

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в России, в частности в Пензенской области, идет массовое строительство жилых комплексов. В связи с этим увеличивается потребность в обустройстве квартир, что невозможно без приобретения мебели. Таким образом, объем производства мебели с каждым годом возрастает.

Большим стимулом к покупке мебели является разнообразие условий оплаты и доступность цен различным слоям населения.

Несмотря на большой потенциал развития отрасли, потребление мебели в России по сравнению с европейскими странами остается на крайне низком уровне. Объем мирового рынка мебели превышает 200 млрд. евро в год, при этом доля России в нем составляет лишь около 0,61%. В то же время, следует отметить, что в последние годы наметилась тенденция роста потребления мебели гражданами России.

Современная мебель стала качественнее, удобнее, комфортнее, она отличается разнообразием форм, что может удовлетворить самого взыскательного покупателя.

Российский рынок мебели характеризуется большим количеством конкурирующих фирм, в том числе и иностранных. Чтобы снизить проникновение импортных производителей на отечественный рынок правительство РФ решило ужесточить режим импорта мебельных изделий: были введены повышенные пошлины на импортную мебель на постоянной основе. Прежде ставки ввозных тарифов были только девятимесячными и не учитывали конкретный ассортимент мебельного импорта. Ставка на импортную мебель была установлена в размере 0,75 - 0,76 евро за 1 кг для мебели, стоимость которой ниже 1,8 евро за кг. Для мебели, которая дороже 1,8 евро за 1 кг пошлина составила 20%. Как отмечают специалисты, данная пошлина будет охватывать минимум 80% всего ассортимента импортной мебели, ввозимой в Россию.

В современном мебельном дизайне, вот уже несколько лет отмечаются тенденции более широкого использования стекла. Ведущие мебельные компании Италии, Германии, Франции и других стран используют стекло для создания обстановки столовых, гостиных, спален и прихожих. Не забывают они также и о разработке мебели для офисов. В производстве корпусной мебели стекло используется и в комбинации с другими материалами, и в чистом виде. Оно может служить как конструктивной основой, так и декоративным, накладным элементом.

Для создания стеклянной мебели и ее элементов применяются различные виды закаленного стекла: прозрачное или матовое, тонированное или окрашенное. Новинка этого сезона, так называемый, «колотый лед». Это стекло изготовлено таким образом, что, на первый взгляд, кажется разбитым, но не рассыпавшимся. Каркас и опоры стеклянной мебели изготавливаются, как правило, из дерева или металлических труб круглого или прямоугольного сечения.

Большая популярность мебели из стекла объясняется многими факторами. Здесь и изящный внешний вид, и экологичность, и беспрепятственный доступ света. С помощью стеклянной мебели можно подтвердить свое реноме современного, прогрессивного человека. Без стеклянной мебели невозможно было бы существование такого направления в дизайне, как hi-tech.

В связи с вышесказанным целью выпускной квалификационной работой является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию организации, производящей мебель из стекла и направленных на удовлетворение потребностей населения в данной продукции.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- изучен рынок мебели в целом и рынок мебели из стекла в частности, как на уровне всей России, так и Пензенской области;
- определена технология производства мебели из стекла;

- составлен комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве стеклянной мебели;
- разработаны стратегии функционирования и развития данного предприятия;
- дано экономическое обоснование проектного решения.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам бизнес-планирования в современных экономических условиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области.

Методология исследования основана на системно-функциональном подходе к изучаемой проблеме. В рамках этого подхода в работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический, графический и др.

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

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

В обзоре рынка, составленного на основании маркетинговых исследований, проведенных маркетинговой компанией КМ-Групп, мировой рынок мебели оценивается в 250 миллиардов евро в год. Доля российского объема потребления мебели составляет примерно пол процента от всего мирового объема потребления. С учетом того, что Россия обладает четвертью мировых запасов древесины и производит 4% на человека, то в сравнении с показателями США, потенциал России очевиден как в отечественной дистрибуции, так и в ориентированном на экспорт производстве [45].

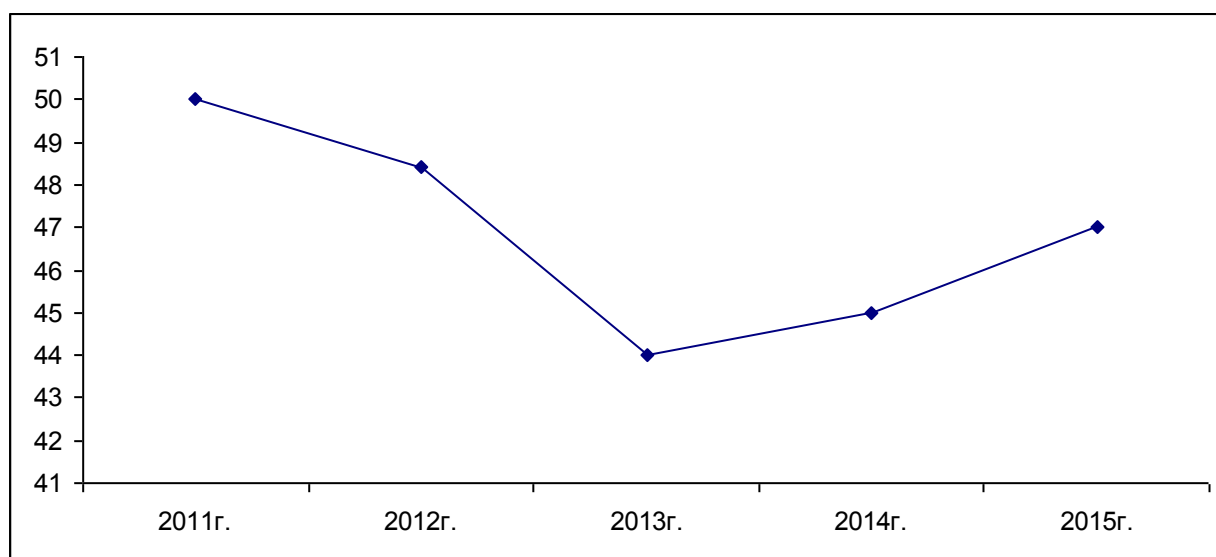


Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка мебели, млрд. руб.

Как показывают данные рисунка 1.1, в 2015 году потребление мебели в России выросло на 10% к предыдущему году в стоимостном выражении. Основной тенденцией развития мебельного рынка в 2015 году стало активное развитие мелких и средних региональных производителей мебели. Им и сейчас успешно удастся конкурировать с федеральными производителями на своих локальных сегментах рынка. Как показали маркетинговые исследования и расчеты, произведенные аналитиками, объем потребления мебели в 2011 году составил 50 млрд. рублей. Однако к 2014 году рынок упал

до 45 млрд. рублей, но уже в 2015 году на рынке наметилось небольшое оживление [47].

В то же время, как показывает данные рисунка 1.2, на российском рынке наблюдается ежегодный рост потребления мебели из стекла. Так если в 2011 году было реализовано мебели из стекла примерно на сумму 9,5 млрд. руб., то уже в 2015 году на сумму 12,8 млрд. руб.

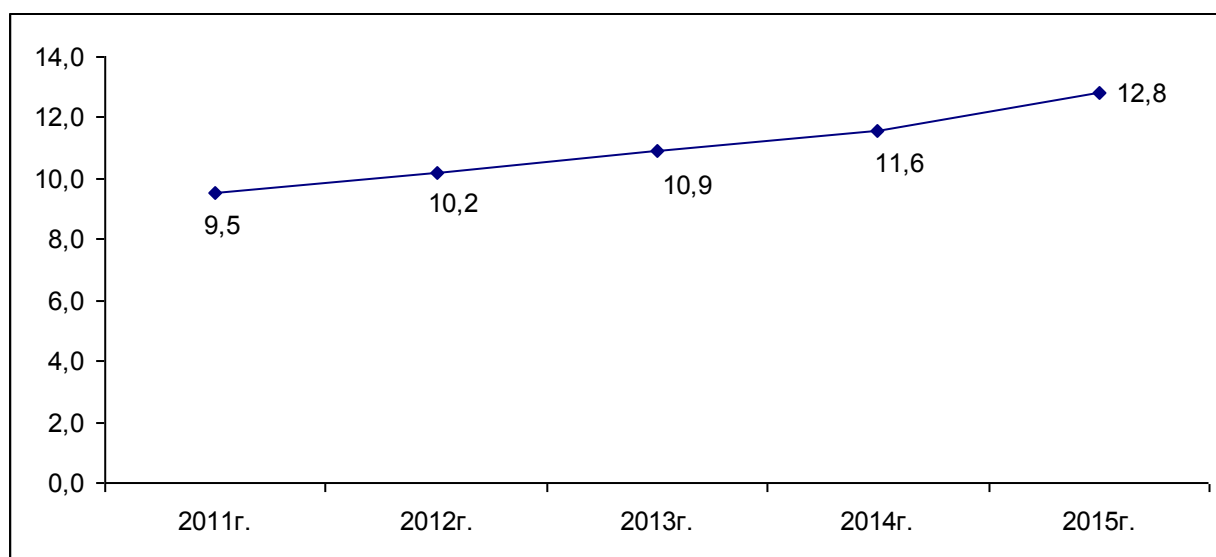


Рисунок 1.2 – Динамика российского рынка мебели из стекла, млрд. руб.

Эта тенденция связана, прежде всего, с изменениями потребительских предпочтений, а именно с повсеместным увлечением стилем «хай-тек».

В настоящее время на российском рынке мебели соотношение между мебелью из традиционных материалов и мебелью современного дизайна из стекла и металла, по оценке экспертов, находится примерно в соотношении 70% и 30% (рисунок 1.3)

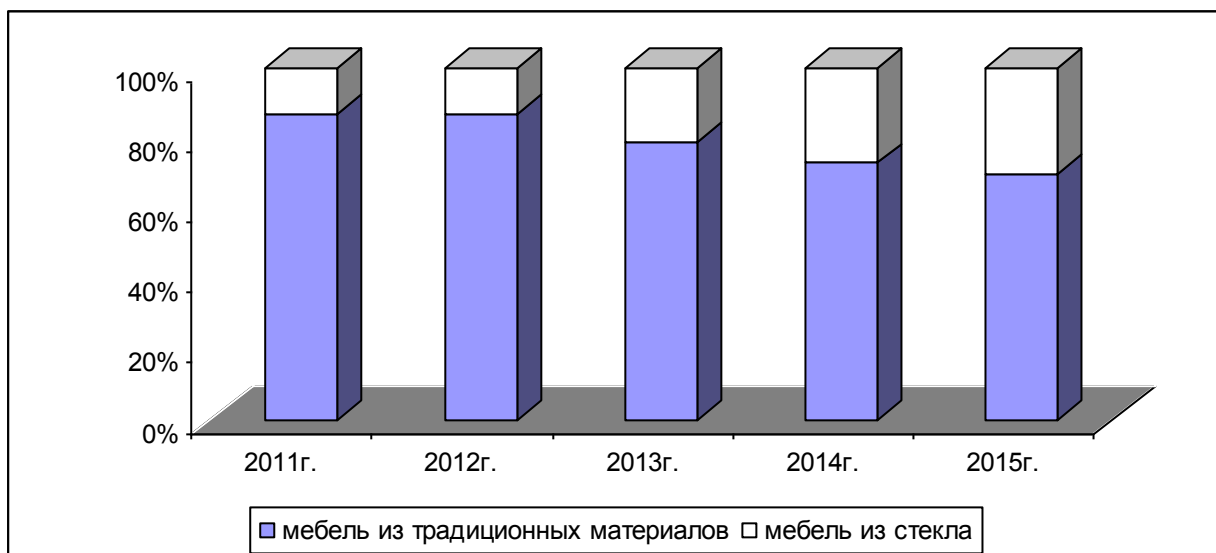


Рисунок 1.3 – Структура российского рынка мебели, %

Импортёры продолжают рассматривать российский рынок мебели как перспективный и расширяют освоенные ранее сегменты рынка, работают гибко и успешно. Таким образом, доля российских производителей в анализируемом сегменте в 2015 г. составила лишь 12% (рисунок 1.4). Но эта цифра постоянно увеличивается — ведь продукция отечественных производителей не уступает ни качеством, ни дизайном импортной мебели из стекла.

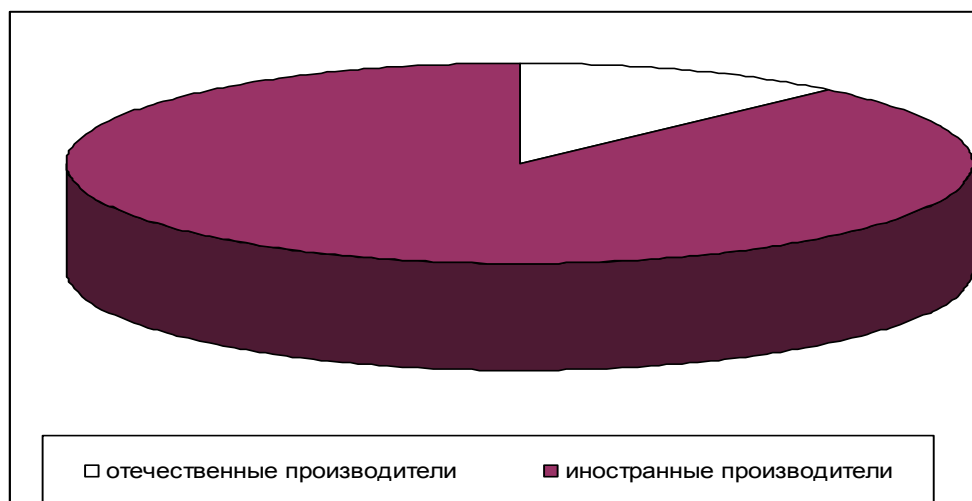


Рисунок 1.4 – Доля отечественных производителей на российском рынке мебели из стекла, %

Помимо того, что отечественная мебель дешевле, отечественные производители могут изготовить любой предмет в единичном экземпляре, по

эскизу, разработанном заказчиком. Импортную же продукцию можно заказать только из ассортимента, предлагаемого по каталогу в салонах.

