

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Центральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки бакалавра 080200 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

Выпускная квалификационная работа

Разработка миссии и элементов управления предприятием по производству реставрационных материалов для мебели

Студент группы 133ЭМ31
(номер группы)

(подпись, дата)

Загрекова О. В.
(фио полностью)

Руководитель К.Э.Н., доцент
(должность)

(подпись, дата)

Мизюркина Л.А.
(фамилия, инициалы)

(наименование организации)

Нормоконтролер Д.Э.Н., профессор
(должность)

(подпись, дата)

Тугускина Г. Н.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С. В.
(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.
(фамилия, инициалы)

Пенза _____2017 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Направление подготовки бакалавра 080200 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент и
экономическая безопасность»
С. В. Тактарова

«___» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента
Загрековой Олеси Владимировны

Тема **Разработка миссии и элементов управления предприятием по**
производству реставрационных материалов для мебели

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № ____ от «___» ____ 2016 г.
 2. Срок сдачи студентом законченной работы на кафедру за 2 недели до дня
защиты
 3. Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и
правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной
квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения
практики.
 4. Перечень подлежащих разработке вопросов
Рассмотреть маркетинговые исследования рынка, оценить основных
конкурентов, выполнить анализ потребителей.
Представить характеристику производимой продукции, ее качество и
конкурентоспособность, рассмотреть технологию производства, логистику
производственных процессов.
Обосновать формирование системы эффективного управления предприятием.
 5. Работа иллюстрируется презентацией материала, созданной с
использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада презентацией
материалов составляет 5-7 минут.
 6. Дата выдачи задания _____
- Руководитель _____

(подпись)

Задание принято к исполнению _____
(дата и подпись студента–дипломника)

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка содержит листов 86, рисунков 19, таблиц 17, источников 55, приложений 6, слайдов 13.

СОЗДАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, РЕСТАВРАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ, МЕБЕЛЬ, ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЗАОВМЕБЕЛЬ», МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРОДВИЖЕНИЕ, ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

Объектом исследования является разработка элементов менеджмента предприятия по производству реставрационных материалов для мебели.

Цель работы – разработать комплекс управленческих, маркетинговых, производственных и экономических решений по производству реставрационных материалов для мебели на предприятии ООО «ЗАОВМебель».

В процессе работы проведены маркетинговые исследования конкурентов и потребителей, разработаны мероприятия по подготовке производства, продвижению продукции и стимулированию сбыта, оценены конкурентные позиции предприятия и продукта, проведена финансовая оценка эффективности проекта.

Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 20 месяцев.

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

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Маркетинговые исследования рынка.....	7
1.1 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	7
1.2 Анализ потребителей.....	10
1.3 SWOT- анализ предприятия.....	18
1.4 Анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия.....	22
2. Техничко-технологическое обоснование проекта.....	28
2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества.	
Конкурентоспособность предприятия.....	28
2.2 Технология производства продукции.....	37
2.3 Логистика производственных процессов.....	42
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	44
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	44
3.2 Формирование стратегий организации.....	48
3.3 Управление качеством в организации.....	54
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	57
Заключение.....	67
Список использованной литературы.....	70
Приложение А. Перечень оборудования применяемого в ООО ЗАОВМебель»	74
Приложение Б. Основные принципы современной реставрации мебели.....	77
Приложение В. Материалы для реставрации мебели из ценных пород дерева..	78
Приложение Г. Постоянные затраты в ООО «ЗАОВМебель».....	80
Приложение Д. Отчет о финансовых результатах.....	81
Приложение Е. Расширенная аннотация.....	82

ВВЕДЕНИЕ

С каждым днем рынок мебели развивается и растет. Однако в практике часто приходится встречаться с различными дефектами и поломками мебели.

Для устранения дефектов и ремонта различных поверхностей (в том числе и окрашенных) древесины, пластика, ламинированного ДСП, камня применяются реставрационные материалы. Такими материалами можно отремонтировать сколы, потертости, трещины, царапины. Именно таким материалом являются реставрационные материалы фирмы König. Немецкая фирма König образована почти 120 лет назад и является старейшим производителем реставрационных материалов для мебели.

Современный рынок предлагает нам широкий ассортимент мебели, выполненной в самых разных стилистических и дизайнерских направлениях. Это позволяет удовлетворить запросы потребителей с любыми вкусами и предпочтениями. Проблема повреждений поверхности деревянных изделий знакома всем производителям корпусной и кухонной мебели, мастерам по сборке мебели, профессионалам, занимающимся реставрацией мебели и паркета и просто частным потребителям.

Незначительные, на первый взгляд, повреждения вызывают рост рекламаций, дополнительные производственные и материальные затраты. Возвращение готовой продукции назад в производственный цех зачастую неизбежно. Однако повторная покраска может не понадобиться, если под рукой есть необходимые средства для реставрации мебели. С помощью этих реставрационных материалов легко удалить царапины на мебели и паркете, на любых деревянных изделиях. Для оперативного ремонта могут быть использованы мягкий воск, восковый карандаш для мебели или паркета, ретуширующие фломастеры, шпатлевки и краски. Их можно применять в зависимости от серьезности повреждения поверхности. Реставрационный карандаш легко уберет царапины на мебели и паркете, мягкий воск скроет более серьезные сколы и трещины.

В связи с вышесказанным в сложившихся условиях, организация предприятия по производству реставрационных материалов для мебели может стать высокодоходным видом бизнеса. Целью ВКР является разработка миссии и элементов управления предприятием по производству реставрационных материалов для мебели. Для достижения цели были определены и решены следующие задачи:

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

разработать миссию предприятия по производству реставрационных материалов для мебели;

спроектировать организацию управления предприятием, то есть описать технологию производства реставрационных материалов, производственную структуру предприятия и разработать организационную структуру предприятия;

провести оценку экономической эффективности предприятия по производству реставрационных материалов для мебели.

Объектом исследования является разработка миссии и элементов управления предприятием по производству реставрационных материалов для мебели.

Предмет исследования – конкретные области деятельности предприятия.

При написании работы были использованы следующие методы научного исследования: аналитический метод; методы группировки, сравнения, моделирования; метод научной абстракции; методы теоретического анализа и синтеза; специальные методы финансового анализа; расчет отдельных групп финансовых показателей.

Практическая значимость ВКР состоит в использовании всех ее основополагающих при разработке элементов менеджмента предприятия по производству реставрационных материалов для мебели.

1. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

ООО «ЗАОВМебель» занимается производством реставрационных материалов для мебели в городе Кузнецке Пензенской области, поэтому необходимо оценить состояние и объем данного рынка в Пензенской области, в Поволжье, в России, тенденции его развития. Предприятие планируется запустить в действие с сентября 2017 г.

Половину всего производства мебели в России обеспечивают малые и средние предприятия. По официальным данным в Пензенской области работает более тридцати предприятий, производящих мебель и только два предприятия, производящие реставрационные материалы для мебели.

Ассортиментная линейка выпускаемая этими предприятиями товаров достаточно широка: основной процент занимает механическая конструкция, практически равными долями выступает соединительная конструкция, также согласно долям производимых товаров отводится декоративной конструкции, и около 3-5 % рынка удерживают реставрационные материалы для мебели.

В Пензенской области активно развивается целый ряд сегментных линеек. Наибольшее развитие отмечается в среднем ценовом сегменте. Связано это с тем, что все больше потребителей уходят в своих предпочтениях от сборно-разборной мебели эконом-класса, выбирая качество и надежность, а зачастую и руководствуясь соображениями престижа. Производителям тоже выгодно развивать эти направления. С одной стороны, производство сборно-разборной мебели в данных ценовых сегментах не требует закупки дополнительных приспособлений и повышения квалификации персонала, но с другой стороны, именно средний ценовой сегмент обеспечивает достаточно высокий порог рентабельности производства продукции и для компании-производителя, и для продавца.

Согласно полученным данным, с точки зрения потребителей, нехватку предложений в сегменте «эконом» ощущают 28% опрошенных потребителей продукции этого сегмента, в среднем сегменте - 13% опрошенных потребителей продукции этого сегмента, «средний плюс» - 9,6% опрошенных потребителей продукции этого сегмента, «элит» и «супер-элит» - 14,2%.

Проанализировав ситуацию на рынке мебели, можно сделать вывод, что наиболее целесообразным направлением в производстве реставрационных материалов для мебели является производство классических видов (механических, соединительных и т.п.) материалов, для среднего ценового сегмента потребителей. Именно этой продукцией занимается ООО «ЗАОВМебель».

Основные компании-конкуренты для ООО «ЗАОВМебель» представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Параметры сравнения компании ООО «ЗАОВМебель»

Область сравнения	ООО «ЗАОВМебель»	ООО «Московская фабрика»	ООО «Фрегат»
Качество	Хорошее	Хорошее	Хорошее
Ассортимент	Механические, крепежные, соединительные, декоративные реставрационные материалы для мебели	Гнутые заготовки, металлические, плоские, декоративные, деревянные реставрационные материалы для мебели	Столярные, механические, крепежные, соединительные, декоративные реставрационные материалы для мебели
Натуральность	Натуральное	Натуральное	Натуральное
Цена	Средняя	Выше средней	Высокая
Известность торговой фирмы	Не известно	Известен	Известен
Реклама, стимулирование сбыта	Периодическая реклама, стимулирование торговли	Периодическая реклама	Периодическая реклама, стимулирование торговли

Основными конкурентами ООО «ЗАОВМебель» являются местные фирмы, ООО «Московская фабрика», ООО «Фрегат» - фирмы занимающиеся производством и реализацией мебели, а также реставрационных материалов для мебели.

Продукция нашего предприятия и продукция конкурентов однообразная и рассчитана на один рыночный сегмент. Продукция ООО «ЗАОВМебель» характеризуется хорошим качеством, большим ассортиментом продукции и средней ценой. Сотрудничает с немецкой фирмой König, которая образована почти 120 лет назад и является старейшим производителем реставрационных материалов для мебели.

Производимая продукция рассчитана на потребителей со средним и высоким уровнем дохода, поэтому она является доступной для всех покупателей с разным уровнем дохода.

Продукция фирмы «Московская фабрика» соответствует отечественному уровню по качеству при основательно выше средней ценой. По своему дизайнерскому стилю, качеству и цене может конкурировать с аналогами российского производства.

Продукция предприятия ООО «Фрегат» достаточно высокого качества, и она не уступает по качеству фирмам-конкурентам. Продукция этого предприятия рассчитана на потребителей с высоким уровнем дохода, поэтому она в меньшей степени доступна для среднего потребителя.

Спрос на рынке реставрационных материалов для мебели относительно насыщен и фирмы склонны к проведению агрессивных стратегий, поэтому интенсивность конкуренции высокая. Появление на рынке крупного лидера в ближайшее время маловероятно, т.к. все фирмы предлагают свою продукцию в небольших объемах, разной по качеству, функциональности, дизайну и цене.

Наши конкуренты в основном производят разнообразные реставрационные материалы для мебели для различных потребителей.

Современный дизайн - залог успеха, поэтому наша фирма акцентирует свое внимание на том, чтобы выпускаемая продукция соответствовала

последним тенденциям моды, а также была экологически чистой и безопасной. Для выхода на рынок мы будем вести агрессивную борьбу, потому что конкуренты тоже быстро адаптируются к изменениям на рынке.

Предприятие ООО «ЗАОВМебель» реализует свою продукцию на территории города Кузнецка, Пензы и Пензенской области. Предприятие устанавливает гарантийный срок на свою продукцию. Также предприятие осуществляет доставку со склада и монтаж продукции, включая послепродажное сервисное обслуживание покупателей. К товару прилагается специальная упаковка, защищающая его от повреждений при погрузке и транспортировке. Реализация продукции происходит через оформление индивидуальных заказов покупателями в офисе.

1.2 Изучение потребителей

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

Для выявления предпочтений и пожеланий клиентов, ООО «ЗАОВМебель» проводит исследование покупательских приоритетов, которыми они руководствуются при покупке товаров, производимых ООО «ЗАОВМебель». Исследование осуществляется посредством наиболее популярного метода – опроса с помощью специально разработанных анкет, чьи данные позволяют в полной мере исследовать покупательские запросы и реализовать всевозможные пожелания покупателей о предлагаемом товаре.

Для проведения опроса составляется анкета, которая предлагается потребителям при получении товара. При помощи анкеты можно выяснить: мнение потребителей о товарах, факторы, оказывающие основное влияние на покупателей при выборе производителя товара; что важнее для покупателя – цена или качество товара и т.д.

Обратная связь с респондентами осуществляется при непосредственном возвращении анкет. По полученным сведениям проводится анализ, подводятся итоги и в соответствии с ними вырабатываются предложения по корректировке деятельности предприятия для наиболее полного удовлетворения нужд потребителей.

Сегментирование рынка – это разбивка рынка на определенные группы потребителей, для которых требуются отдельные товары и/или комплексы маркетинга.

Выбор целевых сегментов – оценка привлекательности и выбор только наилучших сегментов рынка для выхода на них со своим товаром.

Позиционирование товара – создание ему конкурентоспособного положения на рынке и в сознании целевого потребителя.

При сегментировании рынка необходимо учитывать принципы и признаки сегментирования.

Принципы сегментирования:

- 1) для выделения сегментов рынка каждый сегмент должен обладать существенными различиями в предпочтении потребителей;
- 2) работа по удовлетворению потребностей выделенного сегмента должна приносить достаточный объем продаж и прибыль (оценка привлекательности);
- 3) сегмент (потребители) должен быть доступен для системы сбыта и коммуникаций (рекламы и т.п.)

На рисунке 1.1 приведены основные потребители товаров ООО «ЗАОВМебель».

