

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

Факультет Экономики и управления
Кафедра Менеджмент и экономическая безопасность
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль Менеджмент организации

Выпускная квалификационная работа
на тему

Разработка системы менеджмента предприятия по производству кухонной мебели

Студент группы <u>13ТЗЭМ31</u> (номер группы)	_____	<u>Белохвостикова О.С.</u> (фамилия, инициалы)
Руководитель <u>д.э.н., профессор</u> (должность)	_____	
<u>ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»</u> (наименование организации)	_____	<u>Бахтеев Ю.Д.</u> (фамилия, инициалы)
Нормоконтролер <u>д.э.н., профессор</u> (должность)	_____	
<u>ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»</u> (наименование организации)	_____	<u>Тугускина Г.Н.</u> (фамилия, инициалы)

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

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

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

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

Пенза 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Маркетинговые исследования рынка.....	6
1.1 Анализ рынка.....	6
1.2 Оценка конкурентов и конкурентных преимуществ.....	19
1.3 Изучение потребителей	26
2 Техничко-экономическое обоснование производства продукции.....	35
2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности.....	35
2.2 Технология производства продукции	39
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов.....	45
3 Формирование системы эффективного управления предприятием	53
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управления персоналом	53
3.2 Формирование стратегий организации.....	55
3.3 Управление качеством в организации	59
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	61
Заключение	74
Список используемых источников.....	75
Приложение.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любой организации представляет собой систему последовательных, целенаправленных регламентированных видов деятельности (операций), достигающих значимых для организации результатов, называемых система менеджмента предприятия.

Описание и регламентация системы менеджмента предприятия позволяет формализовать существующую модель бизнеса, устраняется дублирование функций работников.

После описания системы менеджмента предприятия, можно увидеть направления, по которым они могут быть улучшены. Необходимо отметить, что улучшения сразу осуществить невозможно. Большая часть направлений оптимизации может осуществляться за счет реализации долгосрочных программ. Поэтому там, где невозможно сразу улучшить процесс, нужно разработать программу по улучшению и оптимизации с указанием исполнителей и сроков выполнения.

Всем выше изложенным и определяется важность и актуальность выбранной для написания выпускной квалификационной работы темы: Разработка системы менеджмента предприятия по производству кухонной мебели.

Целью настоящей работы является на основе анализа внешней и внутренней среды деятельности предприятия разработать эффективную систему менеджмента.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Кухникс».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы разработка эффективной системы менеджмента предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести маркетинговые исследования рынка.
2. Изучить технологию производства кухонной мебели.
3. Разработать миссию и систему стратегических целей предприятия.
4. Разработать стратегию функционирования и развития предприятия.
5. Разработать комплекс мероприятий по организации предприятия.
6. Разработать сбытовую политику.
7. Расчитать бизнес – план инвестиционного проекта.

Информационная база выпускной квалификационной работы – учебная и методическая литература и периодические издания, внутренняя документация, а также интернет-ресурсы, по актуальным вопросам выбранной темы.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Информационной базой маркетингового анализа рынка кухонной мебели послужили независимые отраслевые и новостные источники, а также официальные данные Федеральной службы государственной статистики. Интерпретация показателей была проведена с учетом данных, доступных в открытых источниках. В аналитику включены репрезентативные направления и показатели, обеспечивающие наиболее полный обзор рассматриваемого рынка. Анализ проводится в целом по РФ, а также по федеральным округам.

Мебель – совокупность передвижных или встраиваемых изделий для обстановки жилых и общественных помещений и различных зон пребывания человека. Предназначается для хранения и экспонирования различных предметов, сидения, лежания, приготовления пищи, выполнения письменных и других работ, разделения помещения на отдельные зоны.

Мебель можно классифицировать как по форм-фактору (мягкая, корпусная), по назначению (кухонная, спальная, рабочая), так и по используемому материалу.

Потребность в мебели является одной из главных потребностей человека; при этом она характеризуется длительным сроком эксплуатации и высокой ремонтпригодностью. Таким образом, при снижении общей платежеспособности, человек может безболезненно отказаться от приобретения новых предметов мебели за счет увеличения срока эксплуатации старой.

Как объект предпринимательства мебель представляет интерес в первую очередь для субъектов малого и среднего бизнеса. Наиболее часто на сегодняшний день предприниматели выбирают производство корпусной (модульной) мебели – кухонных гарнитуров, шкафов-купе и т.д. Такое

производство отличается относительной технологической простотой по сравнению, например, с мягкой мебелью.

Основные материалы, применяемые в производстве мебели – натуральная древесина, ДВП, ДСП, МДФ, металл, пластик, стекло, природный и искусственный камень и т.д.

Все мебельные производства включены в подкласс 36.1 ОКВЭД и имеют следующее деление:

- 36.1 – производство мебели;
- 36.11 – производство стульев и другой мебели для сидения;
- 36.12 – производство мебели для офиса и предприятий торговли;
- 36.13 – производство кухонной мебели;
- 36.14 – производство прочей мебели;
- 36.15 – производство матрасов.

По сути, все эти направления относительно равнозначны и в одинаковой степени влияют на общую картину в группе. Поэтому в дальнейшем анализе рынка будет рассматриваться подкласс ОКВЭД 36.1.

На сегодняшний день в России производством мебели занимаются, по различным оценкам, от 5100 до 5800 предприятий, из которых примерно 500 – крупных и средних. Основная масса производств сосредоточена в Центральном и Приволжском федеральных округах, на долю которых приходится более половины суммарного объема производства по стране.

Рынок можно условно разделить на две основных ниши: бытовая мебель и мебель для общественных зданий. Причем, если в 90-е годы XX века доля последнего была около 15-20%, то к 2014 году она выросла до 40% от общего объема. Также, по данным экспертов, в последние годы наблюдается замедление темпов роста рынка, что, скорее всего, связано с перепроизводством в данном секторе на фоне того, что более 55% мебели в России является импортной. Доступность производственных технологий и некогда высокая рентабельность бизнеса породили перманентный рост

количества игроков рынка и ужесточение конкуренции. Тем не менее, фактор падения стоимости рубля по отношению к мировым валютам вносит свою корректировку. В ближайшие годы, по-видимому, следует ожидать значительного снижения доли импорта; а удешевление рубля вполне может привести к росту конкурентоспособности продукции российского производства на внешних рынках.

Однако для внутреннего рынка ситуация не является экономически привлекательной. Если еще в бескризисном 2012 году основными причинами покупки новой мебели являлись необходимость пополнить обстановку квартиры и необходимость замены мебели, вышедшей из строя (суммарно – 66% ответов респондентов), то сегодня о пополнении обстановки едва ли кто-то задумывается, а пришедшая в негодность мебель подвергается ремонту.

Эксперты выделяют следующие основные тенденции рынка:

1. Перспективы дальнейшего роста рынка, даже при снижении темпов роста. В этом прогнозе, однако, не учтены форс-мажорные факторы – резкие колебания курсов валют, структурные изменения в экономике России в связи с внутренними и внешними воздействиями и т.д.

2. Сокращение доли теневого бизнеса в отрасли за счет влияния кризисной обстановки на мелкие кустарные предприятия, в том числе за счет высокой кредитной нагрузки.

3. Снижение доли премиального сегмента в пользу стандартного и бюджетного.

4. Сокращение доли импортной продукции.

5. Интернет как канал продаж мебели теряет популярность.

Динамика финансовых показателей отрасли, по данным Федеральной службы государственной статистики, показана на рисунке 1.1.

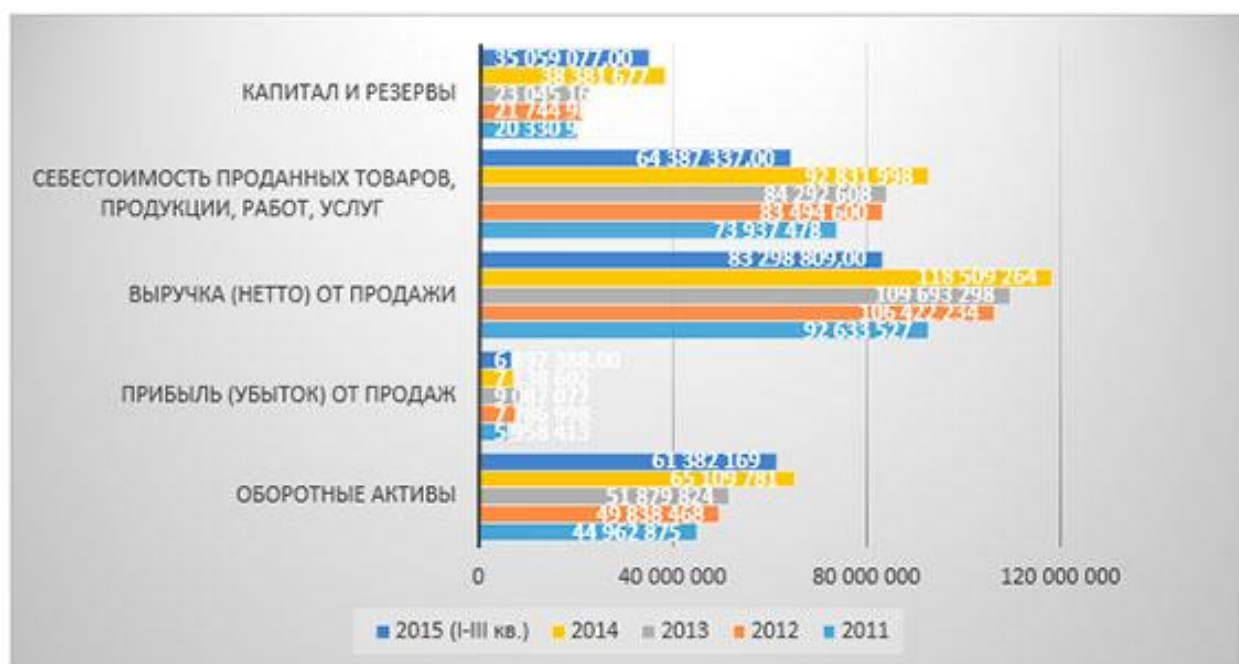


Рисунок 1.1 – Динамика финансовых показателей отрасли (ОКВЭД 36.1) в 2011-2015 (I-III кв.) гг., тыс.руб.

Из приведенных на рисунке 1.1 данных можно сделать вывод, что капитализация отрасли в 2015 г. увеличилась, что делает отрасль привлекательной для инвестиций и финансово более устойчивой. Прибыль от продаж в сопоставимом выражении также увеличилась, что характеризует деятельность отрасли как эффективную. Объем оборотных активов в отрасли также имеет тенденцию роста, что, при одновременном росте объема прибыли, также можно охарактеризовать положительно. Следовательно, динамика финансовых показателей отрасли может быть охарактеризована положительно, особенно с учетом кризисного состояния экономики страны в целом.

Динамика финансовых коэффициентов отрасли приведена на рисунке 1.2.

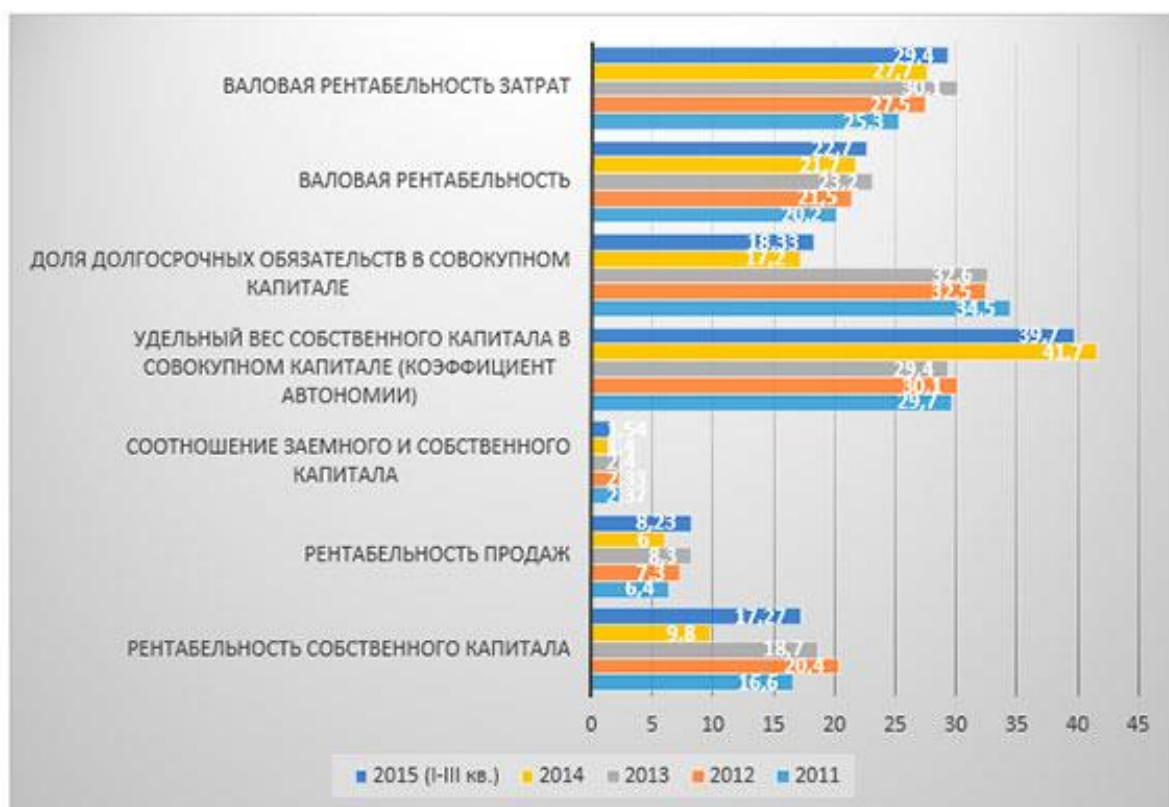


Рисунок 1.2 – Динамика финансовых коэффициентов отрасли (ОКВЭД 36.1) в 2011-2015 (I-III кв.) гг.

Как показал анализ данных валовая рентабельность отрасли находится на достаточно высоком уровне: 22,7% в 2015 году. при этом следует отметить рост данного показателя по сравнению в 2014 г. (21,7%). Также в отрасли наблюдается сравнительно невысокая зависимость от заемного капитала, что делает показатели рентабельности достаточно высокими. Рентабельность собственного капитала существенно увеличилась по сравнению с 2014 г. с 9,8% до 17,3% в 2015 г. В целом динамика финансовых коэффициентов отрасли может быть охарактеризована положительно. Отрасль является привлекательной для инвестиций.

Динамика объема производства в отрасли приведена на рисунке 1.3.

Согласно данным Росстата, динамика объема производства в отрасли существенно не изменяется от года к году; с 2011 по 2014 год произошел некоторый прирост показателя. По итогам первых трех кварталов 2015 года

объем производства составил 69% от результата полного 2014 года в денежном выражении.

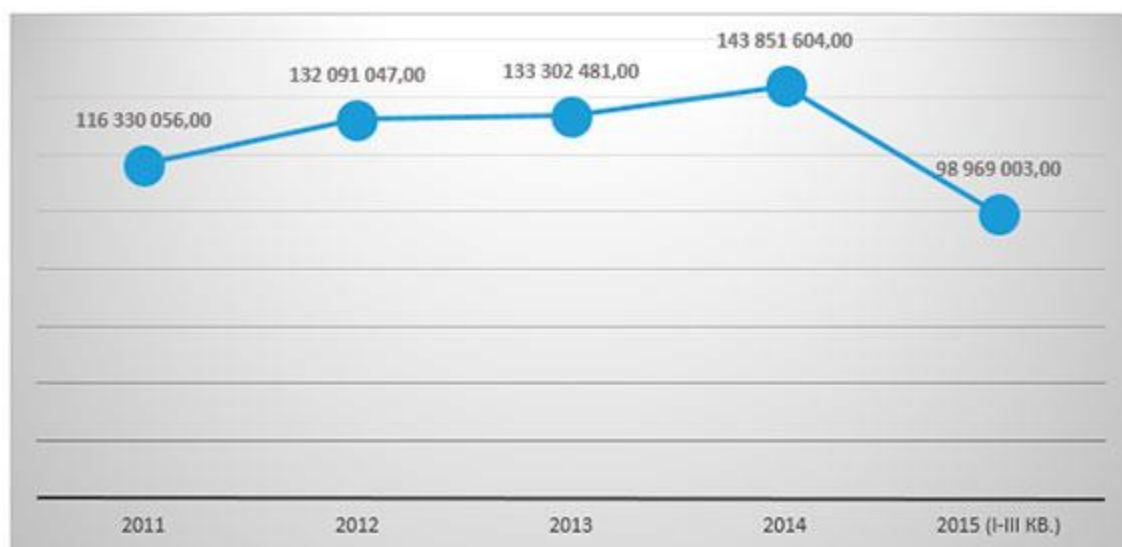


Рисунок 1.3 – Объем производства в отрасли (ОКВЭД 36.1) в 2011-2015 (I-III кв.) гг., тыс. руб.