В области поставок в Россию мебели из стекла и металла лидируют Италия и Германия, затем следует Испания. Кроме экспортеров подобной мебели из Европы на наш рынок поступает продукция из Юго-Восточной Азии: Китая, Гонконга, Тайваня, Малайзии и Турции - по более низким ценам, чем у европейских импортеров.

Среди стран, поставляющих мебель со стеклом (по экспертной оценке) лидирует Италия, ее доля в общем объеме поставок составляет 40%. За ней следует Испания - 25% и Германия - 10% (рисунок 1.5) [46].

Поставки эксклюзивной мебели из стекла и металла, составляющие около 10% (оценка) от всего объема мебели из стекла, приходятся, преимущественно, на Москву и Санкт-Петербург. Остальная часть мебели продается в регионах.

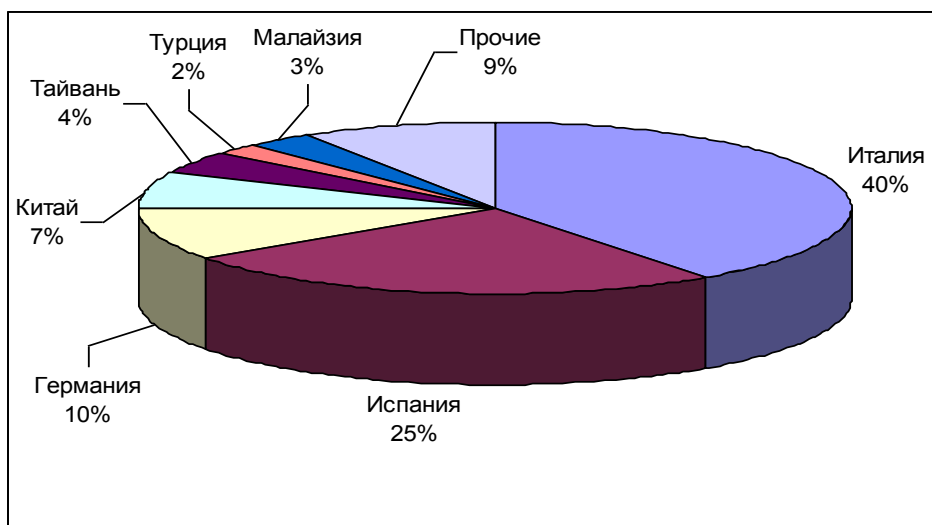


Рисунок 1.5 – Доли основных стран-экспортеров на российском рынке мебели из стекла, %

По оценкам экспертов наибольшей популярностью в данном сегменте рынка пользуются обеденные столы, на их долю приходится около 35% общего объема продаж, затем журнальные столы и подставки под ТВ, составляющие 20% и 13% соответственно (рисунок 1.6) [45].

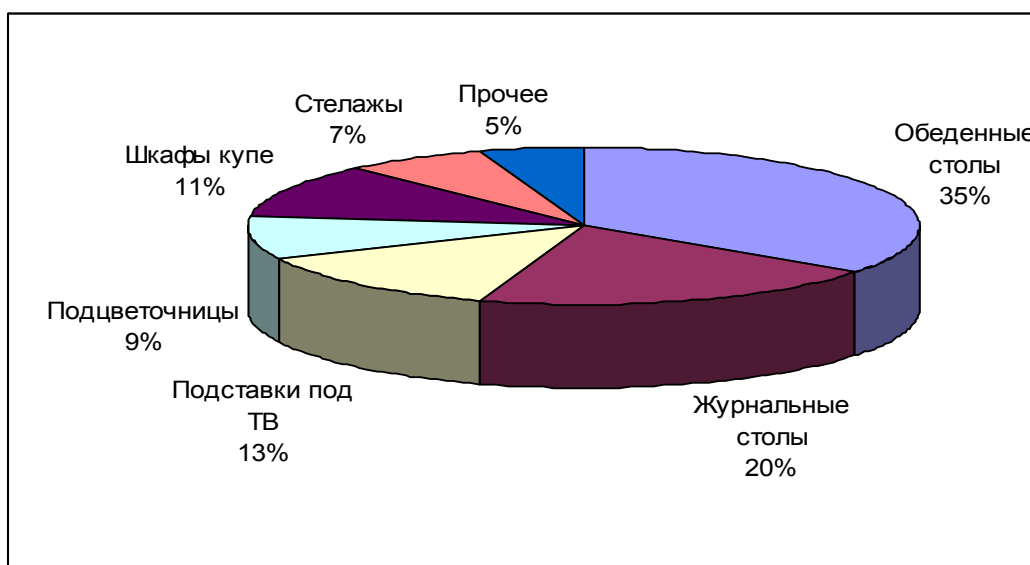


Рисунок 1.6 – Структура российского рынка мебели из стекла по видам продаваемой продукции

Таким образом, рынок отечественной мебели из стекла и металла в настоящее время незначителен, и не в состоянии конкурировать с импортной продукцией из Германии, Италии, Испании и др. стран. Но все же мебель из стекла и металла является для отечественных предприятий новой вакантной нишей, которую можно заполнить продукцией отечественного производства.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Российский рынок мебели из стекла представлен достаточно широким кругом производителей, причем на данном рынке нет четко выделенного лидера (таблица 1.1) [46].

Таблица 1.1 – Доли основных производителей стеклянной мебели на российском рынке

Наименование предприятия	Доля рынка, %
1	2
Икея (Нидерланды)	15
Effezeeta (Италия)	3
IMS (Италия)	2
Bontempi (Италия)	5

Продолжение таблицы 1.1

1	2
F&F (Италия)	2
O&G (Италия)	4
SE.RI.CO. (Италия)	6
GLOBO (Италия)	5
DAVOS (Италия)	3
ANTAIX (Испания)	4
Artemader (Испания)	2
CERCOS muebles (Испания)	1,5
EGELASTA (Испания)	2
EUROPOL (Испания)	3
DISSENIA (Испания)	1
MONRABAL CHIRIVELLA (Испания)	1
LOVAL (Испания)	2
LORA (Германия)	3
MOBAX (Германия)	1
MartFRAN (Германия)	1
ООО «Мебель из стекла»	0,5
ООО «РосСтекло»	1,2
Шатура	10
Компания «Мир зеркал»	2,5
ООО «Мир стекла»	1
ООО «Новые интерьеры»	3
ГК «Зеленый интерьер»	2
Севзапмебель	5
Прочие	8,3
Итого	100

По информации экспертов компания Икея, является – мировым лидером на рынке мебели и в том числе стеклянной. Компания является самой крупной в России из тех, кто продает импортную мебель, недавно компания занялась и собственным производством в России. У Икея примерно

сотня российских партнеров, среди них производители не только мебели, но и других товарных групп: посуды и текстиля. Фирма Икея сейчас одна из самых крупнейших корпораций розничной торговли, в ней работают более 100 тыс. сотрудников в различных странах, ежегодный объем продаж компании составляет более 19 миллиардов евро. Значительную долю рынка занимают итальянские производители, однако доля отдельных фабрик не превышает 6% российского рынка мебели из стекла. Это касается также производителей из Германии и Италии. Что касается российских производителей в целом с точки зрения узнаваемости брендов, можно выделить поставщика Шатура. Данная компания занимает 10% на рынке и является второй по объемам реализации после Икея. Все остальные российские производители занимают незначительную долю рынка [47].

Однако на Пензенском рынке мебели из стекла наблюдается другая расстановка сил между производителями (рисунок 1.7).

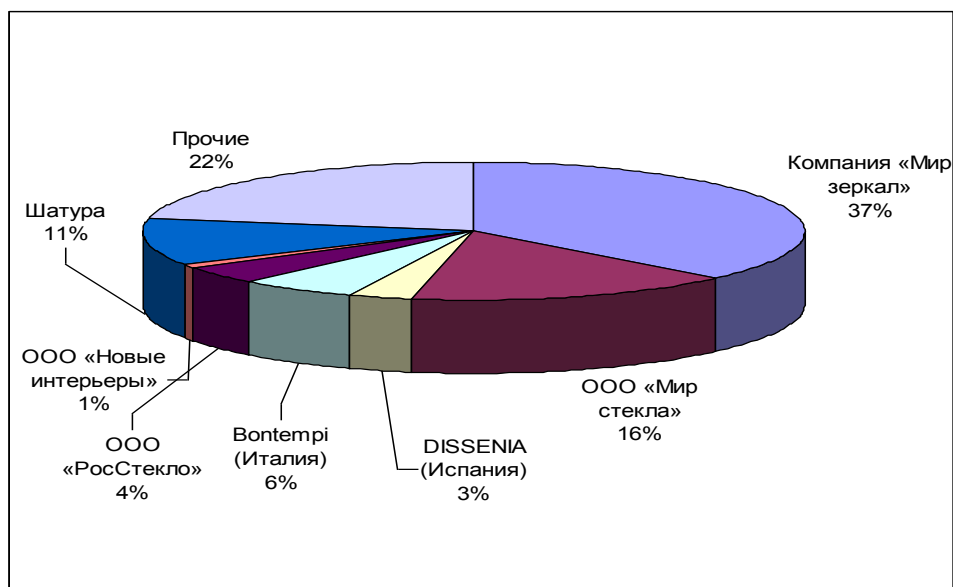


Рисунок 1.7 – Доли основных производителей мебели из стекла на Пензенском рынке, %

Как показывают данные рисунка 1.7, наибольшую долю пензенского рынка мебели из стекла занимают местные компании: Компания «Мир зеркал» и ООО «Мир стекла». Это обусловлено тем, что данные компании выпускают продукцию достаточно высокого качества по низким ценам.

Прочие производители, занимающие свыше 20% рынка, являются по большей части представителями из Китая. Западноевропейские компании практически не представлены на пензенском рынке, что обусловлено, прежде всего, нацеленностью их на премиальный сегмент, который на данном рынке практически отсутствует [47].

Проведем сравнительную оценку ООО «Сурское стекло» с основными конкурентами, представленными на Пензенском рынке на основе методики, представленной на рисунке 1.8 [38].

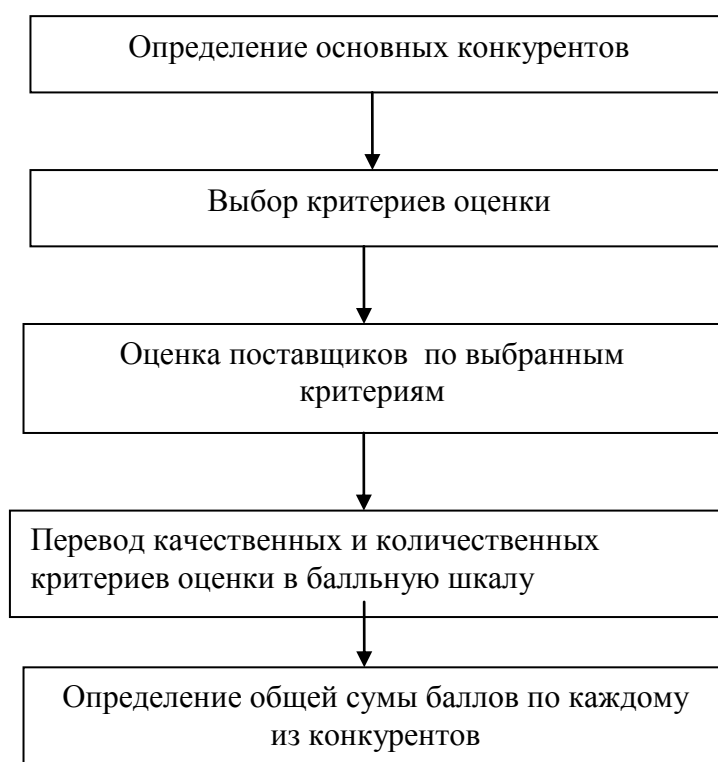


Рисунок 1.8 – Схема конкурентного анализа

В соответствии со схемой конкурентного анализа определяем конкурентные преимущества предприятий. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности производится по 10-балльной шкале. Качественное сравнение предприятий приведено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Качественное сравнение предприятий по конкурентным факторам

Конкурентные факторы	«Сурское стекло»	«Новые интерьеры»	«РосСтекло»	«Мир зеркал»	«Мир стекла»
Качество мебели	8	7	8	10	10
Доступность цены	6	6	5	6	3
Репутация (имидж) предприятия	7	7	6	10	10
Эффективность рекламы	4	3	5	9	8
Широта ассортимента	9	4	6	9	9
Достаточная и качественная производственная база	10	5	7	10	10
Имеются возможности снижения транспортных издержек	8	7	5	5	6
Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса	8	6	5	8	9
Высокий уровень корпоративной культуры	7	8	6	8	7
Известность торговой марки	5	5	6	9	9
Общая сумма баллов	72	58	59	84	81
Место предприятия по конкурентной силе	3	5	4	1	2

Анализ конкурентных факторов для предприятий, приведенных в таблице 1.2, приведено в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Анализ конкурентных факторов

Предприятия -конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентное отставание
1	2	3
«Сурское стекло»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество 2. Широкий ассортимент 3. Достаточная и качественная производственная база 4. Имеются возможности снижения транспортных издержек 5. Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эффективность рекламы 2. Неизвестность торговой марки
«Новые интерьеры»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Имеются возможности снижения транспортных издержек 2. Высокий уровень корпоративной культуры 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эффективность рекламы 2. Узкий ассортимент 3. Известность торговой марки
«РосСтекло»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступные цены 2. Имеются возможности снижения транспортных издержек 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкое качество 2. Репутация (имидж) предприятия 3. Эффективность рекламы 4. Узкий ассортимент 5. Достаточная и качественная производственная база 6. Недостаточно хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса 7. Низкий уровень корпоративной культуры
«Мир зеркал»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество 2. Репутация (имидж) предприятия 3. Эффективность рекламы 4. Широкий ассортимент 5. Достаточная и качественная производственная база 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не имеются возможности снижения транспортных издержек

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
	6. Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса 7. Высокий уровень корпоративной культуры 8. Известность торговой марки	
«Мир стекла»	1. Высокое качество 2. Репутация (имидж) предприятия 3. Эффективность рекламы 4. Широкий ассортимент 5. Достаточная и качественная производственная база 6. Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса 7. Известность торговой марки	1. Не имеются возможности снижения транспортных издержек

Данные таблицы свидетельствуют, что предприятие «Сурское стекло» может занять одно из лидирующих положений на пензенском рынке мебели из стекла. Первоначально предполагается занять 5% пензенского рынка. Таким образом, структура рынка после выведения предприятия на рынок будет выглядеть следующим образом (рисунок 1.9).