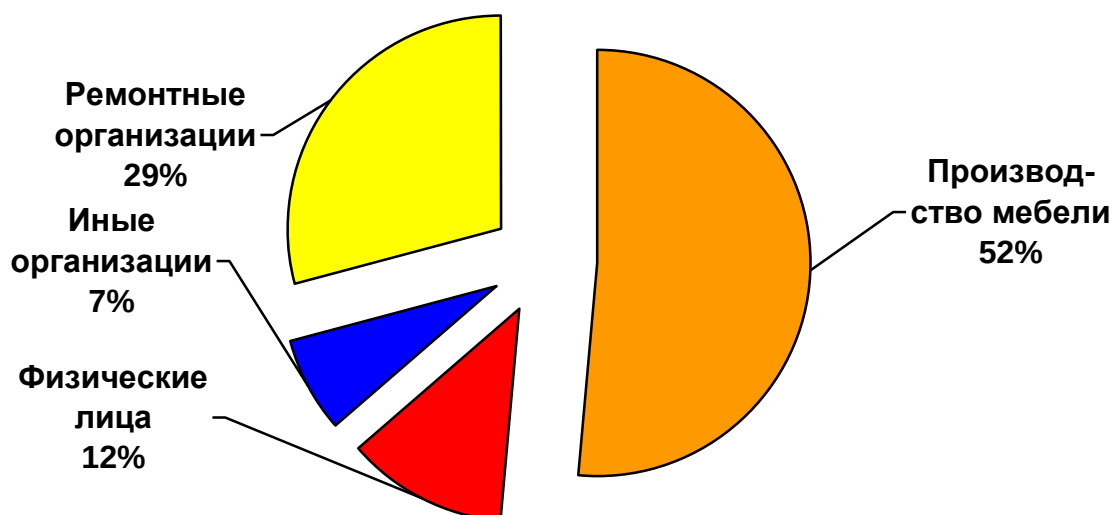


Рисунок 1.1 – Основные потребители реставрационных материалов для мебели в ООО «ЗАОВМебель»

По данным рисунка 1.1 видно, что наибольший удельный вес продаваемых товаров принадлежит производителям мебели и ремонтным организациям. Исходя из этого, предполагается, производители мебели будут приобретать 52 % реставрационных материалов для мебели, ремонтные организации в среднем 29 %, иные организации – 7%, физические лица – 12 %.

Самая известная и самая критикуемая маркетинговая концепция — это «концепция жизненного цикла продукта» (PLC). Ее основная идея заключается в том, что любая политика в отношении товара на рынке может быть модифицирована под влиянием имеющихся рыночных условий, и производитель является не пассивным наблюдателем этого процесса, а имеет возможность управлять им.

Уровень достоверности полученных результатов зависит от степени агрегированности рассматриваемой совокупности. Это может быть класс продуктов (например, мебельный штрих), группы продуктов с определенными потребительскими свойствами (например, спанбонд) или специальные торговые марки.

Однако сосредоточение внимания только на одной из вышеперечисленных групп обедняет анализ, появляются и исчезают фирмы и

модели, возникают новые фантазии художников и дизайнеров, что дает новую жизнь товарам и услугам.

Период существования определенного вида товара — от его появления на рынке (в продаже) до исчезновения с него — и называется жизненным циклом товара.

Продолжительность каждой стадии имеет определенные точные сроки, последовательность всякой стадии также постоянна - одна стадия следует за другой неизменно и необратимо.

Жизненный цикл товара и его стадии можно изобразить графически, для этого на оси X отложим время, а на оси Y - объем продаж товара в данный момент времени – рисунок 1.2.

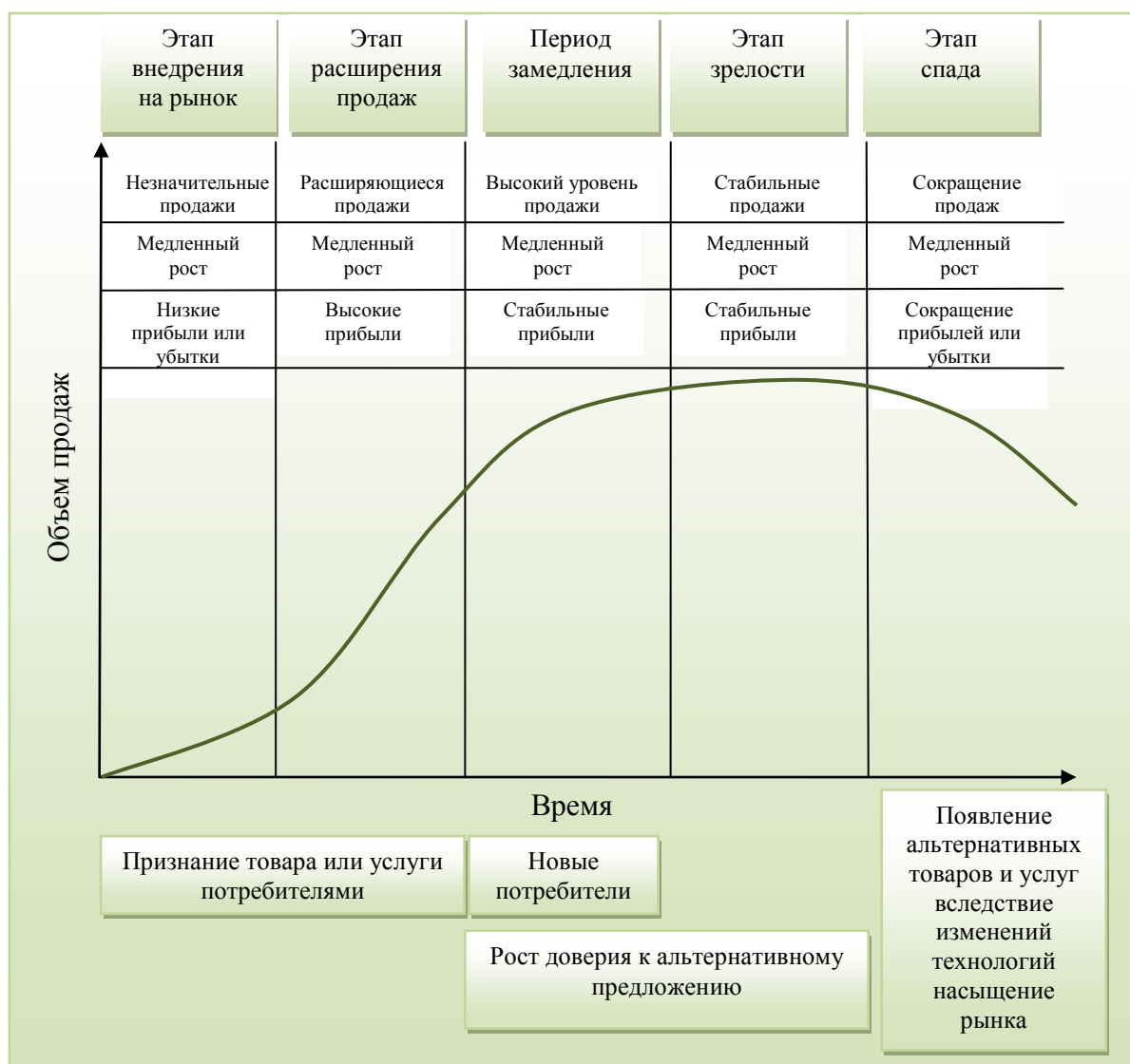


Рисунок 1.2 - Жизненный цикл товара

Жизненные циклы в природе и в экономике различны, хотя идут они параллельно. Продолжительность стадий может различаться от одного товара к другому. На каждой стадии на рынке появляются новые потребительские сегменты с различной ценовой чувствительностью, которые необходимо учитывать в маркетинговой политике фирмы.

Стадия разработки и вступления на рынок. Основные характеристики данной стадии разработки и вступления на рынок (development) — значительные производственные и исследовательские затраты, отсутствие фактических конкурентов, незначительная роль цены, являющейся сигналом качества товаров. Современный мир характеризуется заметным сокращением интервала между открытием и его массовым использованием в производстве.

Цена не играет заметной роли на данной стадии существования продукта. Если для потребителей цена является показателем определенного качества и на этой стадии существования продукта они еще не могут сравнить его с альтернативными, то их поведение является относительно нечувствительным к цене инновационного продукта. Поэтому важным моментом в любой товарной стратегии служит информационное распространение знаний о выгодах, которые они получают от использования данного продукта. Эксперименты показали, что спрос начинает приспосабливаться к новому продукту, если к нему адаптировались первые 2—5% потребителей.

Стадия роста. Продукт на стадии роста (growth) впервые сталкивается со своими конкурентами, а это в свою очередь создает для потребителя большую возможность выбора. Возрастает информированность потребителя о товаре, что увеличивает его чувствительность к цене. Цена должна точно соответствовать тому качеству потребительской ценности, которого ждет покупатель.

Выбор ценовой стратегии при выходе на массовый рынок зависит от состояния отрасли, внутренних возможностей, внешнего окружения, цели и направлений будущего развития компании. В любом случае два рыночных элемента будут всегда ограничивать выбор: конкуренты и потребители. К основным ценовым стратегиям на этой стадии относятся:

стратегия «награды», или «снятия сливок», когда цена устанавливается выше цены конкурентов, подчеркивая исключительное качество продуктов. В этом случае ориентация делается на менее чувствительную к цене группу потребителей, производитель работает с отдельными сегментами рынка;

стратегия цены «паритета», когда осуществляется явный или тайный сговор с конкурентами или когда идет ориентация на лидера в установлении величины цены. В этом случае ориентация ведется на наиболее типичного массового покупателя, т. е. фирма работает со всем рынком;

стратегия проникновения на рынок за счет низкой цены. Производители инновационных товаров редко используют ее, поскольку, снижая цену для наиболее чувствительной к ней группе потребителей, они тем самым снижают эффект взаимосвязи «цена—качество», что опасно для репутации продукта.

Борьба за потребителя с конкурентами может осуществляться в двух направлениях:

Первое — ориентация на технические и эстетические особенности продукта.

Второе — использование возможности «экономии на масштабе производства». В это время происходит расширение рынка в результате изменения стиля жизни не охваченных ранее потенциальных потребителей и географическое расширение рынка. Именно на этой стадии появляется некая общая рыночная цена, к которой в большей или меньшей степени тяготеют производители. Такое разнообразие ценовых стратегий дает возможность фирме при наличии большого количества конкурентов и снижении рыночной доли не уменьшить объем продаж.

Стадия зрелости продукта. Особенность стадии зрелости (maturity) — появление на рынке наиболее чувствительной к цене группы потребителей. Рынок насыщается продуктом, ослабевает конкуренция за счет отсева не выдержавших ее фирм (в первую очередь — с высокими затратами на производство) и перехода части фирм на создание нового продукта. К тому же сильно влияние повторных покупок адаптировавшихся к продукту

потребителей. На этой стадии, в отличие от стадии роста, наиболее важна доля фирмы на рынке, поскольку ее уменьшение даже при низких затратах и невозможности увеличивать цену ведет к неспособности окупить расходы.

Очень важной проблемой является способность фирмы расширить стадию зрелости, чтобы обеспечить жизнь своему товару. Во-первых, фирма не потеряет связь со своими потребителями, во-вторых, за счет снижения затрат при экономии на масштабе можно получать пусть и незначительную, но стабильную прибыль, и, в-третьих, это дает фирме небольшую передышку на опробование и внедрение нового товара.

Стадия падения. Товар заканчивает свое существование с исходными техническими параметрами различного качества в условиях недогрузки производственных мощностей. Опасность чрезмерного падения может быть ограничена.

Эффект влияния такой тенденции на цены зависит от способности отрасли или отдельной фирмы избавиться от избыточных мощностей по производству данного продукта и переключиться на новый товар.

Если большую часть капитала составляют переменные затраты или если капитал может быть просто перераспределен в более прибыльные отрасли, например, посредством сокращения рабочей силы, цены должны снизиться незначительно для того, чтобы дать толчок к сокращению производственных мощностей в других фирмах.

Если затраты в основном постоянные и невозвратные (sunk), средние затраты планируются исходя из сокращения использования производственных мощностей, ценовая конкуренция растет, поскольку фирмы пытаются увеличить использование мощностей и захватить большую долю уменьшающегося рынка.

Прибыль и цена резко падают, но могут и стабилизироваться на низком уровне. В любом случае данное производство будет тяжелым грузом для любой фирмы.

Построение жизненного цикла товаров требует учета следующих положений:

1. Определение предмета анализа: отрасль, класс товаров, товарная марка. Отрасль — это несколько классов продукции, конкурирующих и неконкурентных между собой (например, плиты, холодильники или стиральные машины).

С другой стороны, отдельные формы и марки продукта представляют конкурентное развитие отрасли как бы изнутри жизненного цикла продукта, причем даже большее, чем общий взгляд на модель PLC. Поэтому анализ отдельной фирмы или марки является более надежным. Этот уровень отражает совокупный эффект межфирменной конкуренции и продление стадий жизненного цикла за счет новых продуктовых форм.

2. Определение и анализ факторов, влияющих на товар на разных стадиях его жизненного цикла:

а) факторы спроса: рыночный потенциал — сумма перспективных потребителей товара, адаптация потребителей, чувствительность потребителей к различным рыночным факторам (цене, качеству, доставке и т.д.);

б) факторы предложения: количество конкурентов и структура рынка, скорость их появления на рынке, размер, форма и направления их инвестиций (они в свою очередь зависят от ожиданий относительного рыночного потенциала и стремления захватить и укрепить свои позиции);

в) факторы внешнего окружения: развитие науки, которое дает толчок развитию продукта и технологии, общая структура экономики, инфраструктура, внешние законодательные регуляторы.

3. Роль цены. Величина цены и ее динамика характеризуют положение продукта на товарном рынке и отражают его качественные характеристики: потребительские свойства, удобство использования, технологию производства (например, реставрационных материалов из дерева), длительность использования, дизайн, упаковку, доставку, послепродажное обслуживание и т.д.

Необходимо помнить, что различные субъекты рынка: потребители, управляющие, маркетологи, исследователи — используют различные критерии для оценки качества реставрационных материалов для мебели.

1.3 SWOT- анализ предприятия

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны (Strengths) — преимущества предприятия.

Слабости (Weaknesses) — недостатки предприятия.

Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества предприятия на рынке.

Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение предприятия на рынке.

Для определения сильных и слабых сторон предприятия необходимо сформулировать параметры оценки предприятия и по каждому из которых определить, что является сильной, а что – слабой стороной, таблица 1.2.

Применение SWOT-анализа позволит систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

Для диагностики состояния ООО «ЗАОВМебель» используется SWOT-анализ, в котором определяются сильные и слабые стороны предприятия, позволяющие наиболее успешно ориентироваться во внешней среде, а так же возможности и угрозы, которые могут возникнуть при реализации поставленных перед организацией целей.