Выручка находится на том же уровне – 70% в 2015 году от результата 2014 года при уверенном росте в период 2011 – 2014 гг. Прибыль же, после пика в 2013 году, в 2014 году снизилась на 21%; результата по прибыли первых трех кварталов 2015 года – 96,5% от полного 2014 года. Падение прибыли в 2014 году при стабильном росте объемов продаж вызвано увеличением себестоимости и снижением показателей рентабельности – валовой рентабельности, рентабельности продаж, рентабельности затрат и др. Рост себестоимости в значительной степени обоснован введением санкций со стороны Запада, а также колебаниями курсов валют – большая доля комплектующих импортировалась из стран ЕС, а также КНР. Однако, показатели 2015 года превосходят показатели 2014; если за IV квартал 2015 года в экономике страны не произойдет ничего непредвиденного, то можно говорить о некоторой стабилизации финансовых показателей отрасли.

Характерно поведение показателей, отражающих использование заемного капитала. В 2014 году, как видно из диаграммы, существенно вырос

коэффициент автономии, снизилось соотношение заемного и собственного капитала – предприниматели отказываются от использования банковских займов по причине высоких кредитных ставок. С другой стороны, и банки подходят более избирательно к выбору кредитуемых организаций.

Распределение объемов производства в отрасли по регионам показано на рисунке 1.4.

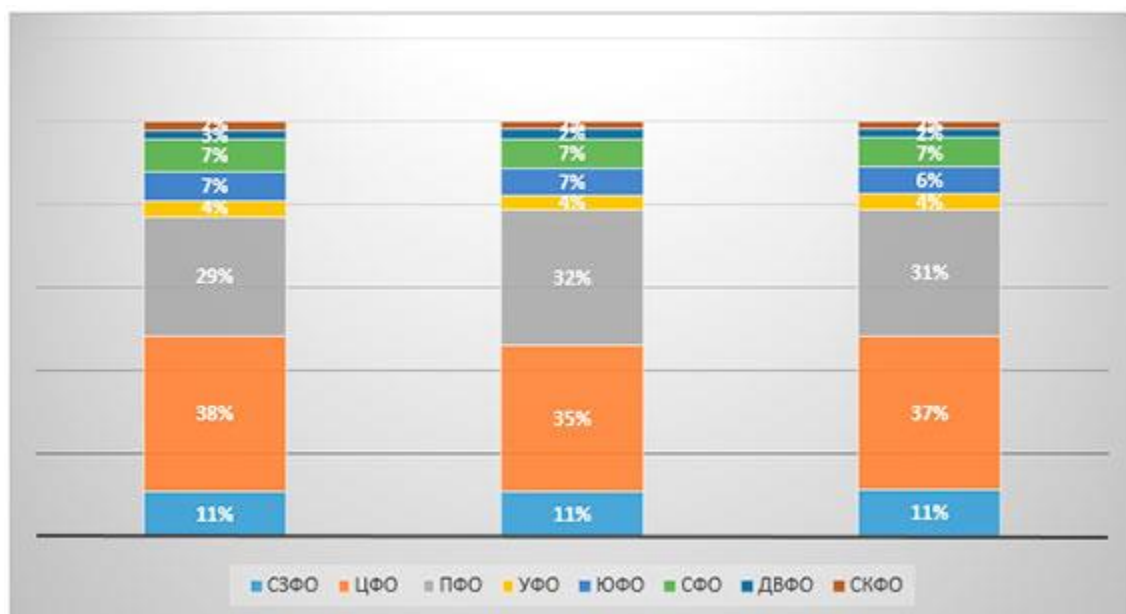


Рисунок 1.4 – Доля регионов РФ в общем объеме производства в денежном выражении в 2011-2015 гг., %

Как было сказано выше, основной объем продукции данной отрасли производится в ЦФО и ПФО – по данным Росстата, на них приходится 67-68% общего объема производства. На третьем месте с большим отставанием находится Южный федеральный округ. Такое распределение сил достигается в первую очередь за счет централизации производств крупных игроков рынка. Структура выручки и прибыли будет выглядеть подобным же образом – объем продаж формируется непосредственно в регионе производства. Дистрибуция готовой продукции происходит с помощью фирменных и мультибрендовых розничных сетей, в основной массе либо не принадлежащих производителю, либо юридически обособленных от производства. Все это оставляет некоторый простор для мелких производителей регионального уровня, которые могут

занимать ниши, ориентируясь главным образом на производство мебели под заказ, что для федеральных игроков проблематично в связи с длинной логистикой, большими сроками производства и относительным удорожанием изделия. Впрочем, это зависит и от специфики конкретного вида мебели – например, крупные производители мягкой мебели даже среднего ценового сегмента охотно принимают индивидуальные заказы, учитывая пожелания заказчика при выборе материала и комплектности изделия. Для премиум-сегмента индивидуальный подход при изготовлении изделий является стандартом.

Динамика рентабельности продаж и валовой рентабельности в зависимости от региона приведена на рисунках 1.5 и 1.6.

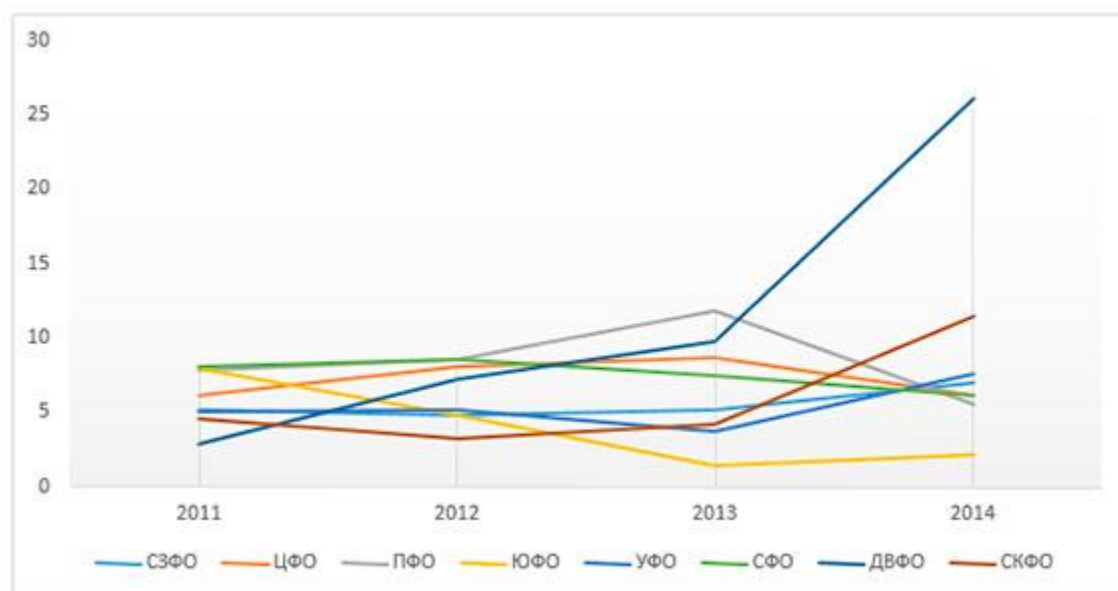


Рисунок 1.5 – Динамика рентабельности продаж отрасли по регионам, 2011-2014 гг., %

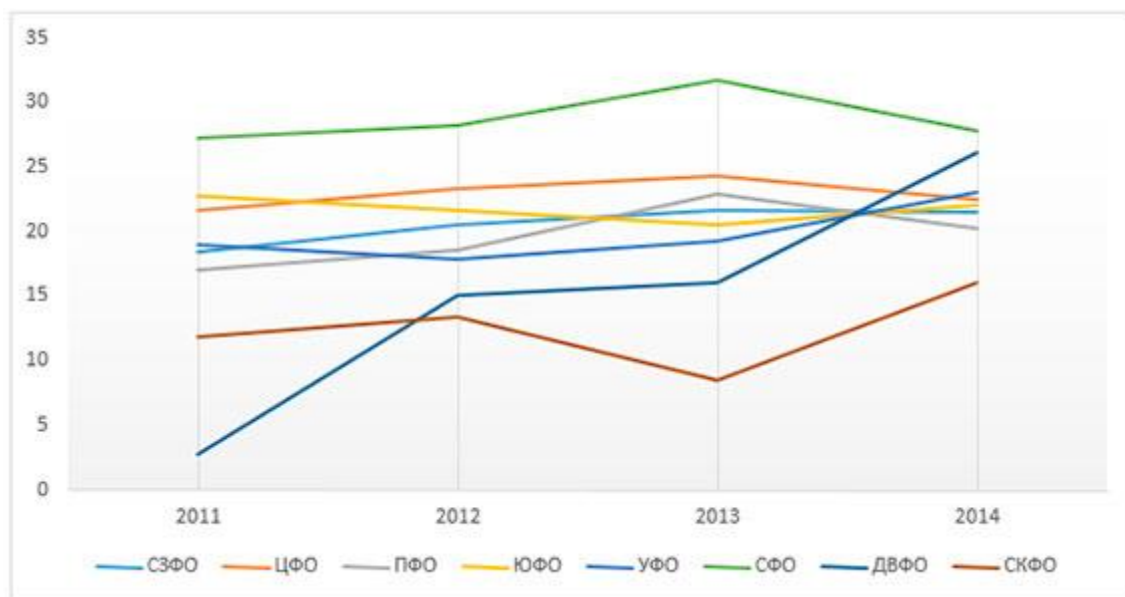


Рисунок 1.6 – Динамика валовой рентабельности отрасли по регионам, 2011-2014 гг., %

Анализ динамики показателей рентабельности по регионам показывает разнонаправленность трендов. Так, например, рентабельность продаж в ДВФО выросла с 2,8% в 2011 году до 26,1% в 2014. Значительный рост показали также УФО и СКФО. Те же самые регионы приросли и по показателю валовой рентабельности. При этом, остальные регионы показали незначительное снижение показателей.

Исходя из этих данных и имеющейся информации по рынку, достаточно сложно сделать однозначные выводы относительно причин подобной ситуации. Вполне вероятно, что регионы за счет относительно низкой конкуренции, местные производители и розничные сети имеют возможность устанавливать высокую торговую наценку; крупные игроки, расположенные в ЦФО и ПФО при снижении рентабельности, обеспечивают дополнительную выручку за счет увеличения объемов продаж.

Основными клиентами направления 36.1 являются:

- 51.15.1 – Деятельность агентов по оптовой торговле бытовой мебелью;
- 51.47.11 – Оптовая торговля бытовой мебелью;
- 51.64.3 – Оптовая торговля офисной мебелью;

- 52.44.1 – Розничная торговля мебелью.

Проанализируем показатели выручки по этим направлениям. Для вида деятельности 52.48.11 в Росстате данных нет (рисунок 1.7).

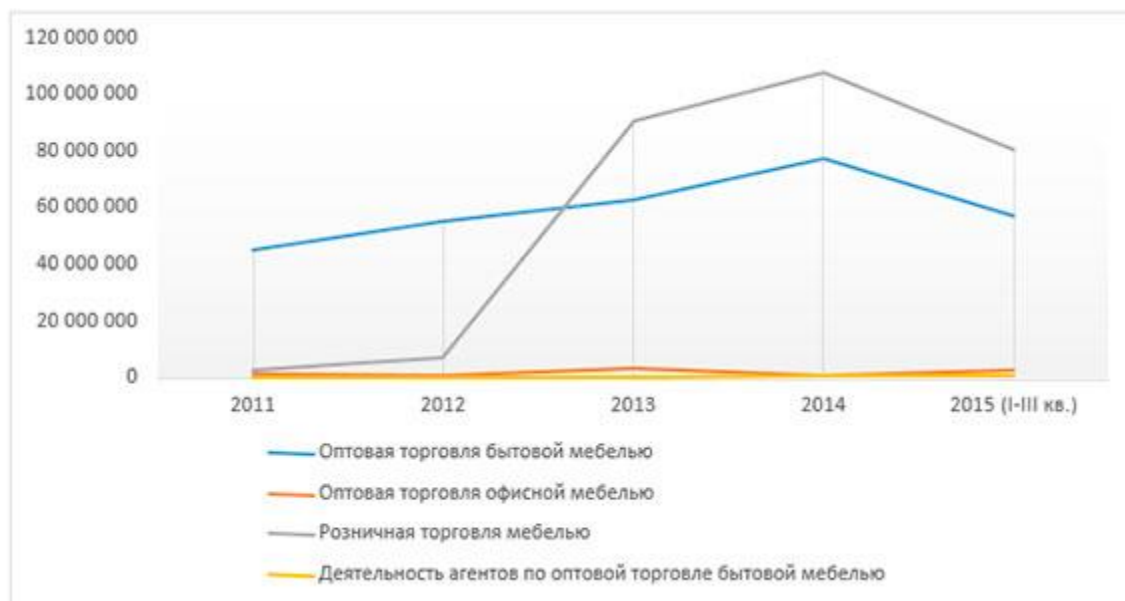


Рисунок 1.7 – Динамика выручки видов деятельности по оптовой и розничной торговле бытовой и офисной мебелью в 2011-2015 гг., тыс. руб.

Как видно из представленной диаграммы, рост объемов розничных продаж бытовой мебели в денежном выражении в 2013-2014 гг. был значительным. В определенной степени это соотносится с ростом объемов ее производства в тот же период. Различие состоит в динамике показателей, что может быть обусловлено увеличением доли импорта в рассматриваемом периоде, изменением соотношения уровня оптовых и розничных цен и т.д. Статистика в натуральных показателях, к сожалению, Росстатом не ведется.

Что касается показателей оптовой и розничной торговли первых трех кварталов 2015 года, то они ожидаемо находятся на уровне 73-75% от показателей полного 2014 года. Таким образом, учитывая статистические данные, согласно которым пик продаж приходится именно на IV квартал каждого года, имеются все основания предполагать, что объем продаж поддержит положительную тенденцию последних лет.

Ситуация в нише офисной мебели не так однозначна; она характеризуется сильным снижением объема реализации в 2014 году (на 79%), однако за первые три квартала 2015 года показатель уже достиг 71% объема 2013 года. Здесь спрос регулируется общей ситуацией в бизнесе, степенью его здоровья: решение о покупке новой мебели обычно принимается при открытии новых офисов, переездах, расширениях и т.д. На обновление офисной мебели денежные средства в большинстве случаев выделяются в последнюю очередь.

Учитывая разнообразие используемых материалов и технологий при производстве кухонной мебели, выделить сколько-нибудь репрезентативную группу поставщиков не представляется возможным. К ним можно отнести различные деревообрабатывающие производства, производство МДФ, ДСП и ДВП, производство искусственного камня, кожевенное производство и т.д. Учитывая, что продукция этих направлений деятельности имеет гораздо более широкое применение, нежели производство мебели, анализ их показателей не сможет обеспечить всей полноты картины в рассматриваемой отрасли.

По оценкам аналитиков, рынок кухонных гарнитуров насыщен только на 66%, то есть резервов роста у рынка еще достаточно, поскольку практически в каждую новую квартиру покупаются кухни, а вот мягкая мебель - реже. Еще одной тенденций последних лет является приближение стоимости кухонь российского производства к импортным. При этом лояльность россиян к кухням отечественного производства выше. Вследствие этого импорт кухонной мебели продолжает сокращаться.

Макросреда деятельности компании ООО «Кухникс» может быть разделена на 4 основных вида факторов:

1. Экономические
2. Политические или правовые
3. Технологические
4. Социальные

Рассмотрим влияние четырех основных факторов макросреды на деятельность компании «Кухникс».

Влияние экономических факторов на деятельность компании «Кухникс» в первую очередь обусловлено общей экономической ситуацией как в стране в целом, так и в Пензенской области в частности. В настоящее время Россия находится в сложной экономической ситуации: наблюдается сокращение ВВП, спад потребления и производства, стагнация рынка, девальвация рубля.

В силу того, что компания ООО «Кухникс» осуществляет свою деятельность на рынке сокращение ВВП, спад потребления и производства сокращают количество и уровень платежеспособности потенциальных клиентов компании. Стагнация рынка негативно влияет на перспективы развития компании, так рост на стагнирующем рынке существенно затруднен. Девальвация рубля негативно сказывается на издержках компании «Кухникс», т.к. большая доля техники, необходимой для ведения бизнеса импортного производства и стоимость ее напрямую зависит от курса национальной валюты. Таким образом, девальвация рубля увеличивает издержки компании.

Также негативное влияние на деятельность компании оказывает высокий уровень инфляции. Однако следует заметить существенное его сокращение во второй половине 2016 года и по оценкам ЦБ РФ Россия способна достигнуть целевого показателя инфляции на конец 2016 года.