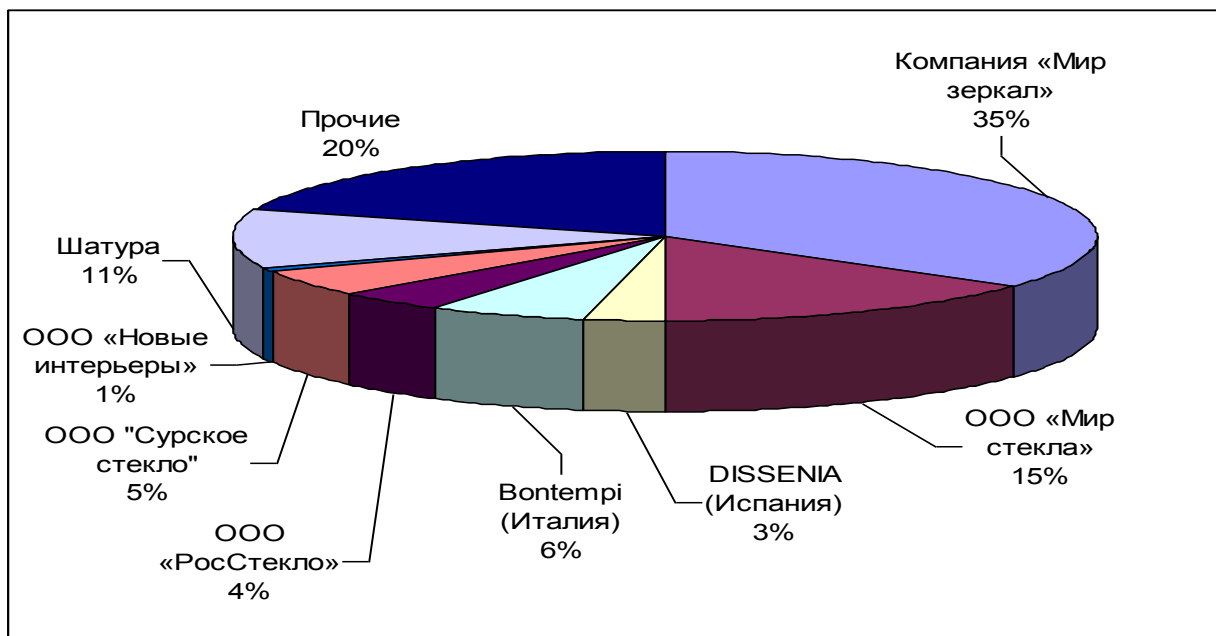


Рисунок 1.9 – Доли основных конкурентов на пензенском рынке мебели из стекла после создания ООО «Сурское стекло», %

1.3 Анализ потребителей

Одной из основных задач маркетинговых исследований, проводимых на предприятии ООО «Сурское стекло», является изучение покупательского спроса и основных факторов, влияющих на принятие решения о покупке.

ООО «Сурское стекло» намеревается удовлетворить потребности значительной рыночной доли и ориентируется на основной рыночный потенциал. Суть данной стратегии заключается в том, чтобы производить значительный ассортимент продукции, которая рассчитана на различные сегменты рынка.

Эта стратегия, по сравнению со стратегиями недифференцированного и концентрированного маркетинга, является наиболее подходящей для данного предприятия, но достаточно ресурсоемкая.

Для того чтобы выбранная стратегия обеспечивала длительное и более прибыльное конкурентное преимущество предприятия, необходимо базироваться на качестве продукта и превосходном обслуживании клиентов.

Таблица 1.5 – Сегментация рынка по потребителям

Признак и показатель сегментации	Характер вариации переменных	Баллы
1	2	3
1. Географический		
1.1. Административное деление		
	Город Пенза	5
	Пензенская область	8
2. Демографический		
2.1. Возрастные группы	Количество лет:	
	19-34 года	9
	35-49 лет	7
	50-64 года	5
	65 лет и выше	4
2.2. Этап жизненного цикла семьи		
	Молодые семьи без детей	9
	Семья с детьми	7

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3
	Пожилые семьи	5
2.3. Уровень доходов	тыс. руб.	
	От 10-30	8
	От 30-50	7
	От 50-70	6
	Более 70	5
2.4. Род занятий	Распределение занятых по видам профессий:	
	рабочие промышленных предприятий	9
	госчиновники	4
	служащие бюджетных организаций	7
	работники коммерческих структур	8
	студенты	5
3. Психографический		
3.1. Стил ь жизни	Распределение по образу жизни:	
	молодежный	9
	спортивный	6
	деловой	7
4. Поведенческий		
4.1. Характер покупки	Степень случайности покупки:	
	Обыденная	8
	Случайная	5
4.2. Готовность к покупке	Степень готовности купить:	
	Заинтересованные	9
	Желающие	7
	Намеривающиеся купить	6
4.3. Искомые выгоды		
	Качество	9
	Скидки	5
	Дизайн	8
	Доставка	6

ООО «Сурское стекло» выбирает для себя следующие сегменты:

Сегмент 1: Молодые семьи без детей.

Сегмент 2: Молодые семьи с детьми.

Сегмент 3: Пожилые семьи.

В результате были определены следующие показатели «идеального» изделия мебели для целевого сегмента.

Мебель не должна быть крупногабаритной. Она должна с легкостью вписываться в интерьер квартир старой планировки. Кроме того, желательно, чтобы ее без труда можно было перегруппировать. Однотонная расцветка не вызывает симпатии у потребителя. Желательно, при передвижении мебели применять незначительные усилия, что выражается в низкой массе изделия и снабжении ее различного рода подвижных блоков (колес и т. д.).

Таблица 1.6 – Определение характеристик «идеального» изделия целевого сегмента.

Показатели	Баллы
Насыщенность целесообразными элементами внутреннего оборудования (полки, перегородки и т.д.)	6
Цвет, фактура лицевых поверхностей	3
Надежность и долговечность	8
Вред выделения летучих компонентов покрытия	5
Удобство использования мебелью (высота, ширина и т.д.)	7
Конструкторское решение, дизайн	6
Вместимость мебели	4
Универсальность	5
Доставка	9

В выбранном первом сегменте «Молодые семьи без детей» можно определить следующие предпочтения и мотивы потребителей:

- дизайн,
- цвет, фактура лицевых поверхностей.

Это необходимые критерии для 1 сегмента. Для молодых людей не имеет большого значения надежность и долговечность, так как они постоянно находятся в поиске нового и современного. Так как их доход составляет примерно от 10 до 30 тыс. руб., то для них мы можем предложить изделия на заказ, материалы для которого они выбирают сами. Для этого сегмента мы можем предложить мебель из стекла и металла. Фурнитура в

мебельном производстве из самых различных материалов – пластмасса, металлы, дерево и их сочетания.

Для 2 сегмента «Молодые семьи с детьми» характерны следующие предпочтения:

- вред выделения летучих компонентов покрытия,
- удобство пользования мебелью (высота, ширина и т.д.).

Позиции на этом рынке можно отобразить следующим образом:

В связи с тем, что доход у данного сегмента составляет от 30 до 50 тыс. руб., но они с детьми, то для этого сегмента рынка, можно предложить мебель из качественного и экологически чистого материала – это изделия из закаленного стекла, которое может быть подвержено разным механическим воздействиям.

Для 3 сегмента «Пожилые семьи» можно определить два критерия:

- надежность и долговечность,
- возможность доставки.

Позиции нашего товара в данном сегменте рынка:

Для пожилых семей с доходом от 10 до 30 тыс. руб., так же будут подобрать мебель из более дешевого материала, но по прочности, не уступающей другим. Для этого сегмента можно предложить мебель в стиле классицизма: столы с массивными ножками кувшинообразного типа, подставки под ТВ со значительным добавлением деревянных вставок. Так же будет услуга выезд замерщика на дом, благодаря этому не приходится исправлять размеры мебели, когда она уже готова. Кроме того, имеющийся на предприятии автопарк позволяет организовать доставку товара, которая входит в цену мебели.

В результате сегментирования принято решение работать с каждым из сегментов рынка. Предприятие готово продавать мебель в необходимом количестве каждому клиенту с целью увеличения каналов сбыта.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Вновь создаваемое предприятие будет производить различные виды мебели из стекла. Однако наибольшее внимание будет уделено производству столов самых разнообразных видов. Это и обеденные, и журнальные, и сервировочные столы и столики. В несколько меньшем ассортименте будут предложены подставки, витрины, комоды, тумбы и шкафы из стекла. Самые популярные, на сегодняшний день, конструкции столиков — сложные, многослойные механизмы.

Стеклянные столешницы раздвижных столов и столов-витрин вращаются в разные стороны, регулируя площадь и форму столиков. Такие конструктивные особенности мебели широко используются и в производстве тумб, подставок для радио- и телеаппаратуры.

Кроме сложных конструкций столов, будут предложены журнальные столики с ножкой в виде небольшой скульптуры или сложной геометрической фигуры, выполненной из натурального камня (гранита или мрамора).

Так же представлены и разработки дизайна мебели, выполненной полностью из стекла, включая каркасы и опорные элементы. Такая группа изделий «прозрачной мебели» считается в Европе наиболее престижной. Полностью из стекла изготавливают, помимо столов, консоли, подставки для видео- или аудиотехники. Стекло в таких изделиях обычно причудливо изогнуто, имеет плавные, волнистые очертания. Такая форма мебели, несмотря на свою экстравагантность, прекрасно вписывается в любой стиль помещения. Абсолютно прозрачные, немного нереальные предметы являются, как правило, доминантами в интерьере и обычно располагаются в центральной части комнаты.

В мебели для прихожих изделия из стекла будут представлены, в основном, стеклянные подзеркальные полочки и шкафами-купе. Рамки дверей таких шкафов изготавливаются из древесных материалов или из алюминиевого (стального) профиля. Филенки дверей изготавливаются из стекла (зеркала), приклеенного к панели (из древесноволокнистой плиты пластика, тонкой древесностружечной плиты и т.п.).

В современной офисной мебели выполненной из стекла, преобладает стиль «хай-тек». Функциональный дизайн, прямые или слегка изогнутые линии, минимум декора. Внешний вид изделий определяет функция, конструкция и материал. В качестве основных материалов мебели для офиса доминируют:

- трубки (круглые или квадратные) — используются как ножки столов, стойки шкафов и стеллажей;
- прозрачное стекло, подкрашенное или матовое, самой разнообразной формы — столешницы, дверки, разнообразные полочки и накладные элементы.

Преимуществами продукции предприятия ООО «Сурское стекло» будут являться:

- новые виды продукции будут разрабатываться в соответствии с требованиями стандартов по качеству и на основе учета мнения потребителей;
- предполагается открыть собственную дизайнерскую службу, которая будет разрабатывать проекты комплектации, размещения мебели в квартирах и чертежи индивидуальных изделий по желанию заказчиков;
- цены ниже, чем у конкурентов (снижения себестоимость продукции за счет снижения доли накладных расходов в себестоимости продукции и за счет нового оборудования с ЧПУ);
- предоставление скидок на повторную покупку;

- доставка по городу бесплатно (создание собственного автотранспортного подразделения для доставки мебели в разные районы города и области);

- поставка продукции осуществляется в заранее обговоренные сроки. Если мебель не изготавливается в срок, предприятие снижает стоимость продукции.

- фурнитура подбирается на заказ из различных материалов.

- на всю продукцию предоставляется 24 месяца гарантии.

Готовая мебель тестируется на прочность и экологическую чистоту. Тщательный контроль над всеми стадиями производства, использование лучших комплектующих и высококвалифицированного труда опытных мебельных мастеров создают высокое качество мебели.

Предприятие на первоначальном этапе предполагает осуществлять производство и реализацию следующих групп товаров:

Стеклянные обеденные столы – это прекрасное дополнение к современной кухне, стильное сочетание стекла и металла прекрасно впишется в любой интерьер.

Стеклянные журнальные столы отлично вписываются в любой интерьер, завершают мебельную композицию любого помещения и являются отличным украшением в каждом доме.

Цветочницы, выполненные из стекла и металла - прекрасное дополнение к интерьеру современного дома гармонично сочетающееся с другими стеклянными элементами.

ТВ-тумбы представляют собой подставки под телевизоры с небольшими и средними диагоналями, и имеют несколько полок для сопутствующей аппаратуры.

Более подробно, производимая продукция по каждой номенклатурной группе представлена в приложении А.

На основе собранной информации о состоянии целевых рынков, конкурентов и других маркетинговых исследований строится план сбыта

продукции, который является неотъемлемой частью бизнес-плана. План сбыта показывает, какое количество единиц продукции будет продавать предприятие в отчетном периоде. График производства и реализации мебели из стекла представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – График производства и реализации основных видов производимой продукции

Наименование продукции	2017г.	2018г.	2019г.
Обеденные столы			
«Самурай»	400	827	895
«Азалия»	637	1316	1424
«Фараон»	455	940	1017
«Сакура»	328	677	732
Журнальные столы			
«Капелька»	69	354	337
«Луна»	102	524	499
«Варьете»	38	197	187
«Персона»	46	236	225
ТВ-тумбы			
«Аспект»	410	1057	1296
«Деко»	246	634	778
«Вега»	164	423	518
Цветочницы			
«Дуэт»	47	205	283
«Квадро»	30	128	177
«Хризантема»	41	180	248

Предприятие, выпуская товар на рынок, должно позаботиться о его узнаваемости потребителями. Поэтому возникает необходимость оформления индивидуального рыночного «лица» товара. Необходимо создать нашему товару имидж качественного продукта. При этом необходимо позаботиться о том, чтобы цена на наш товар соответствовала ценам на аналогичную продукцию конкурентов. Следовательно, основным орудием борьбы с конкурентами является качество нашей продукции. Уровень сервиса для клиентов также будет играть определяющую роль (сервисное обслуживание и разработанная система скидок).

Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение (имя, термин, символ, рисунок, упаковка и др. или их сочетание), предназначенное для идентификации и рекламы товаров или услуг определенного производителя или продавца [29].

