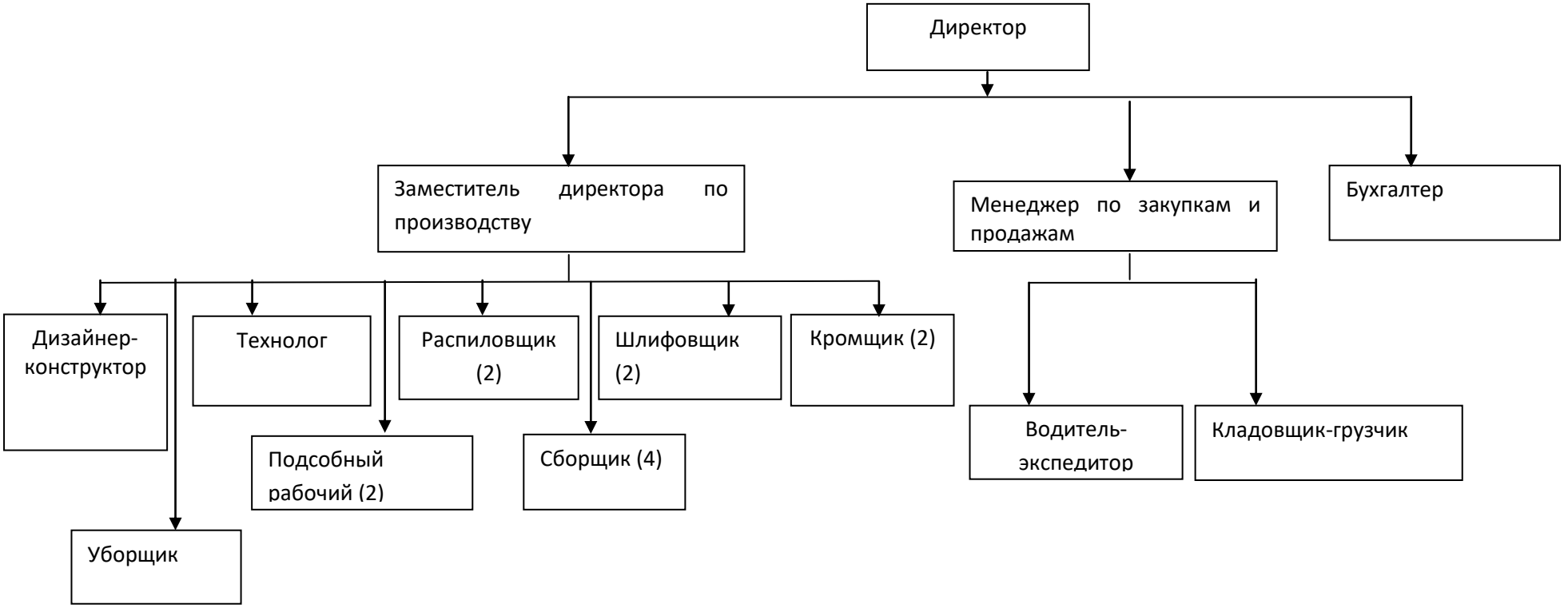

Рисунок А.1 - Организационная структура ООО «Эмилия»

Таблица Б.1 - План формирования финансовых результатов ООО «Эмилия», руб.