Также на деятельность организации непосредственное влияние оказывает уровень ставки рефинансирования, т.к. от него напрямую зависит стоимость заемных средств организации. Следует отметить, что на сегодняшний день ставка рефинансирования имеет высокие значения (с 19 сентября 2016 г. она составляет 10%). При этом положительным моментом является то, что за с 16 декабря 2014 г. ставка рефинансирования снизилась на 7 п.п. с 17% до 10% . При этом руководство ЦБ РФ заявляет о возможности пересмотра размера ставки рефинансирования при условии достижения целевых показателей по инфляции. Таким образом, влияние ставки рефинансирования на деятельность

компании несколько снижается. Также положительным моментом для компании является то, что в настоящее время государством разрабатывается ряд мер по поддержке малого предпринимательства в России, следовательно, компания «Кухникс» может воспользоваться одной из программ для развития бизнеса.

Влияние политических факторов на деятельность компании «Кухникс» заключается в административно-правовом регулировании бизнеса в России. В данной сфере следует отметить, что используемый вид деятельности «Кухникс» не является лицензируемым и влияние со стороны регулирующих органов можно оценить как минимальный.

Как было заявлено президентом России В.В. Путиным, в ближайшее время изменение системы налогообложения в России не планируется, следовательно, влияние макросреды со стороны этого фактора можно оценить как нейтральное.

Политическая обстановка в стране спокойная, выборы в Государственную Думу состоялись совсем недавно и смена политического режима, а следовательно и угрозы в этой стороны практически отсутствуют.

Существенное влияние на деятельность компании «Кухникс» оказывают технологические факторы макросреды. Смена техники и технологий происходит очень быстрыми темпами, поэтому компания «Кухникс» должна оперативно на них реагировать. А это в свою очередь увеличивает издержки фирмы. При этом, если не будет осуществляться оперативной реакции на изменения и компания будет запаздывать с введением новых техники и технологий, то существует реальный риск потери конкурентоспособности, и, как следствие, сокращение доли рынка и снижения финансовых результатов.

Влияние социальных факторов на деятельность компании существенное, что в первую очередь объясняется тем, что компания осуществляет свою деятельность на рынке и основными клиентами компании являются физические лица. Снижение покупательского спроса оказывает негативное

влияние на деятельность ООО «Кухникс». В социальной среде России в последние два года также наблюдаются негативные тенденции: происходит существенное снижение реальных доходов населения и, как следствие, сокращение уровня жизни населения, платёжеспособного спроса и спад потребления. Все эти факторы негативно влияют на уровень внутреннего спроса России и внутреннего потребления, что в свою очередь замедляет развитие экономики страны.

Оценка влияние факторов макросреды может быть проведена с использованием инструмента PEST-анализа. Влияние факторов будет оценено в использование шкалы от -5 до 5 баллов. -5 баллов – крайне негативное влияние фактора на деятельность компании, 0 – нейтральное, фактор практически не оказывает влияния на деятельность компании и 5 – максимально благоприятное влияние, посредством фактора обеспечиваются возможности роста и развития.

Результаты проведения PEST-анализа приведены в приложении 1.

Из проведенных в приложении 1 расчетов можно сделать вывод, что что негативное влияние на деятельность компании «Кухникс» оказывают экономические факторы, т.к. в целом экономическая ситуация в стране может быть охарактеризована как негативная. Общая оценка данного фактора равна - 0,56 баллов. Следовательно, при разработке и реализации управленческих решений менеджменту компании необходимо в первую очередь учитывать влияние данных факторов.

1.2 Оценка конкурентов и конкурентных преимуществ

На пензенском рынке присутствует большое количество компаний, специализирующихся на производстве кухонной мебели. Как и в большинстве рынков, ценовые сегменты пензенского рынка кухонной мебели можно разделить на низкий, средний и высокий. Самая большая доля пензенского

рынка кухонной мебели приходится на средний ценовой сегмент. Как и ожидалось, в высоком ценовом сегменте, в основном, представлены иностранные производители, а в низком – отечественные. Основные иностранные поставщики кухонной мебели, представленные в Пензе – это Германия и Италия. Отечественные производители ориентируются, в основном, на внутренний рынок.

В целом отечественных производителей кухонной мебели, присутствующих на пензенской рынке можно разделить на две большие группы: крупные федеральные и мелкие и средние региональные производители.

Основным конкурентным преимуществом региональных производителей является возможность производства кухонной мебели под заказ по размерам покупателя. Это особенно актуально для кухонной мебели, т.к. требования большинства покупателей заключаются в максимальном соответствии гарнитура планировке кухни. Федеральные производители в большинстве предлагают модульную мебель, когда покупатель сам имеет возможность подобрать необходимое количество модулей для собственной кухни. Из-за удаленности производителя и удорожания продукции в следствии логистических издержек федеральные производители не предоставляют возможности производства мебели под заказ по индивидуальным размерам.

Общая характеристика компаний, конкурирующих с компанией ООО «Кухникс» по производству кухонной мебели представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Общие характеристики компаний, придерживающихся различных типов маркетинговых стратегий

Показатель	ООО «Миф»	ООО «Центурион-99»	ООО «ВВР»
Профиль производства	универсальный	универсальный	универсальный
Размер компании	крупный	среднее	крупный
Устойчивость компании	средняя	высокая	высокая

Продолжение таблицы 1.1.

Показатель	ООО «Миф»	ООО«Центурион-99»	ООО «ВВР»
Расходы на НИОКР	средние	высокие	высокие
Факторы силы в конкурентной борьбе	Гибкость, многочисленность	Приспособляемость к особому рынку(узкая специализация)	Приспособляемость к особому рынку (узкая специализация)

Компания «Миф» была основана в 1994 году. При её создании руководство компании поставило цель наладить изготовление широкого ассортимента современной, качественной корпусной мебели. Для её достижения производственные мощности предприятия были оснащены высокотехнологичным оборудованием. Такой подход дал ожидаемый результат: корпусная мебель, оптом и в розницу реализуемая компанией «Миф», быстро привлекла внимание покупателей и стала пользоваться высоким спросом.

С течением времени интерес потребителей к продукции, изготавливаемой компанией «Миф», неуклонно рос, а вместе с этим увеличивались и объёмы продаж. Это обстоятельство в сочетании с репутацией производителя качественной корпусной мебели позволило нам значительно расширить свою географию и закрепиться на рынках: Якутии, Сахалина, Башкирии, Курска, Оренбурга и ряда других регионов и населённых пунктов нашей страны.

Компания «Центурион-99» работает на российском рынке уже около 20 лет. За это время она заняла свое достойное место на рынке производителей корпусной мебели, поставляя продукцию не только на территории Пензенской области, но и в других регионах России.

ООО «Центурион-99» предлагает своим покупателям качественную мебель, независимо от ее ценового сегмента. Во-вторых, для постоянных клиентов компания предусмотрела особую систему ценообразования. А для проверенных партнеров и вовсе возможна беспроцентная рассрочка платежа. В-

третьих, широкий ассортимент и современный модельный ряд позволяет заинтересовать покупателей с самыми различными представлениями о том, какой должна быть мебель для дома.

Кроме того индивидуальный подход предусмотрен не только для корпоративных партнеров, но и для розничных покупателей. Производство мебели в компании «Центурион-99» подчинено принципу «стандарты задает покупатель». Поэтому модульная мебель в 80%-х случаев изготавливается строго по размерам заказчика, вплоть до одного сантиметра.

Компания «Центурион-99» зарекомендовала себя как надежный партнер для своих покупателей. О финансовой устойчивости предприятия красноречивее всяких слов говорит тот факт, что в ее собственности находится 3 600 кв. м. торгово-производственных площадей. А в ближайшее время будет оформлена в собственность и земля, на которой расположен весь промышленный комплекс.

Предприятие специализируется на производстве корпусной мебели. Вниманию покупателей предлагается широкий ассортимент наборов мебели в жилую и детскую комнаты, прихожую, спальную комнату и кухни. Модельный ряд представлен разными стилями: от классики до модерна.

Российская мебельная фабрика «ВВР», г. Пенза – один из ведущих производителей корпусной мебели в Поволжье. Основное направление деятельности компании – производство, изготовление и оптовая продажа корпусной мебели высокого качества в любой регион России.

Широкий ассортимент корпусной мебели включает в себя спальни, мебель для молодежи, модульные системы, прихожие, стенки, шкафы, кухонные гарнитуры, кухонные уголки, столы журнальные, столы компьютерные, комоды и другие виды мебели.

Вся корпусная мебель изготовлена на современном высокотехнологичном оборудовании с использованием только качественных материалов и мебельной фурнитуры российского и европейского производства.

Отличительной особенностью фабрики «ВВР» г. Пенза является коллектив высококлассных специалистов – мебельщиков, хорошая производственно-техническая база для производства и изготовления корпусной мебели, постоянные эксперименты в области мебельного дизайна. Качество мебели обеспечивается не только наличием современного оборудования и огромным опытом работы специалистов, но и тем, что на предприятии разработаны и реализованы 5 этапов контроля производственного и технологического процесса. Постоянных покупателей привлекает уникальный дизайн корпусной мебели, необычные конструкторские решения наших специалистов и индивидуальная ценовая политика.

Как видно из таблицы основным конкурентом является компания ООО «Миф», т.к. обладает гибкостью на рынке, предлагает гибкую ценовую политику для различных слоев потребителей.

Прогноз поведения конкурентов опирается на учет следующих факторов:

- размера и темпов увеличения прибыльности предприятия-конкурента;
- мотивов и целей производственно-сбытовой политики;
- текущей и предшествующей стратегии сбыта;
- структуры затрат на производство;
- системы организации производства и сбыта;
- уровня управленческой культуры.

Проведем сравнительную оценку фирм-конкурентов по ассортименту услуг, их качеству, а также ценовой политики (таблица 1.2).

Таким образом, из приведенного анализа видно, что цена продукта не является определяющим успех (объем продаж) показателем. Для достижения поставленных целей ООО «Кухникс» необходимо:

1. Обеспечить высокое качество производимых изделий.
2. Обеспечить информационную поддержку потребителей с объяснением повышенных эксплуатационных свойств предлагаемой продукции всеми

видами рекламы, а так же консультированием клиентов по телефону, посредством сети интернет и на местах продаж (приема заказов).

3.Использовать оптимальные рекламные носители.

4.Повысить скорость исполнения заказа (в случае необходимости использовать дополнительные рабочие бригады).

5.Создать профессиональный call-центр с квалифицированным персоналом (для возможно большей скорости обработки заказа и оказания высококачественных консультационных услуг).

Таблица 1.2 – Сравнительные характеристики фирм-конкурентов

Показатель	ООО «Миф»	ООО «Центурион-99»	ООО «ВВР»
Качество	Высокое	Высокое	Среднее
Технические характеристики продукции	Технология производства подобна нашей	Хорошее качество	Используют более дорогие материалы и фурнитуру
Услуги	Весь спектр услуг от консультирования клиентов до гарантийного и пост гарантийного обслуживания	Слабый технический информационный сервис, гарантийное обслуживание	Средний уровень информационного и гарантийного обслуживания. Отсутствие консультирования клиентов.
Скорость исполнения заказа	5- 6 дней	5- 6 дней	5- 7 дней
Реклама	Постоянная с использованием всех видов носителей	Периодическая (радио, печатные СМИ, региональное телевидение)	Периодическая с использованием всех видов носителей
Менеджмент	Достаточно гибкая структура управления, высокий профессионализм менеджеров	Структура управления неоправданно усложнена, высокий профессионализм менеджеров	Структура управления неоправданно усложнена, высокий профессионализм менеджеров
Цены	Цены соответствуют качеству продукции и услуг, индивидуальный подход к клиенту в области ценообразования	Достаточно низкие цены в регионе, однако ценовая политика не достаточно гибкая	Высокие цены. Отсутствие гибкости в ценообразовании.
Имидж	Наибольшее качество обслуживания и продукции	Низкие цены при умеренном качестве	Приходят только первичные покупатели, нет повторных заказов

Исследование рынка позволило сделать следующие выводы:

1. Уровень конкуренции среди действующих участников отрасли – высокий. На рынке всегда существует риск, что ценовая конкуренция ввергнет участников в ценовую войну.

2. Вероятность появления новых конкурентов – высокая. Отрасль привлекательна для входа новых игроков, так как исследуемый рынок обладает большим потенциалом.

3. Давление со стороны поставщиков (партнеров) – низкое. Отрасль не испытывает сильного давления поставщиков, т.к. является сильно вертикально интегрированной, и конкуренция среди поставщиков высокая.

4. Конкурентное давление со стороны потребителей (целевой аудитории) – высокое, т.к. стоимость переключения минимальная. Основное направление торговли в отрасли — продажи розничным потребителям. Рынок представлен широким ассортиментом различных продуктов со схожими свойствами. На рынке существует множество покупателей. В связи с тем, что приключиться на другого производителя не составляет труда они оказывают существенное влияние на конкурентную борьбу.

5. Конкурентное давление со стороны субститутов – высокое. Преимуществом модульной мебели является то, что покупатель сразу видит ее в натуральном исполнении и может оценить ее качество.

Основными преимуществами создаваемого предприятия являются:

1. Качество выпускаемой продукции за счет использования натурального сырья с отсутствием токсичных веществ.
2. Гибкость производства.
3. Справедливая и взаимовыгодная сбытовая политика.
4. Конкурентные цены, выгодная политика скидок.
5. Профессионализм персонала предприятия.
6. Постоянное развитие.

Распределение доли рынка, после прихода ООО «Кухникс» показано на рисунке 1.8.

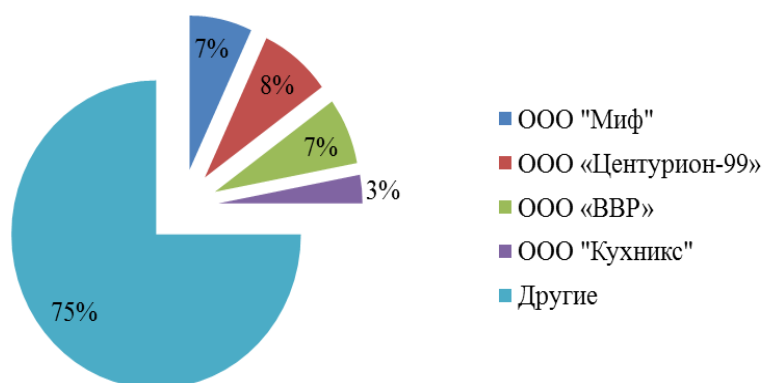


Рисунок 1.8 – Распределение доли рынка, после прихода ООО «Кухникс»

Из приведенных на рисунке данных видно, что ООО «Кухникс» будет функционировать на рынке чистой конкуренции.

1.3 Изучение потребителей

Портрет потребителя кухонной мебели был сформирован исходя из целевой аудитории тематических интернет-сайтов. Изучение потребителя кухонной мебели начинается с формирования портрета потребителя, который складывается из множества составляющих.

Целевая аудитория мебельного сайта на 70% состоит из женщин и 30% из мужчин (рисунок 1.9).

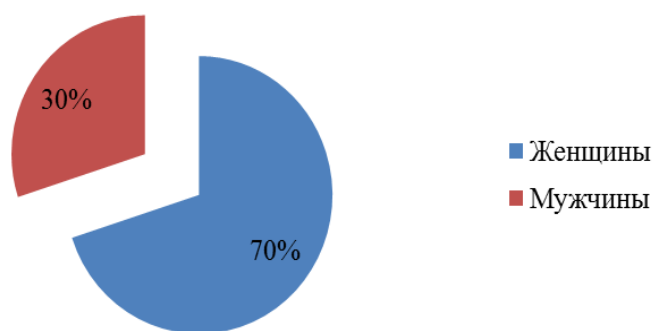


Рисунок 1.9 – Распределение потребителей по половой принадлежности
Основная возрастная группа — 25-34 года (рисунок 1.10).

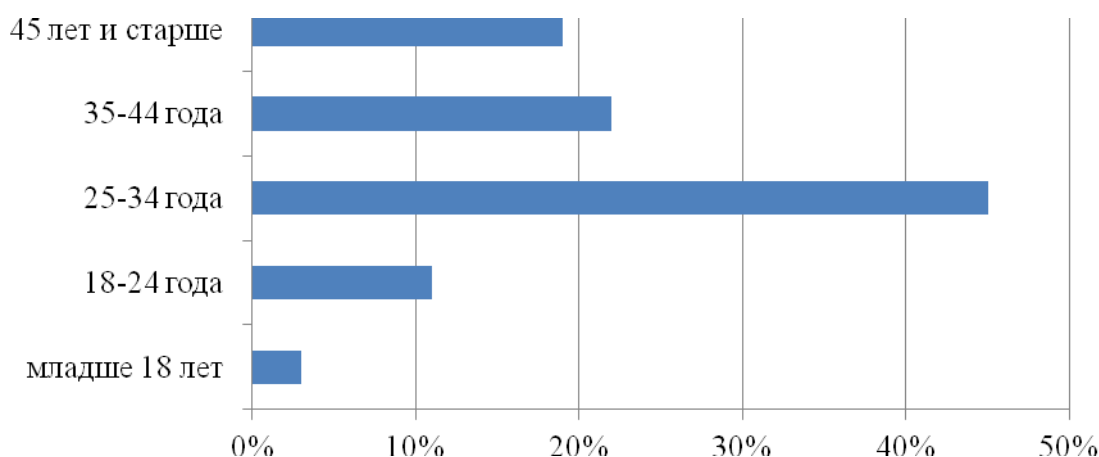


Рисунок 1.10 – Возрастная структура спроса

Однако, суммарно группы 35-44 и старше 45 лет составляют более 40% всей аудитории. При этом возрастная структура не зависит от пола посетителей сайтов.

