

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**Исследование перспектив создания предприятия по производству мебельных
фасадов**

Студент группы 133ЭМ31
(номер группы)

(подпись, дата)

Кувшинова Алёна
Владимировна
(фио полностью)

Руководитель К.Э.Н., доц.
(должность)

ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

(подпись, дата)

Щетинина Н.Ю.
(фамилия, инициалы)

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

ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

(подпись, дата)

Тугускина Г.Н.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.
(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.
(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Маркетинговые исследования рынка	20%	5.12.16- 11.12.16	
2	Технико-технологическое обоснование производства продукции	25%	11.12.16- 18.12.16	
3	Формирование системы эффективного управления предприятием	35%	18.12.16- 23.12.16	
4	Подготовка презентации	10%	23.12.16- 24.12.16	
5	Подготовка доклада	10%	24.12.16- 26.12.16	

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из 75 листов, 29 рисунков, 16 таблиц, 30 источников, 5 приложений. Графическая часть 18 слайдов.

Объектом разработки является комплекс мероприятий по созданию предприятия, специализирующегося на производстве мебельных фасадов, изготовленных из материала МДФ. Цель выпускной работы – разработка проекта организации предприятия в Пензенской области, направленного на удовлетворение потребностей населения в МДФ фасадах. В процессе работы были проведены маркетинговые исследования конкурентов и потребителей; разработаны мероприятия по подготовке производства, продвижению продукции и стимулированию сбыта; оценены конкурентные позиции предприятия и продукта; проведен финансовый анализ инвестиций и результатов запланированных мероприятий.

Бакалаврская работа имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности реально создаваемого предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Маркетинговые исследования рынка	7
1.1 Исследование рынка фасадов МДФ	7
1.2 Анализ конкурентов	10
1.3 Изучение потребителей	13
2 Техничко-технологическое обоснование производства продукции	16
2.1 Характеристика производимой продукции	16
2.2 Технологический процесс производства продукции	20
2.3 Логистика производственных процессов	28
3 Формирование системы управления предприятием	34
3.1 Стратегическое планирование	34
3.2 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом	44
3.3 Управление качеством в организации	49
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	54
Заключение	62
Список использованных источников	64
Приложение А Структура управления	67
Приложение Б План по персоналу	68
Приложение В Отчет о финансовых показателях	69
Приложение Г Отчет о движении денежных средств	70
Приложение Д Баланс предприятия	71
Приложение Е Расширенная аннотация	72

ВВЕДЕНИЕ

Мебельная промышленность – это та отрасль, которая производит мебель, как для общественных, так и для жилых помещений. Мебельный рынок в последнее время бурно развивается в количественном и качественном отношении. Так же активно развивается рынок интерьерных фасадов.

В России фасады представлены достаточно слабо, в то время как зарубежные фабрики широко используют этот товар для замены интерьера офисов или жилых домов.

Фасады из МДФ поистине достижение в мебельной промышленности. Именно фасад определяет в конечном итоге внешний вид и привлекательность мебели. Площадь фасадов, от всей площади поверхности корпусной мебели в среднем составляет 25 – 30 %. А стоимость самих фасадов приблизительно составит 40, а то и все 80 % от цены всего изделия.

Старую мебель легко обновить, заменив при этом лишь фасад. На сегодняшний день достаточно мало мебельных фабрик, которые специализируются на продажах фасадов, отдельных от корпусов. На самом деле, лично в моей практике работы на данном предприятии, 60 % опрошенных потенциальных клиентов хотели бы заменить на вполне ещё не изношенной мебели только фасад. Кто то желает обновить надоевший глазу цвет, кто то заменить со временем, поцарапанную животными дверцы от гостиной или кухни. И это вполне экономней, чем заменить ту или иную мебель целиком.

В связи с вышесказанными обстоятельствами, будет разумно предложить потребителям качественный, доступный по цене, и достаточно простой в плане замены товар.

Сфера применения МДФ фасадов очень велика. Это квартиры, дома, офисы, различные развлекательные центры, магазины и многое другое.

Минимальные вложения помогут изменить весь интерьер, благодаря замене фасадов, которые будут производиться на фабрике.

Целью моей работы является исследование перспектив, а также разработка организационно – экономических основ управления предприятием по производству фасадов в г. Пенза.

Для достижения указанной цели в проекте были решены следующие задачи:

- изучен рынок фасадов из материала МДФ;
- определена технология производства данной продукции;
- составлен комплекс мероприятий по организации предприятия, производящего МДФ фасады для замены лицевой части корпусной мебели;
- разработана стратегия данного материала;
- дано экономическое обоснование проектного решения;
- определен необходимый состав и структура оборудования, потребность в персонале, площадь помещения.

По организационно – правовой форме компания будет обществом с ограниченной ответственностью. Название – СураГранд.

В качестве источников информации были использованы данные Госкомстата Российской Федерации, нормативно- справочные материалы, а так же материалы научной литературы и сети Интернет.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Исследование рынка МДФ фасадов

Рынок комплектующих для изготовления корпусной мебели является достаточно развитым. В данном проекте мы будем ориентироваться на рынок фасадов, сделанных из материала МДФ (рисунок 1.1).

МДФ – это древесноволокнистая плита средней плотности. Популярным названием считается **Мелко-Дисперсная Фракция**, которая, по сути, так же верна и лучше воспринимается покупателем.



Рисунок 1.1- МДФ – Мелко – Дисперсная Фракция

Россия сейчас находится на одном из первых мест в мире по запасам древесины. Эта, и многие другие причины выдвигают Россию как мирового поставщика древесных продуктов, в том числе и комплектующих из МДФ.

Актуальность производства фасадов из материала МДФ обоснована постоянным спросом на данный вид продукции. Несмотря на высокую цену по сравнению с фасадами из ЛДСП, фасады средней плотности менее токсичны, и обладают большей прочностью, поэтому их популярность по соотношению цена-качество растёт из года в год. Потребность в данном виде продукции составляет в год 500.000 куб. м. Фасады МДФ представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 Фасады МДФ

За последний шесть лет произошли большие изменения рынка корпусной мебели, связанные с приходом крупных сетевых магазинов, такие как ИКЕА, Леруа Мерлен, Максидом и другие. Они работают в среднем и низком сегменте рынка, на которые приходится около 75% оборота всего рынка.

Покупательский спрос сдвинулся в ценовой сегмент корпусной мебели эконом класса. Поддержанию большому числу покупателей способствуют различные кредитные предложения банков.

Прогноз рынка предполагает годовой рост в 10 – 15%.

Несмотря на возможный будущий рост рынка, увеличить объём продаж дело не из лёгких. Для этого потребуется разобраться с уровнем конкуренции, выявить стратегию, и только после этого разработать проект по производству фасадов, который в конечном итоге осуществит поставленную цель, принесёт в будущем прибыль, а так же удовлетворит население.

МДФ фасады в производстве данного проекта будут применяться в корпусной мебели эконом класса, что существенно по статистике выигрывает со стороны точки зрения сбыта (рисунок 1.3).

Структура рынка в зависимости от цены

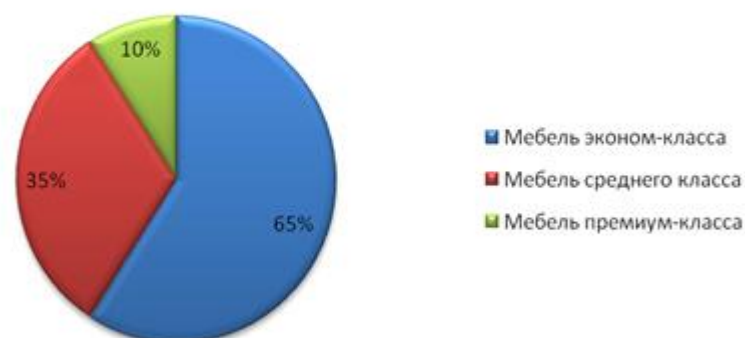


Рисунок 1.3 - Структура рынка в зависимости от цены

На сегодняшний день российская древесная отрасль по производству МДФ плит составляет около 2 млн. м³ в год.

Лидерами поставок МДФ плит сейчас являются ООО «Кроностар», и, ООО «Кроношпан». Приросты производства плит этих компаний отражают небывалое количество. Даже после кризиса в 2009 году, когда рост производства был почти остановлен, они вышли из кризисной ситуации достойно, увеличив в 2010 году выпуск продукции (рисунок 1.4).