Показатели	7-12.2018	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	1-6.2023
Валовой объем продаж	12 422 170	36 811 551	39 865 513	43 571 852	47 272 997	24 315 929
Чистый объем продаж	12 422 170	36 811 551	39 865 513	43 571 852	47 272 997	24 315 929
Материалы и комплектующие	9 452 382	27 862 960	30 134 773	32 826 091	35 500 501	18 215 584
Суммарные прямые издержки	9 452 382	27 862 960	30 134 773	32 826 091	35 500 501	18 215 584
Валовая прибыль	2 969 788	8 948 590	9 730 739	10 745 762	11 772 496	6 100 345
Налог на имущество	16 162					
Административные издержки	257 656	540 684	576 369	614 409	650 546	328 298
Производственные издержки	386 484	811 026	864 553	921 614	975 819	492 447
Маркетинговые издержки	103 062	216 273	230 548	245 764	260 218	131 319
Зарплата административного персонала	616 581	1 293 878	1 379 274	1 470 306	1 556 782	785 630
Зарплата производственного персонала	1 691 644	3 549 870	3 784 161	4 033 916	4 271 172	2 155 446
Зарплата маркетингового персонала	363 625	763 056	813 418	867 103	918 102	463 320
Суммарные постоянные издержки	3 419 052	7 174 787	7 648 322	8 153 112	8 632 639	4 356 460
Амортизация	27 787					
Проценты по кредитам	104 000	208 000	208 000	208 000	138 667	
Суммарные непроизводственные издержки	131 787	208 000	208 000	208 000	138 667	
Другие издержки	33 140					
Убытки предыдущих периодов		63 035	63 035	63 035	63 035	31 518
Прибыль до выплаты налога	-630 352	1 565 804	1 874 417	2 384 650	3 001 191	1 743 885
Налогооблагаемая прибыль		1 502 768	1 811 382	2 321 615	2 938 155	1 712 367
Налог на прибыль		300 554	362 276	464 323	587 631	342 473
Чистая прибыль	-630 352	1 265 250	1 512 141	1 920 327	2 413 560	1 401 411

Таблица В.1 - План привлечения и использования дене тв ООО «Эмилия», руб.

Показатели	7-12.2018	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	1-6.2023
Поступления от продаж	14 658 161	43 437 630	47 041 305	51 414 786	55 782 137	28 692 796
Затраты на материалы и комплектующие	11 153 811	32 878 293	35 559 032	38 734 787	41 890 591	21 494 389
Суммарные прямые издержки	11 153 811	32 878 293	35 559 032	38 734 787	41 890 591	21 494 389
Общие издержки	881 698	1 850 220	1 972 334	2 102 508	2 226 168	1 123 435
Затраты на персонал	2 055 269	4 312 926	4 597 579	4 901 019	5 189 274	2 618 766
Суммарные постоянные издержки	2 936 967	6 163 146	6 569 913	7 003 528	7 415 442	3 742 202
Налоги	671 908	2 920 824	3 155 647	3 497 696	3 876 176	2 035 140
Кэш-фло от операционной деятельности	-104 525	1 475 367	1 756 712	2 178 775	2 599 928	1 421 065
Затраты на приобретение активов	4 862 550					
Другие издержки подготовительного периода	30 107					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-4 892 658					
Собственный капитал	3 504 000					
Кредиты	1 600 000					
Выплаты в погашение кредитов					1 600 000	
Выплаты процентов по кредитам	104 000	208 000	208 000	208 000	138 667	
Кэш-фло от финансовой деятельности	5 000 000	-208 000	-208 000	-208 000	-1 738 667	
Баланс наличности на начало периода		2 817	1 270 184	2 818 895	4 789 670	5 650 932
Баланс наличности на конец периода	2 817	1 270 184	2 818 895	4 789 670	5 650 932	7 071 997

Приложение В

Приложение Г

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Разработка системы управления предприятия по производству гардеробных систем

Автор: студ. гр. 13 ЗЭМ51 Рогожина Д.В.
Руководитель: к.э.н., доцент Сенаторов Д.В.

Человек всегда стремиться к юту и порядку в своём жилище. При этом важной задачей является удобная и эстетически приятная организация мест хранения для одежды и прочих вещей. В этом на помощь приходят так называемые гардеробные.

Современные гардеробные системы - это готовые решения, позволяющие сэкономить время на поиск необходимой вещи, сберечь деньги на покупку дорогостоящих шкафов и удачно организовать пространство без ущерба драгоценным квадратным метрам.