72% пользователей заходят на сайты, используя персональные компьютеры. При этом суммарное значение посетителей, использующих смартфоны и планшеты — 27% (рисунок 1.11).

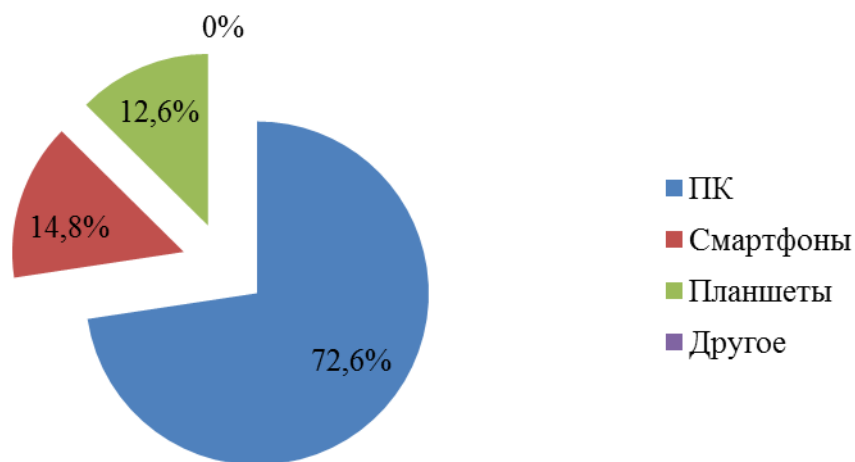


Рисунок 1.11 – Использование устройств для серфинга в интернете при выборе мебели

Под графой «Другое» подразумеваются входы с устройств Smart-TV, электронных книг и старых моделей телефонов с функцией Wi-Fi, КПК. Доля этих посещений незначительна — 0,01%.

Коммерческие интересы аудитории сосредоточены в области недвижимости, бизнеса и туризма. У женщин в сферу интересов входит кулинария, у мужчин – автомобили. Достаточно естественное распределение (рисунок 1.12).



Рисунок 1.12 – Группы интересов потребителей

Исследование интересов дает нам понимание жизни аудитории. Исходя из диаграммы выше можно сделать следующие выводы:

1. Мебель выбирается преимущественно в новую квартиру.
2. Мебель выбирает как правило жена, иногда с участием мужа.
3. Целевая аудитория принадлежит к сегменту среднего класса.

Как правило жена занимается обустройством квартиры: продумывает детали ремонта, интерьера, подбирает мебель и обстановку. Но без мужа решений не принимает.

Мотиваторы покупки новой кухонной мебели: в семье появилось достаточное количество денег, чтобы обустроить квартиру «так, как мы давно хотели». Поэтому к выбору подходят тщательно, не торопясь.

Барьеры: отсутствие привычки покупать дорогие вещи. Они не так часто обновляют интерьер.

Половина всех потребителей заходит на мебельный сайт лишь однажды (здесь следует учитывать большую долю нецелевого, программного и «случайного» трафика, доходящую до 60% от этого объема). Целевые покупатели посещают сайт несколько раз — 30% возвращаются на сайт до 7 раз, еще 8,5% проделывают свой путь в поисках мебели до 30 раз (рисунок 1.13).

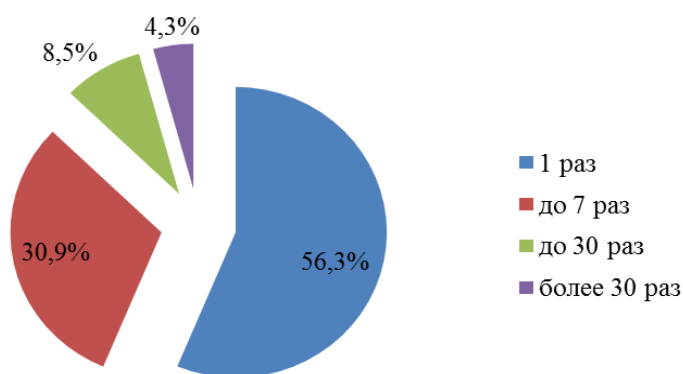


Рисунок 1.13 – Количество возвратов к выбору товаров

С каждым новым визитом потребитель все глубже погружается в выбор, просматривая на 1-2 страницы больше и проводя на сайтах больше времени (рисунок 1.14).

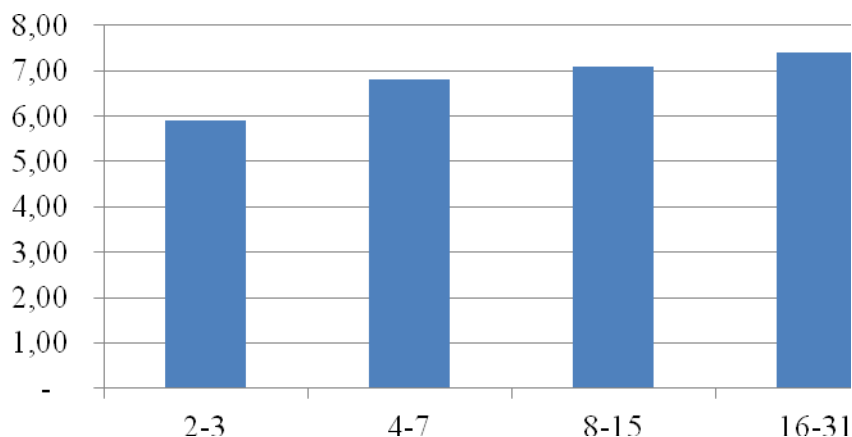


Рисунок 1.14 – Увеличение просмотра сайтов в зависимости от количества предыдущих визитов

При этом, интересно сделать вывод о том, в течение какого времени продолжается выбор. Лишь 15% покупателей возвращаются к выбору в тот же день. Более половины делают свой выбор в течение месяца (рисунок 1.15).

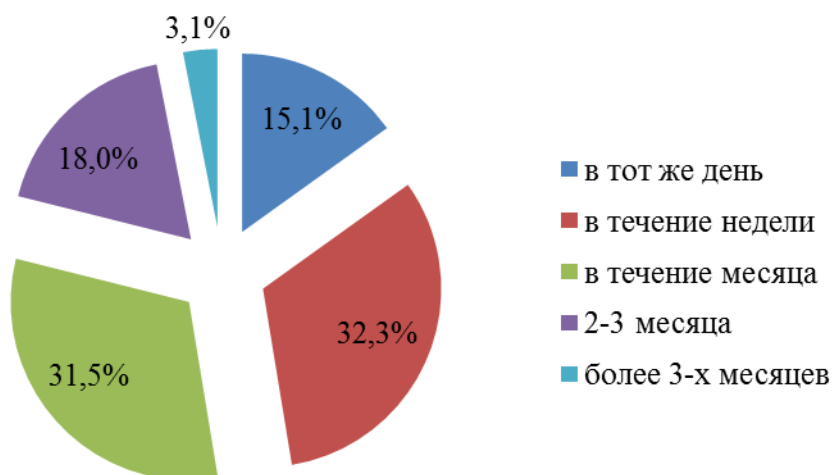


Рисунок 1.15 – Длительность выбора потребителями товара

Интересно, что с каждой итерацией выбора потребители используют те же инструменты, что и при первом знакомстве с товарами. По статистике

почти 50% повторных входов на сайты совершаются из поисковых систем и контекстной рекламы (рисунок 1.16).

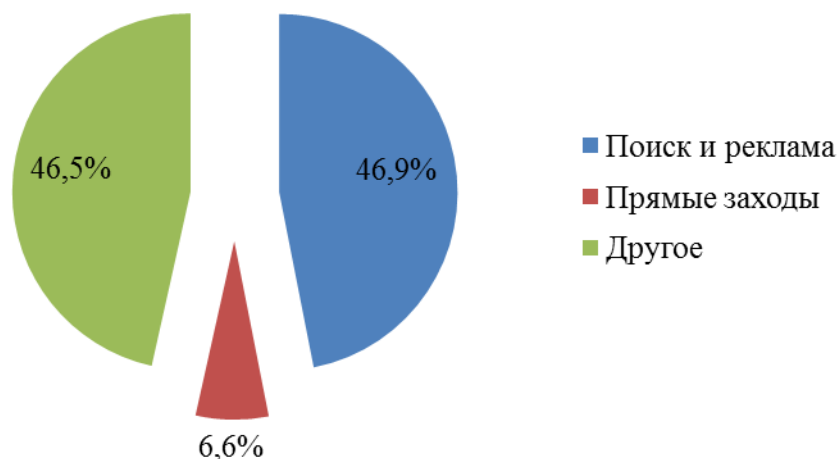


Рисунок 1.16 – Источники повторных входов на сайты

Имея приведенные выше данные, можно построить типовую модель поведения потребителя при поиске товара в сегменте «мебель».

Шаг 1. День 1.

Знакомство с ассортиментом и ценами.

Потребитель обращается к поисковой системе, просматривая результаты органического поиска и контекстной рекламы, несколько раз сменяя поисковую фразу, с каждым новым сайтом просматривая все больше страниц (рисунок 1.17).

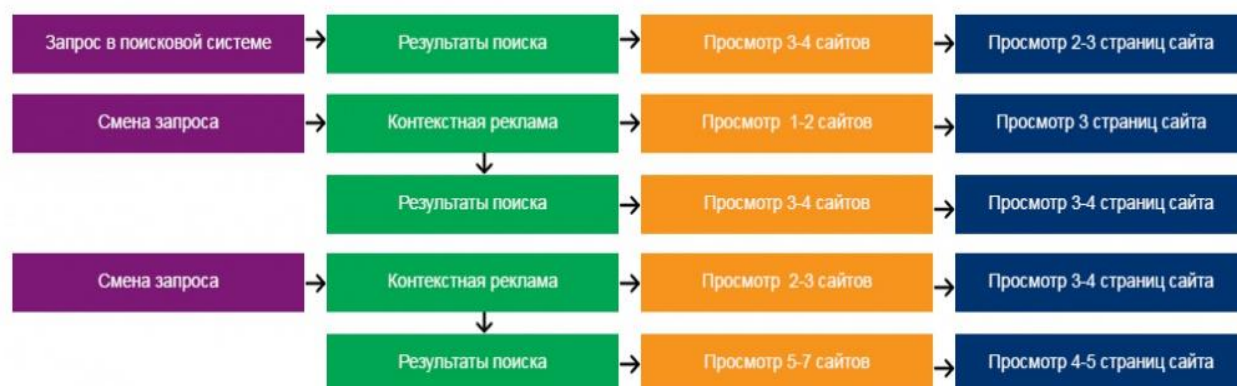


Рисунок 1.17 – Схема движения потребителя по сайтам и страницам

На данном этапе пользователь просматривает чаще главную страницу сайта, пытаясь определиться, можно ли доверять этому магазину, какая его ценовая политика, широта выбора.

Шаг 2. День 3.

Выбор в первом приближении

Потребитель использует те же точки входа: поисковую систему. При этом на каждом сайте он просматривает уже 7-10 страниц и сохраняет страницы с понравившимися ему коллекциями и предметами (рисунок 1.18).

Для второго шага характерны просмотры каталога для составления общего мнения о качестве мебели. Также на данном шаге потребитель просматривает служебные страницы сайта (информацию о компании, отзывы, наличии выставочных залов или офлайн-салонов и пр.).

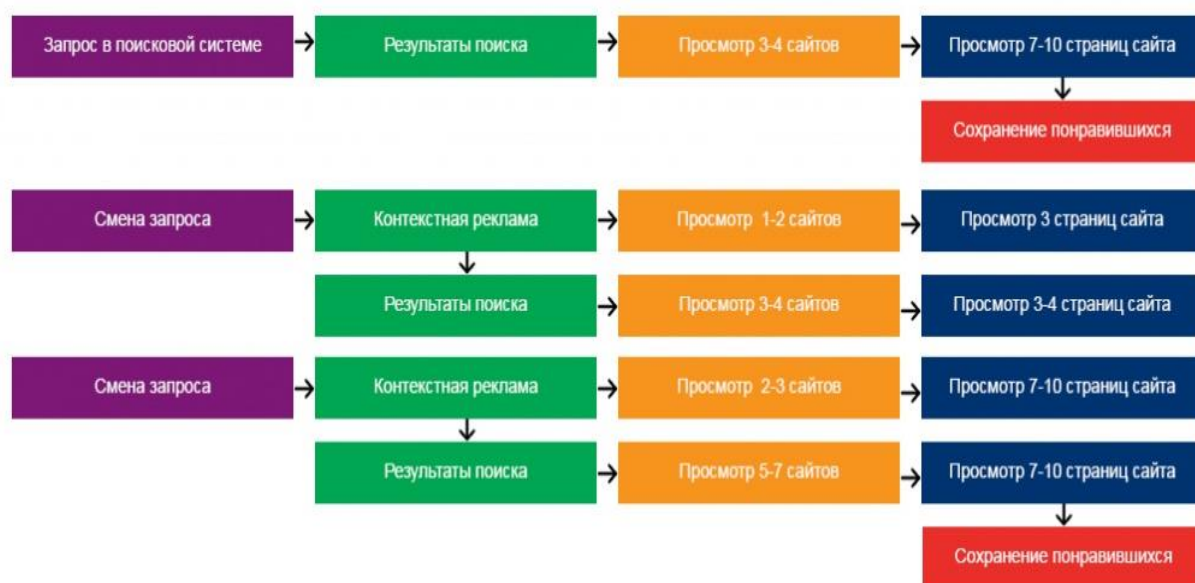


Рисунок 1.18 – Схема движения потребителя по сайтам и страницам

Шаг 3. День 7.

Сужение выбор до нескольких вариантов

На этом этапе потребитель уже хорошо представляет себе, за какую цену и какой товар он хочет купить. Уже было проведено семейное совещание,

выделен бюджет. Осталось только определиться с конкретной моделью (рисунок 1.19).



Рисунок 1.19 – Схема движения потребителя по сайтам и страницам

В данную итерацию потребитель внимательно изучает характеристики товаров, внимательно и по несколько раз рассматривает фото товаров. Посещение служебных страниц сводится к более насущной информации: доставка, гарантии, условия заказа и возврата.

Приведенная модель, конечно, носит примерный характер, однако является наиболее распространенной.

Важность характеристик кухонной мебели для потребителей (в процентах от численности целевой потребительской аудитории) приведена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Важность характеристик кухонной мебели для потребителей (в процентах от численности целевой потребительской аудитории)

Характеристика кухонной мебели	Доля, %
Дизайн	97,7
Комплектация	81,1
Используемые материалы	78,8
Цветовая гамма	83,3
Технические характеристики	83,3
Экологичность	69,7
Фурнитура	56,1
Стоимость	81,8
Аксессуары	37,1
Встроенная техника	43,2
Возможность точной подгонки кухни	53,1
Производитель	47,4
Имидж торговой марки	34,6

При этом среднее значение по столбцу составило 60,06%. Это значит, что те характеристики, которые получили 60,06 и более процентов, являются наиболее важными для потребителей. А те характеристики, которые отметили менее 60,06 процентов потребителей, являются менее важными.

В результате наиболее важными для потребителей характеристиками кухонной мебели являются, в %:

1. Дизайн (модерн, классика, техно) - 97,73.
2. Цветовая гамма (сочность цвета, разнообразие цветов и возможность выбора) - 83,33.
3. Технические характеристики (термостойкость, ударопрочность, влагостойкость) - 83,33.
4. Стоимость (важно / не важно) - 81,82.
5. Комплектация (свободная / не свободная) - 81,06.
6. Используемые материалы (МДФ, ламинат, массив, постформинг, софтформинг) - 78,79.
7. Экологичность (использование безвредных материалов) - 69,70.

Именно эти характеристики будут ключевыми для представителей целевой аудитории потребителей кухонной мебели. И они могут явиться для организации источником конкурентного преимущества.

2 ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ

2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности

Производство кухонной мебели будет осуществляться под торговой маркой ООО «Кухникс» представленной на рисунке 2.1

Кухникс



Рисунок 2.1 – торговая марка «Кухникс»

Слоганом компании будет: Главный рецепт вашей кухни – мебель «Кухникс».

ООО «Кухникс» имеет два помещения взятых в аренду, а именно производственное помещение (Цех) площадью 200м² отапливаемое помещение на первом этаже, с возможностью организации складских площадей и установкой оборудования. Также имеется оборудованный подъезд и платформа для разгрузки сырья и материалов, и отгрузки готовой продукции.

И офис находящийся в доступном для клиентов месте – в центре деловой и торговой активности. В офисном помещении будет оборудован демонстрационный зал, где будут выставлены образцы продукции. Площадью 30 м² на первом этаже.