Таблица 1.2 – Сильные и слабые стороны ООО «ЗАОВМебель»

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Предприятие	1.Высокий уровень квалификации работников.	1. Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	2.Наличие сертификата соответствия и прочности 3.Наличие материально-сырьевой базы. 4.Цены и себестоимость реставрационных материалов для мебели ниже, чем у региональных конкурентов.	2. Степень износа оборудования 3.Отсутствие стабильности на начальном этапе изготовления реставрационных материалов для мебели удовлетворительного качества
3. Финансы	5.Высокая скорость оборота вложенных средств.	4.Неустойчивое финансовое положение, нехватка оборотных средств, что не позволяет производить реставрационные материалы для мебели нужного ассортимента.
4. Инновации	6. Возможность разработки новых реставрационных материалов для мебели и их доработки под специфические требования заказчика	5.Привлечение дополнительных инвестиций на новые основные средства.
5. Маркетинг	7.Эффективность рекламы	6.Невысокий имидж предприятия 7.Неизвестность марки

Второй шаг SWOT-анализа – это оценить ситуацию вне предприятия и понять, что является возможностями, а также какие существуют угрозы (и соответственно, предварительно к ним подготовиться). Методика определения рыночных возможностей и угроз (таблица 1.3) практически идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия.

Таблица 1.3 – Возможности и угрозы «ЗАОВМебель»

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	1. Уменьшение себестоимости внедрения новых технологий. 2. Ввод новых рыночных сегментов	1. Ограниченный ассортимент реставрационных материалов для мебели. 2. Увеличение производства товаров-аналогов. 3. Рост конкуренции.
2. Сбыт	3. Расширение сбыта при условии увеличения производства мебели	4. Слабо развитая сеть распределения.
3. Экономические факторы	4. Развитие мебельной отрасли в регионе.	5. Общее кризисное состояние экономики, значительные темпы инфляции, увеличения курса валют.
4. Спрос	5. Высокая емкость рынка	6. Изменение вкусов и потребностей потребителей.
5. Природные и географические факторы	6. Удобное географическое положение.	7. Наличие конкурентов.

Во время проведения SWOT-анализа не только раскрываются сильные и слабые стороны, угрозы и возможности, но и выполняется их оценка с точки зрения того, насколько важными они являются для предприятия.

Для этого каждую сильную и слабую сторону, возможность или угрозу нужно оценить двумя параметрами, поставив себе два вопроса:

“Насколько высока вероятность того, что это случится?”

“Насколько это может повлиять на предприятие?” (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Матрица SWOT-анализа ООО «ЗАОВМебель»

	Возможности						Угрозы						Итого:
	1. Уменьшение себестоимости внедрения новых технологий.	2. Ввод новых рыночных сегментов	3. Расширение сбыта при условии увеличения производства мебели	4. Развитие мебельной отрасли в регионе	5. Высокая емкости рынка	6. Удобное географическое положение	1. Ограниченный ассортимент продукции	2. Увеличение производства товаров-аналогов	3. Изменение вкусов и потребностей потребителей.	4. Слабо развитая сеть распределения	состояние экономики, значительные темпы инфляции, увеличения курса валют.	6. Рост конкуренции	
Сильные стороны													
1. Высокий уровень квалификации работников.	+	+	+						+	+	-		+4
2. Наличие сертификата соответствия и проч.		+	+		+			+	+			+	+6
3. Наличие сырьевой базы.	+					+						+	+2
4. Возможность разработки новых изделий и доработки изделия под специфические требования заказчика	+	+	+	+	+		+	+	+		-	+	+7
5. Высокая скорость оборота вложенных средств.	+				+		+				+	+	+4
6. Эффективность рекламы			+	+	+			+	+	+		+	+5
7. Цены и себестоимость ниже, чем у основных конкурентов	+		+	+	+			+	+	+	-	+	+6
Слабые стороны													
1. Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия									-	-	-		-3
2. Высокая степень износа оборудования	-	-	+		-		-	-			-	-	-5
3. Отсутствие стабильности на начальном этапе изготовления продукции удовлетворительного качества		-	-				-	-				-	-4
4. Неустойчивое финансовое положение, нехватка оборотных средств, что не позволяет производить продукцию в нужном объеме	-	-	-		-		-	-			-	-	-7
5. Привлечение дополнительных инвестиций на новые основные средства.	-	+	+								-	-	0
6. Невысокий имидж предприятия		-	-	-				-	-	-		-	-6
7. Незвестность марки		-	-	-				-	-	-		-	-6
Итого:	+2	-1	+3	+1	+3	+1	-1	-1	+2	0	-6	0	+3

Из матрицы для SWOT-анализа ООО «ЗАОВМебель» были отобраны основные показатели в каждом пункте, произведен их тщательный анализ и выяснена сила их воздействия на организацию, а затем проведена их градация в нужных направлениях.

Выберем четыре события, которые состоятся с большой вероятностью, занесем в соответствующие разделы SWOT-анализа определенные ключевые стратегические факторы (таблица 1.5) и установим приоритеты.

Таблица 1.5 – SWOT- анализ ООО «ЗАОВМебель»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Применение передовых технологий при производстве реставрационных материалов для мебели.</p> <p>Высококвалифицированный персонал.</p> <p>Своевременность выполнения индивидуальных заказов.</p> <p>Быстрое освоение новых видов реставрационных материалов для мебели.</p> <p>Средняя цена продукции.</p>	<p>Неизвестность торговой марки.</p> <p>Высокая зависимость от поставщиков материалов и комплектующих.</p> <p>Отсутствие крупных корпоративных клиентов.</p> <p>Негибкая политика работы с клиентами (сложная процедура предоставления кредитов и т.д.).</p>
Возможности	Угрозы
<p>Доступные кредитные ресурсы.</p> <p>Доступность современных технологий производства реставрационных материалов для мебели.</p> <p>Государственная поддержка малого и среднего бизнеса.</p> <p>Снижение себестоимости продукции за счёт использования новых технологий.</p> <p>Увеличение востребованности отечественной продукции за счет установления санкции стран ЕС.</p>	<p>Большое количество конкурентов.</p> <p>Дефицит профессионалов на рынке труда.</p> <p>Более качественная ресурсно-сырьевая база.</p>

Сравнение сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на следующие вопросы относительно последующего развития предприятия, которые и отобразят суть анализа: Как воспользоваться возможностями, которые открываются, используя сильные стороны предприятия? За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы? Какие слабые стороны предприятия могут помешать воспользоваться возможностями? Каких угроз, увеличенных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего побаиваться?

1.4 Анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия

Внешние факторы – это в основном неконтролируемые силы, которые воздействуют на решения менеджеров и их действия, в конечном счете, на внутреннюю структуру и процессы в организации. Внешние факторы по влиянию на бизнес можно расположить в следующей последовательности:

Отдаленное влияние: экономическое воздействие, политико-правовое воздействие, социально-культурное воздействие, демографическое воздействие, технологическое воздействие,

Производственные воздействия: производственная структура, соперничество между конкурентами, входные и выходные барьеры, угроза появления товаров-заменителей, влияние поставщиков, влияние потребителей.

Операционное окружение: конкурирующая позиция, образ потребителя, рынок рабочей силы, интересы посредников, отношения поставщиков и кредиторов, индивидуальное производство (предпринимательство).

Экономическое воздействие – это влияние на деятельность фирмы, которое является результатом таких факторов, как производство, распределение и потребление товаров в городах Кузнецке, Пензе. Экономическое воздействие более подробно рассмотрено ниже.

Политико-правовые воздействия – это ограничения в процессе принятия решений, является результатом правовых и управленческих рамок. Эти рамки

налагают на фирму обязанности по защите потребителей и окружающей среды, посредством торговых соглашений, антитрастовых законов, налоговых программ, установления минимального уровня заработной платы, регулирования цен и норм выброса в окружающую среду, а также посредством административного воздействия и многих других акций.

Нужно учитывать правовые обязательства, составляющие неотъемлемую часть в деятельности организации.

Социально-культурные условия влияют на деятельность фирмы, поэтому при предварительном анализе данного фактора мы должны учесть, что социально-культурные рамки определяют восприятие «хорошего вкуса» в рекламе, взгляды служащих на равные возможности при найме и веру конкурентов в этические отношения.

Популярный и удобный путь предсказать возникновения и упадок деловой активности – это анализ демографических данных.

Демографический прогноз описывает население с точки зрения будущих покупателей товаров и услуг. Демографические исследования, несмотря на многие недостатки, являются мощным источником информации для составления прогнозных проектов и при оценке различных факторов, которые могут повлиять на производство.

Технологические воздействия заключаются в применении новых знаний для практических целей в любых аспектах производственных отношений. Поэтому бизнес должен идти в ногу с технологическим процессом, учитывая при этом стадии производства.

Основные факторы, влияющие на развитие предприятия.

К основным факторам относятся: общие политические и экономические условия развития фирмы бизнеса в стране, состояние законодательства, уровень доходов потребителей, модные тенденции, демографическая структура и ряд других важных параметров.

Основные факторы делятся на внутренние и внешние. Внешние факторы в свою очередь состоят из демографии: для городов Кузнецка, Пензы и Пензенской области.

Политическая стабильность. В наше время в России политика относительно стабильна и направлена на развитие и формирование нововведений, вводящихся законным путем.

Финансовая, кредитная и налоговая политика влияет непосредственно на организацию предприятия, но, имея грамотного бухгалтера, финансовая политика будет на стороне предприятия.

Инфляция в настоящее время в нашей стране ощущается значительно. Уровень доходов населения: минимальная заработная плата установлена равной 7330 рублям, средняя заработная плата рабочего строительной специальности г. Пензы составляет от 10 000 до 25000 рублей в зависимости от предприятия, на котором работает рабочий.

Внутренние факторы. Уровень издержек для предприятия минимизирован, так как оборудование для производства, покупается б/у.

Управленческий потенциал: работники предприятия – это квалифицированные сотрудники, имеют хороший опыт работы и прекрасное образование. Стимулирование труда развито.

Основная масса факторов влияет положительно на организацию предприятия ООО «ЗАОВМебель» в г. Кузнецке, Пензенской области (рисунок 1.3).

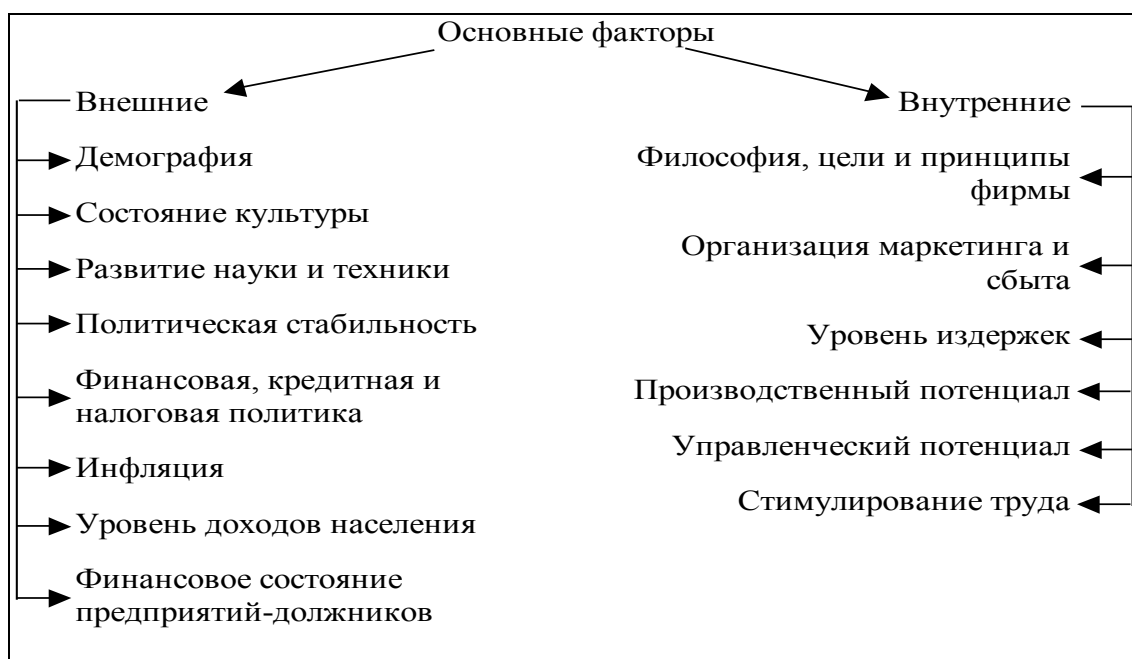


Рисунок 1.3 - Основные факторы, влияющие на деятельность
ООО «ЗАОВМебель»

Анализ внутренней среды. Производим экспертный анализ внутренней среды «ЗАОВМебель» по основным направлениям деятельности по 10-балльной шкале оценки (таблица 1.6).

Таблица 1.6 - Результаты анализа внутренней среды предприятия ООО «ЗАОВМебель»

Основные направления анализа	Оценка состояния (балл)
Маркетинговая деятельность	
1. Наличие и качество сегментации рынка	9
2. Позиционирование основных продуктов на сегментах	8
3. Ориентированность изделий на требования рынка	9
4. Рациональность политики ценообразования	8
5. Эффективность продвижения продуктов на рынки сбыта	8
6. Эффективность сбыта	9
Фактический уровень	85%
Производственная деятельность	
1. Планирование процессов производства изделий	8

Продолжение таблицы 1.6	
Основные направления анализа	Оценка состояния (балл)
3. Эффективность производства	8
4. Использование ресурсосберегающих технологий	8
5. Использование современного высокотехнологичного оборудования	8
6. Эффективность использования системы качества	7
Фактический уровень	80%
Организационная деятельность	
1. Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	8
2. Качество коммуникаций	8
3. Рациональность распределения полномочий и ответственности	7
4. Отработанность процедур управления, норм и правил	7
5. Использование информационных технологий управления	7
Фактический уровень	74%
Работа с персоналом	
1. Наличие эффективных процедур найма и роста персонала	8
2. Эффективность системы обучения и переобучения персонала всех уровней	6
3. Взаимоотношения руководителей с работниками	8
4. Эффективность системы мотивации	8
Фактический уровень	75%
Финансовая деятельность	
1. Прибыльность предприятия	8
2. Эффективность инвестиционной политики	6
3. Обеспечение безубыточности	7
4. Поддержание ликвидности	7
Фактический уровень	70%
Фактический уровень по предприятию	76,8%
<u>Сумма баллов фактического состояния</u> Фактический уровень = Количество показателей оценки в группе	

Выводы по анализу внутренней среды:

неэффективное использование возможностей системы качества предприятия;

недооценка перспективных возможностей обучения и переобучения персонала и инвестирования в эту сферу деятельности;

отсутствие внешних инвестиций замедляет развитие предприятия, что ведет к снижению его конкурентоспособности.