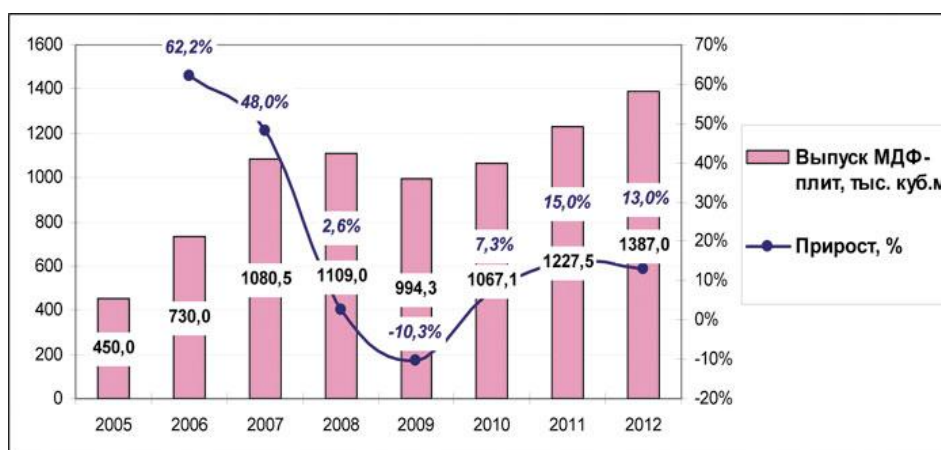


Рисунок 1.4 - Динамика производства МДФ плит в России в 2005-2012 г.г.

Толщина и плотность МДФ плит, производимых российскими предприятиями очень разнообразна. Большинство компаний производит

плиты средней толщины от 6 до 28 мм. Кроностар, Кроношпан и ЗАО «Новоенисейский лесохимический комплекс», выпускают тонкие плиты толщиной в 3мм, и очень толстые литы до 38 мм (рисунок 1.5).

Предприятие	Плотность, кг/м ³	Толщины, мм
ООО «Кроностар»	720-980	3-40
ООО «Кроношпан»	780 ± 20	3-28
ЗАО «Новоенисейский лесохимический комплекс»	720-980	6-38
ОАО «Лесплитинвест»	до 840	8-30
ЗАО «Плитспичпром»	от 750	2,5-7
ООО «Шекснинский КДП»	780-850	10-24
ЗАО «Жешартский фанерный комбинат»	760-860	6-28
ОАО «ЮГ»	800-840	2,5-8
ОАО «КДП «Новая Вятка»	800-840	3,2-7
ООО «Лесопромышленная компания МДФ плит»	650-850	6-30
ЗАО «ЛПК «Партнер-Томск»	650-900	3-40

Рисунок 1.5 -Диапазон плотностей и толщин МДФ плит

1.2 Анализ конкурентов

Анализ внешней и внутренней среды делается с той целью, чтобы знать благоприятные возможности, или наоборот опасность, с которой может столкнуться фабрика при расширении производства. Для этого сначала рассмотрим модель « 5 сил конкуренции» М.Портера (рисунок 1.6).

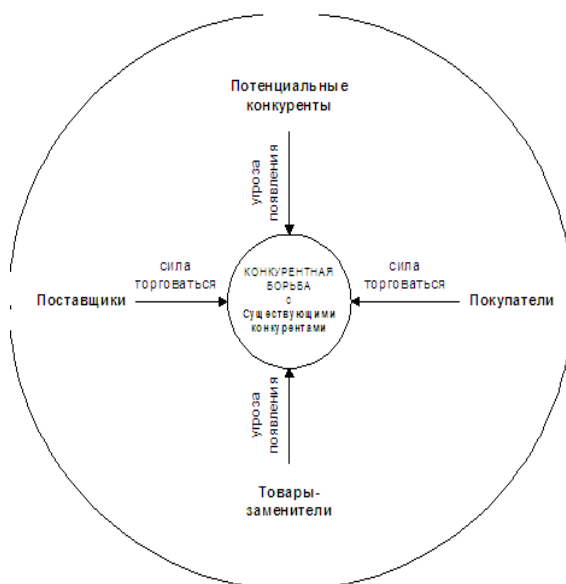


Рисунок 1.6 - « 5 сил конкуренции» М.Портера

При анализе рассматриваются такие понятия, которые используются в Индустриальной Организации экономики, чтобы обозначить эти пять сил, которые определяют привлекательность рынка. Привлекательная отрасль означает высокую доходность. Обратная отрасль – та отрасль, где комбинация сил действует, при этом снижая доходность. Чем выше будет давление этих сил, тем меньше возможность фабрики увеличить цены и прибыль.

Угроза появления заменяющих продуктов в нашем случае не актуальна, так как люди покупали, и будут продолжать покупать мебель для дома из материала МДФ. Поэтому вероятность того, что появится новый материал хорошего качества и по приемлемой цене для изготовления корпусной мебели минимальна. Изменение в любой из сил обычно требует, чтобы компания произвела оценку рыночной возможности. Чем выше давление этих сил, тем меньше вероятности у предприятий увеличивать прибыль и цены. Предприятие, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу. Процветание каждой из этих сил определяется структурой её экономическими и техническими особенностями.

На сегодняшний день главным конкурентом для ООО «СураГранд», является холдинговая компания МебельДрев (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 - ХК МебельДрев

МебельДрев – это многопрофильный холдинг, объединяющий предприятия по производству межкомнатных дверей, погонажных изделий, фрез для обработки МДФ. Так же холдинг является официальным представителем таких предприятий как:

- Kronostar (Россия) – производство плит МДФ

- Fine Vinyl (Корея) - плёнки ПВХ для вакуумного прессования
- Kleberit (Германия) – клей для плёнок ПВХ

Нужно отметить, что данный конкурент начал захват доли рынка у крупных поставщиков с высокого ценового демпинга на свою продукцию, но этот шаг ограничен тем, что компания относительно молодая, и имеет кредиты в серьёзные суммы, которые будет погашать ещё не менее пяти лет.

Для детального анализа построим карту стратегических конкурентов (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Анализ конкурентов по выбранным показателям

Предприятие	Ассортимент	Уровень цен	Качество	Уровень цена / качество max 10
СураГранд	широкий	низкий	высокое	10
МебельДрев	широкий	низкий	высокое	10
Горизонт	средний	низкий	выше среднего	8
SV-мебель	ниже среднего	ниже среднего	выше среднего	6

Как показано в приведённой выше таблице, у ООО «СураГранд» три основных конкурента. Самым главным из них является МебельДрев, поскольку качество данного производителя довольно высокое, ассортимент весьма широкий, а цены приемлемы.

Горизонт в меньшей мере является конкурентом для ООО «СураГранд», так как ассортимент продукции ни такой широкий, а качество товара не достигает высокой отметки (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 - Мебельная фабрика Горизонт

Ну и самым слабым конкурентом для данного проекта является фабрика SV-мебель, ввиду недостаточного ассортимента продукции, но при этом не самых низких цен (рисунок 1.9).



Рисунок 1.9 - Мебельная Фабрика SV-мебель

Из всех рассматриваемых конкурентов, самым сильным как выяснилось МебельДрев, основной принцип, которого является низкая цена.

ООО «СураГранд» будет располагать большой складской площадью в Пензе, что позволит предприятию в срок доставлять клиентам приобретаемый товар.

Так же, будет проводиться постоянная работа над снижением издержек, которые позволят предприятию достигать существенную экономию. Для удержания таких результатов, в новом проекте предприятие направлено на стратегию снижения издержек.

1.3 Изучение потребителей

Потенциальными покупателями фасадов из МДФ предприятия ООО «СураГранд», будут как физические, так и юридические лица. Для детального изучения потребителей продукции составим портреты потребителей данного товара.

А) Физические лица.

Основными покупателями производимых на фабрике МДФ фасадов будут являться люди со средним доходом, иногда даже минимальным. То есть те семьи, которые не могут позволить заменить полностью всю композицию мебели, могут с легкостью заменить потёртый со временем фасад на новый. Проведем анализ сегментации потребителей (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Сегментация потребителей

Признаки		Ранг (0-10 баллов)
Пол	мужчины (м)	10
	женщины (ж)	8
Возраст	до 30 лет (в1)	5
	30 – 55 лет (в2)	10
	старше 55 лет (в3)	6
	до 10 тыс. (д1)	1
	10–15 тыс. (д2)	5
	свыше 15тыс.(д3)	10

Исходя из данных таблицы, наиболее привлекательными получаются следующие сегменты рынка:

Сегмент №1 = { м, в2, д3 } – набрал 1.000 баллов. Это мужчины, в возрасте от 30 до 55 лет, доход которых составляет свыше 15.000 рублей на одного члена семьи.

Сегмент №2 = { ж, в2, д3 } – набрал 800 баллов. Это женщины от 30 до 55 лет с доходом, превышающим 15.000 рублей на одного члена семьи.

Сегмент №3 = { м, в3, д3 } – набрал 600 баллов. Это мужчины, в возрасте старше 55 лет, с доходом на одного члена семьи свыше 15.000 рублей.