Кухни на заказ ООО «Кухникс» будут изготавливаться из экологически безопасных материалов класса Е1. При изготовлении кухонь компания ООО

«Кухникс» будет использовать фасады собственного производства, отличающиеся доступными ценами:

- фасады из МДФ с матовым или глянцевым пленочным покрытием в разнообразной цветовой гамме;
- фасады с алюминиевым профилем, имеющие глянцевую, матовую или узорчатую поверхность и украшенные вставками из пластика, акрила или стекла.

При изготовлении корпусов, которыми комплектуется мебель для кухни, будут использоваться высококачественные ЛДСП. Корпуса кухонь будут ламинироваться износостойкими пленками различных оттенков. При производстве кухонь будут использоваться фурнитура и комплектующие ведущих европейских марок: Hettich, Vibo, Hetal, FGV, Rehau, BV и др.

Изготовление мебельных гарнитуров будет осуществляться опытными квалифицированными специалистами с использованием современных технологий. Для создания новых моделей кухонь будут привлекаться дизайнеры. Доставленная с производства мебель будет устанавливаться на месте бригадой квалифицированных сборщиков.

Все каркасы планируется поставлять в разобранном виде, если иное не отмечено непосредственно в заказе, в упаковке из трёхслойного гофрокартона, стянутого полипропиленовой лентой. Производятся каркасы будут на основе 18 мм только европейского ламинированного ДСП кухня декор: ольха, орех, клён, серый, «легно тёмный» и другие на заказ. Задняя стенка выполняется исключительно из HDF, выгодно отличающегося от традиционного ДВП повышенной износостойкостью. Крепление задней стенки осуществляется только с помощью фиксирования в специальных пазах, сделанных по периметру задней части шкафчика. «Прибивание гвоздиками» задней стенки к шкафу исключено. Отделка всех видимых торцов производится только АБС кромкой с максимально приближенным декором, на скрытых поверхностях допускается применение обычной технологической кромки. По желанию заказчика, шкаф

может быть собран на предприятии-изготовителе «под прессом» и поставлен в собранном виде, хотя стандартно все каркасы шкафчиков собираются уже по месту установки с помощью деревянных шкантов (колышков) и конфирмата (евровинтов), возможно использование на крайних элементах гарнитура соединения с помощью специальных втулок и внутренних фиксаторов (минификсов), которые позволяют избежать технологических отверстий на боковых поверхностях гарнитура. Навеска настенных шкафов осуществляется только с помощью специальной монтажной рейки закреплённой заранее на стене и регулируемых механизмов навески крепящихся сзади к боковинам шкафа. Допускается поставка открытых шкафов и элементов без механизмов, в этом случае данный шкаф стягивается с соседним и держится только за счёт него.

ООО «Кухникс» планирует производить каркасы любого типоразмера, адаптируясь к рынку, также будет производиться стандартный размерный ряд всех шкафов. Напольные шкафы в стандартном исполнении имеют высоту 72см по каркасу, без учёта ножек и столешницы, глубина по каркасу составляет 56,5 сантиметров (по столешнице глубина составляет 60см). При монтаже гарнитура следует оставить зазор между шкафами и стеной помещения около 1 см для обеспечения вентиляции самой мебели и нормального теплообмена при использовании духового шкафа, СВЧ-печи, холодильника и другого встраиваемого в напольные шкафы оборудования. Стандартная ширина шкафов 15, 30, 40, 45, 60, 80 и 90см, углового напольного 90, 100, 105х60 и 90х90см, углового настенного 60х60см. Настенные шкафы имеют высоту 36, 46, 72 и 92см, глубину по каркасу 30см. Высота колонок (с ножками высотой 10см, а для колонок высотой менее 2 метров ещё и со столешницей толщиной 4см) 110, 142, 146, 182, 215 и 235см. Вообще, стандартный размерный ряд для ООО «Кухникс» – это компромисс между различными стандартами, принятыми в разных странах, с одной лишь оговоркой в нём не участвуют дюймовые

размеры, принятые в Северной Америке. Складская программа по стандартным каркасам насчитывает более 150 наименований.

Общие параметры кухонного гарнитура таковы:

Высота стандартных регулируемых ножек обычно 10, 12 и 15 см, по фасадной части гарнитура они прикрываются пластиковым цоколем соответствующей высоты и имеющим декор схожий с внутренним декором всех каркасов. Цоколь может поставляться также, в металлическом, деревянном или другом исполнении по требованию заказчика, кроме этого в заказе можно уточнить и его цветное исполнение. Напольные шкафы также можно устанавливать на специальные системы базирования, или на отдельные металлические ножки.

Соответственно высота напольных шкафов (с учётом ножек и 4см столешницы) составит 86, 88, или 91см, причём по стене ещё на 3-4см выше за счёт пристеночного бортика (плинтуса). Высота самого шкафа стандартно только 72см.

Низ настенных шкафов, также, по умолчанию устанавливается в зависимости от высоты ножек, и составляет 143, 145, или 148см, кроме шкафа скрывающего вытяжку (расстояние между верхом варочной поверхности и низом вытяжки должно быть не менее 65см). Верх зависит от высоты шкафов (для это 235, 237, 240см), но при этом следует учитывать наличие светопотолка и карниза (ещё до +5см).

Стандартные цвета каркасов из 18мм ЛДСП (ольха, орех, клён, кремовый, серый, легно, белый).

2.2 Технология производства продукции

Изготовление кухонь, по сути, это производство той же корпусной мебели, разве что с большим количеством внутренних отсеков, требующих ювелирной точности присадки, и большего количества вспомогательной фурнитуры.

Кухонную мебель можно производить из ДСП, МДФ, древесного массива. Для удешевления производства и конечной стоимости продукта, компании нередко комбинируют эти материалы, например, заменяя дорогостоящий мебельный щит на пристенном участке и перегородках на ДСП или ламинированные ДВП.

ООО «Кухникс» выбирает для себя наиболее простой вариант для начала производства – изготавливать мебель из двухсторонних ламинированных древесностружечных плит (ЛДСП).

Во-первых, с поставками такого сырья никогда не возникнет проблем – ЛДСП выпускают в достаточном количестве как отечественные, так и импортные производители. Во-вторых, по той же причине (широкое предложение) можно договориться про выгодные условия поставки (с отсрочкой платежа, скидки при больших партиях и т.д.). В-третьих, применение ЛДСП значительно удешевляет производство, поскольку сокращает один этап – облицовку шпоном или ламинатом при изготовлении мебели, что требует дополнительных инвестиций и имеет смысл только при больших объемах производства.

Для выбора сырья необходимо руководствоваться следующими показателями:

- толщина плит ЛДСП (16-18 мм для внешних стен и 12 – для внутренних перегородок);
- плотность – соответствие ГОСТу 10632-89;
- класс эмиссии по 16371-93 – E1.

Для задних стенок мебели будет использоваться ДВП (ГОСТ 4598-86).

Существует несколько вариантов технологического процесса изготовления корпусной мебели. Их можно разделить на цепочки различной длины:

- полный технологический процесс – от изготовления материала для корпусной основы (ДСП, МДФ, мебельного щита) до готового изделия. Это оптимальный вариант для массового и серийного производства, позволяющий значительно снизить себестоимость материалов, но очень затратный с точки зрения малого бизнеса;

- средний – изготовление мебели, где сырьем выступают готовые листы ДСП, ДВП, МДФ – по сути, только раскрой и сборка;

- короткий (только сборка) – производство корпусной мебели осуществляется из уже раскроенных на заказ полотен ДСП, ЛДСП, МДФ. Это наиболее популярный вариант для начала малого бизнеса «с нуля», который предусматривает работу под конкретный заказ без покупки дорогого раскроечного оборудования. Затем, после наработки соответствующей клиентской базы и получения серийных заказов можно задумываться и о приобретении собственных раскроечных и кромкооблицовочных станков, чтобы «удлинить» цепочку технологического процесса и расширить производство. Этим и объясняется относительная легкость входа в бизнес по производству мебели – по сути, его можно спланировать в любой последовательности производственного цикла.

ООО «Кухникс» будет использовать цепочку средней длины, т.к. именно этот вариант дает такое конкурентное преимущество, как возможность изготавливать мебель по размерам заказчика.

Совокупный основной производственный процесс в ООО «Кухникс» с полным циклом производства включает в себя три основные стадии. Схема производственного процесса изготовления кухонной мебели изображена на рисунке 2.2.

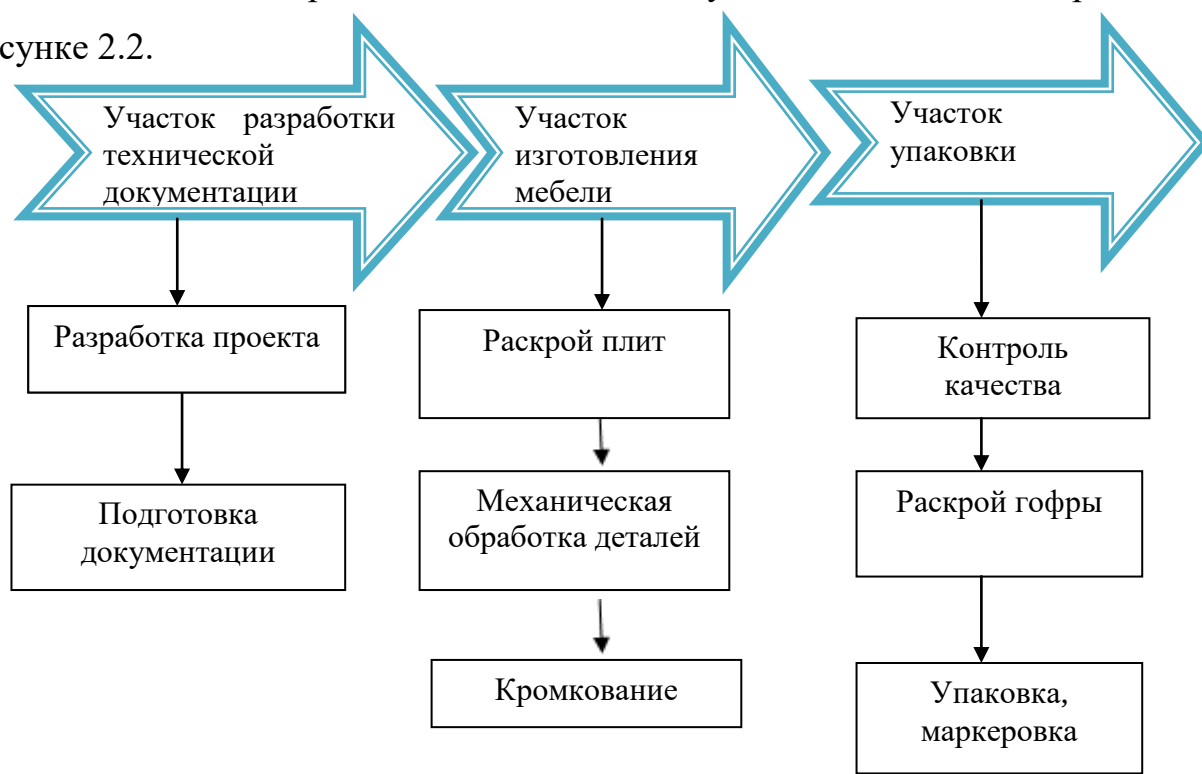


Рисунок 2.2 – Схема производственного процесса изготовления кухонной мебели

Участок разработки технической документации включает в себя:

- Разработку эскизного проекта. Она включает в себя разработку внешнего вида набора мебели, подбор материалов и фурнитуры, а также просчет стоимости готового изделия. Изготавливается черновой вариант мебели, вносятся различные доработки.

- Подготовку технической документации для производства. На этом этапе происходит создание чертежей будущей мебели, с указанием припусков, углов, монтажных отверстий и прочего. Разработка упаковочных чертежей, инструкций по сборке. Разрабатываются различные шаблоны, приспособления и технологическая оснастка. Разработка эскизного проекта осуществляется сотрудниками отдела дизайна и конструкторско – технологического отдела.

Непосредственное изготовление мебели происходит в производственном помещении. Цех по производству мебели представляет собой помещение в 200 м². В производственном помещении предусмотрены условия безопасности и комфорта для работников. Служащим производства выдается униформа. Производственные помещения просторные, хорошо освещены и проветриваемы, установлена вентиляционная система.

Технология изготовления кухонной мебели подразделяется на пять основных этапов:

1. Составление проекта готового изделия в различных плоскостях.
2. Раскрой необходимых материалов под детали будущей мебели.
3. Высверливание гнезд для креплений.
4. Облицовка обрезных кромок (ламинированной кромкой, шпоном, пленкой-ПВХ).
5. Сборка готового изделия.

Детальное описание технологического процесса зависит от автоматизации производства и процентного соотношения использования ручного и механизированного труда. Наиболее прогрессивным (и, соответственно, дорогостоящим), считается производство, оборудованное автоматизированными станками (ЧПУ). Оператору нужно лишь внести размерные данные в специальную компьютерную программу, сконструировать желаемое изделие и дать команду «старт».

ЧПУ-станок буквально за несколько минут вырежет из четко зафиксированных материалов необходимые стенки и перегородки будущей корпусной мебели, просверлит отверстия согласно плану развертки. Останется только облицевать края и собрать готовую мебель. Но такие линии выгодно покупать при наличии постоянных серийных заказов. Перенастраивать же станок под каждый предмет мебели по индивидуальному заказу не имеет

смысла. Поэтому, ООО «Кухникс» выбирает для «золотую середину» – работу полуавтоматической линии из нескольких станков с частичным использованием ручного труда.

Для запуска подобного производства понадобится следующее оборудование:

- форматно-раскроечный станок с ручной подачей материалов (рисунок 2.3);



Рисунок 2.3. - форматно-раскроечный станок

- кромкооблицовочный станок для облицовки прямолинейных кромок, вогнутых и выпуклых элементов (рисунок 2.4);



Рисунок 2.4 - кромкооблицовочный станок

- сверлильно-присадочный станок для нанесения глухих и открытых отверстий под фурнитуру, петли, шканты (рисунок 2.5);



Рисунок 2.5. - сверлильно-присадочный станок

- шлифовальная машинка;
- шуруповерты;
- режущие инструменты (фрезы, сверла, ножи).

Описание технологии производства корпусной мебели:

1) После разработки и утверждения заказчиком эскиза, создается модель будущего изделия с помощью компьютерной программы, которую можно установить на обычный ноутбук.

ООО «Кухникс» будет использовать PRO 100 – программа для визуализации эскиза модели в 3D, составления дизайна, конструирования и расчета необходимых материалов, деталей и фурнитуры для сборки.

2) Плита материала, из которого будет изготовлено изделие, фиксируется на станке, распиливается на отдельные детали в соответствии с картами раскроя.

Если изготавливается мебель из ДВП – на этом подготовительные работы и заканчиваются – детали поступают на сборку. Если же речь идет о мебели из ДСП или ЛДСП – черновые заготовки подвергаются обязательной механической обработке распиленных краев;

3) Детали мебели из ДСП поступают на кромкооблицовочный станок, где с помощью клея и прижимного пресса срезы плит облицовываются ламинированной кромкой, ПВХ-пленкой, меламином или другими кромочными материалами;

4) В зависимости от комплектации станка, отверстия для крепежей проделываются:

- полуавтоматически – на присадочных станках;
- вручную, с помощью перфораторов и электродрелей, с использованием чертежей со схемами присадки.

6) После присадки отверстий, изделие шлифуют по краям (чтобы загладить, снять свесы кромочного материала по высоте и длине) и отправляют на сборку;

7) Контрольная сборка с применением ручного инструмента помогает выявить недочеты и нестыковки и устранить их в готовом изделии. После чего, мебель разбирается (при необходимости), упаковывается и отправляется на склад готовой продукции.

ООО «Кухникс» следует учитывать специфические особенности кухонной мебели:

Перечень оборудования и затраты на его приобретение представлены в нижеследующей таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Перечень оборудования для цеха

Наименование	Кол-во	Цена, тыс. тенге	Сумма
Форматно-раскроечный САС-2500	1	607	607
Сверлильно-присадочный П700	1	531	531
Кромкооблицовочный EB30 Virutex	1	873	873
Пылеулавливающий агрегат ПУА-3000	1	57	57
Комплект режущего инструмента	2	94	187
Воздуховоды для пылеулавливающего агрегата (20 м)	1	15	15

Продолжение таблицы 2.1

Набор столярного инструмента	6	30	178
Вспомогательный инструмент	2	30	59

Промышленное оборудование для изготовления офисной мебели обладает рядом преимуществ – оно функционально, надежно и уникально. В нём отсутствуют ненужные дополнительные функции, что значительно снижает себестоимость оборудования, изготовленного индивидуально согласно заявленным требованиям заказчика.

Промышленное оборудование позволяет собственнику модернизировать, реконструировать и при необходимости перепрофилировать свои мощности на выпуск новой продукции, доукомплектовать находящиеся в работе технологические линии.