Программа маркетинга применительно к этапам жизненного цикла продукции рассмотрена в таблице 1.7.

Таблица 1.7 - Маркетинговая программа «ЗАОВМебель»

Этапы жизненного цикла товара	Мероприятия маркетинга
Вывод товара на рынок	Распишем мероприятия по пяти «Р»: Товар – стадия характеризуется поступлением товара в продажу, ознакомлением покупателя с товаром, привыканием покупателя к нему. Цена – ценовая политика нестабильна и зависит от вида товара. Продвижение – усиленная реклама, концентрирующая усилия по продвижению товара. Продажи – характерен низкий объем продаж Люди на предприятии – повышенное сервисное обслуживание
Рост продаж	Стадия характеризуется существенным ростом спроса на товар и соответствующим ростом производства данного товара. На данном этапе может иметь место превышение спроса над предложением, увеличение прибыли и стабилизация цен и расходов на рекламу. Рынок быстро растет, однако, имеет место нестабильно изменчивый характер спроса. Возможна ответная реакция конкурентов. Цель предприятия – освоение рынка, захват лидирующих позиций, максимальный рост объема продаж.
Зрелость	Стадия характеризуется стабилизацией рынка. Отмечается замедление темпов роста объемов продаж. Потребление на душу населения падает. Формируются группы постоянных покупателей, наблюдаются гибкие цены, происходит расширение гарантийного обслуживания и сервиса. Цель предприятия – закрепить на рынке завоеванную долю рынка.
Спад (упадок)	Стадия характеризуется устойчивым снижением спроса, сокращением рынка, покупатели теряют интерес к товару. Возникает излишек производственных мощностей, появляются товары – заменители. Происходит снижение цен, имеет место сокращение производства товара. Цель предприятия – вернуть утраченные позиции на рынке, восстановить сбыт.

2. ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества.

Конкурентоспособность предприятия

Реставрационные материалы для мебели - это материалы для ремонта и устранения дефектов отделки всех мебельных поверхностей: древесины, пластика, камня. Ими можно устранять потертости, царапины, сколы, трещины. König – старейший производитель реставрационных материалов, история этой немецкой компании насчитывает почти 120 лет.

Для реставрации материалами в домашних условиях наше предприятие ООО «ЗАОВМебель» предоставляет не только материалы, но и инструменты. С их помощью можно просто, быстро и эффективно устранить различные дефекты своей мебели в домашних условиях в течение небольшого отрезка времени.

Как настоящий реставратор, используя воск мебельный, фломастеры, можно реставрировать столы, кресла, столешницы, мебельные фасады.

Ассортимент реставрационных материалов для мебели регулярно должен обновляться в соответствии с постоянно меняющимися тенденциями мебельной моды, что позволит ООО «ЗАОВМебель» иметь постоянных клиентов. В основном к постоянным клиентам относятся мебельные фабрики, которые могут вносить в выпускаемые образцы мебели новые штрихи и поставлять на рынок оригинальные мебельные новинки, а также усовершенствовать и преобразовывать с помощью смены деталей фурнитуры, любившиеся покупателям модели.

Ассортимент продукции ООО «ЗАОВМебель» можно разделить на следующие группы:

материалы для обработки дерева и реставрации мебели;

средства для мелкого ремонта поврежденных деталей мебели, ретуширующие материалы;

полный спектр лакокрасочных материалов для древесины - морилки на спиртовой и водной основе, патина, материалы для отделки паркета, нитроцеллюлозные, полиуретановые, акриловые, полиэфирные, водоразбавимые грунты и лаки;

материалы для золочения - сусальное золото, сусальное серебро, поталь, грунт для сусальных покрытий - левкас и полимент, клей для золотого листа – водный микстыен, масляный мордан, ретуширующие материалы, инструменты для золочения.

Основные виды реставрационных материалов для мебели, производимых в ООО «ЗАОВМебель» представлены на рисунках 2.1- 2.7.



Рисунок 2.1 –Мебельный штрих, дуб



Рисунок 2.2 – Лента для скрытого шва мебельная



Рисунок 2.3 – Стальная вата



Рисунок 2.4 – Спанбонд



Рисунок 2.5 – Лента резиновая, эластичная



Рисунок 2.6 – Комплект для восстановления мебели «Реставратор»



Рисунок 2.7 – Плакетки для реставрации

Также ООО «ЗАОВМебель» предлагает широкое разнообразие крепежных материалов, позволяющих работать не только с ДСП, но с лёгкими мебельными плитами (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Крепежные материалы для реставрации мебели.

В условиях рыночной экономики актуален вопрос определения конкурентоспособности продукции либо предприятия. Знание своих конкурентных позиций позволяет правильно сформировать стратегию развития предприятия, определить уязвимые места во взаимоотношениях с конкурентами.

Предлагаем вариант оценки конкурентоспособности предприятия, количественно определяемый соответствующим индексом. Он изменяется от 0 баллов (худшая оценка) до 100 (лучшая) и определяется следующим образом:

$$I_E = \sum_{j=1}^a E_j * \lambda_E, \quad (2.1)$$

где:

E_j – показатель конкурентоспособности предприятия;

λ_E – весовые коэффициенты, определяющие важность вышеприведенных показателей, сумма которых = 1.

Показатели оценки конкурентных позиций ООО «ЗАОВМебель» приведены в таблице 2.1.

Весовые коэффициенты λ_E определяются методом экспертной оценки и в первом приближении могут быть приняты следующие:

$$\lambda_1 = 0,2; \lambda_2 = 0,15; \lambda_3 = 0,25; \lambda_4 = 0,20; \lambda_5 = 0,10; \lambda_6 = 0,10 .$$

Таблица 2.1 – Оценка конкурентных позиций предприятия

E_i	Факторы конкурентоспособности предприятия	λ_E
E_1	Имидж предприятия	λ_1
E_2	Эффективность НИР	λ_2
E_3	Эффективность управления качеством	λ_3
E_4	Эффективность производственной деятельности	λ_4
E_5	Финансовое положение предприятия	λ_5
E_6	Эффективность сбыта и продвижения товаров	λ_6

Производим количественную градацию приведенных факторов привлекательности бизнеса по шкале от 0 до 100.

Определяем конкурентоспособность трех фирм ООО «ЗАОВМебель», ООО «Московская фабрика», ООО «Фрегат».

Определяем имидж предприятий, исходя из следующего. Имидж предприятия является одним из важнейших показателей его рыночной привлекательности. В отличие от других показателей, характеризующих предприятие, имидж формируется на протяжении длительного времени, но, к сожалению, может быть потерян очень быстро. Факторы имиджа предприятия многообразны. Наиболее часто имидж предприятия связывают с его известностью в определенных кругах. Это могут быть различные товарные рынки, участие в международных рыночных организациях, формирующих правила рынка, международных и национальных комиссиях и т.д. Известность предприятия может быть связано с его ролью лидера на рынке каких-либо товаров. Все три фирмы реализуют свои товары на российском рынке. Исходя из этого, принимаем показатели имиджа предприятий следующим:

Имидж ООО «ЗАОВМебель» $E_1^{J1} = 75$, ООО «Московская фабрика» $E_1^{J2} = 75$ и ООО «Фрегат» $E_1^{J3} = 75$.

Показатель эффективности НИР. Показатель эффективности научно-исследовательских работ (НИР) E_2 в оценке конкурентоспособности предприятия играет чрезвычайно важную роль. Степень новизны товара, наличие каких-либо эксклюзивных свойств в основном зависит от того, какие

идеи были заложены в его функциональную сущность. Наличие возможностей научной проработки товаров на предприятии является тем краеугольным камнем, который позволяет формировать долгосрочную товарную политику предприятия.

В ООО «ЗАОВМебель» и ООО «Московская фабрика» существуют небольшие исследовательско-конструкторские группы, которые «ведут» изготавливаемые изделия, оценивают их технический уровень, проводят модификацию и модернизацию, планируют мероприятия по косметическому обновлению товара, на этих предприятиях предусматривают доработку и внедрение лицензий, следовательно, $E^{J1}_2 = 20$ $E^{J2}_2 = 20$.

На предприятии ООО «Фрегат» только внедрение и разработка прикладных исследований, т.е. $E^{J3}_2 = 0$.

Показатель, E_3 оценивает такой аспект работы предприятия, как управление качеством выпускаемой продукции. Конкурентоспособность выпускаемой продукции является одним из важнейших факторов, влияющим на результаты коммерческой деятельности так, как качество и цена реализуемого товара непосредственно влияют на формирование спроса и объем продаж.

Качество товара является важнейшей частью его конкурентоспособности. Тенденции совершенствования современных производств таковы, что качество производимого продукта обеспечивается не за счет усиления контрольных мероприятий, а путем совершенствования технологических процессов и, конечном итоге, путем обеспечения высокого качества работы. Таким образом, делается основной упор на сертификацию систем качества на предприятии. ООО «ЗАОВМебель» имеет внедренную, сертифицированную национальным центром сертификации систему качества, поэтому $E^{J1}_3 = 50$.

ООО «Московская фабрика» и ООО «Фрегат» имеют внедренную, но не сертифицированную систему качества и $E^{J2}_3 = E^{J3}_3 = 20$.

Показатель производственной деятельности E_4 является интегральным и учитывает такие ее аспекты, как издержки производства, фондоотдачу,

рентабельность товара и производительность труда. Это отображается с помощью следующих частных показателей приведенных в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели производственной деятельности

Показатели	Результаты оценки производственной деятельности фирм:					
	ООО «ЗАОВМебель» - J_1		ООО «Московская фабрика» - J_2		ООО «Фрегат» - J_3	
	натур.	балл	натур.	балл.	натур.	балл.
Издержек производства $P_{и}$	0,25	75	0,75	25	0,25	75
Фондоотдачи $P_{ф}$	0,5	50	0,5	50	0,36	25
Рентабельности товара $P_{р}$	0,2	75	0,2	75	0,1	25
Производительн. труда $P_{т}$	2	100	1,25	50	0,8	25

Определяем численное значение показателей производственной деятельности для трех фирм:

$$E = \varphi_{и} P_{и} + \varphi_{ф} P_{ф} + \varphi_{р} P_{р} + \varphi_{т} P_{т} \quad (2.2)$$

$$E^{J_1}_4 = 0,25 \cdot 75 + 0,4 \cdot 50 + 0,15 \cdot 75 + 0,2 \cdot 100 = 70; \quad E^{J_2}_4 = 0,25 \cdot 25 + 0,4 \cdot 50 + 0,15 \cdot 75 + 0,2 \cdot 50 = 47,5;$$

$$E^{J_3}_4 = 0,25 \cdot 75 + 0,4 \cdot 25 + 0,15 \cdot 25 + 0,2 \cdot 25 = 37,5;$$

Показатель финансового положения определяется, исходя из величины натуральных показателей, переведенных в балльную оценку таблица 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели финансового положения

Показатели	Результаты оценки финансового положения фирм:					
	ООО «ЗАОВМебель» - J_1		ООО «Московская фабрика» - J_2		ООО «Фрегат» - J_3	
	натур.	балл	натур.	балл	натур.	балл.
Автономии K_a	0,62	75	0,62	75	0,88	25
Платежеспособности $K_{п}$	0,74	50	0,36	25	0,74	50
Ликвидности $K_{л}$	0,57	75	0,7	100	0,57	75
Оборачиваемости оборотных средств K_o	10	100	8	75	6	50

Определяем численное значение показателей финансового положения для трех фирм:

$$E = \varphi_a K_a + \varphi_n K_n + \varphi_l K_l + \varphi_o K_o \quad (2.3)$$

$$E^{J1}_5 = 0,35*75 + 0,20*50 + 0,4*75 + 0,15*100 = 81,3; \quad E^{J2}_5 = 0,35*75 + 0,20*25 + 0,4*100 + 0,15*75 = 71,4;$$

$$E^{J3}_5 = 0,35*25 + 0,20*50 + 0,4*75 + 0,15*50 = 49,5.$$

Показатель эффективности организации сбыта, и продвижения товара определяется, исходя из величины натуральных показателей, переведенных в балльную оценку.

Данные для оценки приведены в следующей таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара

Показатели	Результаты оценки эффективности сбыта и продвижения товара фирм					
	ООО «ЗАОВМебель» - J_1		ООО «Московская фабрика» - J_2		ООО «Фрегат» - J_3	
	натур.	балл.	натур.	балл.	натур.	балл.
Рентабельность продаж C_p	0,39	75	0,27	50	0,16	25
Затоварен. продукции C_3	0,25	75	0,25	75	0,75	25
Загрузки мощностей C_m	0,9	75	0,7	25	0,8	50
Эффективности рекламы и мероприятий по СТИС C_Δ	3	50	1	0	2	25

Определяем численное значение показателей эффективности сбыта и продвижения товара для трех фирм:

$$E = \varphi_p C_p + \varphi_3 C_3 + \varphi_m C_m + \varphi_c C_\Delta \quad (2.4)$$

$$E^{J1}_6 = 0,35*75 + 0,4*75 + 0,15*75 + 0,1*50 = 72,5; \quad E^{J2}_6 = 0,35*50 + 0,4*75 + 0,15*25 + 0,1*0 = 51,25;$$

$$E^{J3}_6 = 0,35*25 + 0,4*25 + 0,15*50 + 0,1*25 = 28,75.$$

Определяем индексы конкурентоспособности фирм:

$$I_E^{J1} = \lambda_1 * E_1^{J1} + \lambda_2 * E_2^{J1} + \lambda_3 * E_3^{J1} + \lambda_4 * E_4^{J1} + \lambda_5 * E_5^{J1} + \lambda_6 * E_6^{J1} =$$

$$0,2*75 + 0,15*20 + 0,25*50 + 0,20*70 + 0,1*81,3 + 0,1*72,5 = 60;$$

$$I_E^{J2} = \lambda_1 * E_1^{J2} + \lambda_2 * E_2^{J2} + \lambda_3 * E_3^{J2} + \lambda_4 * E_4^{J2} + \lambda_5 * E_5^{J2} + \lambda_6 * E_6^{J2} = 0,2*75 + 0,15*20$$

$$+ 0,25*20 + 0,20*47,5 + 0,1*71,4 + 0,1*51,25 = 45;$$

$$I_E^{J3} = \lambda_1 * E_1^{J3} + \lambda_2 * E_2^{J3} + \lambda_3 * E_3^{J3} + \lambda_4 * E_4^{J3} + \lambda_5 * E_5^{J3} + \lambda_6 * E_6^{J3} = 0,2*75 + 0,15*0 + 0,25*20 + 0,2*37,5 + 0,1*49,5 + 0,1*28,75 = 35,3.$$

Определение индекса деловой активности предприятия. Показателем эффективности бизнеса является индекс деловой активности предприятия. Этот индекс (I_{Π}) принят в качестве интегрального показателя успешности хозяйственной деятельности предприятия. Он определяется как свертка трех рассмотренных выше индексов «Перспективности рынка» I_R , «Конкурентоспособности предприятия» I_E и «Конкурентоспособности товара» I_Q :

$$I_{\Pi} = \mu_1 * I_R + \mu_2 * I_E + \mu_3 * I_Q, \quad (2.5)$$

где: μ_1 , μ_2 и μ_3 – весовые коэффициенты при частных индексах I_R , I_E и I_Q . Весовые коэффициенты, сумма которых равна 1, определяют в текущий момент значимость индексов «Перспективности рынка» I_R , «Конкурентоспособности предприятия» I_E и «Конкурентоспособности товара» I_Q для конкретного предприятия. Со временем значения весовых коэффициентов изменятся по мере изменения рыночной ситуации и состояния или возможностей предприятия.