Как показывают данные Росгосстата, в последние годы отмечена положительная тенденция в производстве гардеробных систем.

Конкуренция на рынке производства корпусной мебели, в частности, гардеробных систем, довольно высокая. Признанными лидерами российской мебельной промышленности остаются «Миасс мебель», «Шатура», «Мебель черноземья», «Крафт», «Юнитекс», «Электрогорскмебель», и безусловный лидер на мебельном рынке – ИКЕА.

Полное юридическое название создаваемого предприятия - Общество с ограниченной ответственностью «Эмилия». Организация осуществляет деятельность по производству различных видов гардеробных систем.

Главными конкурентами на данной территории выступают компания «Ваш шкаф», Sk-Мебель, "Мебельер", «Идея», "Контур», МЕБЕЛЬНАЯ

ФАБРИКА "ГАЛИНА", , ООО "Мебельная компания "Лером", ИП КонюковаТ.П. («Глобус»), Мебельная фабрика "Ренессанс", мебельная фабрика «Лазурит», и другие.

Новое предприятие ООО «Эмилия» планирует позиционировать себя на рынке как производителя гардеробных систем как в нескольких стандартных комплектациях, так и по индивидуальным размерам заказчиков при доступных ценах.

На основе проведённого исследования и с учётом своих организационных и производственных возможностей в качестве целевого сегмента ООО «Эмилия» выбирает людей со средним уровнем достатка, в основном замужних женщин в возрасте от 25 до 54 лет, так может удовлетворить запросы данного сегмента. Прежде всего покупателя выбранного сегмента интересует,:

- качество материала и фурнитуры;
- цена;
- внешний вид;
- сервис и дополнительные услуги (возможность выбора цвета, материала, оттенка, размера под определенные параметры).

Товарная марка предприятия «Эмилия» выполнена в виде стилизованной буквы «э», что отражает название организации, а рамки и крючки, изображенные в букве, намекают на возможность что-то повестить, т.е. на гардеробную систему – тип продукции, выпускаемый предприятием.

Организационная структура ООО «Эмилия» имеет линейно-функциональный вид. Численность сотрудников предприятия составляет 21 человек.

Миссия предприятия «Эмилия» - помочь потребителю наилучшим образом оптимизировать использование каждого квадратного сантиметра полезной площади путём производства эргономичных гардеробных систем.

SWOT-анализ показал, что у ООО «Эмилия» достаточное количество сильных сторон, главным образом это возможность снижения

производственных издержек, выполнение заказов по индивидуальным проектам, высокое качество продукции и т.д.

Основными слабыми сторонами выступают неразвитость навыков маркетинговой деятельности, неизвестность на рынке, новый коллектив персонала.

В качестве стратегии функционирования выбрана стратегия низких издержек, стратегии развития - концентрированного роста.

Применение стратегии развития рынка обусловлено тем, что имеется развивающийся рынок и повышенный спрос на товар. Заключается данная стратегия в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

Предприятию для успешной реализации планируемого проекта необходимы в общей сложности 4 892658 рублей.

Валовой объем продаж анализируемый период увеличится практически в 4 раза: с 12,4 млн. руб. до 47,27 млн. руб. Валовая прибыль за расчетный период деятельности организации вырастет с 2,97 млн. руб. до 11,77 млн. руб. в год.

Налогооблагаемая прибыль появляется у предприятия в 2019 году в сумме 1,5 млн. руб. В конце срока реализации проекта эта цифра будет равна 2,94 руб.

Период окупаемости данного проекта равен 45 месяцев. Дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 10% годовых, составляет 50 месяцев.

Средняя норма рентабельности у данного проекта равна 29,08%, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,3 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной. Индекс прибыльности инвестиций составляет 1,23. Чистый приведенный доход от реализации проекта за 5 лет равен 1,738 млн. рублей, что также свидетельствует о выгодности проекта.