Оборудование было выбрано на основании ценового предложения компании «КАМИ» (РФ, г.Москва), которая является представителем компании - производителя Virutex (Испания).

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Основной принцип логистики управления запасами в ООО «Кухникс» будет заключаться в том, чтобы продукт/товар поступал в нужное время в нужное место и с минимальными издержками.

При формировании материальных запасов в первую очередь необходимо решить три основных вопроса: когда заказывать, сколько заказывать и как управлять запасами.

Важно не только организовать систему движения товарных потоков, но и определить где, сколько и какого товара хранить, чтобы обеспечить снабжение клиентов с заданным уровнем сервиса и минимальными издержками.

Существуют разные методы организации системы товародвижения.

Один из вариантов разделения ассортимента на группы, который может быть применим в дальнейшем для определения метода организации системы товародвижения в ООО «Кухникс», основан на частоте и равномерности спроса товара клиентами.

Можно разделить ассортимент по следующему принципу:

1. Массовый товар - товар массового спроса, постоянно необходимый основной массе клиентов и имеющий высокую частоту потребления.
2. Ассортиментный товар - товар не массового спроса, но потребляется отдельными клиентами и имеет эпизодический спрос.
3. Заказной товар - товар, предназначенный для удовлетворения особых потребностей отдельных клиентов или для пробных продаж.

Разделение товара на группы можно проводить либо используя статистику частоты спроса, либо применив экспертную оценку определения принадлежности товара к той или иной группе.

Организация снабжения по товарам массового ассортимента достаточно проста. Продажи товаров данной группы равномерные: при организации снабжения можно опираться на статистику продаж и с достаточно высокой точностью прогнозировать спрос. Зная продажи/прогнозы, технологический срок исполнения поставки, условия поставки, и определив желаемый уровень сервиса для клиентов – построить систему товародвижения несложно.

По заказному товару самым простым и эффективным является решение не создавать запасы на складе, и осуществлять поставку под потребности каждого отдельного клиента в строго оговоренные сроки. В этом случае нет неразумных трат средств на создание запасов, и, в то же время, клиент заранее проинформирован о том, когда и на каких условиях он получит данный товар.

Наиболее сложным остается вопрос, как организовать снабжение и сколько хранить запаса по товарам значимым, но имеющим неравномерный эпизодический спрос – ассортиментному товару.

Для организации снабжения складов по товарам с неравномерным (эпизодическим) спросом – ассортиментному товару – в ООО «Кухникс» будет использоваться метод формирования товарного запаса на основе неснижаемого остатка.

Основная идея метода – определяется количество, которое планируется в любой момент времени иметь на складе. То есть, говоря другими словами, снабжение организуется в соответствии с тем, какой средний складской запас ООО «Кухникс» готово хранить по тому или иному товару.

Реализовать данный метод можно по-разному.

Вот один из возможных вариантов:

1. Исходные данные для расчета

Объем планируемых годовых продаж – устанавливается одной цифрой на весь год.

Может быть установлен на основании статистики прошлых лет, либо на основании экспертной оценки специалиста по продукту.

Прогнозирование продаж одной цифрой на год, без разбивки на более мелкие периоды, упрощает задачу организации снабжения, так как нет необходимости угадывать, когда именно будет спрос на данный товар

Данные квартальной сезонности не являются обязательными для создания модели управления запасами на основе неснижаемого остатка.

Если график квартальной сезонности не установлен, объем планируемых годовых продаж распределяется по периодам (месяцам, неделям) года равномерно

Норматив оборачиваемости устанавливается, чтобы определить, какие затраты готова нести компания на создание запасов по ассортиментному товару. Рекомендуется предоставлять возможность устанавливать норматив оборачиваемости как на весь ассортиментный товар в целом, так и на отдельные группы - в зависимости от их значимости.

Технологический срок исполнения поставки (временной период) включает в себя срок выполнения поставки: время производства и время доставки товара до конечного склада.

Время между поставками (частота поставок) определяется в зависимости от того, как часто планируется (либо возможна) поставка товара на конечный склад. При определении частоты поставки необходимо учитывать минимально возможную партию товара, которую производитель (поставщик) готов отгрузить

Примечание: Оборачиваемость это соотношение скорости продаж к среднему товарному запасу за период.

2. Рассчитываем неснижаемый остаток по формуле:

Неснижаемый остаток = Продажи/Оборачиваемость

Из формулы очевидно, что увеличить неснижаемый остаток можно либо увеличив объем планируемых годовых продаж, либо снизив установленную величину оборачиваемости.

3. В зависимости от установленной величины неснижаемого остатка и технологического срока исполнения поставки определяем планируемое количество товара в системе (максимальный запас в цепочке Поставщик - склад).

Запас максимальный = Неснижаемый остаток + Планируемые продажи на период $(\text{Срок исполнения поставки} + 1/2 * \text{Частота поставок})$

Дополнительная информация: Если установлен график квартальной сезонности продаж, то в указанной формуле корректно использовать неснижаемый остаток не на момент проведения расчета, а на момент планового поступления товара на склад, то есть необходимо делать смещение на срок исполнения поставки.

4. Сравнивая расчетную величину максимального запаса и фактические остатки в цепочке Поставщик склад, определяем количество к заказу:

К заказу = $\max(0; \text{Запас максимальный} - \text{Фактический запас})$

Размер неснижаемого остатка должен минимизировать упущенный оборот и обеспечить заданную оборачиваемость запаса. При определении неснижаемого остатка необходимо учитывать соотношение возможного дохода от реализации товара, затрат на его хранение и риска возникновения балласта.

Представленную расчетной схему определения неснижаемого остатка можно дополнить, подключив систему «саморегулирования». В чем она заключается:

1. Рассчитали неснижаемый остаток с соответствии с заданными прогнозом продаж и оборачиваемостью и начали работать.

2. По истечении определенного периода анализируем соотношение полученной прибыли от реализации; убытков от дефицита (если они возникали) и затрат на создание и хранение запаса.

3. В зависимости от результата расчета система предлагает на некоторую величину увеличить либо уменьшить неснижаемый остаток (корректировка может осуществляться и автоматически – без согласования).

ООО «Кухникс» будет использовать традиционные способы привлечения клиентов – это реклама в печатных изданиях, телемаркетинг, прямая рассылка буклетов с предложениями, участие в выставках, а также размещение коллекции на собственных интернет-сайтах.

По мнению участников мебельного рынка России, прямая рассылка дает самую высокую отдачу. Но лишь только в том случае, если она попадает по назначению.

Что касается телефонного маркетинга, то, он может быть полезен для установления первичного контакта. Причем здесь важно не рассылать прайс-листы, а информировать клиента о возможностях.

Наиболее эффективным способом считается участие в выставках. На выставке клиент имеет возможность увидеть коллекции многих производителей и продавцов, сравнить их, прицениться и выбрать то, что соответствует его вкусам, финансовыми возможностями и потребностям.

Организацию реализации продукции на предприятии предполагается осуществлять с учетом следующих принципов:

1. Постоянный мониторинг конкурентоспособности и работа над ее совершенствованием.

2. Использование комплекса мер по формированию спроса и стимулированию сбыта, формированию имиджа и закреплению постоянных клиентов.

Формирование спроса и стимулирование сбыта планируется исходя из следующих моментов:

- Относительно низкий уровень цен по сравнению с аналогичными изделиями, выпускаемыми другими производителями;
- Квалифицированный персонал;
- Современное оборудование;
- Реализация программ по стимулированию спроса.

Некоторыми поставщиками ООО «Кухникс» являются компании действующие на пензенском рынке ООО «Константа», ООО «Стандарт», оптово розничная база ИП Слепнев С.Д., ООО «ОФК-Пенза».

Расходы на рекламы представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Расходы на рекламу в год

Наименование статьи	Сумма, тыс. руб.
Создание сайта	30
Реклама в СМИ	250
Наружная реклама	250
Директ - маркетинг	150
Итого	680

SWOT-анализ проекта представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – SWOT-анализ проекта

Внутренние ресурсы	Внешние факторы
Сильные стороны ООО «Кухникс»	Возможности
1.Высококвалифицированный персонал 2.Опытные специалисты с эскизами и чертежами 3.Качественное выполнение работы в кратчайшие сроки 4.Индивидуальный подход к каждому заказу	1.Расширение объема выполняемых работ 2.Использование ноу хау в производстве кухонной мебели 3.Совершенствование технологий производства 4.Выход на новые рынки
Слабые стороны ООО «Кухникс»	Угрозы
1.Недостаточная известность среди населения 2.Средний уровень цен 3.Небольшой масштаб производства	1.Приход новых потенциальных конкурентов 2.Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов 3.Изменение покупательских предпочтений 4.Нестабильная экономическая ситуация в стране

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управления персоналом

Общее руководство предприятием осуществляет директор.

Организационная структура предприятия имеет следующий вид, представленный ниже (рисунок 3.1).

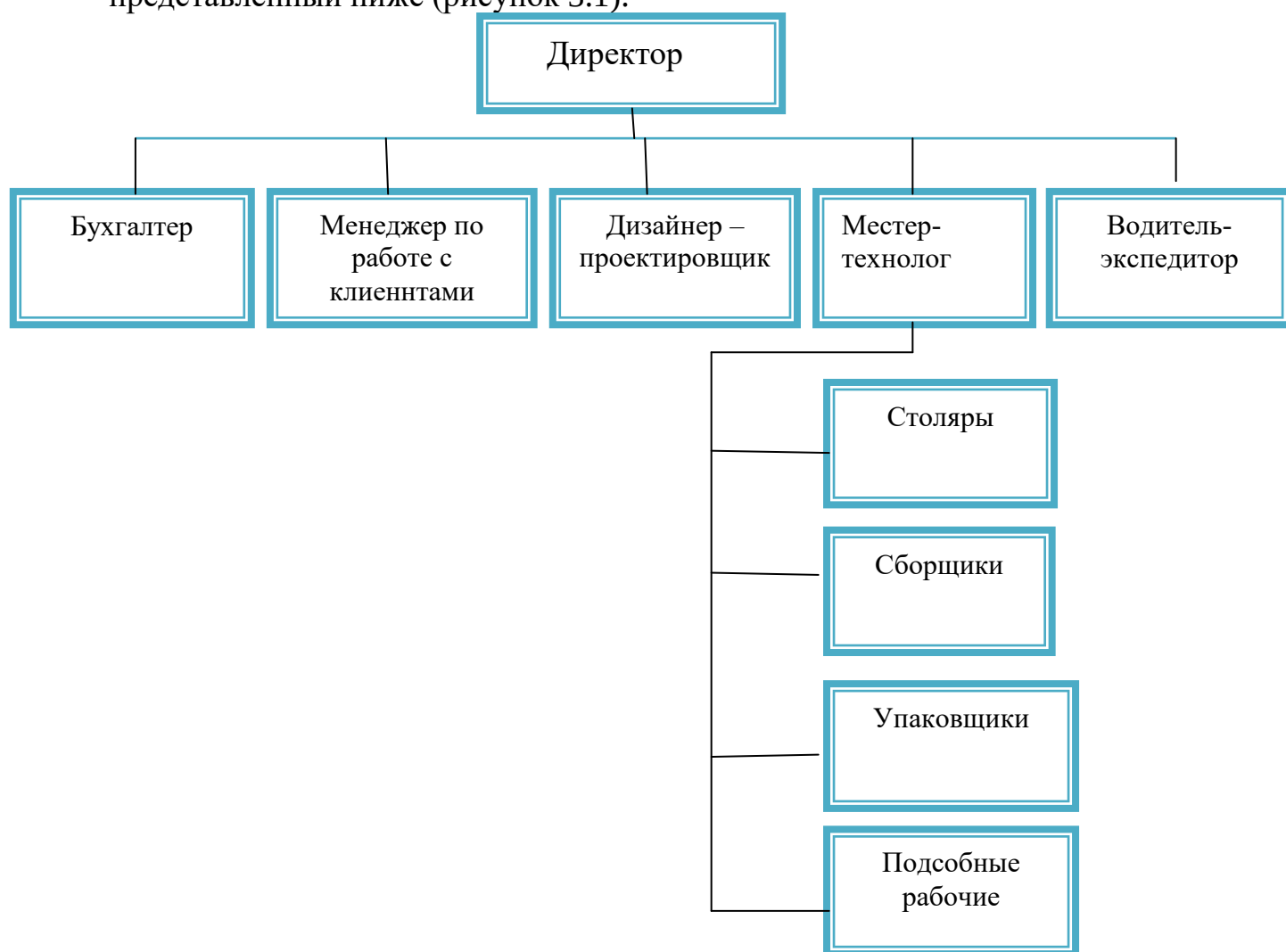


Рисунок 3.1 - Организационная структура

Т.к. предприятия планирует производить мебель по индивидуальным заказам, то в штат предприятия включен замерщик. Кроме того, замерщик имеет дизайнерское образование и кроме необходимых замеров может разработать дизайн будущей кухни.

Доставка мебели будет осуществляться собственным транспортом, для этого в штате предприятия имеет водитель-экспедитор.

Приведенную структуру управления персоналом можно отнести к линейной. Она позволяет директору оперативно управлять работой предприятия и находиться в курсе событий.

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления. Работники аппарата управления подразделяются на линейный и функциональный персонал. Линейный персонал (директор) осуществляет общее руководство, для чего наделен необходимыми правами. Функциональный аппарат, в состав которого входят все остальные работники, путем сбора, обработки информации и подготовки решений помогает линейному персоналу осуществлять руководство. Таким образом, на предприятии ООО «Кухникс» имеет место линейно-функциональная структура, где подразделения действуют на правах штаба при линейном руководителе, помогая ему в решении всевозможных задач.

План по персоналу ООО «Кухникс» приведен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – План по персоналу ООО «Кухникс»

Должность	Кол-во	Зарплата (руб.)	Платежи
Управление			
Директор	1	60 000,00	Ежемесячно, весь проект
Гл. Бухгалтер	1	35 000,00	Ежемесячно, весь проект
Производство			
Технолог	1	35 000,00	Ежемесячно, весь проект
Столяр	5	25 000,00	Ежемесячно, весь проект
Дизайнер-проектировщик	1	15 000,00	Ежемесячно, весь проект
Упаковщик	2	8 000,00	Ежемесячно, весь проект
Подсобные рабочие	3	5 000,00	Ежемесячно, весь проект
Сборщик	2	10 000,00	Ежемесячно, весь проект
Менеджер по работе с клиентами	1	25 000,00	Ежемесячно, весь проект

Относительно небольшие размеры промышленного производства позволяют сосредоточить в одних руках все функции управления производством.

3.2 Формирование стратегий организации

Всякая организация существует и действует ради достижения своих собственных организационных целей. Цели различаются по временным срокам планирования – краткосрочные или оперативные (неделя, месяц), среднесрочные (год), стратегические (2-5 лет). Цели также подразделяют на общеорганизационные, цели отдельных подразделений и цели индивидов.

Цели также можно классифицировать на "жесткие", чаще выраженные в численной форме (например, увеличить объем прибыли в текущем квартале на 12 процентов), и более "мягкие" (например, шире привлекать сотрудников к принятию решений). Возникает вопрос: что объединяет все разнообразие часто разнонаправленных целей организации? Этим объединяющим началом является миссия организации.

Существует широкое и узкое понимание миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как философия, предназначение и смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, на основе которых осуществляется деятельность организации. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществить, и то, какого типа организацией она намеревается быть.

Философия организации – один из самых стабильных и консервативных факторов, определяющих работу организации; она редко меняется, и такие изменения происходят плавно и постепенно. Изменения ее определяются изменениями внутренней и внешней среды организации. Именно

консервативный характер философии организации обеспечивает ее стабильное и направленное развитие, определенность и предсказуемость организационного проведения при меняющихся условиях существования.

В узком смысле миссия рассматривается как утверждение относительно того, для чего существует организация. В этом случае миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется ее отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее всегда несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана. Большинство российских руководителей не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации, считая это ненужным. Однако, как показывает практика, организация, где есть ясное представление о цели ее существования, имеет больше шансов на успех, чем там, где его нет. В миссии определяются целевые ориентиры, в определенной степени сфера деятельности и рынок.

Миссия ООО «Кухникс» такова: *«Производство нашей кухонной мебели способной сделать Ваш дом красивее и уютней».*

Как правило, миссия разбивается по нескольким стратегическим целям:

- *миссия для учредителей:* «Постепенное увеличение доходов организации за счет формирования имиджа предприятия, а также за счёт реализации продукции, увеличение доли рынка»;

- *миссия для персонала:* Лозунг предприятия в отношении персонала таков: «Мы считаем, что каждый человек должен непрерывно совершенствоваться и помогать другим совершенствовать свое профессиональное мастерство. Мы создаем стимулы и условия для того, чтобы наши работники трудились продуктивно и могли решать сложные и масштабные задачи»;

– *миссия для потребителей:* «Мы стремимся как можно лучше изучить запросы и требования наших посетителей и видим нашу миссию в удовлетворение спроса наших гостей в высококачественной продукции по доступным ценам»;

– *миссия для поставщиков:* «Мы развиваем тесные взаимовыгодные отношения с нашими поставщиками и видим нашу миссию в том, чтобы сделать все необходимое для того, чтобы достичь взаимовыгодного сотрудничества, построенного на доверии и профессионализме»;

– *миссия для общества в целом:* «Мы стремимся не только осуществлять ежемесячный выпуск в необходимом ассортименте и количестве качественной продукции с целью обеспечения потребностей жителей города, но и поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только потребителям и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом».