В трехмерном пространстве «Перспективности рынка» I_R , «Конкурентоспособности предприятия» I_E и «Конкурентоспособности товара» I_Q индекс деловой активности предприятия I_{Π} представляет собой вектор объемной матрицы конкурентоспособности бизнеса, исходящий из начала координат и стремящийся к противоположному углу с координатами $I_R=100$, $I_E=100$, $I_Q=100$. Предполагается, что в этой точке индекс деловой активности предприятия $I_{\Pi} = 100$, что олицетворяет достижение поставленных им целей.

Определяем численные значения индексов деловой активности трех конкурирующих фирм ООО «ЗАОВМебель», ООО «Московская фабрика» и ООО «Фрегат», принимая следующие значения весовых коэффициентов: $\mu_1 = 0,3$; $\mu_2 = 0,3$; $\mu_3 = 0,4$.

Приведенные значения весовых коэффициентов показывают, что фирмы основное внимание в своей деятельности уделяют укреплению конкурентных позиций производимого товара и самих фирм.

$$I_{\Pi}^{J1} = \mu_1 * I_R^{J1} + \mu_2 * I_E^{J1} + \mu_3 * I_Q^{J1} = 0,3 * 45,25 + 0,3 * 60 + 0,4 * 83,8 = 65,1;$$

$$I_{\Pi}^{J2} = \mu_1 * I_R^{J2} + \mu_2 * I_E^{J2} + \mu_3 * I_Q^{J2} = 0,3 * 45,25 + 0,3 * 45 + 0,4 * 34,7 = 41,1;$$

$$I_{\Pi}^{J3} = \mu_1 * I_R^{J3} + \mu_2 * I_E^{J3} + \mu_3 * I_Q^{J3} = 0,3 * 45,25 + 0,3 * 35,3 + 0,4 * 23 = 33,4.$$

Видно, что ближайшим конкурентом ООО «ЗАОВМебель» является ООО «Московская фабрика». Таким образом, чтобы стать более конкурентоспособными ООО «ЗАОВМебель» необходимо обратить внимание на качество изготовления и ассортимент реставрационных материалов для мебели и продумать ценовую политику.

2.2 Технология производства продукции

Современная научная база, инновационные технологии, постоянный контроль качества – это основа долговременной и успешной работы ООО «ЗАОВМебель» на рынке реставрационных материалов для мебели.

С помощью отделки мы можем воссоздать стиль любой эпохи, придать изделию новый облик или создать неповторимый собственный стиль, для этого, например, можно использовать античную патину.

На складах, постоянно в наличии имеется большой ассортимент сырья, материалов, столярных изделий и комплектующих для реставрации мебели. Так, ассортимент лаков превышает 300 наименований, красителей — 400 наименований. Кроме того, по заявкам покупателей в течение 1-2 дней изготавливаются полиуретановые эмали практически всех цветов. Мы предлагаем клеи от пяти ведущих стран Европы, шпон натуральный и пиломатериалы – более 60 наименований обычных, экзотических

и эксклюзивных пород. Постоянно в наличии имеется лицевая и крепежная фурнитура — более 2000 наименований производства Австрии, Польши.

С помощью таких материалов, можно произвести реставрацию натуральной древесины или ЛДСП, устранив любые царапины и сколы, восстановить структуру поверхности. Главное правильно выбрать цвет материалов, например, мягких и твердых восков, а их в наличии более 90 цветов. Также поможем выбрать профессиональные материалы для золочения.

Основываясь на научных исследованиях, ООО «ЗАОВМебель» реализует профессиональный подход к отделке любых видов мебели.

Мы оказываем услуги по реставрации мебели из натурального дерева, а также лестниц, дверей и т.д. Этапы приема изделий из натурального дерева на реставрацию и ремонт следующие.

Оформление заказа на реставрацию и ремонт мебели определяется:

состоянием изделия из массива;

согласовывается с заказчиком объем выполняемых работ;

составляется калькуляция с учетом всех работ и материалов;

подписывается калькуляция с обеих сторон - представителем компании и заказчиком, выставляется счет на оплату и оплачивается покупателем;

Срок готовности определяется в зависимости от сложности работ. Изготовление реставрационных материалов для мебели в производственных мастерских ООО «ЗАОВМебель» осуществляется с помощью универсального оборудования, универсальных приспособлений, механизированных и ручных инструментов.

Структура технологического процесса изготовления реставрационных материалов для мебели приведена в таблице 2.5. В производственной деятельности в ООО «ЗАОВМебель» станки общего назначения относятся станки, на которых можно выполнять определенные операции по обработке заготовок, например сверление — на сверлильных станках.

Таблица 2.5 - Структура технологического процесса производства реставрационных материалов для мебели

№ п/п	Стадии технологического процесса	Применяемое оборудование и инструменты
1	Раскрой	Стадии технологического процесса
2	Обработка исходных материалов и сырья	Фуговальные, рейсмусовые, объемно-копировальные, токарные и шлифовальные станки, электрорубанки, ручные строгальные инструменты, токарный инструмент
3	Повторная обработка реставрационных материалов для мебели	Фуговальные, рейсмусовые и торцовочные станки, ручные строгальные инструменты, ручные пилы, электрорубанки
4	Обработка чистовых реставрационных материалов для мебели	Фрезерные и сверлильные станки, ручные пилы, ручные строгальные инструменты, долота, стамески, шлифовальные станки, шлифовальные ручные машины
5	Предварительная сборка изделий	Цвинги, сборочные станки, ручные пилы, стамески, струбцины, ручные строгальные инструменты
6	Окончательная сборка	Цвинги, сборочные станки, струбцины, ручные пилы, ручные строгальные инструменты

К группе универсальных станков относятся станки, на которых можно выполнять различные по назначению операции: раскрой, фрезерование, запиливание шипов и проушин, сверление и т. п.

При обработке на станках происходит взаимодействие между обрабатываемой заготовкой и рабочим органом станка. Рабочие органы делятся на главные и вспомогательные.

Главные (обрабатывающие) органы выполняют подачу и обработку (резание) заготовок. К ним относятся механизмы резания, например шпиндели, несущие режущие инструменты и механизмы подачи (вальцы, конвейеры, цепи).

В качестве опорных элементов предназначены станины, опоры валов, специальные столы. Применяемое в ООО «ЗАОВМебель» оборудование представлено в приложении А.

Основные принципы организации технологического процесса, которых будет придерживаться ООО «ЗАОВМебель»:

1) производственный процесс производства реставрационных материалов для мебели как результат функционирования структуры управления должен максимально отвечать требованиям пропорциональности, непрерывности, прямооточности и ритмичности;

2) количество элементов структуры (отделы, службы) должно быть минимальным, но достаточным для нормального функционирования системы;

3) коммуникации между элементами системы, а также системы с окружающей средой должны быть четкими, качество информации должно быть высоким;

4) структура должна быть мобильной, способной быстро адаптироваться к изменениям и перестраиваться на решения новых задач;

5) система управления должна обеспечивать достаточную эффективность ее функционирования.

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

отказ от избыточных запасов;

обязательное устранение брака;

изготовление продукции как можно более крупными партиями.

С целью эффективного обеспечения технологического процесса трудовыми ресурсами операции разбиты по производственным участкам. Производственный участок специализируется на выполнении отдельных операций и отвечает за выполнение своих производственных заданий и организацию работы персонала внутри цеха.

Следует отметить, что размер и планировка цеха были определены, исходя из специфики производства и размера предприятия. Графически

производственный цех представлен на рисунке 2.9.

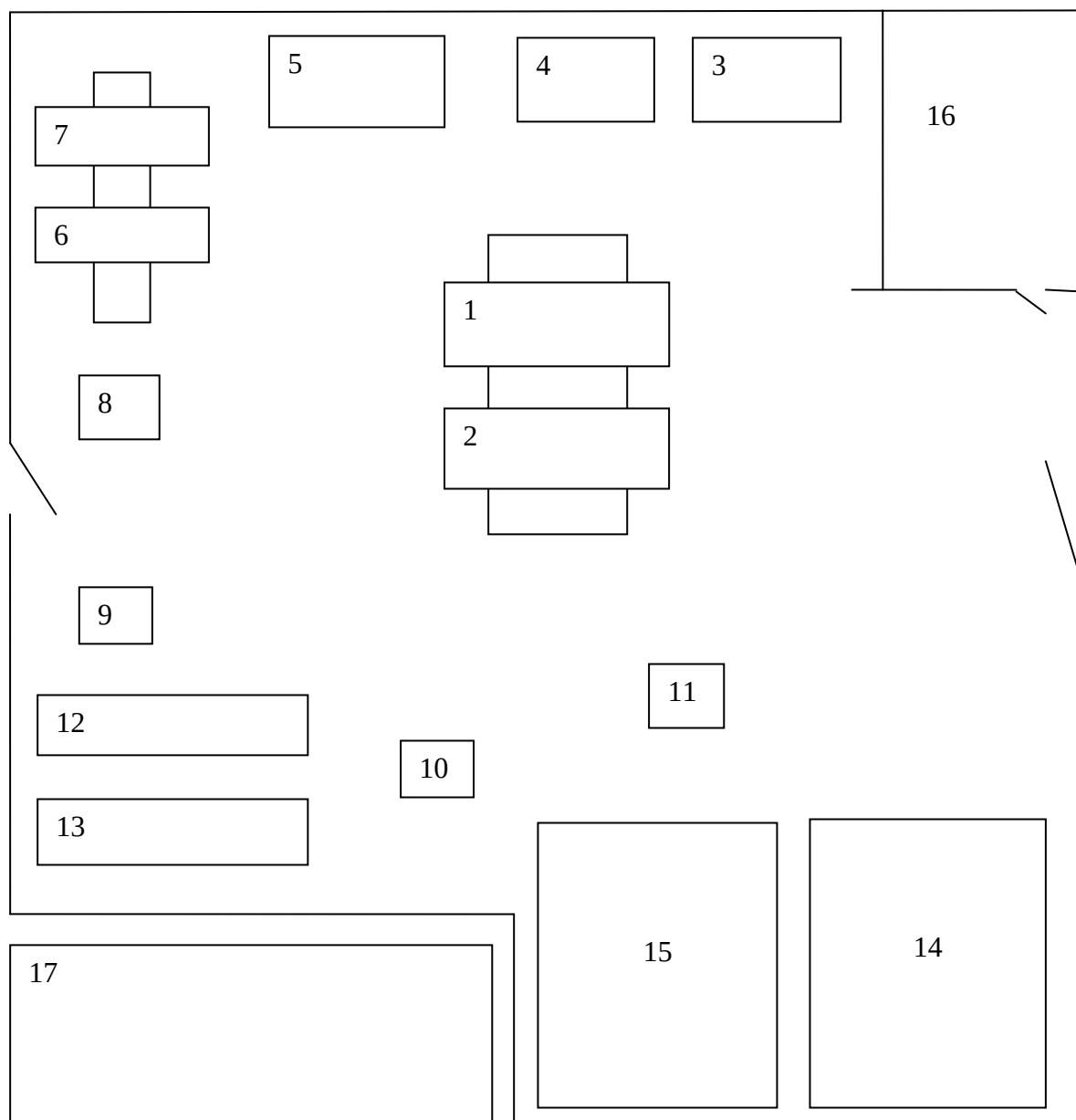


Рисунок 2.9 – Схема производственного цеха ООО «ЗАОВМебель»

- 1,2 - гильотинные ножницы;
- 3 – ребросклеивающий станок;
- 4 – клеевые вальцы
- 5 – гидравлический пресс;
- 6 – однопильный станок;
- 7 – многопильный станок;
- 8,9 – фрезерный станок;
- 10,11 – устройство загрузочное;

- 12,13 – упаковочная линия;
- 14,15 – сушильная камера;
- 16 – административное помещение;
- 17 – склад.

2.3 Логистика производственных процессов

В условиях рыночной экономики на первое место выходят требования покупателя. Поэтому особенно острой становится проблема произведенных товаров. Непостоянство и непредсказуемость рыночного спроса делает нецелесообразным создание и содержание больших запасов. В то же время производитель не должен упускать ни одного заказа. Это обуславливает необходимость создания гибких производств, быстро реагирующих на возникший спрос.

Основными положениями логистической концепции организации производства являются: устранение избыточных запасов, отказ от изготовления изделий, на которые нет спроса, обязательное устранение брака, устранение простоев оборудования.

Материальный поток на своем пути от изготовления до конечного потребителя проходит ряд производственных звеньев в процессе преобразования изделия. Управление материальным потоком на этом этапе носит название производственной логистики. Она рассматривает процессы, происходящие в сфере материального производства.

Для управления материальными потоками в логистической системе производства используются два способа. Первый - применение толкающей системы управления, второй - применение тянущей системы управления. При выборе какой-либо из этих систем нужно учитывать их специфические особенности и возможность адаптации в производстве проектируемого предприятия.

Толкающая система предусматривает поступление предметов труда с предыдущего участка на последующий, не по заказу, а по команде из центрального пункта управления. Этот способ эффективен только при наличии вычислительной техники с высоким уровнем программного, информационного и технического обеспечения, способным учесть многочисленные факторы, влияющие на производственную ситуацию.