Сегмент №4 = { м, в2, в3 } – набрал 500 баллов. Это мужчины в возрасте от 30 до 55 лет, доход которых составляет от 10.000 до 15.000 рублей на одного члена семьи.

Сегмент №5 = { м, в1, д3 } – набрал так же как и сегмент №4 500 баллов. Это мужчины, в возрасте до 30 лет, с доходом выше 15.000 рублей на одного члена семьи.

Таким образом, наиболее привлекательным сегментом для нашего предприятия будут являться мужчины и женщины в возрасте от 30 до 55 лет, с доходом превышающем 15.000 рублей на одного члена семьи. Они могут принести прибыль предприятию, приобретая товар в розницу.

Б) Юридические лица.

Очень значительным сегментом будут являться юридические лица. Приобретение этими лицами предлагаемого в проекте товара будут различные. Это как муниципальные и государственные учреждения, так и коммерческие организации. Так как цена фасадов не велика, они будут доступны в приобретении практически всем.

Исходя из всего вышесказанного, предприятие ООО «СураГранд» будет придерживаться массового маркетинга, потому что наши фасады обладают хорошим качеством, способным удовлетворить спрос большинства потребителей.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ

2.1 Характеристика производимой продукции

Благодаря своей доступности и технологичности, материал МДФ считается самым популярным в применении для изготовления фасадов корпусной мебели. Возникновение МДФ произошло как дальнейшее развитие древесноволокнистых плит, с учетом усовершенствованных технологий (рисунок 2.1).

Первое производство МДФ было в 1966 году в Соединенных Штатах Америки. Изначально технология специализировалась на мокром производстве, а уже позже, к концу 70-х годов получило развитие по сухому способу. Годовой выпуск плит в 380 тыс. куб. м датируется 1975 годом. К концу 90-го года во всем мире действовало уже 74 завода по производству МДФ плит с мощностью около 7 млн. куб. м.

В переводе с английского MDF – Medium Density Fiberboard означает среднеплотное волокнистое покрытие.



Рисунок 2.1 - МДФ плита

Данный материал изготавливают плитами из высушенных мелкодисперсных фракций, которые обрабатываются специальными

связующими веществами с последующим горячим прессованием. Плиты МДФ имеют свои величины физико-механических параметров (рисунок 2.2).

Параметры	Ед. из.	Требования ТУ 5536-003-50113531-2005					Исследования согласно нормам
Толщина	мм	>6 <9,0	>9,0 <12,0	>12,0 <19,0	>19,0 <30,0	>30,0 <45,00	
Плотность	кг/м ³	Для плит марок: МДФ - 720÷980; ХДФ - 840÷980; ЛДФ - 600÷800					ГОСТ 10634
Предел прочности при изгибе, не менее	МПа	23	22	20	18	17	ГОСТ 10635
Предел прочности при растяжении перпендикулярно плоскости, не менее	МПа	0,65	0,60	0,55	0,55	0,50	ГОСТ 10636
Разбухание за 24 часа (для плит марок МДФ, ХДФ), не более	%	17	15	12	10	8	ГОСТ 10634
Разбухание за 24 часа (для плит марки ЛДФ), не более	%	30	20	20	17	17	ГОСТ 10634
Модуль упругости при статическом изгибе, не менее	МПа	Для плит марок: МДФ - 1700; ХДФ - 2300; ЛДФ - 1700					ГОСТ 10635
Удельное сопротивление отрыву наружного слоя, не менее	МПа	Для плит марок: МДФ - 0,8; ХДФ - 0,9; ЛДФ - 0,6					ГОСТ 23234
Содержание формальдегида	мг/100г.с.м.	≤8					ГОСТ 27678
Содержание минеральных примесей	%	≤0,2					Метод сжигания и вытравливания в соляной кислоте образца плиты
Влажность	%	от 3 до 10					ГОСТ 10634
Предельные отклонения толщины	мм	±0,3					ГОСТ 27680
Предельные отклонения длины и ширины	%	±5					ГОСТ 27680
Отклонение от прямого угла	мм/м	≤2					ГОСТ 27680
Отклонение от прямолинейности кромок	мм/м	≤2					ГОСТ 27680

Рисунок 2.2 - Величины физико-механических параметров плит МДФ

Для изготовления МДФ плит используются материалы, которые разрешены Министерством здравоохранения России. Так же материал должен быть устойчивым к механическому воздействию, влаге, сохраняя при этом форму при температурных колебаниях.

Зачастую плиты МДФ используют в производстве кухонных фасадов, так как материал переносит хорошо кухонный пар. Многие специалисты уверяют в том, что по влагостойкости МДФ плиты превосходят натуральное дерево.

Самое важное то, что благодаря устойчивости к различным грибкам, рассматриваемый материал безопасен в быту.

Немало важна и цена МДФ. Ведь зачастую данный материал стоит дешевле на 50 – 70%, чем подобные изделия из цельного дерева.

На создаваемом производстве по изготовлению МДФ фасадов, готовая продукция будет облицовываться ПВХ пленкой на мембранно-вакуумном прессе (рисунок 2.3).

Поливинилхлоридная (ПВХ) пленка придает фасаду привлекательный вид и долговечность. По цветовому решению будет прекрасно гармонировать с любым интерьером.

ПВХ пленка стандартной толщиной от 0,15 до 0,8 мм, шириной 1.40 м, и погонной длиной от 100 до 500 метров в рулонах. Материал обладает следующим рядом преимуществ:

- широкий ассортимент выбора цвета
- влагостойкостью;
- эластичностью;
- устойчивостью к химическим воздействиям.

С точки зрения экологической чистоты не содержит вредных веществ.

ПВХ пленка должна изготавливаться в соответствии с ГОСТ 24944-81.



Рисунок 2.3 - ПВХ пленка для МДФ фасадов

МДФ - это фаворит современных дизайнеров при выборе материала для фасадов. Ювелирные спинки кроватей, изящные кухни с фрезеровкой на любой вкус, а так же фотопечати на модулях – это всё благодаря МДФ. Плюсом к красивому интерьеру будет ещё и экологически чистый материал.

На основе вышесказанного, выявим главные преимущества материала МДФ. По всем механическим характеристикам МДФ превосходит другие материалы, в том числе и натуральное дерево. Мебель из МДФ может быть установлена в помещениях с относительной влажностью до 80%. Благодаря своей плотной структуре, материал позволяет делать фрезеровку любого вида и сложности. Для таких преимуществ относительно низкая цена материала.

В данном проекте на начальном этапе будут изготавливаться фасады для кухонь пяти стандартных размеров: Ф-300, Ф-400, Ф-500, Ф-600, Ф-800 (рисунок 2.4). Соответственно цифры - это размер ширины фасадов в миллиметрах, высота по стандарту составит 720 мм. Такие фасады подходят как для верхних модулей, так и для нижних. Фасады Ф-300, Ф-400 и Ф-500 можно устанавливать на корпус, который представляет собой двухстворчатую систему. Данные изделия изготавливаются с различной фрезеровкой и цветовой гаммой.



Рисунок 2.4 - Фасады ООО «СураГранд»

Благодаря различным узорам и цветовой гамме, интерьер квартиры или офиса при замене мебельных фасадов, можно воплотить в уникальный интерьер.

2.2 Технологический процесс производства продукции

Технологический процесс производства МДФ фасадов состоит в следующем. Сначала плита МДФ раскраивается, далее на её плоскость наносится при помощи шаблона рисунок, потом происходит процесс шлифовки. После данной процедуры следует нанесение клея, облицовка фасада ПВХ плёнкой, и собственно заключительный этап – снятие излишек (рисунок 2.5).

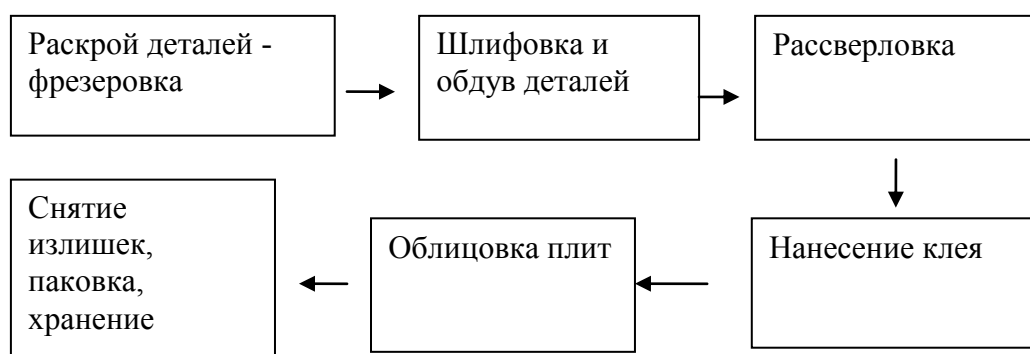


Рисунок 2.5 - Технологический процесс производства фасадов из МДФ

Разберем поэтапно технологический процесс производства.