После разработки миссии организации в технологической цепочке стратегического планирования необходимо приступить к формулированию целей. Если миссия задает общие ориентиры, то цели выражают конкретное состояние организации, достижение которого является желательным в ее настоящем и будущем. Главной целью предприятия является обеспечение конкурентоспособности производимой продукции, а так же удовлетворение потребностей населения.

Выделяют долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. Для начала определим долгосрочные цели нашего предприятия:

– завоевание лидерства на рынке кухонной мебели в Пензе и Пензенской области и предоставление продукции наилучшего качества;

– постоянное улучшение качества продукции, увеличение ассортимента выпуска продукции и создание определенного имиджа предприятия, формирование доверия клиентов к нашему предприятию;

– обеспечить оптимальные условия работы для всего персонала, эффективную систему мотивации и создать дружеские отношения;

- достижение окупаемости первоначальных затрат, стабильная прибыль с возможностью увеличения;

- возможность роста, т.е. увеличения объемов продаж.

Краткосрочными целями будут:

- наладить постоянный контакт с поставщиками для бесперебойной доставки материалов;

- постепенное расширение ассортимента;

- быстрое распространение информации о нашем предприятии для привлечения потребителей;

- работать без убытков и с получением возрастающей прибыли;

- сформировать рабочий коллектив из профессионалов, отданных своему делу.

Для достижения целей ставятся следующие задачи:

- 1) формирование организации, способной успешно реализовать стратегию;

- 2) разработка совместимых со стратегией политики и процедур;

- 3) формирование имиджа предприятия;

- 4) использование передового опыта и механизмов для непрерывного совершенствования;

- 5) создание системы, позволяющей персоналу компании успешно выполнять свои стратегические функции изо дня в день;

- 6) обеспечение профессионального роста и материального благополучия сотрудников;

- 7) увязка стимулов с достижением целей и надлежащей реализацией стратегии;

- 8) формирование корпоративной культуры компании, благоприятствующих принятой стратегии;

- 9) создание информационного обеспечения, необходимого для успешной реализации стратегии;

- 10) минимизация издержек;
- 11) постоянный контроль качества;
- 12) оптимальное использование ресурсов;
- 13) создание собственного сайта и участие в различных выставках и мероприятиях, в благотворительных акциях;
- 14) обеспечение постоянной доходности предприятия;
- 15) обеспечение оптимальной загрузки производства;
- 16) усовершенствование технологического процесса.

Конечно, в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды предприятия будут ставиться новые и корректироваться поставленные стратегические цели. В корректировке стратегических целей предприятия будут принимать участие следующие референтные группы: учредители, директор предприятия, работники. Ответственность за внедрение и последствия стратегических целей несет директор предприятия.

3.3 Управление качеством в организации

Сводная таблица процессов закупки исходных материалов и поставок продукции мебельного производства в ООО «Кухникс» представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Сводная таблица процессов входа и выхода в производстве кухонной мебели в ООО «Кухникс»

Наименование процессов	Входы	Поставщики входов	Владелец	Выходы	Потребители выходов
Закупки	Заявки на материалы Производственная программа Данные об остатках на материальном складе	Все отделы предприятия Склады исходных материалов, биржа лесопромышленности	Директор	Пиломатериал, плиты, шпон, клеевые и другие материалы Технологическое оборудование инструментарий	Все подразделения Производственные отделы и участки Отдел технического контроля качества

				Услуги по обучению	
--	--	--	--	--------------------	--

Продолжение таблицы 3.2

Поставки	Мебельная продукция Договоры на поставку	Склад готовой продукции Менеджеры отдела продаж	Менеджер отдела продаж	Отгруженная продукция Акты по договорам на поставки	Покупатели Бухгалтерия
----------	---	--	------------------------	--	---------------------------

Показатели качества процессов будут оцениваться всеми участниками процесса, в зависимости от значимости – уровней результативности процессов на предприятии (см. таблицу 3.3)

Таблица 3.3 - Показатели качества процессов по уровням результативности управления производством

Уровни результативности процессов	Показатели качества процессов	Оценка показателей качества процессов
1. Результативность управления процессов	Степень улучшения характеристик качества процессов	Директор
2. Результативность выполнения процессов	Степень соответствия нормативным показателям (риски процесса)	Участники (исполнители)
3. Эффективность процессов	Отношение добавленной стоимости к затраченным ресурсам	Директор

Как видно из таблицы 3.3, уровни результативности выполнения процесса имеют иерархическую последовательность. По декомпозиции процесса – от общей к частному – строится развертывание целей процесса. Цель – это измеряемая величина: сроки, уровень дефектности, затраты ресурсов, производительность, показатели адаптивности и стабильности процессов, эффективность процесса. Измеряемая величина является показателем качества, критерий которого – диапазон численных значений показателя в границах «хорошо» и «плохо».

На 1-м уровне целесообразно использовать цели технического контроля качества продукции по уровню ее дефектности на каждой стадии технологического процесса

- раскрой плит (технологическая точность габаритных размеров, отсутствие параллельности и перпендикулярности кромок);
- облицовывание пластей и кромок (непроклей или пробитие клея, отставание облицовок и др.);
- сверлильно-присадочные операции (точность межосевых расстояний и диаметры отверстий);
- шлифование до требуемой шероховатости поверхности

На 2-м уровне формирования целей результативность выполнения процессов зависит от характера рисков в управлении качеством. Участникам процессов следует использовать стандартную технологию анализа возможных дефектов продукции или процессов ее изготовления, их причин и последствий с разработкой мероприятий по улучшению качества.

На 3-м уровне главной целью является обеспечение эффективности процессами, например, для диагностических показателей принимают ведущие ключевые факторы успеха: точность доставок, время производственного и технологического цикла, комплексные показатели качества продукции, удовлетворенность потребителя, производительность труда.

Достижение таких критериев обязательно оценивается при проведении мониторинга по всем необходимым показателям процессов, наличии ресурсов и информации для поддержания деятельности и мониторинга процессов, а также организации каналов связей с поставщиками входов и потребителей выходов в процессах предприятия.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Этот раздел – важнейшая составная часть бизнес-плана, призванный обобщить материалы предыдущих частей и представить их в стоимостном выражении. Финансовый план составляется на весь период реализации проекта. При составлении финансового плана анализируется состояние наличности, устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключении определяется срок окупаемости или точка самоокупаемости.

Сводный прогноз доходов и расходов разрабатывается на каждый год.

Дата начала проекта: 01.01.2017.

Продолжительность: 5 лет.

Период времени от даты, на которую актуальны исходные данные, до даты начала проекта 6 мес.

Основная валюта проекта: рубли.

Финансирование проекта будет осуществляться с использованием собственного и привлеченного капитала.

Планируется привлечь собственный капитал в размере 2,8 млн. руб. в виде разовой выплаты в начале реализации проекта в равных долях двумя собственниками.

В качестве привлеченного капитала будет использован кредит банка «Кузнецкий» в размере 1,5 млн. руб., сроком на 12 месяца под 18% годовых с регулярным ежемесячным возвратом начиная с первого месяца реализации проекта.

В инвестиционном плане представлен план организации работ.

Список этапов инвестиционного плана представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Список этапов инвестиционного плана

Название	Длительность	Дата начала	Дата окончания
Регистрация предприятия	10	10.01.2017	20.01.2017
Получение кредита	15	15.01.2017	30.01.2017
Аренда помещения	10	10.01.2017	20.01.2017
Покупка, доставка и монтаж оборудования	15	01.02.2017	16.02.2017
Найм и обучение персонала	15	12.02.2017	27.02.2017
Производство [Секция под посуд-ю сушилку]	0	01.03.2017	...

Производство [Пенал кухонный с полками]	0	01.03.2017	...
Производство [Шкаф кухонный]	0	01.03.2017	...
Производство [Стол-ца с врезной мойкой]	0	01.03.2017	...
Производство [Столешница угловая]	0	01.03.2017	...

План сбыта ООО «Кухникс» (см. таблицу 3.5 составлен с учетом исследований по определению емкости рынка, которые провела компания.

Таблица 3.5 – План сбыта продукции ООО «Кухникс» по годам

Продукт/Вариант	Ед. изм.	3.2017	4.2017	5.2017	6.2017	7.2017	8.2017	9.2017
Шкаф кухонный	шт	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00
Стол-ца угловая	шт	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00
Стол-ца с врезной мойкой	шт	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Секция под посуду	шт	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00
Пенал кухонный	шт	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00
Продукт/Вариант	Ед. изм.	10.2017	11.2017	12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Шкаф кухонный	шт	175,00	175,00	175,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Стол-ца угловая	шт	105,00	105,00	105,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00
Стол-ца с врезной мойкой	шт	70,00	70,00	70,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Секция под посуду	шт	175,00	175,00	175,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Пенал кухонный	шт	105,00	105,00	105,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00

Поступления ООО «Кухникс» складываются из денежных потоков от реализации продукции преимущественно от продажи кухонной мебели.

При разработке прогноза принято, что оплата по договорам производится в момент заключения договора.

К переменным относятся издержки, изменение величины которых напрямую зависит от изменения объемов сбыта. К таким можно отнести:

- материалы и комплектующие;
- заработная плата производственных рабочих;
- затраты на электроэнергию;
- затраты, связанные с обслуживанием оборудования.

К условно постоянным издержкам относятся выплаты, имеющие регулярный характер и практически не зависящие от изменения объемов сбыта. В данном проекте к таковым относятся следующие факторы:

1. Командировочные расходы;
2. Оплата коммунальных услуг;
3. Транспортные расходы;
4. Аренда производственных помещений и т.п.;
5. Расходы на рекламу распределены в соответствии с планом рекламной компании;
6. Затраты на выплату заработной платы.

Отчет о прибылях и убытках показывает доходы и расходы предприятия за определенный период времени. Основываясь на проектировках отчета о прибылях и убытках можно сделать вывод о способности предприятия прибыльно работать в будущем. Анализ отчета о прибылях и убытках позволяет определить структуру доходов и затрат компании, получил объективную оценку ее производственной и коммерческой деятельности.

Кэш-фло показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат позволяет анализировать структуру доходов.

В разделе Кэш-фло от операционной деятельности представлены денежные поступления и выплаты, связанные со сбытом, производством, расчетами по налогам, операциями по размещению временно свободных денежных средств.

Раздел Кэш-фло от инвестиционной деятельности отражает движение денежных средств, связанных с инвестиционным периодом реализации проекта. Раздел Кэш-фло от финансовой деятельности отражает поступления и выплаты денежных средств по операциям, связанным с финансированием проекта.

Две итоговые строки Кэш-фло отражают баланс наличности на начало и конец каждого периода. В случае дефицита средств требуется привлечение дополнительных источников финансирования в виде заемного или акционерного капитала.

Таблица 3.6 – Отчет о прибылях и убытках (руб.)

Строка	1.2017	2.2017	3.2017	4.2017	5.2017	6.2017	7.2017	8.2017	9.2017	10.2017	11.2017	12.2017
Валовый объем продаж			2 521 186,4	2 521 186,4	2 521 186,4	2 521 186,4	2 521 186,4	2 521 186,4	2 521 186,4	2 521 186,4	2 521 186,4	2 521 186,4
Налоги с продаж			100 847,5	100 847,5	100 847,5	100 847,5	100 847,5	100 847,5	100 847,5	100 847,5	100 847,5	100 847,5
Чистый объем продаж			2 420 339,0	2 420 339,0	2 420 339,0	2 420 339,0	2 420 339,0	2 420 339,0	2 420 339,0	2 420 339,0	2 420 339,0	2 420 339,0
Материалы и комплектующие			866 359,6	866 359,6	866 359,6	866 359,6	866 359,6	824 576,3	824 576,3	824 576,3	824 576,3	824 576,3
Суммарные прямые издержки			866 359,6	866 359,6	866 359,6	866 359,6	866 359,6	824 576,3	824 576,3	824 576,3	824 576,3	824 576,3
Валовая прибыль			1 553 979,4	1 553 979,4	1 553 979,4	1 553 979,4	1 553 979,4	1 595 762,7	1 595 762,7	1 595 762,7	1 595 762,7	1 595 762,7
Налог на имущество		4 178,3	4 108,7	4 039,1	3 969,4	3 899,8	3 830,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Административные издержки	6 779,7	6 779,7	6 779,7	6 779,7	6 779,7	6 779,7	6 779,7	6 779,7	6 779,7	6 779,7	6 779,7	6 779,7
Производственные издержки	114 406,8	114 406,8	114 406,8	114 406,8	114 406,8	114 406,8	114 406,8	114 406,8	114 406,8	114 406,8	114 406,8	114 406,8
Маркетинговые издержки	42 372,9	42 372,9	42 372,9	42 372,9	42 372,9	42 372,9	42 372,9	42 372,9	42 372,9	42 372,9	42 372,9	42 372,9
Зарплата административного персонала	125 400,0	125 400,0	125 400,0	125 400,0	125 400,0	125 400,0	125 400,0	125 400,0	125 400,0	125 400,0	125 400,0	125 400,0
Зарплата производственного персонала	262 680,0	262 680,0	262 680,0	262 680,0	262 680,0	262 680,0	262 680,0	262 680,0	262 680,0	262 680,0	262 680,0	262 680,0
Зарплата маркетингового персонала	39 600,0	39 600,0	39 600,0	39 600,0	39 600,0	39 600,0	39 600,0	39 600,0	39 600,0	39 600,0	39 600,0	39 600,0
Суммарные постоянные издержки	591 239,3	591 239,3	591 239,3	591 239,3	591 239,3	591 239,3	591 239,3	591 239,3	591 239,3	591 239,3	591 239,3	591 239,3
Амортизация												
Проценты по кредитам	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0
Суммарные непроизводственные издержки	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0
Другие издержки	266 949,2	84 745,8										
Убытки предыдущих периодов		880 688,5	1 583 351,9	647 220,5								
Прибыль до выплаты налога	-880 688,5	-1 583 351,9	-647 220,5	288 980,5	936 270,6	936 340,3	936 409,9	982 023,4	982 023,4	982 023,4	982 023,4	982 023,4
Налогооблагаемая прибыль	-880 688,5	-1 583 351,9	-647 220,5	288 980,5	936 270,6	936 340,3	936 409,9	982 023,4	982 023,4	982 023,4	982 023,4	982 023,4
Налог на прибыль				57 796,1	187 254,1	487 268,1	187 282,0	196 404,7	196 404,7	196 404,7	196 404,7	196 404,7
Чистая прибыль	-880 688,5	-1 583 351,9	-647 220,5	231 184,4	449 016,5	449 072,2	649 127,9	685 618,7	785 618,7	785 618,7	785 618,7	785 618,7

Продолжение таблицы 3.6

Строка	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Валовый объем продаж	43 220 339,0	43 220 339,0	43 220 339,0	43 220 339,0
Налоги с продаж	1 728 813,6	1 728 813,6	1 728 813,6	1 728 813,6
Чистый объем продаж	41 491 525,4	41 491 525,4	41 491 525,4	41 491 525,4
Материалы и комплектующие	14 135 593,2	14 135 593,2	14 135 593,2	14 135 593,2
Суммарные прямые издержки	14 135 593,2	14 135 593,2	14 135 593,2	14 135 593,2
Валовая прибыль	27 355 932,2	27 355 932,2	27 355 932,2	27 355 932,2
Налог на имущество	0,0	0,0	0,0	0,0
Административные издержки	81 355,9	81 355,9	81 355,9	81 355,9
Производственные издержки	1 372 881,4	1 372 881,4	1 372 881,4	1 372 881,4
Маркетинговые издержки	508 474,6	508 474,6	508 474,6	508 474,6
Зарплата административного персонала	1 504 800,0	1 504 800,0	1 504 800,0	1 504 800,0
Зарплата производственного персонала	3 152 160,0	3 152 160,0	3 152 160,0	3 152 160,0
Зарплата маркетингового персонала	475 200,0	475 200,0	475 200,0	475 200,0
Суммарные постоянные издержки	7 094 871,9	7 094 871,9	7 094 871,9	7 094 871,9
Прибыль до выплаты налога	10 261 060,3	10 261 060,3	10 261 060,3	10 261 060,3
Налогооблагаемая прибыль	10 261 060,3	10 261 060,3	10 261 060,3	10 261 060,3
Налог на прибыль	2 052 212,1	2 052 212,1	2 052 212,1	2 052 212,1
Чистая прибыль	6 208 848,3	6 208 848,3	6 208 848,3	6 208 848,3

Данные таблицы 3.6 наглядно позволяют проанализировать:

- тенденцию суммарного денежного потока;
- периоды возникновения дефицита денежных средств и размер дефицита.