Тянущая система предусматривает поступление предметов труда с предыдущей технологической операции на последующую, по мере необходимости. В этом случае программа отдельного технологического звена определяется размером заказа последующего звена. Это более совершенная система, не требующая высокой компьютеризации производства, но предполагающая обеспечение высокого уровня ответственности и дисциплины исполнителей. В ООО «ЗАОВМебель» принята тянущая система (рисунок 2.10).

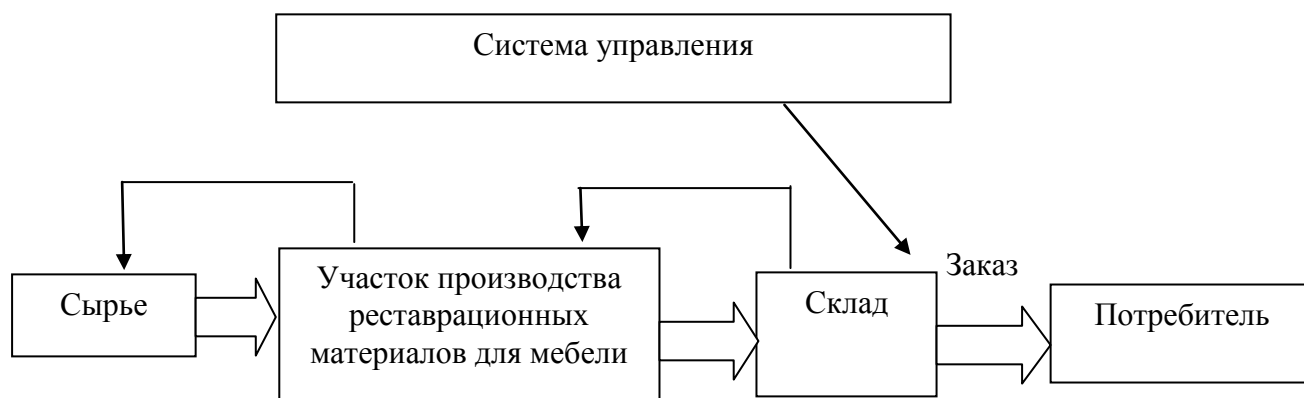


Рисунок 2.10 Схема тянущей системы управления

Принцип действия этой системы заключается в том, что, например, предприятие получает заказ на определенное количество продукции, который передается системой управления на склад. Склад для выполнения заказа запрашивает у участка производства реставрационных материалов для мебели определенное количество деталей, которое было в заказе. В свою очередь, участок производства для пополнения запаса заказывает сырья и материалов на то количество, который он передал другому участку. Такая система предполагает высокую дисциплину поставок и ответственность персонала.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Управление – это комплексная функция специфического органа предприятия, которая обеспечивает направление деятельности ее всех без исключения элементов, удерживает в допустимых пределах отклонение отдельных частей и предприятия в целом от поставленных целей.

Один из основателей научной теории управления А.Файоль сформировал принципы управления, ориентированные, прежде всего, на построение формальных организационных структур.

Под структурой управления понимают упорядочное расположение уровней управления от низшего к высшему - такова типичная структура.

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом.

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур управления.

Предприятие имеет свое организационное пространство. Оно состоит из взаимоотношений и связей между людьми как исполнителями ролей. У организационного пространства есть свои разграничения:

- физическое пространство;
- функциональное, статусное (престиж, позиция);
- иерархическое.

На рисунке 3.1 изображена организационная структура в ООО «ЗАОВМебель».



Рисунок 3.1 – Организационная структура ООО «ЗАОВМебель»

В ООО «ЗАОВМебель» имеет место наиболее распространенная структура - линейно-функциональная, где подразделения действуют на правах штаба при линейном руководителе, помогая ему в решении всевозможных задач.

Основу линейно-функциональной структуры 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:

1) наличие профессионалов в подготовке управленческих решений и их ответственность;

2) соблюдение принципа единоначалия.

Основу структуры в ООО «ЗАОВМебель» составляют следующие отделы: производственный отдел, отдел управления, отдел маркетинга, сбыта и снабжения.

Команда – это основа успеха. Высокий профессионализм и ответственность членов команды, слаженность их работы, взаимная поддержка обеспечивает успех. И наоборот, плохой подбор команды может сделать беспомощным даже самого сильного менеджера.

Менеджер (руководитель) руководит с помощью распоряжений, приказов, которые с помощью своей команды доводит до всех подчиненных и добивается их выполнения. Приказы и распоряжения могут быть письменными и устными, а иногда доводятся до адресатов с использованием компьютера. Они должны однозначно восприниматься исполнителями, быть ясными, четкими и по возможности короткими. Иногда нужна вводная часть, разъясняющая необходимость данного приказа. Важные приказы, особенно касающиеся сложных проблем, необходимо оформлять письменно. Приказы оформляются по правилам, принятым в делопроизводстве.

Одним из основных условий успешной деятельности предприятия является координация, т.е. согласованность действий руководителя и его команды.

Количество работников на предприятии должно быть таким, чтобы обеспечивалась плановая месячная программа продаж и в тоже время, простои были бы минимальны. Прием на работу осуществляется по итогам

собеседования, целью которого является выявление профессиональных и личностных качеств, претендента на вакантную должность. Окончательное решение принимается по результатам стажировки.

Расчет численности производственных рабочих производился на основе анализа технологической документации, специфики производства и рекомендации поставщиков оборудования.

Все рабочие и руководители, принимаются по контракту. Штатное расписание ООО «ЗАОВМебель» представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Штатное расписание ООО «ЗАОВМебель»

Офис	Кол-во	Заработная плата
Генеральный директор	1	40 000
Зам. Директора	1	30 000
Секретарь	1	12 000
Менеджер по персоналу	1	17 000
Главный бухгалтер	1	25 000
Бухгалтер-кассир	1	15 000
Бухгалтер	2	17 000
Экономист	1	17 000
Программист	1	15 000
Начальник отдела снабжения	1	22 000
Менеджер по снабжению	1	15 000
Начальник отдела маркетинга	1	22 000
Менеджер по сбыту	2	15 000
Менеджер по рекламе	2	15 000
Итого	17	287 000
Производство		
Начальник производства	1	25 000
Начальник цеха	1	17 000
Сменный мастер	2	15 000
Сортировщик	12	12 000
Резчик	18	11 000
Шлифовщик	6	13 000
Упаковщик	6	11 000
Погрузчик на каре	4	10 000
Рабочие по содержанию и текущему ремонту оборудования:		
Электромонтер	2	11 000
Слесарь	4	11 000
Вспомогательные рабочие:		
Уборщица (производство)	2	7 000
Уборщица (офис)	1	5 000
Итого по производству	59	763 000
Всего	76	1 000 050

Для осуществления своей деятельности в ООО «ЗАОВМебель» необходим персонал численностью 76 человек, среднемесячным фондом заработной платы суммой 1 000 050 тыс. руб.

Прием на работу будет осуществляться по конкурсу, целью которого является выявление профессиональных и личностных качеств, претендента на вакантную должность. Окончательное решение будет приниматься по результатам анализа итогов диагностики нескольких конкурентов.

Обеспечение производства рабочими предусматривается за счет: рабочих, высвобождаемых в связи с конверсией; выпускников общеобразовательных школ; выпускников ПТУ.

В случае увеличения объема спроса и дальнейшего расширения производства предприятие ООО «ЗАОВМебель» планирует осуществлять расширение штата сотрудников по мере возникновения производственной необходимости.

3.2 Формирование стратегий организации

Стратегическое планирование позволяет четко определить направление развития, добиться целевого использования ресурсов и лучшего понимания оперативной среды.

Начальным этапом в процессе стратегического планирования является необходимость сформулировать миссию предприятия. Несмотря на то что на словах это звучит довольно просто, обсуждения формулировки миссии могут стать самой долгой частью всего процесса планирования.

Миссия – качественно выраженная совокупность основных целей организации. В формализованном виде представляет собой документ, в котором содержится описание ныне существующих или желаемых характеристик и целевых параметров организации.

Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее: основные задачи деятельности предприятия; функциональную специализацию

предприятия, возможности взаимодействия с партнерами и преимущества в отношении конкурентов.

Миссия обязательно должна быть зафиксирована письменно. Это необходимо по трем причинам. Прежде всего, в процессе написания миссии формируется четкое понимание того, чем организация будет заниматься, почему она это будет делать. Во-вторых, письменная формулировка миссии потребуется для официальной регистрации. В-третьих, написанная миссия дает возможность донести всю основную информацию о предприятии до ее сотрудников, потребителей, населения.

Для того чтобы подготовить качественную формулировку миссии, необходимо ответить на следующие вопросы:

Основные цели предприятия? Чего мы хотим достичь? На удовлетворение каких потребностей направлена деятельность организации? Если бы не было нашего предприятия, как бы удовлетворялись потребности потребителей? Что изменится в лучшую сторону в нашем городе в результате нашей деятельности? Как долго сможет данная формулировка миссии оставаться направляющей для нашей организации?

На основании вышеизложенного, миссия ООО «ЗАОВМебель» будет следующей:

«Мы стремимся производить только лучшую продукцию, удовлетворяющую самым строгим требованиям наших покупателей и соответствующую современным мировым стандартам качества, обеспечивая высокий уровень сервиса.

Мы стремимся способствовать экономическому росту региона и социальной стабильности в нем.

Мы стремимся к постоянному повышению квалификационного уровня сотрудников, улучшению их материального благосостояния, комфортным условиям труда.

Мы видим себя лидерами в своей отрасли. Мы верим в свое будущее, свои силы, в свой успех».

Цели – это параметры деятельности фирмы, достижение которых обусловлено ее миссией и на реализацию которой направлена ее хозяйственная деятельность. Цели вытекают из ответов на вопрос «что собой будет представлять предприятие, каким оно будет и каким ему следует быть?» – это обязательства в отношении действий, посредством которой будет реализовываться главная задача данного предприятия. Они выступают также в роли стандартов, на которую ориентируется вся работа. Другими словами, цели - основа стратегии.

Остановимся подробнее на каждом из пунктов:

1. Максимально возможная прибыль является основной целью, ради которой создается предприятие. Под максимально возможной, понимается такая прибыль, которая получается при полном использовании всех производственных и человеческих ресурсов.

2. Положение на рынке является второй по значимости из поставленных целей. В ее входит завоевание основной доли рынка в промышленности мебельной фурнитуры в г. Пензы и Пензенской области. Постепенное установление межрегиональных связей, с целью выхода на более крупные рынки.

3. Обеспечение и благосостояние рабочих. Нанимая рабочих, мы берем на себя ответственность за их уровень жизни. Соответственно, чем выше этот уровень, тем значительнее кажется организация. Следовательно, в наших интересах обеспечить своих рабочих, прежде всего, конкурентно-способной зарплатой, а также другими возможными благами. Имидж преуспевающей фирмы внушает окружающим уверенность, а это значит, что у них появится желание сделать заказ или заключить контракт именно с такой фирмой.

4. Максимальная производительность. Прибыль предприятия прямо пропорционально зависит от его производительности, следовательно, только при максимальной производительности и, кроме того, при использовании всех производственных ресурсов можно добиться максимальной прибыли.

5. Разработка, производство продукта и обновление технологий.

Только лишь с внедрением новых современных технологий, постоянно улучшая качество изделий и расширяя список выпускаемой продукции, предприятие может добиться успеха.

6. Внедрение дополнительных производственных единиц. Этот пункт непосредственно связан с предыдущим. В будущем (приблизительно через 5 лет) мы планируем открыть дочернее предприятие по производству мебели из нашей продукции.

Достижение этих целей возможно лишь при быстром развитии производства. Для этого должен иметься достаточный первоначальный капитал, все остальное зависит от руководства предприятия, от умения правильно использовать имеющиеся у фирмы ресурсы, от четкого контролирования протекающих в фирме процессов. Следовательно, большое внимание должно быть уделено отбору и найму кадров.

В экономике под стратегией понимается комплекс долгосрочных мер или подходов. В стратегическом планировании под стратегией понимается комплекс целей и задач по их достижению. В более узком смысле стратегия представляет собой план наиболее эффективного распределения ресурсов для достижения цели.

Ключевые факторы стратегии в ООО «ЗАОВМебель» приведены на рисунке 3.2.

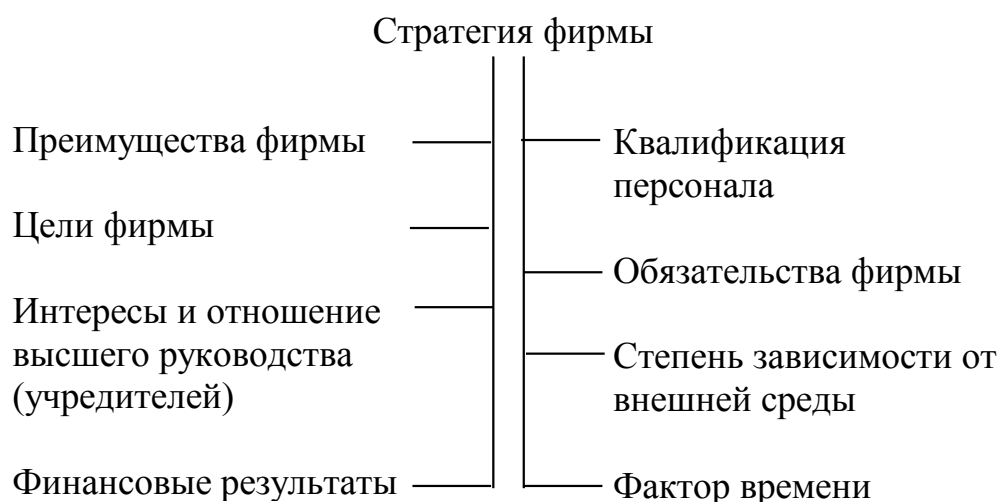


Рисунок 3.2 - Ключевые факторы стратегии в ООО «ЗАОВМебель»

Стратегия должна определять:

Что фирма должна делать и чего она не должна делать?

Что более важно, а что менее важно в осуществляемой фирмой хозяйственной деятельности?