Преимущества в использовании товарных марок и знаков:

- облегчает идентификацию продукции;
- гарантия качества;
- облегчается налаживание каналов сбыта;
- преимущества в рекламе;
- облегчается сегментирование рынка;
- упрощается расширение ассортимента [18].

Производимая нами мебель из стекла будет выпускаться под марочным названием «Сурское стекло». Это название выбрано не случайно: оно легкое для произношения, узнавания и запоминания; оно содержит намек содержание и предназначение товара и, кроме того, определяет место производства товара.

Каждый вид мебели из стекла ООО «Сурское стекло» будет отличаться высоким качеством. В производстве своих изделий мы используем только высококачественное сырье проверенных поставщиков.

Марочный знак (эмблема) будет представлять собой изображение кристалла, что свидетельствует о кристальном качестве производимой продукции (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Эмблема ООО «Сурское стекло»

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

2.2 Технология производства продукции

Технологический процесс изготовления мебели из стекла включает, как правило, следующие операции включает четыре основных вида производственных операций в следующей последовательности (рисунок 2.2).

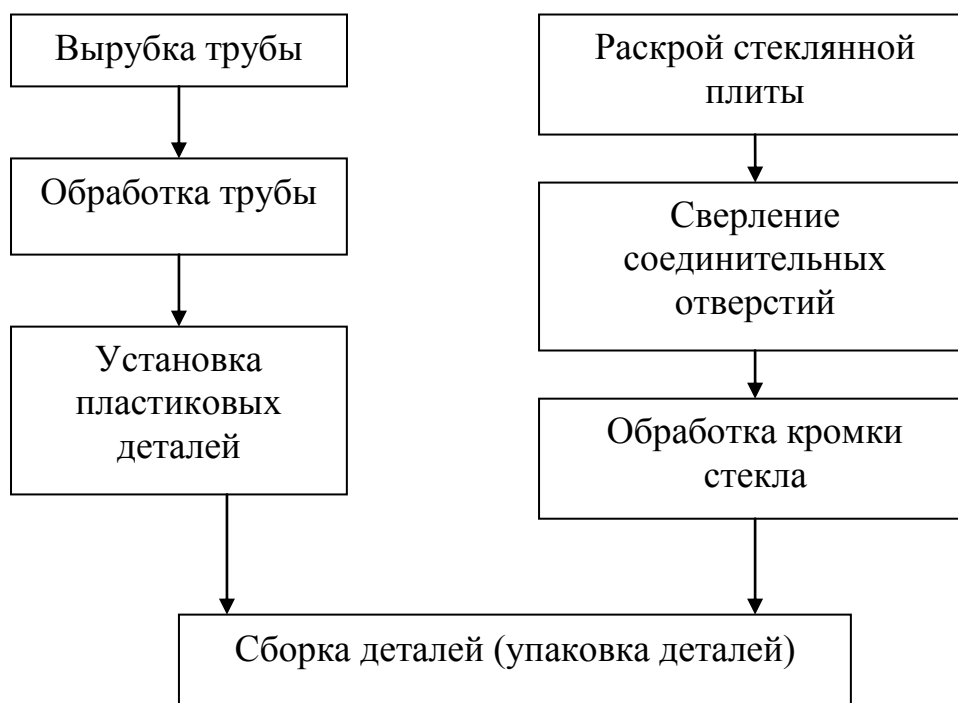


Рисунок 2.2 – Технологический процесс производства мебели из стекла

Прежде чем приступить к распилу стеклянной плиты, нужно заложить так детали по поверхности, чтобы получить наименьшее количество отходов.

После раскроя плиты на детали, можно приступать к следующей операции. Определив, какие соединительные детали будут использоваться для каждого вида стеклянной мебели, необходимо также определить для каждой детали расположение соединительных отверстий.

Следующим этапом в технологическом процессе, после сверления соединительных отверстий, является операция по облицовыванию кромок стеклянных деталей, которые не соприкасаются друг с другом или с полом. Наряду с подготовкой стеклянных деталей осуществляется производство стоек или ножек, которые производятся в основном из металла. Для этого вначале производится вырубка трубы, затем обработка краев трубы (удаление заусенцев). Затем устанавливаются необходимые пластиковые детали (приобретаемые на стороне). Заключительным этапом производства мебели является сборка всех деталей (при необходимости) либо их упаковка. В большинстве случаев обеденные и журнальные столы, а также некоторые подставки под ТВ реализуются в разборном виде, а их сборка осуществляется непосредственно у заказчика.

Для обеспечения высокого качества производимой продукции на предприятии будет приобретено и установлено самое современное оборудование.

Для осуществления резки стеклянных листов будет использоваться трехосный автоматический стол раскроя с ЧПУ GENIUS 37 СТ (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Внешний вид трехосного автоматического стола раскроя с ЧПУ GENIUS 37 СТ

Основные характеристики оборудования:

Автоматический стол загрузки с поднимающейся рамой с вакуумными присосками для захвата листов стекла с 2 боковых стоек. Стол поставляется с защитным ограждением.

Станина станка сделана из особо прочной электрозакаленной стали и состоит из нижней рамы,двигающейся поперечно по двум рельсам, и верхней рамы, крепящейся на нижней. Верхняя рама состоит из поднимающихся захватов с вакуумными присосками; обе рамы приводятся в движение бесщеточными моторами. *Моторизованный конвейерный стол.* Нижний стол состоит из моторизованных роликов. Стволы роликов вращаются на суппортах с подшипниками; трансмиссия механическая, цепная. Ролики имеют 2 рабочие скорости: быструю для стандартного рабочего цикла и медленную для отката листов с раскройного стола. Регулировка движения происходит с помощью инвертера. *2 рамы из 6 захватов и 18 вакуумных присосок* Рамы состоят из 6 захватов, каждый из них имеет по 3 вакуумных присоски. Захваты соединены механическими балками и рычагами вращения, приводимыми в движение с помощью олеодинамических цилиндров. Захваты поднимаются и подают лист на конвейер, после чего возвращаются в исходное горизонтальное положение. Захват листа производится следующим образом: рама поднимается, с помощью присосок сначала отделяется нижний край листа из пачки, далее, после паузы, отделяется верхний край. Вакуумные присоски закреплены на специальных шарнирах, которые компенсируют искривления листа в пачке. Каждая присоска может быть закреплена вручную по оси захвата. Автоматическое выравнивание листа на конвейере происходит при помощи ультразвукового сенсора. Одновременно с вращением роликов стол смещается поперечно, выравнивая стекло. *Олеодинамическая система.* Централизованная, контролируется клапанами безопасности на каждом цилиндре для рам и роликов. Центральный клапан установлен на основании станка. *Вакуумный контур.* Состоит из насоса, вакуумного переключателя и

соленоидного клапана одностороннего действия, подключенного к присоскам. Каждая присоска оснащена клапаном отключения от основного контура. Панель управления установлена в рабочей зоне оператора. Панель соединена с электрошкафом, установленным на станине, и контролирует все электрические части. PLC и контроль за осями установлены на компьютере управления раскройным столом.

Технические характеристик оборудования представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Технические данные GENIUS 37 CT

Показатели	Значения
Толщина стекла	3–19 мм
Макс. размер стекла	3760 x 2760 мм.
Мин. размер стекла	2000 x 1600 мм.
Скорость подачи стекла	40 м/мин
Макс. толщина пачки	630 мм
Кол-во позиций захвата	2
Общий вес станка,	4300 кг
Установленная мощность	9 кВт.
Высота рабочего стола	908 мм.
Размеры станка (a x b x h)	5900 x 2250 x 2250 мм.
Давление воздуха	7 бар

Для выполнения все остальных операций со стеклянными заготовками выполняется на трехосном обрабатывающем центре с ЧПУ Master 33 (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Внешний вид трехосного обрабатывающего центра с ЧПУ Master 33

Основное назначение: обработка внутренней и внешней кромки; фрезерование стекла и каменных слябов; одностороннее и двустороннее сверление; надписи алмазной свечой; сканирование шаблонов; обработка

кромки чашечным диском; пиление профильным диском; V-образное гравирование; V-образное несимметричное гравирование; U-образное гравирование; выпуклое гравирование; 3F-гравирование; волнообразное гравирование; 3P-гравирование; сферическое гравирование; надписи алмазной свечой; фигурная резка; гравирование и нанесение надписей на кромке.

Технические характеристики центра представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Технические характеристики Master 33

Показатели	Значения
Рабочее давление воздуха	7 бар
Расход воздуха	400 Нл/мин.
Рабочее давление воды	3 бар
Расход воды	11 л/мин.
Максимальный размер стекла	3250 x 1620 мм
Мощность электрошпинделя	7,5 кВт
Максимальные обороты шпинделя	12000 об/мин

Для обработки металлических деталей будет использоваться станок для резки труб фирмы Ridgid (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Внешний вид станка для резки труб фирмы Ridgid

Характеристики станка

- Мощный электродвигатель 360 Вт со скоростью вращения 450 об/мин

- Прочный корпус из литого алюминия
- Ручная настройка отрезного механизма для резки труб разных диаметров
- Специально спроектированный отрезной диск с подшипником
- Опционально устанавливается внутренняя зенковка для нержавеющей стали
- Подпружиненные направляющие ролики обеспечивают прямой рез без отклонений
- Встроенная шкала для быстрого и легкого измерения

Также будет необходимо вспомогательное оборудование, которое включает пылеулавливающее устройство, набор режущего инструмента для станков, набор столярного инструмента, вспомогательный инструмент. Для выбора устройства для отсоса пыли нужно определить количество воздуховодов, которое определяется количеством объектов. На предприятии будет использоваться агрегат ПУА-3000 (2-4 воздуховода).

Затраты на приобретение оборудования представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Затраты на приобретение основного и вспомогательного оборудования

Наименование оборудования	Кол-во	Стоимость (руб. за 1 ед.)	Общая стоимость (руб.)
1	2	3	4
Оборудование для производства			
1. Трехосный автоматический стол раскроя с ЧПУ GENIUS 37 СТ (Италия)	1	830 000	830 000
2. Трехосный обрабатывающий центр с ЧПУ Master 33(Италия)	1	1650 000	1650 000
3. Станок для резки труб фирмы Ridgid (Финляндия)	2	65 000	130 000
Итого стоимость оборудования для производства:			2610 000
Вспомогательное оборудование			
1. Пылеулавливающий агрегат ПУА-3000 (пр-во Россия)	1	21 950	21 950

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4
2. Комплект режущего инструмента	1	29 500	29 500
3. Воздуховоды для пылеулавливающего агрегата	20 м	4 200	4 200
4. Вспомогательный инструмент (пр-во Италия)	1	8200	8 200
Итого стоимость вспомогательного оборудования:			80 250
Итого:			2690 250

Таким образом затраты на приобретение и установку оборудования составят 2,69 млн. руб.

Требования к производственному помещению отражены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Требования к производственному помещению

Тип	Отдельное здание или пристройка
Общая площадь, кв. м	350
Необходимая подведенная электрическая мощность, кВт	200
Этаж	Первый
Высота потолков, м	Не менее 3,5
Инженерные требования	Система канализации и водоснабжения
Допустимые нагрузки на пол, тонны на 1 кв. м	Не менее 1,5

2.3 Логистика производственных процессов

Важными элементами эффективного функционирования предприятия являются система снабжения и сбыта.

Процесс материально-технического обеспечения производства направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов. В состав материально-технических ресурсов входят: комплектующие, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка, новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также

покупное топливо, энергия, вода и т.д. [14]

Целями материально-технического обеспечения производства предприятия ООО «Сурское стекло» будут являться:

- своевременное обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества,
- улучшение использования ресурсов: повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов изготовления продукции, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов, повышение эффективности инвестиций и других показателей,
- анализ организационно-технического уровня производства и качества выпускаемой продукции у конкурентов поставщика и подготовка предложений по повышению конкурентоспособности выпускаемых конкурентами ресурсов либо смене поставщика конкретного вида ресурса. Ради повышения качества «входа» предприятия не следует бояться смены неконкурентоспособных поставщиков ресурсов.

Для достижения перечисленных целей на предприятии постоянно необходимо выполнять следующие работы:

- проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков по конкретным видам ресурсов,
- нормирование потребности в конкретных видах ресурсов,
- разработка организационно-технических мероприятий по снижению норм и нормативов расхода ресурсов,
- поиск каналов и форм материально-технического обеспечения производства,
- разработка материальных балансов,
- планирование материально-технического обеспечения производства ресурсами,
- организация доставки, хранения и подготовки ресурсов к производству,

- организация обеспечения ресурсами рабочих мест,
- учет и контроль использования ресурсов,
- организация сбора и переработки отходов производства,
- анализ эффективности использования ресурсов,
- стимулирование улучшения использования ресурсов [21].

Всеми перечисленными работами ООО «Сурское стекло» будет заниматься начальник отдела сбыта и снабжения.

Кроме того, многие решаемые им вопросы носят комплексный характер, требуют знаний в области маркетинга, техники, технологии, экономики, нормирования, прогнозирования, организации производства и межпроизводственных связей.

Для определения необходимых каналов реализации на предприятии «Сурское стекло» была проведена работа, в ходе которой было установлено, что для обеспечения сбыта продукции более всего подходят канал нулевого уровня (канал прямого маркетинга) (рисунок 2.6) и одноуровневый канал (рисунок 2.7).

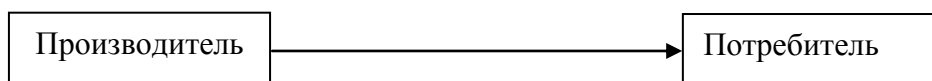


Рисунок 2.6 – Канал товародвижения нулевого уровня



Рисунок 2.7 – Одноуровневый канал товародвижения

Преимущества первого вида канала реализации: получение всей прибыли без необходимости делиться с посредниками, тесный контакт с потребителем для получения наиболее полной информации о его потребностях.

Преимущества второго вида канала реализации: посредники создают дополнительную рекламу нашей продукции, участвуют в ее продвижении. Благодаря ним увеличивается скорость денежного оборота на предприятии.

Фирме необходимо создать имидж лидера среди конкурентов в сфере предоставления услуг. Для этого необходимо постоянно следить за тем, насколько уровень услуг, их объем, и качество отвечает ожиданиям покупателей и в случае обнаружения пробелов вовремя принимать меры по их устранению.