1. Раскрой деталей - фрезеровка. На первом этапе с помощью раскроечного центра происходит раскрой плиты на детали (рисунок 2.6).

Так как фасады на данном производстве будут облицованы ПВХ пленкой, они должны иметь технические характеристики (таблица 2.2).



Рисунок 2.6 - UNIVERSAL TV 3012 Morbidelli Обрабатывающий центр с ЧПУ

Таблица 2.2. Технические характеристики фасада из МДФ

Характеристика	Единица измерения	Значение
толщина	мм	16
плотность	кг/м ³	780-790
прочность на изгиб	Н/мм ²	мин.22
прочность на разрыв/царапины	Н/мм ²	0,5
прочность на поперечное растяжение	Н/мм ²	0,6
прочность на отрыв	Н/мм ²	мин. 1,0
влажность	%	6

Заготовки формируются с точностью до 0,1 мм. Для раскроя на компьютере составляется карта, по которой изготавливаются шаблоны. Такая карта необходима для точного размещения деталей на поверхности МДФ плиты. Так же она выдаст информацию об остатках после раскроя. Делается это в основном с применением программы Cutting 2. Так же данная программа поясняет все особенности раскроя МДФ плит. Когда указываются

стандартные размеры плит для станков, Cutting автоматически минимизирует отходы материала (рисунок 2.7).

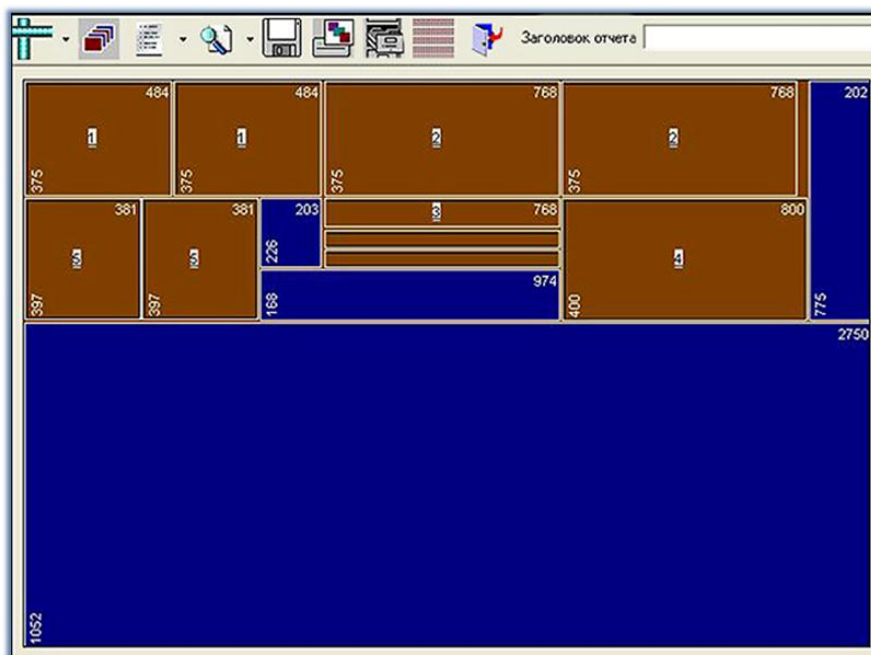


Рисунок 2.7 - Программа Cutting 2 для раскроя деталей

После раскроя плиты следует нанесение маркировки, где указывается номер заказа, размер, цвет и т.д. То есть данные, для дальнейшей обработки фасада.

Далее происходит создание объёмного профиля (фрезерование), то есть, производится фрезерование поверхности плиты, которое осуществляется на фрезерном столе по подготовленным шаблонам, с помощью фрезерного станка ЧПУ. Как правило, это происходит в два этапа. На первом этапе обрабатывают края фасадов, получают нужный размер и необходимое округление края для безопасности, а на втором этапе с помощью фрезеровки уже получают нужный рисунок. Моделирование шаблонов для изготовления фасадов будут рамочные, с фрезеровкой, и без. В большинстве случаев это выполняется с помощью редактора 3dsmax. Создаются сплайны с заданными параметрами, которые должны соответствовать ширине и толщине используемого фасада, и уже на капиrowально - фрезерном столе наносятся

на поверхность материала. Создавая шаблоны с разными параметрами, можно получить универсальный рисунок для фасадов (рисунок 2.8).

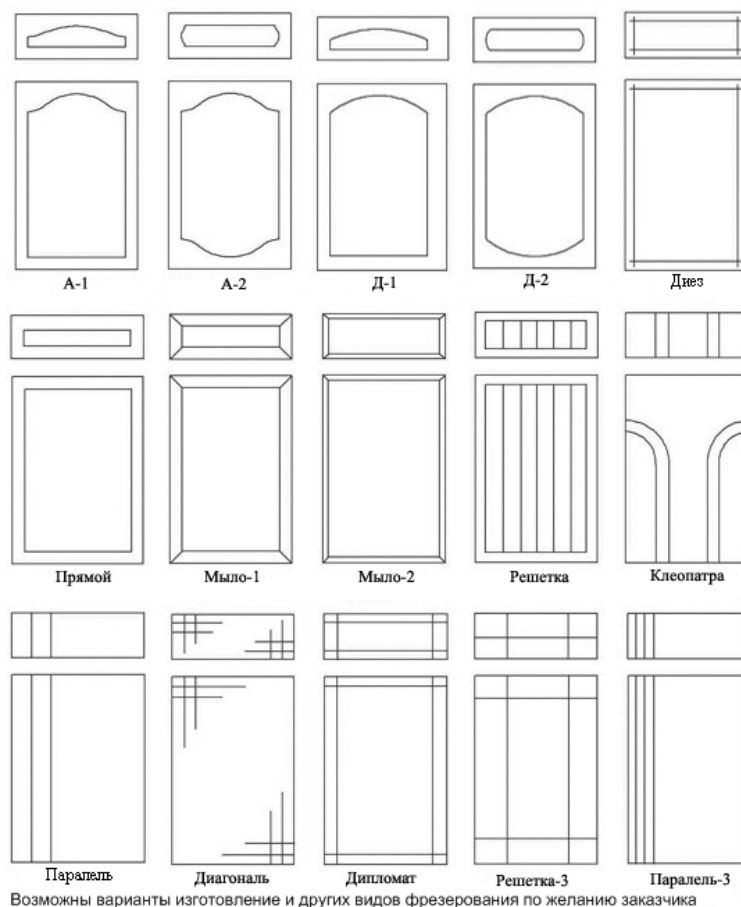


Рисунок 2.8 - Виды шаблонов рамочных фасадов

Таким образом, время для фрезерования всего объема фасадов вычисляется следующим образом:

$$T = (L / V_n + T_{во}) / K_{исп}, \quad (1.1)$$

где:

L – суммарная длина фрезерования всех фасадов;

V_n - скорость подачи при фрезеровке;

$T_{во}$ – время вспомогательных действий при замене инструмента и заготовок;

$K_{исп}$ – коэффициент использования рабочего времени. Обычно он составляет 0,8.

2. Шлифовка и обдув деталей. На втором этапе с помощью вибрационной шлифовальной машины происходит шлифовка деталей. Так как перед облицовыванием поверхность фасада должна быть идеально очищена, отходы производства удаляются пылесосом, а дальше с помощью компрессора происходит обдув деталей.

3. Рассверловка. После шлифовки фасады перемещаются в буфер для рассверловки отверстий под петли. Сверление отверстий в фасадах происходит по кондуктору. Кондуктор для рассверловки применяется в соответствии с технологическими требованиями. Установленная база приспособления и кондукторская втулка, обеспечат направление сверла, что позволит с точностью сверлить отверстия в фасадах. На станке имеется устройство автоматического выключения подачи скорости шпинделя. Для точности размеров рассверловки фасадов, станок регулируют на нужную глубину сверления.

4. Нанесение клея. На четвертом этапе в специальном малярном цехе, где имеется пол, абсорбирующий пыль, на поверхность тщательно очищенной плиты в два слоя наносится специальный клей. В данном проекте будет использоваться весьма популярный и качественный клей Kleiberit436.2 Supratherm. Клей наносится с помощью краскопульты, который работает от сжатого воздуха с давлением от 1,5 до 2,5 мПа. Чем меньше сопло краскопульты, тем меньше погрешности шагрени. Первый слой наносят на фрезерование и кромки детали. Если слой оказывается слишком толстый, то излишки клея аккуратно удаляются. Так как от нагрева прямых солнечных лучей пленка может отслоиться в том месте, где нет клея, то нужно тщательно проверить все края и изгибы на наличие покрытия клеем. Второй слой наносится легкими и быстрыми движениями на всю поверхность равномерно. После нанесения на фасад клей – деталь отправляется в специальное помещение на просушку, которая длится примерно 30 минут.