Американские специалисты в области стратегического планирования предложили матрицу выбора стратегии (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 - Матрица стратегий Томпсона и Стринланда

На основе этой матрицы мы можем сделать вывод, так как деревообрабатывающее предприятие будет иметь сильную конкурентную позицию, большой рост рынка, то соответственно попадает в 1 квадрат, т.е. получает стратегию:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. Концентрированного роста. | } что ведет к
непосредственному (в
будущем) процветанию
этой фирмы |
| 2. Вертикальной интеграции. | |
| 3. Концентрированной диверсификации. | |

В условия современной конкурентной среды не целесообразно делать упор на одну из типовых стратегий, считаем, лучший вариант – это смешенная стратегия фирмы.

Типовые стратегии будут распределены внутри в ООО «ЗАОВМебель».

Первая типовая стратегия: минимизация издержек.

Можно не пренебрегая проблемой качества, обслуживания и прочими необходимыми вещами, главным в стратегии компании обозначить снижение затрат по сравнению с затратами конкурентов по отрасли.

Низкие издержки обеспечивают защиту от действия пяти конкурентных сил несколькими способами:

обеспечивает ей защиту от соперничества конкурентов, поскольку более низкие затраты означают, что фирма может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества;

защищают эту фирму от могущественных покупателей, т.к. покупатели могут использовать свои возможности только для того, чтобы сбивать ее цены до уровня цен, предлагаемых конкурентом, который по эффективности следует за этой фирмой;

от поставщиков, обеспечивая большую гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы;

факторы, ведущие к низким издержкам, обычно создают и высокие барьеры на пути к вступлению конкурентов в отрасль - это экономия на масштабе или преимущества по затратам;

низкие издержки обычно ставят фирму в выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям.

Использовать данную стратегию можно в производстве механической и крепежной мебельной фурнитуры.

Вторая типовая стратегия: дифференциация

Дифференциация продукта - его отличие от остальных в отрасли.

Дифференциация требует определенного увеличения издержек. Компания должна больше инвестировать в исследования и разработки. Следует иметь

продукты лучшего дизайна. Необходимо обеспечивать более высокое качество и нередко использовать более дорогое сырье.

Эта стратегия будет распространяться на соединительной, мебельной фурнитуре.

Третья типовая стратегия: концентрация.

Главное отличие данной стратегии от двух предыдущих состоит в том, что компания, избирающая стратегию концентрации, принимает решение конкурировать только в узком сегменте рынка. Вместо того чтобы привлекать всех покупателей, предлагая им либо дешевые, либо уникальные продукты и услуги, компания, проводящая стратегию концентрации, обслуживает покупателей вполне определенного типа. Но так как она является составной частью общей стратегии, круг покупателей не снизится.

3.3 Управление качеством в организации

Управление качеством на предприятии предполагает организационную и техническую деятельность по обеспечению качества выпускаемой продукции.

Целью ООО «ЗАОВМебель», как и целью многих предприятий, является получение прибыли. Это предполагает сочетание оптимальных затрат с высоким и стабильным качеством и возможностью быстрого выхода на рынок.

Следовательно, цель управления качеством для предприятия состоит в постоянном совершенствовании системы управления качеством продукции, постоянном наблюдении за качеством выпускаемой продукции с тем, чтобы максимально удовлетворить потребности потребителя.

Разработка политики и целей предприятия в области качества невозможна без структуры предприятия, которая дает ответ на то, какие структурные подразделения входят в ее состав, в каких отношениях они находятся, как осуществляется управление предприятием.

Начальным шагом для установления структуры является определение функций предприятия.

Политика руководства предприятия в области качества.

Руководство предприятия, опираясь на принцип всеобъемлемости качества, распространяемого на каждый процесс, каждый вид деятельности, каждого сотрудника ставит своей главной целью обеспечить конкурентоспособность производимой продукции в Поволжье.

Предприятие ООО «ЗАОВМебель» ставит перед собой следующие задачи в области управления качеством:

повышение конкурентоспособности реставрационных материалов для мебели;

расширение доли данного рынка;

улучшение экономических показателей предприятия.

ООО «ЗАОВМебель» будет стремиться к тому, чтобы система управления качеством эффективно функционировала на всех этапах жизненного цикла товара.

Руководство предприятия определяет качество, как главное конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. Регулирование качества будет охватывать все элементы системы управления качеством.

Система управления качеством будет включать следующие этапы и виды деятельности в ООО «ЗАОВМебель» :

контроль качества и проведение экспертизы производимых материалов;

хранение и реализация материалов;

работа с претензиями потребителя.

Большое значение на предприятии будет придаваться документальной составляющей системы управления качеством, так как документация дает возможность передать смысл и последовательность действий. Ее применение способствует:

1) достижению соответствия требованиям потребителя и улучшению качества;

2) обеспечению соответствующей подготовки кадров;

- 3) повторяемости и прослеживаемости;
- 4) обеспечению объективных свидетельств;
- 5) оцениванию эффективности и постоянной пригодности системы менеджмента качества.

В системе управления качеством ООО «ЗАОВМебель» применяются следующие виды документов:

1) документы, предоставляющие согласованную информацию о системе менеджмента качества предприятия, предназначенную как для внутреннего, так и внешнего пользования (к таким документам относятся руководства по качеству);

2) документы, описывающие, как система менеджмента качества применяется к конкретной продукции, проекту или контракту (к таким документам относятся планы качества);

3) документы, устанавливающие требования (к таким документам относятся спецификации);

4) документы, содержащие рекомендации или предложения (к таким документам относятся методики);

5) документы, содержащие информацию о том, как последовательно выполнять действия и процессы (такие документы могут включать документированные процедуры, рабочие инструкции и чертежи);

6) документы, содержащие объективные свидетельства выполненных действий или достигнутых результатов; к таким документам относятся записи.

Документами в ООО «ЗАОВМебель», устанавливающими порядок выполнения функций и работ по качеству, будут служить должностные инструкции, положения о структурных подразделениях.

Годовой план проведения внутренних проверок системы качества согласовывается с руководителями задействованных в нем подразделений и утверждается директором ООО «ЗАОВМебель» распоряжением по предприятию (таблица 3.2).

**Таблица 3.2 - Годовой план проведения внутренних аудитов СМК
в ООО «ЗАОВМебель»**

Процесс, подвергающийся аудиту	Подразделения, участвующие в аудите	Частота аудитов	Ответственный за проведение аудитов	Цели аудита
Производство продукции	Производство	Раз в год и по мере необходимости	Начальник отдела производства	Выявление причин появления брака и принятие коррект. действий
Реализация продукции	Маркетинг	Раз в год и по мере необходимости	Маркетолог	Выявление причин невыполнения плана продаж и принятие корректирующих действий
Продвижение продукции	Маркетинг	Раз в год и по мере необходимости	Маркетолог	Анализ результатов маркетинговых исследований, анализ результатов продвижения
Управление персоналом	Специалист по кадрам	Раз в год и по мере необходимости	Директор	Выявление причин текучести кадров и принятие корректирующих действий

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Результаты прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия и проекта рассчитаны с применением специализированного программного средства «Project Expert», разработанного на основе рекомендаций UNIDO, Мирового банка и авторитетных международных консультационных фирм, а также рекомендованного к применению Министерством экономики РФ и Министерством финансов РФ и сведены в общий финансовый план.

Потенциальным источником для финансирования проекта является само предприятие ООО «ЗАОВМебель» и Сбербанк РФ.

Общая стоимость проекта: 3 500 000 руб., а также оборудование, внесенное в уставный капитал ООО «ЗАОВМебель» на сумму 2000000 руб. (50% износа). Оборудование приобретается в кредит. Кредит берется под 16 %

на 24 месяца. Начиная с четвертого месяца проекта, предприятие планирует начать возврат кредита ежемесячно, одной суммой – 200 000 рублей. При сохранении всех условий предоставления кредита: срок полного погашения задолженности по кредиту и процентам произойдет через 20 месяцев после начала проекта.

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.

На рисунке 3.4 отражаются валовые издержки по производству комплекта для восстановления мебели «Реставратор» за месяц в 2018 году, которые составляют 250 000 руб. и кривая валовых поступлений, которая начинается с нулевой отметки и поднимается вверх по мере увеличения числа проданных единиц товара. Крутизна наклона кривой валовых поступлений зависит от цены товара.

Точка $N_{кр}$ называется точкой критического объема производства, которая составляет в среднем 27 комплектов для восстановления мебели «Реставратор» в месяц, 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. Точку критического объема рассчитываем по формуле:

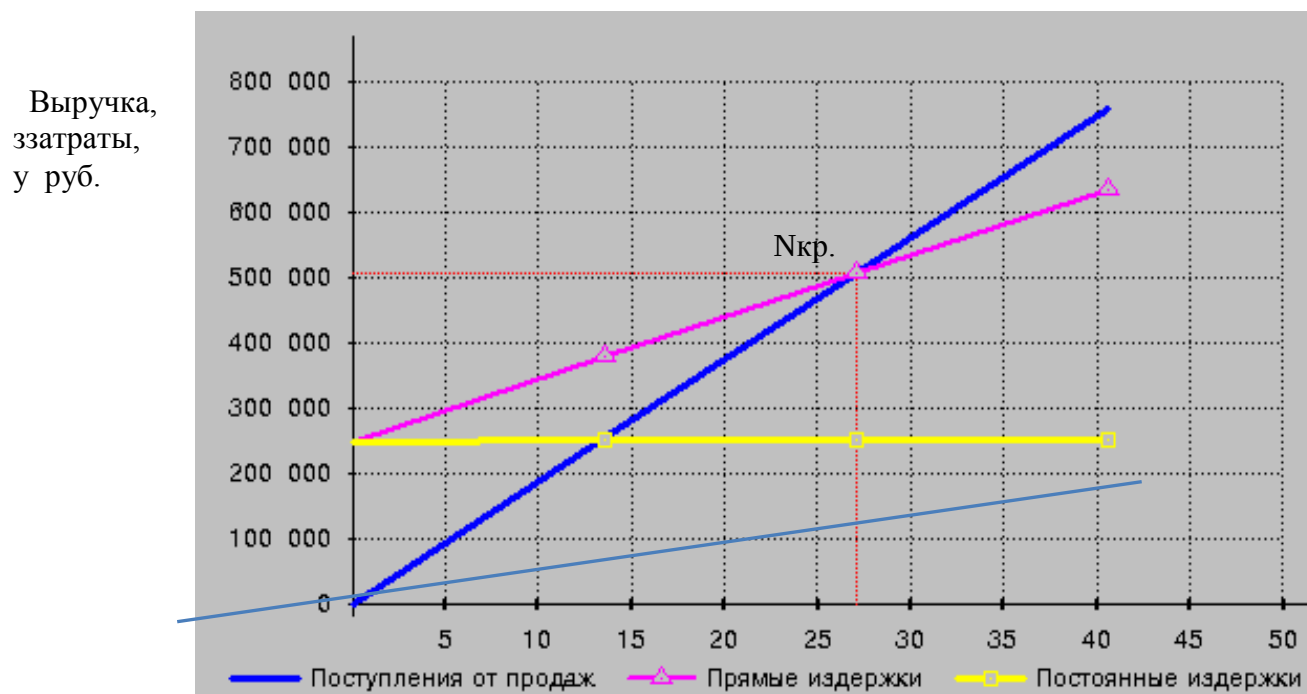
$$B_p = 3 \text{ пост.} + 3 \text{ пер.};$$

$$Ц_i * N = 3 \text{ пост.} + 3 \text{ пер.}_i * N;$$

$$N * (Ц_i - 3 \text{ пер.}_i) = 3 \text{ пост.};$$

$$N = 3 \text{ пост.} / (Ц_i - 3 \text{ пер.}_i),$$

Где V_p – выручка, 3 пост., – затраты постоянные,; $Ц_i$ – цена; 3 пер._i. – затраты переменные на единицу изделия, N – объем производства.



Объем продаж, ед.

Рисунок 3.4 - График критической точки безубыточности производства комплекта для восстановления мебели «Реставратор» в ООО «ЗАОВМебель»

Расчет безубыточности по основным видам продукции, производимым на предприятии ООО «ЗАОВМебель» представлен в таблице 3.3.

После анализа рыночных цен было принято решение установить цены на 50-100 рублей ниже минимальных цен конкурентов. Эти цены при условии соблюдения высокого качества продукции обеспечат предприятия заказами, как со стороны крупных мебельных организаций, так и со стороны частных лиц.

ООО «ЗАОВМебель» в ближайшем будущем не планирует изменение цен на свою продукцию. Изменение будет зависеть от цен конкурентов, а также изменений стоимости материалов и комплектующих.

Таблица 3.3 - Расчет безубыточности по видам продукции, ед.

Вид	Месяц 2018 г.	Месяц 2019 г.	Месяц 2020 г.	Месяц 2021 г.
Материалы для обработки дерева и реставрации мебели	54	53	52	51
Средства для мелкого ремонта поврежденных деталей мебели	107	105	104	104
Материалы и инструменты для золочения	21	20	18	18
Ретуширующие материалы	59	58	58	58
Комплект для восстановления мебели «Реставратор»	27	26	25	25

В зависимости от объема приобретаемой партии товара, ООО «ЗАОВМебель» предоставляет оптовым потребителям скидки. Оптовой считается партия товара в объёме от 50 единиц реставрационных материалов.

Таким потребителям предоставляется скидка в размере 5% от цены реализации. При заказе партии размером от 100 единиц реставрационных материалов по решению руководства может предоставляться 10-ти процентная скидка на партию. Постоянным и надёжным партнёрам может предоставляться отсрочка платежа. Продажа в кредит на данном этапе не предусматривается, но в будущем при условии успешного развития предприятия и существенного увеличения объёмов сбыта, возможно, введение и такой формы оплаты.

Смета расходов и калькуляция себестоимости.

Расчет прямых издержек. Себестоимость продукции представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции природных ресурсов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию.

Себестоимость является экономической формой возмещения потребляемых факторов производства. Затраты, образующие себестоимость, по экономическому содержанию группируются по следующим элементам:

материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных фондов, прочие затраты.

Материальные затраты включают сырье, основные материалы, вспомогательные материалы, топливо, энергия, упаковочные материалы и пр. Затраты на оплату труда отражают участие в себестоимости продукции необходимого живого труда. Отчисления на социальные нужды представляют собой форму перераспределения национального дохода на финансирование общественных потребностей.

Амортизация основных фондов включается в себестоимость продукции в суммах, определяемых на основе балансовой стоимости фондов и действующих норм амортизационных отчислений.