Для обнаружения изъянов в системе сервиса будут использоваться следующие приемы: проведение регулярных опросов потребителей, как при личных контактах, так и с помощью анкетирования; создание системы работы с жалобами и претензиями. Это поможет фирме иметь представление об уровне сервиса, поддерживать его на должном уровне, а в дальнейшем избежать разочарований клиентов.

Для каждого отдельного клиента фирма будет применять различные формы предоставления услуг.

В пределах города осуществляется фирменная доставка, которая включает доставку до подъезда, подъем на этаж, распаковку и сборку (при необходимости). Доставка за город оплачивается дополнительно клиентом, в этом случае стоимость транспортировки будет зависеть от дальности следования.

Осуществлением сбытовой деятельности на предприятии ООО «Сурское стекло» занимается отдел сбыта и снабжения. За весь цикл реализации товара отвечает менеджер по снабжению, за доставку сырья и продукции – водитель, за разгрузку - грузчик.

При этом в сложившейся ситуации, когда у предприятия нет свободных денежных средств для того чтобы выйти на рынки других регионов, можно привлечь заинтересованных посредников.

Посредничество – вид предпринимательской деятельности, комплекс операций, проводимых в период между созданием продукции и доведением ее до потребителей. К посредничеству относится деятельность по содействию заключения контрактов между поставляющей и потребляющей стороной; посредник заполняет разрыв в цепи «производство – потребитель».

Посреднические операции совершаются по поручению поставщика или потребителя торгово-посредническими организациями и торговыми посредниками, специализирующиеся на выполнении отдельных этапов хозяйственной связи, либо оказывающие услуги комплектно. Посреднические операции охватывают поиск партнеров, подготовку договорной и контрактной документации, совершение договоров по поручению клиентов, транспортно-экспедиторские операции, кредитно-финансовое обслуживание, страхование, рекламные услуги, послепродажное обслуживание на период освоения или гарантийного срока, анализ рынка сбыта продукции. Поставляя товары, посредники предоставляют коммерческий кредит (право рассрочки платежей) клиентам, консультируют потребителей по вопросам использования продаваемых товаров; осуществляют демонтаж поставляемого оборудования промышленного и бытового назначения, предоставляют аналитическую информацию о предполагаемых изменениях конъюнктуры соответствующих товарных рынков; доставляют грузы к местам потребления; обеспечивают гарантии выполнения обязательств поставщиками и т.д.

Наиболее приемлемой формой взаимоотношений между компанией «Сурское стекло» и посредническими компаниями является дилерство.

Дилер – юридическое и физическое лицо, работающее как независимый посредник и приобретающий товар в собственность за свой счёт (в отличие от агента и комиссионера). Прибыль дилера формируется как разность между ценой купли и ценой продажи продукции. Деятельность дилера базируется как правило на основе дилерского соглашения, заключаемого с производителем. В работе с предприятиями-производителями дилеры предоставляют им информацию о рынке товаров, проводят маркетинговые исследования, оказывают услуги по рекламе и стимулированию сбыта на месте продажи, решают вопросы по продаже, гарантии, ремонту и обеспечению запасными частями проданной продукции. Располагая необходимыми финансовыми средствами для закупки товаров,

дилеры, тем не менее, предпочитают работать по поручению клиентов, так как не в состоянии накапливать значительные товарные запасы из-за отсутствия достаточных складских мощностей [34].

В целях продвижения продукции на целевой рынок на предприятии будут использоваться различные маркетинговые приемы и методы. Основным из них является реклама.

После проведенных исследований потребителей пензенского рынка (особенно выбранного целевого сегмента) и выявления их предпочтений определенным средствам массовой информации (СМИ) с учетом предложений от самих СМИ, а также имеющихся средств компании «Сурское стекло» выбраны следующие направления размещения рекламы:

размещение рекламы в газетах «Телесемь», «Пенза ТВ», «Молодой Ленинец». При этом необходимо помнить и учесть при проведении рекламной кампании, что наилучшим местом для размещения рекламы в газете, по заверениям психологов и данным исследований, является первая газетная страница, левый нижний угол. В газетах наиболее заметно рекламное сообщение, которое в течение 2 месяцев прошло 6-7 раз.

- разместить рекламные объявления на телеканалах «ТВ-экспресс», «11 канал»;
- разместить рекламу на радиостанциях «Европа+ Пенза», «Русское радио»;
- заключить договор с компанией «I-Media» по размещению рекламы в лифтах жилых домов, стоимость рекламного объявления 2500 руб. в месяц;
- подготовить и осуществить прямую почтовую рассылку рекламы и делового предложения для розничных магазинов г. Пензы, которые могут заинтересоваться изделиями компании «Сурское стекло» (эффективна при отправке не менее трех раз в один и тот же адрес в течение года).

Кроме того, считаем целесообразным разработать и изготовить «портфель продавца», который должен содержать следующие документы рекламно-информационного характера:

- каталог образцов производимой продукции;
- прайс-листы компании с достаточным уровнем технологической информации, которая позволила бы правильно пользоваться ними;
- брошюры, содержащие технологическую информацию и корпоративные стандарты управления и продаж.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Основные принципы организации производственного процесса, которых будет придерживаться ООО «Сурское стекло»:

- производственный процесс изготовления продукции как результат функционирования структуры управления должен максимально отвечать требованиям пропорциональности, непрерывности, прямоточности и ритмичности;
- количество элементов структуры (отделы, службы) должно быть минимальным, но достаточным для нормального функционирования системы;
- коммуникации между элементами системы, а также системы с окружающей средой должны быть четкими, качество информации должно быть высоким;
- структура должна быть мобильной, способной быстро адаптироваться к изменениям и перестраиваться на решения новых задач;
- система управления должна обеспечивать достаточную эффективность ее функционирования [26].

В основу концепции организации производственного процесса на предприятии были положены следующие основные принципы:

- отказ от избыточных запасов;
- обязательное устранение брака [11].

Производственный участок специализируется на выполнении отдельных операций и отвечает за выполнение своих производственных заданий и организацию работы персонала внутри цеха.

Во главе отдела производства стоит начальник, назначаемый из числа опытных, высококвалифицированных работников и подчиняется директору предприятия. Он организует труд всего коллектива, проводит мероприятия по внедрению новой техники, осуществляет меры по охране труда.

Структура управления производством – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые могут носить линейный и функциональный характер [7].

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

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

Планируемая организационная структура по производству мебели из стекла (приложение Б) является линейно-функциональной. Основу линейно-функциональных структур составляет принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации, по которым на каждом уровне управления формируются функциональные службы.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- наличие профессионалов в подготовке управленческих решений и их ответственность,
- соблюдение принципа единоначалия [16].

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

характер. Достоинства таких структур проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства.

ООО «Сурское стекло» будет придерживаться стратегии управления персоналом основанной на развитии у персонала приверженности своей организации и ее целям, что предполагает высокую степень принятия работниками целей организации. В этом случае от работника ожидается высокий уровень производительности, ориентированной на постоянное улучшение в работе и отражающей требования рынка. Соответственно, и политика стимулирования труда персонала включает широкий набор средств, призванных повысить вовлеченность работников в дела организации.

В процессе отбора устанавливается соответствие кандидатов на вакантные должности требованиям, предъявляемым к ним.

Отбор персонала на предприятии будет осуществляться в следующей последовательности, представленной на рисунке 3.1.

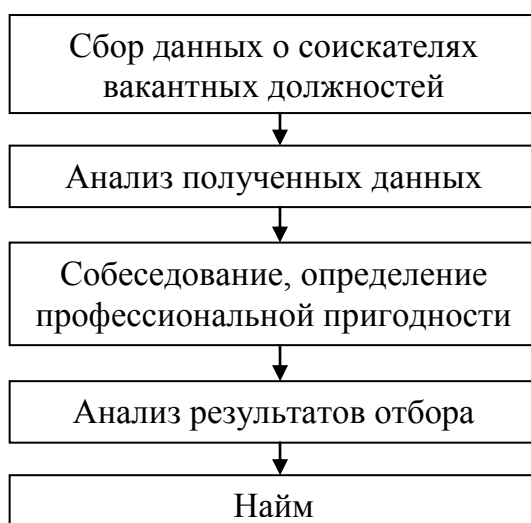


Рисунок 3.1 – Схема отбора персонала в ООО «Сурское стекло»

Сбор данных о соискателях вакантных должностей предполагает получение резюме.

Заведующий отделом кадров будет проводить первичный анализ полученных данных, в процессе которого предварительно выявляется соответствие кандидата требованиям, изложенным в описании должности, в должностной инструкции.

В случае заинтересованности в кандидате, будет назначаться собеседование, которое проводится менеджером по персоналу при участии руководителей и специалистов соответствующих отделов в форме интервью. Большая часть времени уделяется уточнению вопросов, связанных с профессиональной деятельностью, требуемыми профессиональными навыками, уровнем квалификации кандидата.

Когда будет выбран наиболее подходящий кандидат, его пригласят для оформления найма на предприятие ООО «Сурское стекло». При поступлении на работу будущий сотрудник предъявляет документы, предусмотренные ст. 65 Трудового кодекса РФ, а в частности: паспорт, трудовую книжку, документ об образовании, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

Трудовой договор – это соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего трудового распорядка [19].

Прием на работу будет оформляться приказом директора ООО «Сурское стекло» на основании письменного заявления сотрудника о приеме на работу.

Значительная часть успеха предприятия зависит от квалификации сотрудников. Поэтому предприятие ООО «Сурское стекло» намеревается ввести практику обучения и переобучения персонала. Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений сотрудников современному уровню производства и управления.

Так как предприятие ООО «Сурское стекло» только планирует производство, то необходимо будет производить обучение новых

сотрудников. В этом случае будут применяться методы обучения на рабочем месте, в частности инструктаж, и самообучение с последующим контролем результатов самообучения.

Необходимым этапом в обучении является контроль результатов получения знаний, применения этих знаний, обратная связь. Насколько эффективным оказалось проведенное обучение, и как оно повлияло на деятельность предприятия ООО «Сурское стекло» в целом можно проверить при помощи различных методов оценки персонала.

На предприятии ООО «Сурское стекло» оплата труда будет строиться не только по принципу выплаты ежемесячной заработной платы, но и по принципу дополнительных вознаграждений, премий, поощрений, льгот и так далее.

Ежемесячная заработная плата сотрудников предприятия ООО «Сурское стекло» будет выплачивается на основе повременной системы, то есть зависит от отработки необходимого количества рабочего времени. Должностной оклад каждого сотрудника определяется штатным расписанием и фиксируется в трудовом договоре.

В отдельных случаях директор предприятия ООО «Сурское стекло» будет иметь возможность полностью или частично лишить конкретного сотрудника премии, если допущены серьезные упущения в работе, не предусмотренные в критериях оценки эффективности работы. В то же время, руководитель имеет право дополнительно поощрять члена коллектива за значительные успехи, также не предусмотренные в перечне критериев оценки эффективности работы.

Единовременные социальные выплаты будут служить как основа заботы предприятия ООО «Сурское стекло» о своих сотрудниках и, как следствие, повышение мотивации их к труду путем создания благ и льгот, являющихся основой моральных и материальных поощрений всех сотрудников.

Аттестация представляет собой форму комплексной оценки кадров, по

результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

Исходными данными для аттестации работников предприятия «Сурское стекло» будут являться документы:

- личные дела сотрудников фирмы,
- результаты оценки персонала,
- философия предприятия,
- правила внутреннего трудового распорядка,
- контракты сотрудников,
- штатное расписание,
- положение об оплате труда,
- должностные инструкции,
- результаты работы подразделения и предприятия в целом [28].

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

Результаты аттестации будут заноситься в аттестационный лист, который в последующем будет храниться в личном деле сотрудника.

Оценка персонала достаточно хорошо демонстрирует индивидуальные различия сотрудников предприятия ООО «Сурское стекло» при выполнении своих должностных обязанностей, в поведении на рабочем месте.

3.2 Формирование стратегий организации

Первоначальным этапом процесса стратегического планирования является разработка миссии компании.

Миссия ООО «Сурское стекло»: Всегда создавать и производить мебель из стекла как произведение искусства, обеспечивать покупателю истинное удовольствие от использования функциональной, стильной мебели, которая идеально подходит и для отдыха и для работы и подчеркивает индивидуальность заказчика».

Миссия для общества – создание новых рабочих мест и производство продукции полностью отвечающей потребностям потребителей, а также соответствующей международным стандартам качества.

Миссия для потребителя – удовлетворение разнообразных запросов различных групп населения за счет широкого ассортимента и высочайшего качества материалов и комплектующих, используемых при изготовлении продукции.

Миссия для персонала – обеспечение стимулов и условий для того, чтобы наши работники занимались своим делом с радостью и большей отдачей, оказание им помощи в реализации себя в полной мере.

Миссия для поставщиков и посредников – создание долговременных дружеских отношений с партнерами по бизнесу и обеспечение бесперебойной работы со строгим выполнением графика поставок, а также помощь и участие в непредвиденных обстоятельствах. Наши взаимоотношения с поставщиками и посредниками строятся на принципах честности, прозрачности, профессиональной этике.

На основании миссии организации разрабатывается система стратегических целей.

Цели – состояния отдельных характеристик организации, которые являются для неё желательными и на достижение которых направлена её деятельность. Цели должны быть согласованы с миссией организации и являются основанием для последующего проектирования стратегий. Формирование целей производится по методу SMART [43].

Цели, стоящие перед организацией, являются отправной точкой планирования. В сущности, планирование — это разработка целей и задач фирмы, нашедших конкретное выражение в перспективных и текущих планах [21].

Основная цель: максимизация прибыли в долгосрочной перспективе, получение общественного признания на рынке.