5. Облицовка плит. На пятом этапе фасад покрывается пленкой ПВХ. После того, как клей полностью высох, фасады выкладывают на вакуумный пресс на специальные подложки, толщина которых примерно около 16 мм. Они будут располагаться на 10-15 мм внутрь от внешнего края заготовок, обеспечив требуемый свес для подгиба пленки. Подложки так же выкладывают по центру больших деталей, потому что из-за вакуума они могут сломаться или деформироваться.

Прежде чем выложить детали на вакуумный пресс, необходимо сделать предварительный эскиз их расположения с учетом всех технологических требований. Для стандартных типов ПВХ пленки и деталей толщиной 16 мм, от края бортика станка, зазоры между ними должны быть не менее 60 мм (рисунок 2.9).

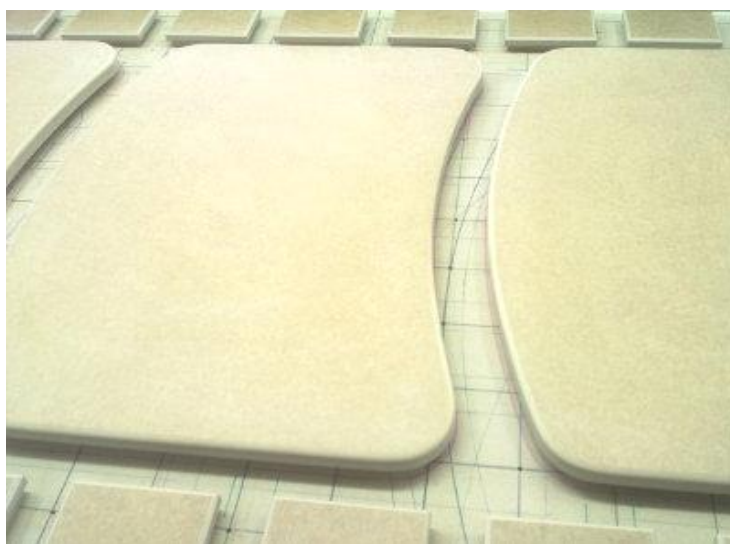


Рисунок 2.9 - Укладка фасадов на вакуумный пресс.

Очень важно при расположении рядом друг с другом несколько деталей, добиться равных зазоров между ними. Процесс обтяжки проходит существенно быстрее при широком расположении.

Если фасады имеют сложный контур, то перед нанесением клея их нужно обвести карандашом, и далее, по полученным линиям уже выкладывать подложки. Так же при раскладке деталей на поверхности вакуумного пресса нужно учитывать направление рисунка фасадов. После

того, как закончена укладка фасадов, стол пресса накрывается пленкой ПВХ с предварительно выбранным рисунком. Затем пленка зажимается рамкой, которая имеет уплотнитель по всему периметру вакуумного пресса. Данная рамка в последующем дает возможность создать вакуум между поверхностью стола и ПВХ пленкой. Далее надвигается каретка с нагревательными элементами на рамку натянутой сверху пленки. Каретка разогревает пленку до определенной температуры. Период выдержки пресса составляет 2-3 минуты. Естественно, что для различных толщин пленки, температура устанавливается разная. При подаче вакуума в пресс, размягченная пленка осаживается на фасад, плавно облекая всю фрезеровку детали, а клей, под воздействием температуры и отрицательного давления, обеспечивает надежное приклеивание ПВХ пленки на МДФ фасад. После того как запрессовка осуществилась, происходит медленное остывание фасадов. При остывании пленка сжимается и тянет на себя тело пленочного фасада. Чем будет толще пленка, тем сильнее она будет сжиматься. Это факт нужно учитывать при выборе ПВХ пленки. В сторону облицовки покоробленность может быть заметна при высоте более полутора метра. Поэтому в толстой пленке, фасады МДФ рекомендуется изготавливать в размерах, не превышающих 1000 мм (рисунок 2.10).



Рисунок 2.10 Облицовка фасадов ПВХ пленкой.

6. Снятие излишек, упаковка, хранение. Шестой этап является заключительным. После того, как пленка остыла, излишки по краям контура обрезаются вручную. Далее происходит очистка задних стенок фасадов от производственной пыли и остатков клея. Очистка происходит при помощи механических щеток. Готовые изделия должны храниться в закрытых помещениях при температуре не ниже +2С и относительной влажностью от 40 до 70%. Далее фасады упаковывают, наносят этикетку с кодом и перечнем элементов, и размещают на деревянные поддоны, размер которых должен соответствовать периметру упаковки, для того чтобы не было свесов. В одной паллете должны находиться упаковки приближенных размеров, высота которой не должна быть выше 1,6 м (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 - Паллета с готовыми МДФ фасадами.

После того как стал понятен технологический процесс по производству МДФ фасадов, приведем перечень оборудования со стоимостью, необходимый для реализации представляемого товара в данном проекте (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Необходимое оборудование со стоимостью.

UNIVERSAL TV 3012 Morbidelli Обрабатывающий центр с ЧПУ	800 000 рублей
Промышленный пылесос (Makita 440)	15 000 рублей
Вибрационная шлифмашина (MakitaBO3711)	4 000 рублей

Продолжение таблицы 2.3

Пистолет-краскопульт	15 000 рублей
Поршневой компрессор (SUMAKENDV-3050)	60 000 рублей
Вакуумный пресс ГВП-2М (ГВП-2Б) комбинированный («ПКФ» СТАНГРАДЪ»)	500 000 рублей

Отведенное помещение для производства МДФ фасадов должно полностью отвечать действующим строительным и санитарным нормам. Наличие отопительного оборудования, система энергоснабжения, наличие водопроводных и канализационных систем, и все остальное для жизнеобеспечения производства, будет являться обязательным условием для создаваемого производства.

Предприятие по производству МДФ фасадов будет располагаться на территории фабрики Сурская мебель по адресу ул. Аустрина д.3а.

2.3 Логистика производственных процессов

Логистика – это процесс планирования, реализации и контроля эффективности потока и хранения материально – технических ресурсов. Логистический подход к управлению производством, необходимо применять для обеспечения результативности функционирования производственного процесса. Этот подход подразумевает оптимизацию управления движением всего материального потока, начиная от поставки сырья для производства фасадов, заканчивая поставкой продукции клиенту. Самым первым этапом логической цепи является обеспечение производства материально – техническими ресурсами, иными словами – закупочная логистика.

Любое предприятие, в котором происходит обработка материальных потоков, имеет в своем персонале профессионалов, которые осуществляют

закупку и доставку материала. Задачей такой службы является определить потребность в материальных ресурсах, исследовать рынок, выбрать поставщика и собственно осуществить закупку.

Целями материально – технического обеспечения производства предприятия ООО «СураГранд» являются:

- своевременное обеспечение предприятия необходимыми ресурсами нужного качества и количества;
- улучшение в использовании ресурсов: сокращение длительности изготовления продукции, повышение производительности труда, повышение эффективности инвестиций и других показателей;
- изучение анализа качества продукции выпускаемой конкурентами и подготовка вариантов по повышению конкурентоспособности выпускаемой ими продукции.

Для осуществления поставленных целей, необходимо регулярное решение требуемых задач. Самой значимой задачей является контроль качества поставки, с учетом количества брака и рекламации. Так же происходит отслеживание сроков поставки, оформления заказов и транспортировки. Вместе с этим определяются все виды затрат: на основные виды материальных ресурсов, транспортировку, грузопереработку, затраты на ведение контроля соблюдения условий договора, а так же затраты на приемку и проверку материалов.

Заключительной, немаловажной задачей, является системная взаимосвязь закупки с предприятием, сбытом, складированием и с поставщиком.

После тщательного анализа в выборе потенциального поставщика МДФ плит, был определен основной поставщик материала, с которым стабильная связь у предприятия будет налажена на долговременной основе. Период заключения договора с данным поставщиком составит 12 месяцев. Товар, который будет производится на предприятии, рассчитан на покупателей, доход которых является средним.

Поставщик материала (МДФ плиты):

ООО «Эдельвейс»

Адрес: Россия, г.Челябинск, Троицкий тракт 54, склад №14

Телефон: 8(982)1010757

E-mail: www.pmg74.ru

ООО Эдельвейс является крупнейшим поставщиком древесно - плитного материала. Выбор данной компании обусловлен тем, что у них приемлемые цены, качественный материал, большой складской запас товара, существенные скидки постоянным клиентам. Доставка осуществляется по всей территории России авто транспортом, а так же в ж/д контейнерах.