Таблица 3.7 – Кэш-фло (руб.)

Строка	1.2017	2.2017	3.2017	4.2017	5.2017	6.2017	7.2017	8.2017	9.2017	10.2017	11.2017	12.2017
Поступления от продаж			2 975 000,0	2 975 000,0	2 975 000,0	2 975 000,0	2 975 000,0	2 975 000,0	2 975 000,0	2 975 000,0	2 975 000,0	2 975 000,0
Затраты на материалы и комплектующие			973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0
Суммарные прямые издержки			973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0	973 000,0
Общие издержки	193 000,0	193 000,0	193 000,0	193 000,0	193 000,0	193 000,0	193 000,0	193 000,0	193 000,0	193 000,0	193 000,0	193 000,0
Затраты на персонал	324 000,0	324 000,0	324 000,0	324 000,0	324 000,0	324 000,0	324 000,0	324 000,0	324 000,0	324 000,0	324 000,0	324 000,0
Суммарные постоянные издержки	517 000,0	517 000,0	517 000,0	517 000,0	517 000,0	517 000,0	517 000,0	517 000,0	517 000,0	517 000,0	517 000,0	517 000,0
Налоги	103 680,0	26 188,5	58 985,1	488 763,6	538 272,7	667 730,7	679 652,9	667 758,6	676 881,3	680 711,4	676 881,3	676 881,3
Кэш-фло от операционной деятельности	-620 680,0	-543 188,5	1 426 014,9	996 236,4	946 727,3	817 269,3	805 347,1	817 241,4	808 118,7	804 288,6	808 118,7	808 118,7
Затраты на приобретение активов		2 507 000,0										
Другие издержки подготовительного периода	315 000,0	100 000,0										
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-315 000,0	-2 607 000,0										
Собственный (акционерный) капитал	2 800 000,0											
Займы	1 500 000,0											
Выплаты процентов по займам	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0	22 500,0
Кэш-фло от финансовой деятельности	4 277 500,0	-22 500,0	-22 500,0	-22 500,0	-22 500,0	-22 500,0	-22 500,0	-22 500,0	-22 500,0	-22 500,0	-22 500,0	-22 500,0
Баланс наличности на начало периода		3 341 820,0	169 131,5	1 572 646,4	2 546 382,8	3 470 610,1	4 265 379,4	5 048 226,4	5 842 967,9	6 628 586,6	7 410 375,1	8 195 993,8
Баланс наличности на конец периода	3 341 820,0	169 131,5	1 572 646,4	2 546 382,8	3 470 610,1	4 265 379,4	5 048 226,4	5 842 967,9	6 628 586,6	7 410 375,1	8 195 993,8	8 981 612,6

Продолжение таблицы 3.7

Строка	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Поступления от продаж	31 000 000,0	31 000 000,0	31 000 000,0	31 000 000,0
Затраты на материалы и комплектующие	6 680 000,0	6 680 000,0	6 680 000,0	6 680 000,0
Суммарные прямые издержки	6 680 000,0	6 680 000,0	6 680 000,0	6 680 000,0
Общие издержки	1 316 000,0	1 316 000,0	1 316 000,0	1 316 000,0
Затраты на персонал	888 000,0	888 000,0	888 000,0	888 000,0
Суммарные постоянные издержки	3 204 000,0	3 204 000,0	3 204 000,0	3 204 000,0
Налоги	1 591 770,4	1 907 151,7	1 907 151,7	1 907 151,7
Кэш-фло от операционной деятельности	6 524 229,6	6 208 848,3	6 208 848,3	6 208 848,3
Выплаты в погашение займов	1 500 000,0			
Кэш-фло от финансовой деятельности	-1 500 000,0			
Баланс наличности на начало периода	8 981 612,6	24 005 842,2	30 214 690,5	36 423 538,7
Баланс наличности на конец периода	14 005 842,2	30 214 690,5	46 423 538,7	42 632 387,0

Как видно в нашем случае, благодаря займам и собственному капиталу, дефицита не обнаружено.

Бухгалтерский баланс – это способ группировки и обобщенного отражения в денежном выражении состояния средств предприятия по их видам и источникам образования на определенную дату.

Баланс отражает финансовое состояние предприятия в определенный период времени. Он содержит подробные данные об активах, обязательствах и собственном капитале предприятия (таблица 3.8).

Из таблицы 3.8 видно, что статьями актива ООО «Кухникс» являются денежные средства и основные средства, включающие в свой состав оборудование, транспорт, оснастку и инструмент. Производственные, складские, офисные помещения анализируемая организация арендует. Стоимость активов ООО «Кухникс» уменьшается по мере начисления

амортизации. В пассиве баланса компании выделены три группы: краткосрочные обязательства, долгосрочные займы и собственный капитал.

Таблица 3.8 – Баланс ООО «Кухникс» (руб.)

Строка	1.2017	2.2017	3.2017	4.2017	5.2017	6.2017	7.2017	8.2017	9.2017	10.2017	11.2017	12.2017
Денежные средства	3 341 820,0	169 131,5	1 572 646,4	2 546 382,8	3 470 610,1	4 265 379,4	5 048 226,4	5 842 967,9	6 628 586,6	7 410 375,1	8 195 993,8	8 981 612,6
Счета к получению												
Краткосрочные предоплаченные расходы	77 491,5	40 516,6										
Суммарные текущие активы	3 419 311,5	209 648,1	1 572 646,4	2 546 382,8	3 470 610,1	4 265 379,4	5 048 226,4	5 842 967,9	6 628 586,6	7 410 375,1	8 195 993,8	8 981 612,6
Основные средства		2 507 000,0	2 507 000,0	2 507 000,0	2 507 000,0	2 507 000,0	2 507 000,0					
Накопленная амортизация			41 783,3	83 566,7	125 350,0	167 133,3	208 916,7					
Остаточная стоимость основных средств:		2 507 000,0	2 465 216,7	2 423 433,3	2 381 650,0	2 339 866,7	2 298 083,3					
Оборудование		2 507 000,0	2 465 216,7	2 423 433,3	2 381 650,0	2 339 866,7	2 298 083,3					
СУММАРНЫЙ АКТИВ	3 419 311,5	2 716 648,1	4 037 863,1	4 969 816,1	5 852 260,1	6 605 246,0	7 346 309,8	5 842 967,9	6 628 586,6	7 410 375,1	8 195 993,8	8 981 612,6
Отсроченные налоговые платежи			385 083,6	438 631,8	572 059,2	575 972,9	567 908,7	577 031,4	577 031,4	573 201,3	573 201,3	573 201,3
Краткосрочные займы		1 500 000,0	1 500 000,0	1 500 000,0	1 500 000,0	1 500 000,0	1 500 000,0	1 500 000,0	1 500 000,0	1 500 000,0	1 500 000,0	1 500 000,0
Суммарные краткосрочные обязательства		1 500 000,0	1 885 083,6	1 938 631,8	2 072 059,2	2 075 972,9	2 067 908,7	2 077 031,4	2 077 031,4	2 073 201,3	2 073 201,3	2 073 201,3
Долгосрочные займы	1 500 000,0											
Капитал внесенный сверх номинала	2 800 000,0	2 800 000,0	2 800 000,0	2 800 000,0	2 800 000,0	2 800 000,0	2 800 000,0	2 800 000,0	2 800 000,0	2 800 000,0	2 800 000,0	2 800 000,0
Нераспределенная прибыль	-880 688,5	- 1 583 351,9	-647 220,5	231 184,4	980 200,9	1 729 273,1	2 478 401,0	3 264 019,8	4 049 638,5	4 835 257,2	5 620 875,9	6 406 494,6
Суммарный собственный капитал	1 919 311,5	1 216 648,1	2 152 779,5	3 031 184,4	3 780 200,9	4 529 273,1	5 278 401,0	3 765 936,4	4 551 555,1	5 337 173,8	6 122 792,6	6 908 411,3
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	3 419 311,5	2 716 648,1	4 037 863,1	4 969 816,1	5 852 260,1	6 605 246,0	7 346 309,8	5 842 967,9	6 628 586,6	7 410 375,1	8 195 993,8	8 981 612,6

Продолжение таблицы 3.8

Строка	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Денежные средства	14 005 842,2	10 214 690,5	6 423 538,7	12 632 387,0
Суммарные текущие активы	14 005 842,2	10 214 690,5	6 423 538,7	12 632 387,0
СУММАРНЫЙ АКТИВ	14 005 842,2	10 214 690,5	6 423 538,7	12 632 387,0
Отсроченные налоговые платежи	888 582,6	888 582,6	888 582,6	888 582,6
Суммарные краткосрочные обязательства	888 582,6	888 582,6	888 582,6	888 582,6
Капитал внесенный сверх номинала	2 800 000,0	2 800 000,0	2 800 000,0	2 800 000,0
Добавочный капитал	-2 298 083,3	-2 298 083,3	-2 298 083,3	-2 298 083,3
Нераспределенная прибыль	12 615 342,9	8 824 191,1	5 033 039,4	11 241 887,7
Суммарный собственный капитал	13 117 259,5	9 326 107,8	5 534 956,1	11 743 804,4
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	14 005 842,2	10 214 690,5	6 423 538,7	12 632 387,0

В таблице 3.9 приведены интегральные показатели проекта.

Таблица 3.9 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	17,00%
Период окупаемости - РВ, мес.	27 мес.
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	39 мес.
Средняя норма рентабельности - ARR, %	35,65%
Чистый приведенный доход - NPV	1 145 625 руб.
Индекс прибыльности - PI	1,19
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	23,16
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	12,41

Период окупаемости – это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. В нашем случае он составляет 27 месяцев без учета дисконтирования и 39 месяцев с учетом дисконтирования.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Согласно нашему бизнес-плану организация получает 23,16% доходности за период проекта.

Чистый приведенный доход – это критерий целесообразности реализации инвестиций. Инвестиционный проект, по которому показатель чистого приведенного дохода является отрицательной величиной или равен нулю, должен быть отвергнут, так как он не принесет предприятию дополнительный доход на вложенный капитал. Наш проект имеет положительное значение данного показателя, что позволяет увеличить капитал предприятия и его рыночную стоимость.

Проект считается приемлемым, если рассчитанное значение показателя чистого приведенного дохода больше единицы. Внутренняя норма рентабельности не ниже требуемой нормы рентабельности. Значение требуемой нормы рентабельности определяется инвестиционной политикой компании.

Модифицированная внутренняя норма рентабельности определяется как ставка дисконтирования, уравнивающая приведенные выплаты и поступления. Проект является эффективным, поскольку данный показатель больше ставки дисконтирования, что является обязательным условием.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях роста курсов валют и направленности на импортозамещение, рынок производства мебели пока что показывает достаточно уверенную тенденцию роста. Положительная динамика подтверждается также и показателями торговых направлений, в первую очередь оптовой и розничной торговли бытовой мебелью как наиболее репрезентативным направлением.

Все же, на фоне развития негативных тенденций в экономике стране, вызванных как внутренними, так и внешними факторами, не следует ожидать дальнейшего бурного роста отрасли в ближайшие годы.

Так было выявлено в ходе проведенного исследования на рынке г. Пензы имеется множество как достаточно крупных, так и мелких производителей мебели, уровень конкуренции можно оценить как достаточно высокий. Стоимость переключения потребителя незначительная, а в связи с развитием интернета все больше сокращается, поэтому выход на рынок не будет легким. Доступность информации о продукции предприятия делает потенциального покупателя более осведомленным и, как следствие, к качеству продукции он предъявляет повышенное внимание. Следовательно, качеству продукции руководству ООО «Кухникс» необходимо уделять значительное внимание.

Целевая аудитория мебельного сайта на 70% состоит из женщин и 30% из мужчин, основная возрастная группа — 25-34 года. Изучение портрета потребителя позволило сделать следующие выводы:

1. Мебель выбирается преимущественно в новую квартиру.
2. Мебель выбирает как правило жена, иногда с участием мужа.
3. Целевая аудитория принадлежит к сегменту среднего класса.

В результате наиболее важными для потребителей характеристиками кухонной мебели являются:

1. Дизайн (модерн, классика, техно).
2. Цветовая гамма (сочность цвета, разнообразие цветов и возможность выбора).
3. Технические характеристики (термостойкость, ударопрочность, влагостойкость).
4. Стоимость (важно / не важно).
5. Комплектация (свободная / не свободная).
6. Используемые материалы (МДФ, ламинат, массив, постформинг, софтформинг).
7. Экологичность (использование безвредных материалов).

Именно эти характеристики будут ключевыми для представителей целевой аудитории потребителей кухонной мебели. И они будут являться для ООО «Кухникс» источником конкурентного преимущества.

Во второй главе работы была дана характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности, подробно рассмотрена технология производства продукции и разработана система логистики производственных и распределительных процессов.

В третьей главе работы было проведено построение организационной структуры управления предприятия и управления персоналом. В связи с тем, что рынок г. Пензы является небольшим по своему объему было принято организовать мелкое предприятие. Относительно небольшие размеры промышленного производства позволяют сосредоточить в одних руках все функции управления производством.

В третьей части работы была сформирована стратегия предприятия, которая позволит ООО «Кухникс» достичь стратегических целей развития в долгосрочной перспективе.

В связи с тем, что качество является одной из важнейших характеристик для потенциальных потребителей вопросу управления качеством в работе уделено пристальное внимание.

Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий позволяет сделать вывод об эффективности данного проекта. На протяжении всего периода реализации проекта предприятие не испытывает недостатка в денежных средствах. Разработанный проект окупаться через 27 месяцев со дня начала реализации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 № 197-ФЗ.-В ред. от 01.12.2016 [Электронный ресурс // Режим доступа:// <http://www.kadrovik.ru/docs/tk30.12.01n197-fz.htm>]
2. О государственной поддержке малого предпринимательства: федер. Закон: принят 12 мая 2016г.Сборник законов Российской Федерации. –М.: Эксмо, 2016.
3. О рекламе федер. Закон: принят 13.03.2016г.[Электронный ресурс // Режим доступа: // <http://www.consultant.ru/popular/advert/>]
4. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации Федеральный закон N 209-ФЗ от 24 июля 2016 .[Электронный ресурс // Режим доступа: // <http://www.rg.ru/2007/07/31/biznes-doc.html>]
5. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. – 256 с.
6. Бизнес-план. Составление: нормы и рекомендации. – М.: «А-Приор», 2015. – 186 с.
7. Бизнес-планирование: Учебник для вузов/ Под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 816 с.
8. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности объектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – №2(52). – С. 83 - 89.
9. Гавриленко Н.И. Возрастание роли стратегического маркетинга в управлении хозяйствующими субъектами. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №4. –С. 78-85.
10. Головань, С.И. Бизнес-планирование / С.И. Головань – М.: Феникс, 2015. – 320 с.

11. Исследования рынков [Электронный ресурс // Режим доступа: // http://marketing.rbc.ru/news_research/05/04/2010/562949978290500.shtml]
12. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2015 – 112 с.
13. Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.– М.: Проспект, 2016. – 216 с.
14. МильбергБ.Е. Определение потребностей покупателей и достижение конкурентных преимуществ. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – №6. – С.52-54.
15. Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В. П. Буров. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
16. Никишин В.В. Инновационная стратегия маркетинга как ответ на вызов современного мира // Практический маркетинг. – 2014 – №12 (178) – С. 4-7.
17. Организация и финансирование бизнес-проекта .[Электронный ресурс // Режим доступа: // www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3051]
18. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – Омега-Л, 2015. – 152 с.
19. Оценка эффективности инвестиционных проектов .[Электронный ресурс // Режим доступа: // <http://bizkiyev.com/content/view/1015/205>]
20. Официальный сайт администрации г. Пензы .[Электронный ресурс // Режим доступа: // <http://www.penza-gorod.ru>]
21. Петухова, С.В. Бизнес – планирование / С.В. Петухова.- М.: Омега – Л, 2013. – 236 с.
22. Планирование в современном бизнесе.[Электронный ресурс // Режим доступа: // <http://www.penza-gorod.ru>]
23. Платонова, Н.А. Планирование деятельности предприятия / Н.А. Платонова, Т.В. Харитонова. – М.: Дело и сервис, 2015. – 432 с.

24. Попов, В.Н. Бизнес – планирование / В.Н. Попов, С.И. Ляпунов.- М.: Финансы и статистика, 2016. – 246 с.
25. Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – 2-е изд., доп. – М. : Альфа-Пресс, 2015. – 255 с.
26. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 488 с.
27. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2013 – 310 с.
28. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2015. – 346 с.
29. Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А Уткин.- М.: Изд-во «ЭКМОС», 2014 – 102 с.
30. Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов.- М. ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 470 с.
31. Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб.пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 208 с.
32. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс // Режим доступа: // www.gks.ru]
33. Федеральная служба государственной статистики по Пензенской области Электронный ресурс // Режим доступа: // <http://pnz.gks.ru>]

ПРИЛОЖЕНИЯ