Таблица 3.1 – Цели ООО «Сурское стекло»

Постоянные ориентиры	Содержание целей
Сохранение позиций на целевых рынках	Расширить число потребителей за 1 год на 15%; Разработать и предложить потребителю новый продукт (стеклянные стеллажи); Увеличить прибыль от продаж на 10%; Улучшить имидж компании на рынке.
Эффективное управление денежными и материальными ресурсами для получения прибыли	Увеличить рентабельность к концу года на 5%; Повысить платежеспособность и финансовую устойчивость; Обеспечить привлекательность для инвесторов.
Повышение текущей эффективности производства	Снизить издержки производства на 3 %; Обеспечить рост объемов выпуска стеклянной мебели на 17%; Сократить сроки выполнения заказов.
Повышение конкурентоспособности продукции в сфере качества	Повысить удовлетворенность потребителей стеклянной мебелью; Выстроить систему взаимоотношений с поставщиками основанную на контроле качества.
Повышение эффективности работы сотрудников	Усовершенствовать основные кадровые процессы; Построить более эффективную структуру персонала; Повысить удовлетворенность персонала; Усовершенствовать систему оплаты труда и мотивации персонала.

Раскроем содержание одной из вышеприведенных целей (увеличение объема продаж) на примере дерева цели Π^1 (рисунок 3.2). Декомпозиция дерева целей представлена в таблице 3.2.

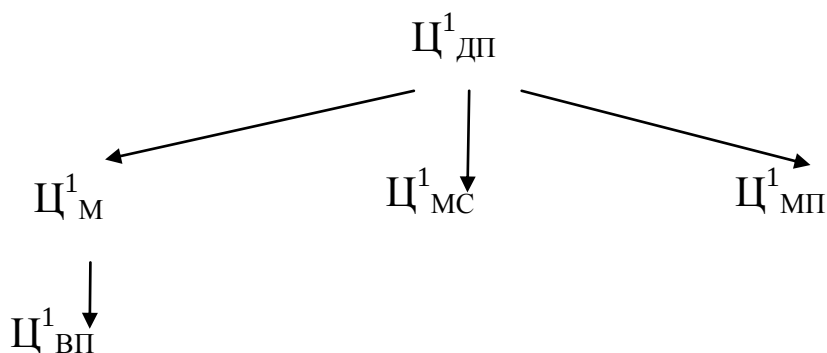


Рисунок 3.2 – Дерево цели Π^1 (увеличение объема продаж)

Таблица 3.2 – Декомпозиция цели Ц¹

Исполнитель	Формулировка цели
ДП: Директор предприятия	Создать условия на предприятии, позволяющие достичь увеличения объема продаж на 15%.
М: Маркетолог	<u>Обеспечить предприятие следующей информацией:</u> – состав основных конкурентов фирмы на рынке стеклянной мебели; – сопоставимый анализ качества мебели из стекла нашего предприятия и основных конкурентов; – данные мониторинга потребителей по их требованиям к дизайну и качеству стеклянной мебели.
МС: Менеджер по снабжению	– Разработать и внедрить систему предупредительных мер, предотвращающих перебои в поставке материалов и комплектующих; – Организовать входной контроль качества поступающих материалов и комплектующих; – Обеспечить бесперебойную поставку исходных материалов и комплектующих для производства стеклянной мебели в соответствии с контрактами с поставщиками.
ВП: Менеджер по сбыту	– Организовать проведение рекламных акций и мероприятий по стимулированию сбыта; – Организовать участие в выставках.
ГН: Главный инженер	– Обеспечить контроль за изготовлением продукции.

В таблице 3.2 представлены действия, которые необходимо сделать для достижения поставленной цели, и исполнители этих действий.

Следующим этапом стратегического планирования является анализ факторов внешней и внутренней среды организации.

Для анализа внешней среды организации был использован инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа – PEST-анализ. При этом для каждого конкретного сложного объекта существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на него. Анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, так как в жизни все эти аспекты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Такие изменения в каждом конкретном случае могут стать или угрозой развитию

объекта, или, наоборот, новой стратегической возможностью его будущего успешного развития [16].

Произведем анализ внешней среды. Результаты анализа показаны в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Таблица весов факторов внешней среды

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы (балл)	Вес фактора (балл)	Итого (балл)
Политические	ПП1	Бюрократизация чиновников	Г _п = 3	Г _{п1} = 3	Р _{п1} = 9
	ПП2	Федеральные и региональные программы поддержки малого предпринимательства		Г _{п2} = 2	Р _{п2} = 6
	ПП3	Политическая нестабильность в мире		Г _{п3} = 3	Р _{п3} = 9
Экономические	ЭЭ1	Доступность кредитных ресурсов	Г _э = 4	Г _{э1} = 4	Р _{э1} = 16
	ЭЭ2	Изменение налогового законодательства		Г _{э2} = 3	Р _{э2} = 12
	ЭЭ3	Высокая ёмкость рынка		Г _{э3} = 4	Р _{э3} = 16
	Э4	Изменение цен на ресурсы		Г _{э3} = 2	Р _{э3} = 8
Технологические	ТТ1	Доступность современных технологий производства стеклянной мебели	Г _т = 4	Г _{т1} = 4	Р _{т1} = 16
	ТТ2	Большой выбор оборудования для производства мебели из стекла		Г _{т2} = 3	Р _{т2} = 12
	ТТ3	Наличие на рынке доступных информационных технологий		Г _{т3} = 4	Р _{т3} = 16
Социально-демографическое	С1	Наличие на рынке высококвалифицированных специалистов	Г _с = 2	Г _{с1} = 4	Р _{т1} = 8
	С2	Уровень доходов населения		Г _{с2} = 2	Р _{т2} = 4
	ТС3	Сильное расслоение общества по доходам		Г _{с3} = 3	Р _{т3} = 6

Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу 3.4 «Профиля среды», которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты.

Таблица 3.4 – Профиль среды

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка (балл)
ПП1	$R_{п1} = 9$	1	-	-9
ПП2	$R_{п2} = 6$	3	+	+18
ПП3	$R_{п3} = 9$	2	-	-18
ЭЭ1	$R_{э1} = 16$	2	+	+32
ЭЭ2	$R_{э2} = 12$	2	-	-24
ЭЭ3	$R_{э3} = 16$	3	+	+48
ЭЭ4	$R_{э4} = 8$	2	-	-16
ТТ1	$R_{т1} = 16$	2	+	+32
ТТ2	$R_{т2} = 12$	2	+	+24
ТТ3	$R_{т3} = 16$	2	+	+32
ТС1	$R_{т1} = 8$	3	+	+24
ТС2	$R_{т2} = 4$	2	+	+8
ТС3	$R_{т3} = 6$	2	-	-12

Выводы по анализу внешней среды:

1. Среди экономических факторов наиболее благоприятным является высокая емкость рынка, то есть наблюдается потребность в нашем товаре, что обуславливает высокий потенциал рынка. Также положительным фактором является все большая доступность ресурсов как для потребителей так и для малого бизнеса, что может предоставить дополнительные выгоды.

Следует отметить, что за последний год, все же наблюдается небольшой, но постоянный рост цен на материалы и комплектующие, используемые при производстве мебели из стекла.

2. Из технологических факторов наибольшее влияние на предприятие имеет фактор использования новых современных технологий и современного оборудования. Значимость его высока, так как он непосредственно влияет на ключевые показатели деятельности предприятия, конкурентоспособность и качество продукции. Среди этой группы факторов положительное влияние

имеют также возможность технической оснащенности производства современным высокопроизводительным оборудованием и более активного использования информационных технологий во всех сферах деятельности.

3. Из политических факторов наиболее значим фактор это произвол чиновников, сдерживающий развитие бизнеса, и в первую очередь малого. Положительное влияние на развитие нашего предприятия может оказать участие в федеральных и региональных программах развития малого предпринимательства. Также отрицательным фактором является - нестабильность политической жизни общества, которая порождает политическую неуверенность в будущем.

4. Социально – демографические факторы менее значимы. Отрицательное влияние оказывает такой фактор, как значительное расслоение общества по доходам, что уменьшает число потенциальных потребителей и снижает факторы мотивации к труду. Наличие на рынке труда высококвалифицированных специалистов позволит предприятию расширить в перспективе производство.

Произведем экспертный анализ внутренней среды по ее основным направлениям по 10-балльной шкале оценке. Результаты анализа показаны в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Результаты анализа внутренней среды предприятия

Основные направления	Оценка состояния (балл)
1	2
Маркетинговая деятельность	
Наличие и качество сегментации рынка	5
Позиционирование основных продуктов на сегментах	5
Ориентированность продуктов на требования рынка (выполнение этих требований подразделениями предприятия и скорость реакции на эти требования)	8
Рациональность политики ценообразования	7
Эффективность продвижения продуктов на рынке продаж	4
Эффективность продаж	6
Фактический уровень	58%

Продолжение таблицы 3.5

1	2
Производственная деятельность	
Планирование процессов производства продукции	7
Снабжение производства	7
Логистика сфер деятельности	5
Эффективность производства	6
Использование ресурсосберегающих технологий	3
Использование современного высокотехнологичного оборудования	7
Эффективность использования системы качества	6
Фактический уровень	59%
Организационная деятельность	
Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	7
Качество коммуникаций	5
Рациональность распределения полномочий и ответственности	6
Отработанность процедур управления, норм и правил	5
Использование информационных технологий управления	3
Фактический уровень	52%
Работа с персоналом	
Наличие эффективных процедур найма и роста персонала	6
Эффективность системы обучения и переобучения персонала всех уровней	4
Взаимоотношения менеджеров с работниками	5
Эффективность системы мотивации	6
Фактический уровень	53%
Финансовая деятельность	
Прибыльность предприятия	8
Эффективность инвестиционной политики	3
Обеспечение безубыточности	7
Поддержание ликвидности	7
Фактический уровень	63%
Фактический уровень по предприятию	57%

Проведенный анализ показал, что по большинству позиций предприятие отстает от своих конкурентов, что обусловлено, прежде всего, его становлением.

Для диагностики состояния ООО «Сурское стекло» используется SWOT-анализ. SWOT-анализ представляет собой оценку и выявление

сильных и слабых сторон предприятия, а также его возможностей и вероятных угроз со стороны рынка и участников рыночных отношений.

Составляем список возможностей и угроз (таблица 3.6) предприятия.

Таблица 3.6 – Перечень возможностей и угроз предприятия ООО «Сурское стекло»

№	Возможности
1	Высокая емкость рынка. В последнее время наметилась тенденция к увеличению спроса на мебель. Это означает, что наша продукция будет востребована.
2	Наличие на рынке труда высококвалифицированных специалистов дает возможность укомплектовать штат из высокопрофессиональных сотрудников.
3	Участие в федеральных и региональных программах развития малого предпринимательства дает возможность предприятию привлечения инвестиций
4	Большой выбор технического оборудования. Это позволяет во время совершенствовать производственную базу предприятия. А также имеется возможность приобретать оборудование по приемлемым ценам.
5	Наличие доступных информационных технологий обеспечит упрощение управления всеми процессами организации.
	Угрозы
1	Наличие сильных конкурентов. Так как наша продукция является стандартной, то это позволяет потребителям легко менять производителей в зависимости от качества, цены и других свойств. Наличие сильных конкурентов позволяет потребителям делать выбор между ними и нашим предприятием. Отсюда следует, что небольшое отставание сразу усиливает позиции конкурентов и наше предприятие может потерять клиентов.
2	Высокие административные барьеры развития бизнеса
3	Повышение цен на материалы и комплектующие. Постоянный рост цен на материалы и комплектующие, используемые в производстве мебели из стекла, может привести к увеличению цены на продукцию, что может негативно сказаться на покупательском спросе.
4	Увеличение налоговых ставок замедлит процесс роста производственно-хозяйственной деятельности предприятия
5	Политическая нестабильность в мире может оказать сдерживающее влияние на развитие экономических отношений

Составляем список сильных и слабых (таблица 3.7) сторон предприятия ООО «Сурское стекло».

Таблица 3.7 – Перечень сильных и слабых сторон предприятия ООО «Сурское стекло»

№	Сильные стороны
1	Высокое качество продукции. Все материалы и комплектующие, необходимые для производства мебели из стекла, проходят тщательный входной контроль.
2	Высококвалифицированный персонал.
3	Хорошая мотивация труда работников. Достойная заработная плата, система премирования и нематериального вознаграждения – все это повышает исполнительную дисциплину работников.
4	Постоянное расширение ассортимента путем разработки новых дизайнов.
5	Наличие передовых технологий производства.
	Слабые стороны
1	Недостаточно эффективное продвижение продукции.
2	Невысокий уровень использования информационных технологий.
3	Не осуществляется производство по индивидуальным заказам клиента.
4	Недостаточно глубокие исследования потребительских предпочтений.
5	Недостаточный имидж на рынке.

Исходя из проведенного анализа в качестве стратегии функционирования выбираем стратегию дифференциации. Эту стратегию целесообразно выбрать, так как в последнее время наблюдается благоприятная экономическая ситуация на рынке и рост доходов населения. Благодаря широкому ассортиментному ряду продукции, она является привлекательной для большего количества покупателей. Для того чтобы выбранная стратегия обеспечивала длительное и более прибыльное конкурентное преимущество предприятия, необходимо базироваться на качестве продукта и превосходном обслуживании клиентов.

Рассмотрим формирование стратегии развития во взаимосвязи с этапами жизненного цикла товара с помощью матрицы A/D/Little ЖЦТ и стратегий бизнеса, которые показаны в таблице 3.8 [11].

Таблица 3.8 – Стратегии во взаимосвязи с этапами жизненного цикла

Конкурентная позиция предприятия	Относительный возраст отрасли/товара			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Слабая (аутсайдер <i>ST1</i>)	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 2,3 Отход 1,2	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Отход 2-5
Проблематичная (защитник <i>ST2</i>)	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Стабильность 4 Отход 2-4
Благоприятная (низкие издержки <i>ST3</i>)	Рост 1-3	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 1-4	Стабильность 3,4 Отход 1,2
Сильная (высокая цена/качество <i>ST4</i>) или (диверсификация <i>ST5</i>)	Рост 1,2	Рост 1-3	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1
Доминирующая (лидер рынка <i>ST6</i>)	Рост 1	Рост 1,2	Рост 1-3 Стабильность 1	Рост 2,3 Стабильность 1

Из этих альтернативных стратегий можно остановиться на одном направлении стратегий – концентрированного роста (рисунок 3.5). Эти стратегии связаны с изменением продукта и (или) рынка.

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом увеличить объемы сбыта на данном рынке,
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже производимого продукта (например, реализация продукта в новом географическом районе),
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового дифференцированного продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке [8].