Но нужно отметить, что на начальном этапе развития предприятия, выгоднее будет покупать плиты через оптовых посредников в самой Пензе на той же торговой базе О'РЕХТ. Далее, с увеличением объема продаж, можно уже заключить договор с выбранным поставщиком, либо напрямую наладить связь с лидером поставок МДФ плит ООО «Кроношпан».

В управлении процессом производства, необходимо применять информационную систему управления, которая будет включать в себя информационный процесс, коммуникационный процесс, документооборот предприятия, а так же коммуникации между уровнями управления и подразделения, и между предприятием и внешней средой.

Информационный процесс – это процесс передачи, хранения, обмена, и использования информации.

На предприятии ООО «СураГранд», будут использоваться такие информационные технологии как: персональные компьютеры, средства связи (стационарные и сотовые телефоны), копировальные машины, а так же современные средства для обмена информации внутри сети Интернет (электронная почта, Skype, Viber и др.).

Обмен информации будет происходить между руководителем и подчиненными, а так же будет применяться обмен информацией по горизонтали, то есть между подчиненными.

Между руководством и подчиненными, обмен информацией включает в себя пояснение и решение задач отдела, обсуждение наступивших или прогнозируемых проблем в работе, так же с целью мотивации сотрудников будут обсуждаться план работы, и вознаграждение за его выполнение; изменения или усовершенствования в работе, и многое другое, что связано с внутренней деятельностью организации.

На начальном этапе, как правило, будут небольшие объёмы сбыта, поэтому персонал предприятия будет состоять только из самых необходимым специалистов и рабочих.

Планируемый размер штата, который будет работать на постоянной основе и окладе составит в районе 36 человек. Часть работ будет выполняться организациями – партнерами.

Как уже было сказано, производство будет располагаться на территории фабрики Сурская мебель. Для производства продукции будет куплено готовое помещение, так как для строительства нового потребуются большие затраты.

Для размещения запланированного оборудования потребуется помещение для производства, офиса и склада.

Требуемые помещения:

Для размещения запланированного оборудования и создания рабочих мест, потребуется площадь около 700 кв.м;

склад около 200 кв.м;

офис 100 кв.м.

На территории Сурской мебели имеется свободное помещение, оснащенное всеми необходимыми коммуникационными системами, площадью 1000 кв.м ,которое мы планируем приобрести. Оно будет заложено в бизнес-план покупки.

Таким образом, на основании требуемых к помещению размеров, был построен план производства СураГранд (рисунок 2.12).

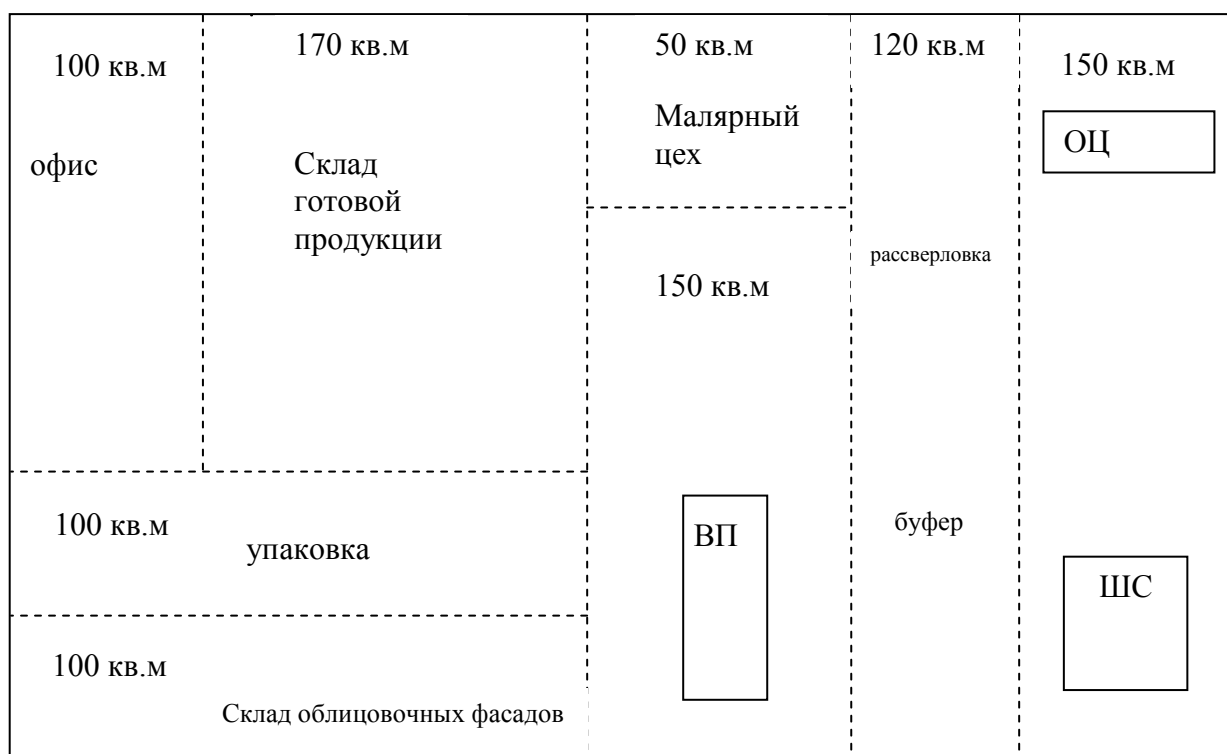


Рисунок 2.12 - План территории ООО «СураГранд»

Условные обозначения рис.17

ОЦ – обрабатывающий центр с ЧПУ

ШС – шлифовальный стол

ВП – вакуумный пресс

В состав производственных помещений входит:

- производственный цех МДФ фасадов, состоящий из трех модулей (1 – фрезеровка МДФ плит и шлифовка фасадов, 2 – буфер хранения фасадов и рассверловка, 3 – молярно - клеевой цех и облицовочный цех);
- склад облицовочных фасадов;
- упаковочный цех;
- склад готовой продукции.

Одним из важных вопросов в организации рабочих мест является их целесообразная планировка. Главным требованием к такой планировке, является обеспечение минимальных траекторий, в горизонтальной, и вертикальной плоскостях предметов труда. Такие требования были учтены при расчете необходимой площади при планировке предприятия. Рациональная планировка рабочего места, подразумевает собой целесообразное размещение инструментов, которым будет обеспечен

рабочий, под контролем мастера. Так же в обязанности мастера входит обеспечить все рабочие места нужными инструкциями, технологическими картами, и необходимыми средствами контроля.

Накоплением, распределением, хранением, а так же продвижением товара от производителя к потребителю занимается складская логистика. Склад – это здание, предназначенное для хранения товара, а так же распределением грузов для клиентов.

На предприятии ООО «СураГранд», складская логистика будет осуществлять следующие функции:

- снабжение запасами плит МДФ;
- контроль поставок;
- внутрискладская транспортировка (перемещение паллет);
- складирование и хранение производимых фасадов;
- транспортировка и экспедиция заказов;
- сбор и доставка нужного товара;
- информационное обслуживание склада;
- обеспечение обслуживания клиентов.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Стратегическое планирование

Первоначальным этапом разработки стратегического плана, является определение миссии предприятия.

Миссия ООО «СураГранд»: «Мы предлагаем фасады из материала МДФ, которые помогут воплотить в реальность дизайнерскую фантазию клиентов, и подарить мебели вторую жизнь. Благодаря современному оборудованию и профессионализму персонала – качество гарантировано. Фасады СураГранд – это лицо Вашей мебели и уют дома!».

Для населения миссия заключается в создании рабочих мест и производства продукции, которое полностью отвечает потребностям покупателей.

Для потребителя – удовлетворение запросов населения, относящихся к разным сегментам, за счет качества и широкого ассортимента.

Для персонала – обеспечение работников достатком, а так же помощь в самосовершенствовании и самореализации.

Для посредников и поставщиков – создание взаимовыгодных партнерских отношений.

Основной целью СураГранд является закрепление на рынке производства фасадов, получение прибыли не ниже планируемого в данном проекте, а так же завоевание репутации как производителя качественной продукции, выполняющего в срок все договорные обязательства.

Цели должны быть скоординированы с миссией предприятия, и являться основой для разработки построения стратегии, ответственный за которую будет являться директор ООО «СураГранд». Директор так же вправе вносить корректировку и изменять данные цели. Для детального

рассмотрения построим дерево стратегических целей с последующим описанием каждой (рисунок 3.1 ; таблица 3.1).