По способу отнесения затрат на себестоимость продукции выделяются прямые и косвенные расходы. Прямые расходы непосредственно связаны с изготовлением конкретных видов продукции и по установленным нормам относятся на их себестоимость (сырье, материалы, топливо, технологическая энергия).

Расчет стоимости сырья производится путем умножения норм расхода материала на его цену. Общая стоимость сырья равна сумме затрат по всем видам сырья и транспортных расходов, величину которых в данной работе приняли равной соответственно 3%.

$$M = N_p \times C,$$

где: М - стоимость сырья и материалов;

N_p - норма расхода одного вида сырья.

Расчет косвенных затрат на производство продукции.

Косвенные расходы обусловлены изготовлением различных видов продукции и включаются в себестоимость пропорционально показателю, установленному отраслевой инструкцией по планированию себестоимости. К ним относятся расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, общепроизводственные, общехозяйственные, коммерческие расходы и т.д.

Деление издержек на переменные и постоянные обусловлено различной зависимостью уровня расходов от изменения объемов производства. Переменные – это затраты, сумма которых зависит непосредственно от изменения объема производства (зарплата производственных рабочих, затраты на сырье и т.д.). Постоянные – это расходы, абсолютная величина которых при изменении объемов производства не изменяется или изменяется незначительно (амортизация зданий, зарплата управленческого персонала и т.д.).

Постоянные затраты в ООО «ЗАОВМебель» представлены в Приложении Б.

Калькуляция себестоимости продукции. Классификация затрат по статьям калькуляции позволяет определить себестоимость единицы продукции, распределить затраты по ассортиментным группам, установить объем расходов по каждому виду работ, производственным подразделениям, аппарату управления, выявить резервы снижения затрат.

Расчет себестоимости единицы конкретного вида продукции осуществляется посредством калькулирования, по установленным статьям затрат. В своей работе рассчитаем плановую калькуляцию.

Плановая калькуляция – отражает планируемые затраты на изготовление продукции на предстоящий период, предусматривая предельно допустимый уровень затрат на изготовление продукции на плановый период. Затраты на остальные позиции готовой продукции рассчитываются по аналогичной схеме.

Общепроизводственные расходы – это расходы, связанные с обслуживанием основного и вспомогательного производства. Общехозяйственные расходы – затраты, связанные с управлением, хозяйственные расходы. Коммерческие расходы – затраты на единицу продукции, связанные с реализацией готовой продукции, расходы на рекламу в пределах установленных норм, упаковку продукции.

Калькуляция себестоимости производства комплекта для восстановления мебели «Реставратор» в ООО «ЗАОВМебель» рассчитана в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Калькуляция себестоимости производства комплекта для восстановления мебели «Реставратор»

Статья затрат	Ед. изм.	Количество	Цена	Сумма
Шпон товарный	м ³	0,262	2080,25	545,02
Шпон закорины	м ³	0,179	1120,00	200,48
Смола КФМТ	кг	1,1	9,04	9,94
Хлористый аммоний	кг	0,856	16,48	14,11
Мел химический	кг	0,564	13,35	7,53
Пленка ПТЭФ	кг	0,541	137,26	74,26
Лента упаковочная ПЭТ	шт.	0,03	1440,60	43,22
Пленка стрейч	шт.	0,12	1082,23	129,87
Пряжка	шт.	5	1,65	8,25
Шпагат	кг	0,126	61,08	7,70
Итого по материалам				1040,38
Электроэнергия	Квт. час	4	20,86	83,44
Теплоэнергия	Гкал	0,125	255,00	31,88
Зарплата	руб.			191,70
Страховые взносы	%	30		57,51
Цеховые расходы	%	10		19,17
Общехозяйственные расходы	%	6		11,50
Итого производственная себестоимость				395,20
Коммерческие расходы	%	5		9,59
Итого полная себестоимость				1445,17

Анализ отчета о финансовых результатах ООО «ЗАОВМебель» позволяет определить структуру доходов и затрат предприятия, получить объективную оценку ее производственной и коммерческой деятельности. Он представлен в приложении В.

Валовая прибыль определяется как разность чистого объема продаж и прямых издержек. Прямые издержки включаются напрямую в себестоимость продукции и в нашем проекте равны стоимости материалов и комплектующих. Первое значение валовой прибыли появляется в конце 2017 года, когда начинается реализация продукции и по мере того, как предприятие набирает производственную мощность, валовая прибыль предприятия в 2020 году возрастает до 41 975 280,99 рублей.

Прибыль до выплаты налога образуется после вычитания из валовой прибыли налога на имущество, постоянных издержек, амортизации, процентов по кредитам, других издержек и убытков предшествующих периодов.

Налогооблагаемая прибыль складывается из суммы прибыли до выплаты налогов, суммы издержек, отнесенных на прибыль и прибыли от курсовой разницы.

В расчет прибыли не входят источники финансирования. Так, поступление заемных средств не включается в расчет как доход, а возвращение кредита не входит в статьи расходов. При этом выплата процентов за кредит учитывается в расчетах, и может относиться на затраты или на чистую прибыль.

Чистая прибыль получается после вычитания из налогооблагаемой прибыли налога на прибыль. Чистая прибыль – это важнейший показатель деятельности предприятия, если в начале проекта она имеет небольшое значение 356778,70 рублей, то к концу проекта в 2020 г. возрастает до 16 222 976,61 руб.

Основным источником выбытия денежных средств, в первые месяцы 2017 г. является инвестиционная и операционной деятельность - затраты на приобретение активов, выплату дивидендов, расчеты с бюджетом (налоговые выплаты). В последующих периодах проекта основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет производственно-хозяйственной деятельности. Каждый квартал в финансовой деятельности происходит отток денежных средств по выплате дивидендов

Основные интегральные показатели проекта приведены в таблице 3.5.

Отличием простого периода окупаемости от дисконтированного периода окупаемости является то, что при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Причем, месячная ставка дисконтирования получается из годовой.

Таблица 3.5 – Интегральные показатели проекта

Показатели	Значение
Ставка дисконтирования	14,00 %
Период окупаемости	20 мес.
Дисконтированный период окупаемости	23 мес.
Средняя норма рентабельности	143,2 %
Чистый приведенный доход	21 603 415 руб.
Индекс прибыльности	3,2
Внутренняя норма рентабельности	115,40 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	54,80 %

Ставка дисконтирования выбрана как альтернативная доходность по проекту. Данная ставка приемлема для большинства инвесторов, способных заинтересоваться данным проектом.

Проект окупится за 20 месяцев, а с учетом ставки дисконтирования 14 % за 22 месяца. Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от реализации и величиной начальных инвестиций. При сумме начальных инвестиций в 3 500 000 рублей, и внесенным в счет вклада оборудованием ООО «ЗАОВМебель» на сумму 2 000 000 руб. (с амортизированным на 50%), сроком реализации проекта 2 года и чистым приведенным доходом равным 21 603 415 рублей, средняя норма рентабельности предприятия составит 143,2 %.

Чистый приведенный денежный поток больше начальных инвестиций, что подтверждает рентабельность проекта.

Индекс прибыльности определяется как показатель, характеризующий соотношение дисконтированных денежных потоков, поступлений и выплат в течение инвестиционного периода. Благоприятным для предприятий является показатель индекса прибыльности >1 . По расчетам данный индекс составляет 3,2.

Модифицированная внутренняя норма рентабельности определяется, как ставка дисконтирования, т.е., для расчета показателя платежи, связанные с реализацией проекта, приводятся к началу проекта с использованием ставки

дисконтирования, основанной на стоимости привлеченного капитала, а поступления от проекта приводятся к его окончанию с использованием ставки дисконтирования, основанной на возможных доходах от повторного вложения этих. После этого, модифицированная внутренняя норма рентабельности определяется как ставка дисконтирования, уравнивающая две этих величины. Баланс между приведенными выплатами и поступлениями составил 54,80 %.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный рынок предлагает нам широкий ассортимент мебели, выполненной в самых разных стилистических и дизайнерских направлениях. Это позволяет удовлетворить запросы потребителей с любыми вкусами и предпочтениями. Проблема повреждений поверхности деревянных изделий знакома всем производителям корпусной и кухонной мебели, мастерам по сборке мебели, профессионалам, занимающимся реставрацией мебели и паркета и просто частным потребителям.

Незначительные, на первый взгляд, повреждения вызывают рост рекламаций, дополнительные производственные и материальные затраты. Возвращение готовой продукции назад в производственный цех зачастую неизбежно. Однако повторная покраска может не понадобиться, если под рукой есть необходимые средства для реставрации мебели. С помощью этих реставрационных материалов легко удалить царапины на мебели и паркете, на любых деревянных изделиях. Для оперативного ремонта могут быть использованы мягкий воск, восковый карандаш для мебели или паркета, ретуширующие фломастеры, шпатлевки и краски. Их можно применять в зависимости от серьезности повреждения поверхности. Реставрационный карандаш легко уберет царапины на мебели и паркете, мягкий воск скроет более серьезные сколы и трещины.

В связи с вышесказанным в сложившихся условиях, организация предприятия по производству реставрационных материалов для мебели может стать высокодоходным видом бизнеса.

Целью ВКР является разработка миссии и элементов управления предприятием по производству реставрационных материалов для мебели. Для достижения цели были решены следующие задачи:

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

разработана миссия предприятия по производству реставрационных материалов для мебели;

спроектирована организация управления предприятием, то есть описана технология производства реставрационных материалов, производственная структура предприятия и разработана организационная структура предприятия;

проведена оценка экономической эффективности предприятия по производству реставрационных материалов для мебели.

Объектом исследования является разработка миссии и элементов управления предприятием по производству реставрационных материалов для мебели.

На 1 сентября 2017 года планируется создание предприятия ООО «ЗАОВМебель» в городе Кузнецке Пензенской области. Это общество с ограниченной ответственностью, являющееся разновидностью объединения капиталов, основанное на совместной собственности группы лиц и наемном труде.

Характерными признаками этого общества является деление его уставного капитала на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Общество является коммерческой организацией. Финансирование предприятия осуществляется за счет учредителей – физических лиц. Собственный капитал данного предприятия в размере 3 500 000 рублей, и внесенным в счет вклада оборудованием на сумму 2 000 000 руб. предполагается сформировать из вкладов учредителей.

Предприятие будет производить реставрационные материалы для мебели. Для устойчивой деятельности предприятия потребуется 76 работников. Все

специалисты и руководители, будут приняты по контракту. Система оплаты труда – сдельно-премиальная, дополнительное вознаграждение зависит от объема продаж, от увеличения объемов сбыта; выпуска продукции.

Решение о дополнительном вознаграждении работников принимается директором предприятия и выплачивается из прибыли. Для административного персонала устанавливаются оклады согласно плану по персоналу.

Проект окупится за 20 месяцев, а с учетом ставки дисконтирования 14 % годовых – за 22 месяца, средняя норма рентабельности предприятия составит 143,2 %.

Чистый приведенный денежный поток больше начальных инвестиций, что подтверждает рентабельность проекта. Индекс прибыльности определяется как показатель, характеризующий соотношение дисконтированных денежных потоков, поступлений и выплат в течение инвестиционного периода. Благоприятным для предприятий является показатель индекса прибыльности >1 . По расчетам данный индекс составляет 3,2.

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации".
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ (в ред. от 06.04.2015) // Собрание законодательства РФ. – 1998. - №7. - Ст.785.
3. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. Учебное пособие. - М.: ГАУ, 2013.- 412 с.
4. Аккофф Р. Планирование будущего корпорации – М.: Прогресс, 2010 – 246 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Экономика, 2009 – 536 С.
6. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. - М.: АО "Ассиана", 2014. – 418 с.
7. Большаков А.С. Менеджмент. Спб. Питер, 2010 – 634 с.
8. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2013 - 486 с.
9. Васильев В.Н. Организация производства в условиях рынка. - М.: Машиностроение, 2009 – 318 с.
10. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля - М.: ИНФРА-М, 2011 - 256с.
11. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / Институт международного права и экономики - М.: Триада ЛТД, 2014 - 384 с.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2010 – 528 с.
13. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2010 – 512 с.

14. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 519 с.
15. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010 - 480 с.
16. . Дункан Д.У. Основопологающие идеи в менеджменте: пер. с англ. - М.: Дело, 2006. – 537 с.
17. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли – мл. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: Инфра – М, 2008.
18. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты. М., 2008. – 324 с.
19. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. - М.:ТОО «Корона принт», 2014. – 456 с.
20. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: «Новое знание», 2010. – 586 с.
21. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. - М.: Изд-во МГУ, 2011. – 319 с.
22. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров М.А. Менеджмент. - М.: финансы и статистика, 2013. – 713 с.
23. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент. - М.: «Ника», 2008. – 318 с.
24. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 621 с.
25. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие - М.: Изд-во МГУ, 2013 - 312 с.
26. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 429 с.
27. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2009 - 800 с.
28. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций - М.: ИНФРА-М, 2012 - 336 с.
29. Основы управления персоналом / Под, ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2013. – 497 с.

30. Порншев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 643 с.
31. Потрубаг Н.Н. Формирование и развитие механизма управления производством в условиях перехода к рынку. - Саратов. Ун-т, 2013.
32. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 5.- С 54-59.
33. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации - М.: изд. Экзамен, 2013 – 320 с.
34. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя - Донецк: Сталкер, 2010 - 448 с.
35. Шонесси О.Дж. Принципы организации управления фирмой - М.: Прогресс 2010 - 378 с.
36. Уотерман Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 2011 – 248 с.
37. Управление персоналом организации. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: Инфра-М, 2013 - 512 с.
38. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 2012 - 480 с.
39. Управление по результатам. Тимо Санталайнен, Эеро Воути, Пертти Поренне, Йоуко Х. Ниссенен. - М.: Прогресс, Универс, 2012 - 318 с.
40. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Финансовая Академия при Правительстве РФ. - М.: Зерцало, 2011 - 448 с.
41. Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 2012 - 174 с.
42. Фостер Р. Обновление производства. – М.: Прогресс, 2014 – 424 с.
43. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента (Управление в системе цивилизованного предпринимательства): Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 224 с.
44. Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. – М.: Наука, 2013 – 546 с.
45. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. Режим

доступа: <http://www.rus-lib.ru> (дата обращения 26.03.2015).

46. Принципы менеджмента: Учебное пособие. Режим доступа: www.ispress.ru/smi/pressa/financial-managment.htm (дата обращения 16.05.2015).