Для нашего предприятия целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста.

Корпоративная стратегия определяет стратегические сферы бизнеса, соотношения и связи между ними, распределение стратегических ресурсов. Наиболее характерными мероприятиями корпоративной стратегии являются:

- формирование и эффективное управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем,
- определение приоритетов инвестирования и направление корпоративных ресурсов в перспективные направления деятельности,
- обеспечение синергического эффекта среди родственных подразделений предприятия и превращение его в конкурентное преимущество.

Мы будем определять корпоративную стратегию с помощью SPASE-анализа (рисунок 3.3).

SPASE-анализ (СОПД: Стратегическая Оценка Положений и Действий).



Рисунок 3.3 – Матрица SPASE-анализа

Таблица 3.9 – Факторы, определяющие конкурентное преимущество предприятия

Доля рынка	Малая	0 1 2 3 4 5 6	Большая
Качество продукта	Низкое	0 1 2 3 4 5 6	Превосходное
Стадия жизненного цикла продукта	Поздняя	0 1 2 3 4 5 6	Ранняя
Цикл замены продукта	Переменный	0 1 2 3 4 5 6	Фиксированный
Приверженность потребителей	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Использование производственных мощностей у конкурентов	Минимальное	0 1 2 3 4 5 6	Максимальное
Технологическое Know-how	Малое	0 1 2 3 4 5 6	Большое
Степень вертикальной интеграции	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая

Таблица 3.10 – Факторы, определяющие финансовое положение предприятия

Отдача на вложение (ROI)	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Финансовый рычаг	Несбалансированный	0 1 2 3 4 5 6	Сбалансированный
Ликвидность	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Степень удовлетворения потребностей в капитале	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Поток платежей в пользу предприятия	Малый	0 1 2 3 4 5 6	Большой
Простота выхода с рынка	Трудно	0 1 2 3 4 5 6	Легко
Рискованность бизнеса	Высокая	0 1 2 3 4 5 6	Низкая
Оборачиваемость запаса	Медленная	0 1 2 3 4 5 6	Быстрая

Таблица 3.11 – Факторы, определяющие стабильность среды

Технологические измерения	Много	0 1 2 3 4 5 6	Мало
Темп инфляции	Высокий	0 1 2 3 4 5 6	Низкий
Вариация спроса	Большая	0 1 2 3 4 5 6	Малая
Разброс цен конкурирующих продуктов	Большой	0 1 2 3 4 5 6	Малый
Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок	Мало	0 1 2 3 4 5 6	Много
Давление конкурентов	Высокое	0 1 2 3 4 5 6	Низкое
Эластичность спроса	Эластичный	0 1 2 3 4 5 6	Неэластичный

Таблица 3.12 – Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли

Потенциал роста	Низкий	0 1 2 3 4 5 6	Высокий
Потенциальная прибыльность	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Финансовая стабильность	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Технологическое Know-how	Простое	0 1 2 3 4 5 6	Сложное
Использование ресурсов	Неэффективное	0 1 2 3 4 5 6	Эффективное
Капиталоемкость	Высокая	0 1 2 3 4 5 6	Низкая
Легкость вхождения на рынок	Легко	0 1 2 3 4 5 6	Сложно
Производительность использования ресурсов	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая

Путем экспертной оценки, используя результаты анализа отрасли и ООО «Сурское стекло», приведенные выше, получены средние количественные значения факторов SPASE-анализа. Фактические значения, соответствующие результатам ООО «Сурское стекло», выделены в таблицах 3.9-3.12 полужирным шрифтом. Средние значения определены для каждой из четырех групп факторов и показаны в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Значения факторов для предприятия ООО «Сурское стекло»

Фактор SPASE-анализа	Среднее значение факторов
Факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия	3,3
Факторы, определяющие финансовое положение предприятия	3,5
Факторы, определяющие стабильность среды	2,6
Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли	3,8

Матрица SPASE-анализа для ООО «Сурское стекло» показана на рисунке 3.4.

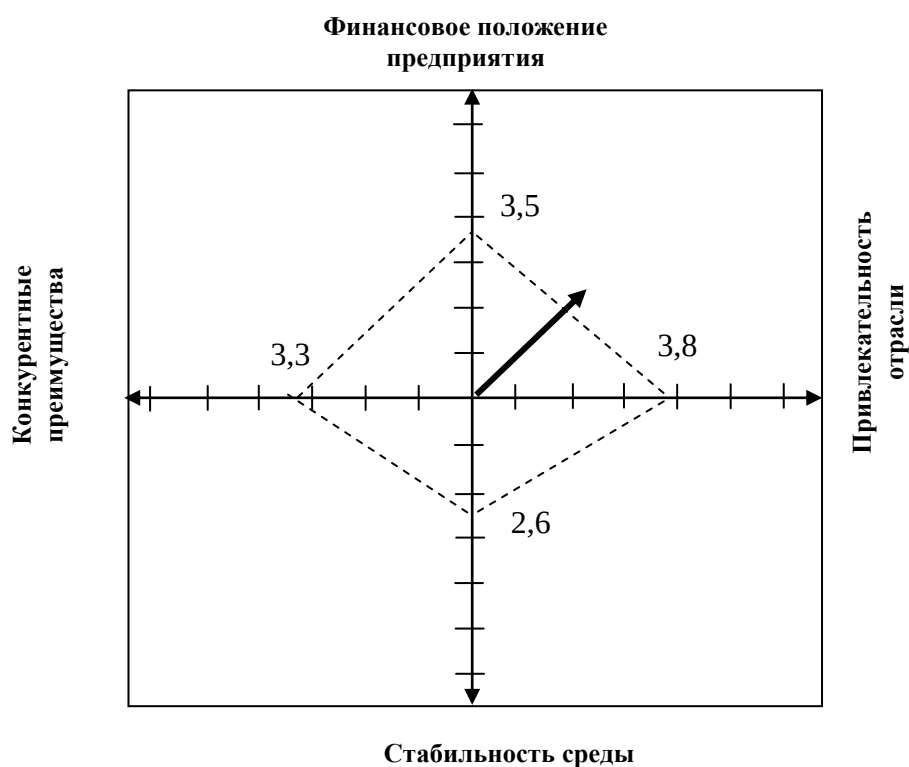


Рисунок 3.4 – Конкурентная позиция предприятия

Эта позиция (рисунок 3.4) характерна для ООО «Сурское стекло» в сравнительно нестабильном окружении. Предприятие не является лидером, но имеет ярко выраженное конкурентное преимущество, которое позволяет ему занимать достаточно хорошее положение на рынке и в дальнейшем занять на нем лидирующую роль.

Для этого рекомендуется осуществить ряд мероприятий:

- аккумулировать дополнительные финансовые ресурсы для усиления рыночного потенциала,
- укрепить службу маркетинга,
- направить дополнительные силы на укрепление качества выпускаемой продукции,
- инвестировать дополнительные средства в повышении производительности,
- сократить издержки,
- мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на рынке.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Совокупная стоимость проекта составляет 6 770 000 руб. Из этой суммы 3 000 000 руб. получены в виде банковского кредита, 2 482 000 руб. составляют вклады учредителей, 1 288 000 руб. – лизинг оборудования и транспортных средств. Таким образом, соотношение кредит: собственные средства : лизинг составляет 44:37:19. Денежные средства будут потрачены на приобретение оборудования, реконструкцию производственных площадей, коммуникации, установку нового оборудования, сертификацию и обучение персонала.

Проценты по кредиту будут выплачиваться с 1-ого месяца, а по возврату основного долга планируется получить отсрочку 12 месяцев.

Расчеты показывают, что при сохранении условий кредита предприятие не будет иметь проблем при погашении задолженности в соответствии с графиком.

Планируется, что объем реализации из-за сезонности спроса будет увеличиваться с августа по декабрь, стабильный спрос будет наблюдаться с

февраля по май, а в январе и июне-июле предполагается минимальный уровень спроса.

При этом чистую прибыль предприятие начнет получать с июля 2019 года, так как до этого момента издержки организации превышают выручку (не достигнута полная загрузка мощностей). Таким образом, в июле-августе 2019 года типография получит большую валовую выручку и быстрее окупит первоначальные затраты на открытие производства. Нераспределенная прибыль к концу 2018 г. составит почти 3,76 млн. руб.

В результате реализации проекта основные показатели, характеризующие экономическую целесообразность проекта, изменятся следующим образом: валовая маржа вырастет в период с начала производства в 2017 г. по декабрь 2018 года с 87 до 1269 тыс. рублей.

Ожидаемая среднегодовая прибыль от внедрения проекта составит 2677 тыс. руб. Данные показатели говорят о том, что проект является экономически выгодным.

Перечень основных этапов календарного графика работ с указанием необходимых финансовых ресурсов для выполнения этих этапов и длительностью приведены в календарном плане (таблица 3.14).

Таблица 3.14 — Инвестиционные затраты

Наименование вида издержек	Сумма, руб.	
	6.2015	7.2015
1	2	3
Регистрация	1 000,00	
Открытие расчетного счета	10 100,00	
Достать кредиты	6 000,00	
Аренда здания	2 400,00	
Ремонт(проводка, сантехника, косметический ремонт, перегородки, вентиляция)	370 000,00	
Сигнализация и охрана	5 000,00	10 000,00
Покупка огнетушителей	8 000,00	
Согласование с органами госконтроля		16 000,00
Закупка оборудования в лизинг	6 700,00	
Наем работников	18 800,00	
Разработка сайта	6 000,00	
Реклама в журналах	4 500,00	

Продолжение таблицы 3.14

1	2	3
Наружная реклама	10 000,00	
Покупка инструментов	30 000,00	
Покупка офисного оборудования и мебели	120 000,00	
Трехосный автоматический стол раскроя с ЧПУ GENIU	830 000,00	
Трехосный обрабатывающий центр с ЧПУ Master 33	1 650 000,00	
Покупка а/м "Газель"		440 000,00
Станок для резки труб фирмы Ridgid	65 000,00	
Пылеулавливающий агрегат ПУА-3000	22 000,00	
Воздуховоды для пылеулавливающего агрегата	5 000,00	
Прочий вспомогательный инструмент	8 200,00	
ИТОГО	3 178 700,00	466 000,00

Финансирование инвестиционных затрат будет произведено за счет собственных средств (2 482 000 руб.), а также банковского кредита и лизинга.

Перед тем, как планировать сбытовую деятельность ООО «Сурское стекло» провело маркетинговые исследования, на основе которых была определена емкость рынка. Предполагаемый объем сбыта составляет около 400 изделий в месяц

Прямые издержки на изготовление условного изделия составляют: сырье, комплектующие и материалы - 1955,7 руб., сдельная зарплата - 411 руб., затраты на электроэнергию, инструмент - 67 руб.

При производстве любого вида продукции помимо затрат на сырье и материалы, необходимо учитывать затраты, называемые также накладными расходами, которые не связаны непосредственно с объемом производства или сбыта.

Общая структура себестоимости мебели из стекла (в расчете на 1 усл. изделие) за 2018 год представлена в таблице 3.15. Из таблицы можно увидеть, что наибольшая часть затрат - это 78,73%, уходит на сырье и материалы и 7,86% составляют затраты на оплату труда.

Таблица 3.15 – Общая структура себестоимости за 2018 год (стол), %

Наименование статьи затрат	Сумма, руб.	В процентах к итогу, %
Материалы и комплектующие	2044,54	0,51
Сдельная зарплата	617,75	0,15
Суммарные прямые издержки	2662,29	0,66
Валовая прибыль	1798,06	0,45
Налог на имущество	16,21	0,00
Административные издержки	52,89	0,01
Производственные издержки	32,72	0,01
Маркетинговые издержки	75,03	0,02
Зарплата административного персонала	387,04	0,10
Зарплата производственного персонала	546,08	0,14
Суммарные постоянные издержки	1093,75	0,27
Амортизация	175,73	0,04
Проценты по кредитам	77,22	0,02
Итого: затраты на производство и продажу продукции (работ, услуг) (себестоимость)	4035,20	100,00
Выручка от продажи продукции (работ, услуг), % к себестоимости	4551,377	113,07

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

Точка $N_{кр}$ называется точкой критического объема производства, при котором выручка от реализации равна полной себестоимости, прибыль равна нулю, а финансовый результат соответствует безубыточной деятельности.

Критический объем может быть рассчитан в натуральных единицах и в стоимостном выражении.

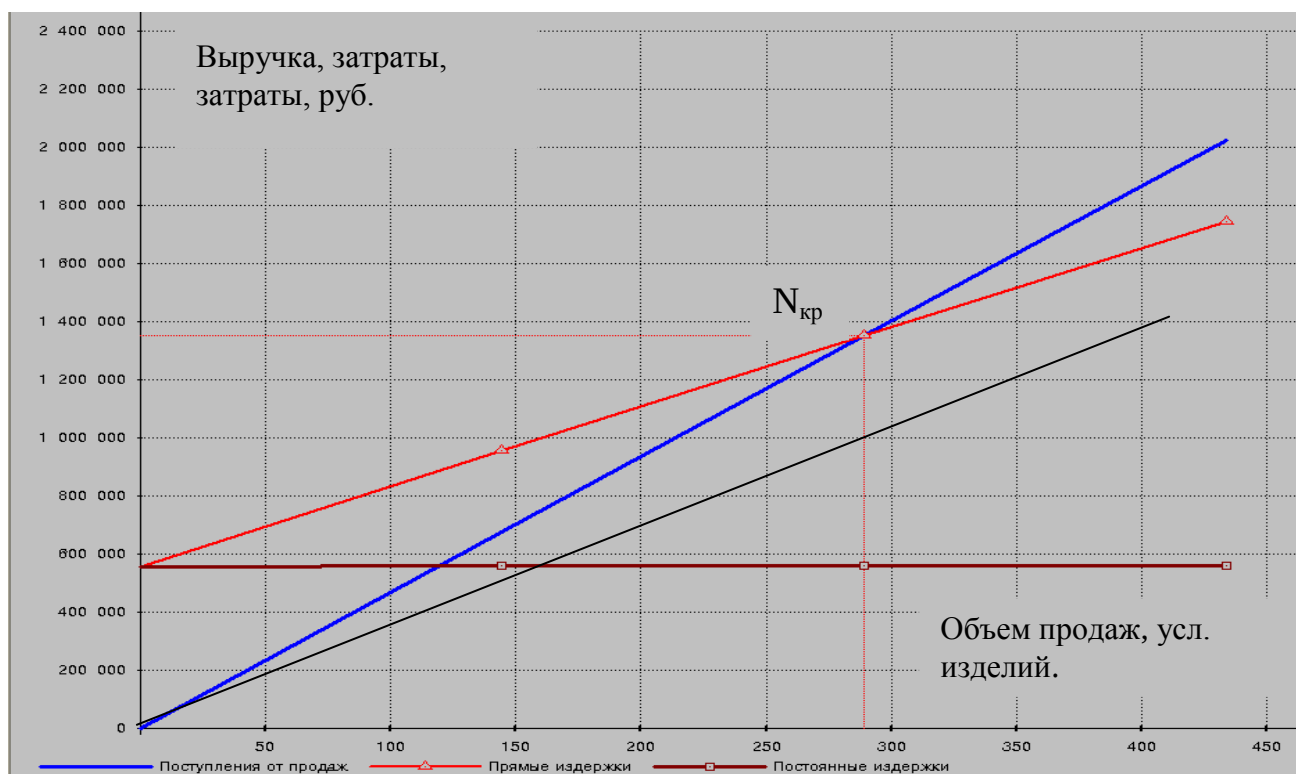


Рисунок 3.5 – График безубыточности производства мебели из стекла в 2018 году

Безубыточность достигается при 283 изделий в месяц, при том, что прогнозируемое производство составит 400 штук. Таким образом, предприятие защищено от риска колебаний спроса по данному продукту в достаточной степени.