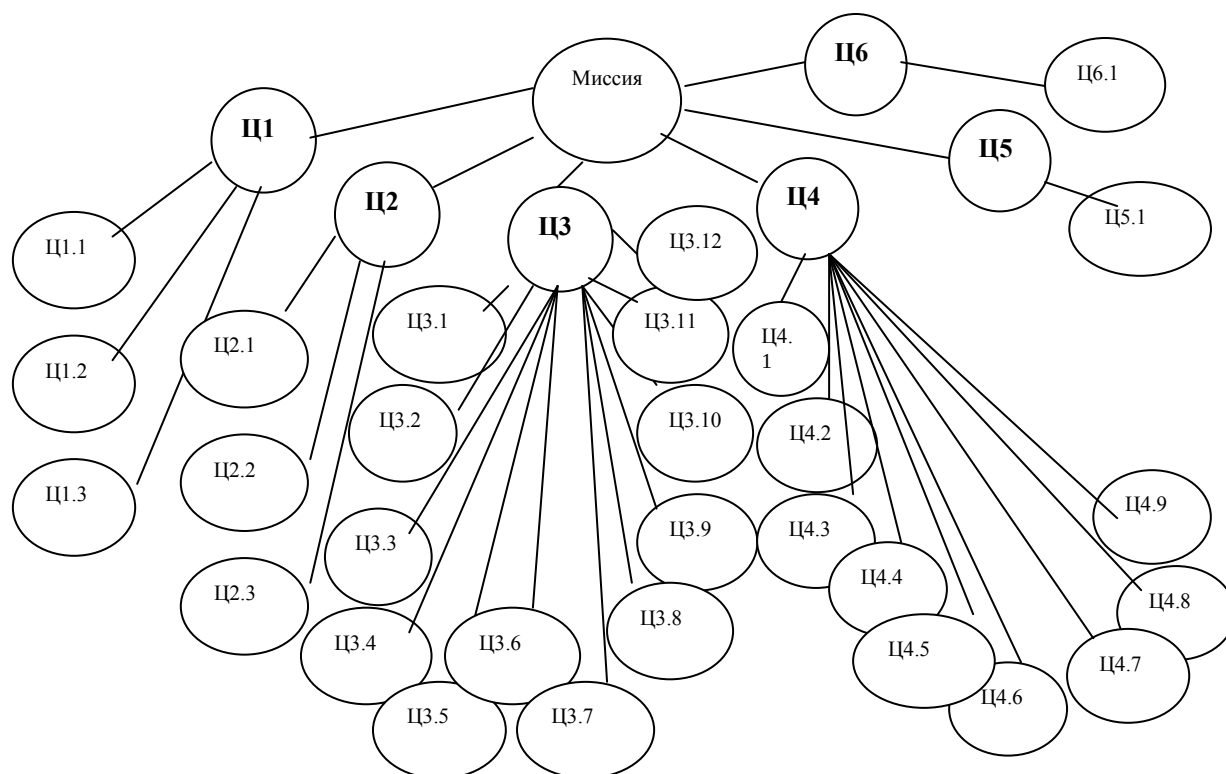


Рисунок 3.1 - Дерево целей ООО «СураГранд»

Таблица 3.1 - Система целей предприятия ООО «СураГранд»

Индекс цели	Описание
1	2
Ц1	Экономические
Ц1.1	Снизить себестоимость выпускаемой продукции на 10-15 % до 2019 года
Ц1.2	Увеличивать чистую прибыль предприятия на 5-10% ежегодно
Ц1.3	Увеличить фондоотдачу на 10% ежегодно
Ц2	Научно-технические
Ц2.1	Внедрить в 2019 году новую производственную линию по производству фасадов с фотопечатью
Ц2.2	Произвести до 2019 года модификацию выпускаемой продукции

Продолжение таблицы 3.1

Ц2.3	Разработать новые виды продукции
Ц3	Маркетинговые
Ц3.1	Заключить договора на поставку производимой продукции с крупными строительными магазинами
Ц3.2	Поставить продукции в строительные магазины
Ц3.3	Распространить рекламные листовки среди компаний, которые специализируются на ремонтах
Ц3.4	Произвести реализацию программы продвижения производимой продукции
	2
Ц3.5	Выбрать и изучить более перспективных рынков других регионов для организации продаж
Ц3.6	Создать дилерскую сеть
Ц3.7	Усовершенствовать технологии
Ц3.8	Обеспечить сроки и объёмы производства
Ц3.9	Представить услуги бригады дизайна и замены фасадов
Ц3.10	Расширить ассортимент производимой продукции
Ц3.11	Расширить базы поставщиков
Ц3.12	Расширить производственные базы в соответствии с потребностями сбыта
Ц4	Кадровые
Ц4.1	Разработать систему мотивации
Ц4.2	Создать систему поддержки персонала
Ц4.3	Изучить психологические особенности персонала
Ц4.4	Разработать план организационной культуры
Ц4.5	Разработать системы традиционных мероприятий для предприятия

Продолжение таблицы 3.1

Ц4.6	Формировать базу данных
Ц4.7	Создать сертификацию системы менеджмента качества
Ц4.8	Усовершенствовать электронный товароборот
Ц4.9	Изучить фактическую трудоемкость и затраты материалов
Ц5	Социально-культурные
Ц5.1	При условии появления финансовых возможностей, сформировать фонд социальной помощи сотрудникам во 2 квартале 2018 года.
Ц6	Область качества
Ц6.1	Усилить контроль над качеством, как готовой продукции, так и технологического процесса

Главным приоритетом для нашего предприятия является то, что данный рынок на сегодняшний день не имеет в городе конкурентов. Фасады из МДФ можно заказать, но для этого нужно найти тех, кто их изготовит, но они себя никак не продвигают в плане рекламы. Фасады в Пензе изготавливают многие фабрики, но эта деятельность для них не профильная, то есть компании направлены на продажу мебели в целом, вместе с корпусами. Придя в магазин, потенциальный клиент не увидит предоставленных отдельно фасадов, с различной фрезеровкой, цветом, размерами, и главное - ценой. Поэтому при продаже фасадов в строительные магазины, мы будем снабжать их информационными материалами – каталогами, листовками, визитками. В каталоге и листовках, будут предоставлены как отдельные фасады, так и установленные на корпусах в разных интерьерах, для того, чтобы покупатель смог увидеть воочию использование продукции, и подобрать себе дизайн.

Рассмотрим организацию маркетинга, а так же разработаем программу маркетинга применительно к этапам жизненного цикла фасадов СураГранд.

Так как предприятие является малым, нет необходимости создавать отдельную службу, которая будет заниматься маркетингом, поэтому принято

решение о том, что маркетолог будет один. В его обязанности будет входить изучение рынков сбыта, мониторинг конкурентов и поставщиков, а так же разработка перспективного плана развития и продвижения компании совместно с директором и технологом.

1. Вывод продукта на рынок.

Целью данной разработки программы является выведение продукта на рынок и обеспечение спроса на данный продукт.

1) Реклама: активная. Целью рекламы является ознакомление потребителя с информацией о том, что теперь в городе появились отделы в строительных магазинах, специализирующиеся по продажам МДФ фасадов от производителя. Если раньше, при желании заменить кухню, покупатель должен был приобретать новую, то теперь, благодаря нашей компании, он может выбрать из широкого ассортимента фасады, подходящими ему по дизайну, цвету, а так же размерам модулей. При этом потенциальный покупатель экономит внушительную сумму на покупке всего корпуса, замеры, установке кухни.

Приведем реальный пример. Для этого рассмотрим цену на модульную кухню «Валерия», которую нам предлагает ООО «Сурская мебель» (рисунок 3.2 ; рисунок 3.3).



Рисунок 3.2 - Модульная кухня «Валерия». Длина 2.6м, цвет салатовый глянец и белый глянец

Кухня МС "Валерия М"

МДФ	Цена	Кол-во	Сумма	Цвет	Каркас цв.
ШВ 500	1 520р.	2	3 040р.	САЛ-Г	БЕЛ
ШВС 1000	3 230р.	1	3 230р.	БЕЛ-Г	БЕЛ
ШВ1Г 600	1 150р.	1	1 150р.	САЛ-Г	БЕЛ
ШН 500	1 820р.	1	1 820р.	БЕЛ-Г	БЕЛ
ШН1Я1000 (1 ящик справа)	3 500р.	1	3 500р.	САЛ-Г	БЕЛ
ШНМ 500	1 670р.	1	1 670р.	САЛ-Г	БЕЛ
		Стоимость гарнитура:	14 410р.		

Рисунок 3.3 - Цена на кухню «Валерия». Длина 2.6м, цвет салатовый глянец и белый глянец.

Стоимость данной кухни составит 14.410 рублей. Теперь представим, что покупатель не хочет расставаться со своей кухней, но цвет в связи с изменением интерьера дома, хочет изменить на бордовый. Рассмотрим спецификацию с ценами на фасады, для таких же модулей (рисунок 3.4).