Выручку от продаж предприятие начинает получать с сентября 2017 года до июля 2018 года затраты на производство превышают выручку, из-за чего предприятие терпит убытки. После уплаты налогов у предприятия остается чистая прибыль, а затем из нее вычитаются выплаты, не включаемые при учете расходов организации, например, часть выплат по кредиту, не относящаяся на себестоимость продукции в целях расчета налога на прибыль предприятия.

Чистая прибыль - прибыль после уплаты налога. Важнейший показатель деятельности предприятия. Если в начале проекта предприятие работает с убытком в сумме 667 тыс. руб., то в июле 2018 года положение

исправляется: величина прибыли составляет 153,5 тыс. руб., а к концу 2022 года ее значение возрастает до 372 тыс. руб. в месяц. Отчет о финансовых результатах ООО «Сурское стекло» представлен в Приложении В.

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

Необходимость подготовки данного отчета обусловлена тем, что обобщенные показатели «доходы» и «расходы», используемые в отчете о прибыли, не отражают напрямую действительного движения денежных средств, например, поступления за реализованную продукцию не всегда относятся к тому временному интервалу, в котором последняя была отгружена потребителю. В отчете о прибыли отсутствует информация о других направлениях деятельности, кроме производственно-хозяйственной, а именно, о финансовой и инвестиционной деятельности.

Основными направлениями расходования денежных средств в третьем квартале 2017 года является инвестиционная и операционная деятельность - затраты на приобретение активов, выплату процентов по кредиту, оплату лизинга и т.д.

В последующих периодах проекта основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет производственно-хозяйственной деятельности. В июне 2018 года начинаются выплаты в погашение банковского кредита.

В течение всего срока реализации данного проекта в ООО «Сурское стекло» всегда поддерживается положительный баланс наличности, что позволяет нам судить о возможности предприятия использовать денежные средства для покрытия обязательств.

Основными активами предприятия являются оборудование, денежные средства, сырье и материалы.

Основные пассивы организации – долгосрочный кредит и собственный капитал.

Рост оборотных активов связан с увеличением денежной наличности. Причем денежные средства возросли с 50 000 руб. с начала проекта до 11,3 млн. руб., которые можно использовать для покупки новой техники, увеличения заработной платы работникам.

Рост собственного капитала способствует усилению финансовой устойчивости предприятия. Его рост происходит за счет увеличения нераспределенной прибыли. Наличие нераспределенной прибыли может рассматриваться как источник пополнения оборотных средств и снижения уровня краткосрочной кредиторской задолженности. Балансовый отчет представлен в приложении Д.

Предполагается, что кредит будет погашен в течение 60 месяцев, а проект окупится за 37 месяцев.

Таблица 3.16 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	11,00
Период окупаемости, мес.	37
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	41
Средняя норма рентабельности - ARR, %	46,58
Чистый приведенный доход - NPV, руб.	5 099 319
Индекс прибыльности - PI	1,90
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	44,48
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	22,24

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Для данного проекта она составляет 46,58%, то есть в среднем выручка проекта покрывает начальные инвестиции за 611 дней.

Чистый приведенный денежный поток за 66 месяцев больше начальных инвестиций в 1,89 раз, что подтверждает рентабельность проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мебельном дизайне, вот уже несколько лет отмечаются тенденции более широкого использования стекла. Ведущие мебельные компании Италии, Германии, Франции и других стран используют стекло для создания обстановки столовых, гостиных, спален и прихожих. Не забывают они также и о разработке мебели для офисов. В производстве корпусной мебели стекло используется и в комбинации с другими материалами, и в чистом виде. Оно может служить как конструктивной основой, так и декоративным, накладным элементом.

Большая популярность мебели из стекла объясняется многими факторами. Здесь и изящный внешний вид, и экологичность, и беспрепятственный доступ света. С помощью стеклянной мебели можно подтвердить свое реноме современного, прогрессивного человека. Без стеклянной мебели невозможно было бы существование такого направления в дизайне, как hi-tech. Все это определяет возможность создания предприятия по производству мебели из стекла.

Предприятие будет расположено на окраине города, что способствует быстрой доставке комплектующих, отправке мебели заказчикам в область, доступности для потребителей, рабочие могут приезжать как из города, так и из области.

Вновь создаваемое предприятие будет производить различные виды мебели из стекла. Однако наибольшее внимание будет уделено производству столов самых разнообразных видов. Это и обеденные, и журнальные, и сервировочные столы и столики. В несколько меньшем ассортименте будут предложены подставки, витрины, комоды, тумбы и шкафы из стекла. Самые популярные, на сегодняшний день, конструкции столиков — сложные, многослойные механизмы.

ООО «Сурское стекло» намеревается осуществлять реализацию своей продукции на территории города и области. В перспективе с расчетом на

выход в Поволжский регион (в Мордовию, Саратовскую, Ульяновскую, Самарскую области и другие).

На предприятии существует линейно-функциональная структура управления.

Количество работников на предприятии должно быть таким, чтобы обеспечивалась плановая месячная программа выпуска и в тоже время, простои были бы минимальны.

В организации устанавливается шестидневная рабочая неделя с выходным днем – воскресенье. Общая продолжительность рабочей недели в соответствии ТК РФ составляет 40 ч.

Производство компании будет сертифицировано по международным стандартам качества ISO 9001-2001, подтверждающим, что система управления качеством в компании полностью отвечает международным требованиям, принятым более чем в 120 странах мира.

ООО «Сурское стекло» на первое время существования организации одновременно реализует две стратегии функционирования: фокусированные стратегии Дифференциации и Лидерства по издержкам. Это объясняется тем, что компания может устанавливать самостоятельно цены на продукцию, если того потребует рыночная ситуация либо запросы группы клиентов. Благодаря этому предприятие может предоставлять своим клиентам уникальные по параметрам (свойствам) изделия. В качестве стратегии развития была выбрана стратегия концентрированного роста.

Совокупная стоимость проекта составляет 6 770 000 руб. Из этой суммы 3 000 000 руб. получены в виде банковского кредита, 2 482 000 руб. составляют вклады учредителей.

Выручку от продаж предприятие начинает получать с сентября 2017 года до июля 2019 года затраты на производство превышают выручку, из-за чего предприятие терпит убытки. Проект является сильно чувствительным по цене сбыта – уже при ее падении на 10% он не приносит дохода.

Средняя норма рентабельности для данного проекта составляет 46,58%, то есть в среднем выручка проекта покрывает начальные инвестиции за 611 дней.

Чистый приведенный денежный поток за 66 месяцев больше начальных инвестиций в 1,89 раз, что подтверждает рентабельность проекта и его жизнеспособность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 30.11.1994 N 51-ФЗ- М.: Юриспруденция, 2016. - 1208 с.
2. Федеральный Закон «О предприятиях и предпринимательской деятельности» от 24.06.1992 №3119-1 (в ред. от 13 февраля 2016 г.) [Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40/]
3. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью от 08.20.1998 №14-ФЗ (действующая редакция, 2016). [Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/]
4. Федеральный Закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 08.08.2001 г. № 129-ФЗ
5. Абрамова И.В. Методика сравнительной эффективности управления / И.В. Абрамова, А.Г. Ключев //Бизнес-информация. Харьков, 2016. – № 13. – С. 51-56.
6. Адаптивное управление фирмой / Кудин В.С., Лычагин М.В. и др. / Новосибирская Государственная академия экономики и управления. Новосибирск, 2015. –149 с.
7. Актуальные проблемы становления рыночной экономики: Межвуз. сб. науч. стат. Самара: Изд-во Самар. ун-та, 2016. – 152 с.
8. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 383 с.
9. Беренс В. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / В. Беренс, П.М. Хавранек / Пер. с англ. М.: АОЗТ «Интерэксперт», 2014. - 342 с.

10. Техничко-экономическое обоснование инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация. Учеб.-практ. пособие / Под общ. ред. В.М.Попова. - Изд. 4-е. М.: Финансы и статистика, 2015. - 423 с.
11. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2016.- 111 с.
12. Бизнес-план. /Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. - Изд. 2-е. Ч. 1. Зарубежный и отечественный опыт. М.: Финансы и статистика, 2015. - 175 с.
13. Быкова Е.В. Финансовое искусство коммерции. / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива, 2013. - 153 с.
14. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2015. - 123 с.
15. Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью / А.В. Вельков СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та экон. и финансов, 2010. - 197 с.
16. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА – М, 2015. - 282 с.
17. Вэриан Х.Р. Микроэкономика: промежуточный уровень. Современный подход / Х.Р. Вэриан / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 986 с.
18. Голик В. Организация и ее среда / В. Голик // Бизнес и информатика, 2017, - № 10. 51-53 с.
19. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2015. - 416с
20. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА – М, 2016. - 333 с.

21. Гренбэк Г.В. Бизнес-диагностика на промышленном предприятии / Г.В. Гренбэк, Е.А. Соломенникова // ЭКО: экономика и организация промышленного производства. Новосибирск, 2016. – № 12. - 38-52 с.
22. Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика / Попов В.М., Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 367 с.
23. Демин А.А. Фирма: испытание рынком. / А.А. Демин, В.Б. Акулов. - СПб.: Петрополис, 2014. - 134 с.
24. Дорофеев В.Д, Шестопад Ю.Т.. Конкурентные позиции бизнеса: Учебное пособие. – Пенза, ПГУ, 2012. 215с.
25. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Дэвид Г. Бэнгз. - М.: Изд-во «Финпресс», 2014. - 256 с.
26. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Учеб. Пособие. / В.С. Ефремов. - М.: «ДИС», 2015. - 288 с.
27. Заседателев О.В. Некоторые вопросы управления инвестициями / О.В. Заседателев // Вопросы экономики и конверсии. – 2016. – Вып. 2. – С. 68-74
28. Ивановский В.С. Рынок капитала, самофинансирование и инвестиционная деятельность фирмы / В.С. Ивановский. - М.: Рос. экон. журнал, 2014. - 80 с.
29. Ильенкова Н.Д. Применение анализа безубыточности при разработке производственной программы / Н.Д. Ильенкова // Экономика и коммерция. Сер.9 Электр. техника. – 2012. – Вып. 3.– С. 105-113.
30. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж.. Сондерс В. Вонг. Пер с англ. – М.: СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 2015. - 105 с.
31. Крюков И. Эффективность использования производственного оборудования / И. Крюков [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/manufact/oee.shtml>]

32. Кузнецов В.Н. Согласование и оптимизация в иерархических системах с активными элементами / В.Н. Кузнецов. - М.: Ин-т управления РАН, 12012. - 130 с.
33. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. – 2013. – № 6. – С. 61-67.
34. Ладанов И.Д. Практический Менеджмент / И.Д. Ладанов. - М.: «ИНФРА-М», 2010. – 541с.
35. Маркетинг. //Под ред. А.Н.Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-560 с.
36. . Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. — М., Информэлектро, 2009.
37. Менеджмент (современный российский менеджмент) / под ред. А.Д. Русинова. – М.: ЗАО «ФБК-Пресс», 2014. – 504 с.
38. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Изд-во «Дело», 2014. – 800 с.
39. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках/ под ред. Б.В. Прыкина.— М.: «Банки и биржи», 2015. – 286 с.
40. Организация производства на предприятии: Учебник для техн. и эконом. спец. / Под ред. О.Г. Туровца, Б.Ю. Сербиновского. – М.: МарТ, 2012. – 464 с.
41. Основы менеджмента: учебник для вузов / под ред. А.А. Радугина. – М.: Изд-во «Центр», 2015. – 432 с.
42. Питерс Т. В поисках эффективного управления: пер. с англ. А.М. Бердяева / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 2014. – 350 с.
43. Попов С.А. Модульная программа для менеджеров. / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
44. Потапов С.С. Реструктуризация: в поисках идеальных форм / С.С. Потапов // Управление компанией. 2016. – № 8. – С. 18-23.

45. Развитие рынка мебели [Электронный ресурс // Режим доступа: www.cfin.ru]
46. Рынок мебели из стекла [Электронный ресурс // Режим доступа: www.internationalbusiness.ru]
47. Рынок мебели из стекла в России [Электронный ресурс // Режим доступа: www.ispress.ru/smi/pressa/financial-managment.htm]
48. Рынок мебели из стекла [Электронный ресурс // Режим доступа: www.ripkso.kz/publications/magazine/]
49. Шестопа́л Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. / Ю.Т. Шестопа́л, В.Д. Дорофеев, Н.Ю. Шестопа́л. – Пенза, ПГУ, 2015. -326 с.
50. Управление организацией: учебник для вузов / под ред. Н.Т. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 669 с

ПРИЛОЖЕНИЯ