Кухня МС "Валерия М"				
Фасады МДФ	Цена	Кол-во	Сумма	Цвет
ШВ 500 (ф - 30)	580р.	2	1 160р.	БЕЛ-Г
ШВС 1000 (ф — 75)	1 890р.	1	1 890р.	БЕЛ-Г
ШВ1Г 600 (ф — 85)	480р.	1	480р.	БЕЛ-Г
ШН 500 (ф — 30)	720р.	1	720р.	БОР-Г
ШН1Я1000 (1 ящик справа)(ф — 71)	1 400р.	1	1 400р.	БОР-Г
ШНМ 500 (ф — 30)	720р.	1	720р.	БОР-Г
		Стоимость фасадов:	6 370р.	

Рисунок 3.4- Цена на фасады. Цвет бордовый глянец и белый глянец

Таким образом, покупатель экономит более 60% суммы, не считая сборку, доставку и прочие расходы, получая практически новую кухню другого цвета за 6.370 рублей (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 - Модульная кухня «Валерия». Длина 2.6м, цвет бордовый глянец

Для того, чтобы, население было в курсе того, что это всё реально сделать, за минимальную сумму, нужно добиться известности существования товара и марки. Так же необходимо отслеживать присутствие товара в основных строительных магазинах города Пензы. Для этого нужно побудить оптовых и розничных посредников брать фасады на продажу.

2)Поставка на рынок: для начала поставку на рынок нужно осуществить пробными партиями. К примеру, три вида фрезеровки в трех цветах. Остальные образцы пленки, и фото с образцами фрезеровки фасадов, предоставить в каждый магазин для демонстрации.

3) Канал сбыта: реализовывать прямые поставки потребителям, а так же устанавливать контакты с розничными посредниками.

4) Цена: цену устанавливать, ориентируясь на ценового лидера.

2. Рост продаж

Целью данной программы является завоевание прочных позиций.

1) Реклама: информационная. Целью рекламы является создание мощного, стабильного образа марки СураГранд. Так же реклама будет осведомителем и стимулятором для покупателей к приобретению товара.

2) Поставка на рынок: увеличивается. Происходит выход поставок в ближайшие районы области - Нижний Ломов, Кузнецк, Каменка, Сердобск, Наровчат, Пачелма.

3) Канал сбыта: динамичное развитие партнерских отношений, как с розничными посредниками, так и с оптовыми.

4) Цена: ориентироваться на цену ценового лидера в регионах продаж.

3. Стабилизация спроса

Целью данной программы является удержание достигнутых позиций на рынке.

1) Реклама: агитационного характера. Целью такой рекламы является рост на спрос рекламируемого товара.

2) Поставка на рынок: продолжает увеличиваться, и занимает стабильную позицию.

3) Канал сбыта: поиск посредников в других регионах России, а так же поддержание отношений с имеющимися посредниками путем оптовых скидок.

4) Цена: ориентировочная на спрос.

Следующим этапом стратегического планирования является выявление сильных и слабых сторон предприятия, а так же определение возможностей и угроз, возникающих во внешней среде. Для этого был проведен SWOT – анализ предприятия «СураГранд» (таблица 3.2).

Таблица 3.2 SWOT – анализ предприятия «СураГранд».

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокое качество продукции с ценами ниже, чем у конкурентов	Неизвестность торговой марки
Активное продвижение продукции и стимулирование ее покупки в строительных магазинах	Отсутствие возможности предоставления скидок по оплате материала посредником на начальном этапе развития

Продолжение таблицы 3.2

Импортное оборудование	
Высококвалифицированный персонал	
Наличие возможностей быстрого расширения ассортимента	
Возможности	Угрозы
Активно развивающийся строительный рынок, что связано с ростом спроса на мебель	Рост цен на материалы, которые необходимы для производства продукции
Возможность самостоятельной замены фасадов, что очень экономно и удобно для многих потребителей	Возможность экономического кризиса
Программы поддержки малого предпринимательства	Рост налогов
Возможность увеличения объема производимой продукции вдвое, с приобретением второй линии оборудования	Сбой в работе с поставщиками
Наличие производственного помещения для организации предприятия на базе основного потребителя	Рост спроса на продукцию привлечет дополнительных производителей, что обострит конкурентную борьбу

Теперь, на основе приведенного SWOT-анализа предприятия, рассмотрим стратегию развития предприятия, и процесс её формирования.

Выбор стратегии функционирования

Данная стратегия определяет конкурентное поведение фирмы, а так же соотношение цены и качества. При учете цен на продукцию СураГранд, особенности производства, сегментацию рынка, целесообразно будет выбрать стратегию лидерство по издержкам, которая основана на таких

особенностях производства как: низкая цена в отличие от конкурентов, высокое качество, широкий ассортимент. Продукция низкая по цене, но при этом высокого качества, всегда пользуется спросом у потребителей. Такое сочетание будет приносить предприятию существенную прибыль.

Выбор стратегии развития

Для данного предприятия более разумной будет являться стратегия концентрированного роста, которая предполагает развитие ассортимента выпускаемой продукции, а так же расширение рынка сбыта.

Выбор инновационной стратегии

От данного вида стратегии зависит судьба предприятия, поэтому очень важно выбрать её правильно. Из всех существующих инновационных стратегий, для предприятия СураГранд самой правильной будет умеренно наступательная стратегия. Это объясняется тем, что в будущем планируется завоевание большей долей рынка, а так же предприятие имеет хорошие конкурентные преимущества в цене при высоком качестве выпускаемой продукции. Для этого будет осуществлена мобилизация ресурсов, внедрение новых видов продукции (фрезеровка фасадов рисунком, не имеющая аналогов на данном рынке), и ряд других мероприятий.

Формирование маркетинговой стратегии

Выбор любой стратегии зависит от размера организации. Так как у малых и средних предприятий есть преимущество перед крупными, в том, что у них более легкая приспособляемость к колебаниям рынка, они охотно принимают систему пяти «Р»:

- People (люди)
- Product (товар)
- Price (цена)
- Place (распределение товара)
- Promotion (продвижение товара).

Для предприятия «СураГранд» характерно выбрать стратегию роста и развивающий маркетинг, так как задачей данного маркетинга, как раз

является продвижение товара, который пользуется спросом населения, но отдельно на рынке не представлен.

3.2 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Организационная структура предприятия ООО «СураГранд» представляет собой линейно – функциональную систему (приложение А). Данная структура имеет как преимущества, так и недостатки. Преимуществами такой структуры является простое построение, налаженная система (относящаяся к типу руководитель – подчиненный), оперативные реакции на прямые указания, быстрота и точность управленческих решений. К недостаткам относится отсутствие вспомогательных служб.

Выбор данной структуры обусловлен четким разделением всех полномочий в предприятии, и приспособлением организации к нуждам потребителей Пензенской области.

Предприятие будет возглавлять генеральный директор. Так же на предприятии будут работать соответствующие службы и отделы, которые необходимы для стабильно - развивающейся производственной деятельности. К этим службам относятся бухгалтерия, отдел кадров, коммерческий отдел, дизайнерский отдел, маркетолог, мастер, и основной цех по производству МДФ фасадов.

Для каждого подразделения на концептуальном уровне формируется организационно-штатная структура должностей персонала.

Генеральному директору подчиняются начальник производственного отдела, заместитель директора по коммерческим вопросам, отдел сбыта, бухгалтерия, отдел кадров. У начальника производства в подчинении дизайнерский отдел и мастер цеха. Мастеру подчиняются непосредственно все рабочие цеха производства. В подчинении у заместителя директора по коммерческим вопросам находится коммерческий отдел.

В обязанности *генерального директора* входит руководство предприятием в соответствии с действующим законодательством производственной и финансовой деятельности предприятия, при этом неся всю ответственность за принятие решений и их последствие. Организует взаимодействие всех структурных подразделений, обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед государственными службами, обеспечивая соблюдение законности деятельности предприятия.

Начальник производства относится к категории руководящей должности. В его обязанности входит организация и техническая подготовка производства, руководство составлением технических задач и полный контроль их выполнения. Также организация всех необходимых мероприятий по производству продукции на предприятии ООО «СураГранд».

Функциональный аппарат, в который входят все работники предприятия, помогают линейному персоналу осуществлять руководство компании.

В ООО «СураГранд» будет использоваться следующая система управления персоналом, ее структура изображена в виде таблицы 3.3.

Таблица 3.3 – Система управления персоналом ООО «СураГранд»

Подсистема	Содержание
Подсистема условий труда	1. Соблюдение требований психофизиологии труда
	2. Соблюдение требований эргономики труда
	3. Охрана труда и техника безопасности
	4. Охрана окружающей среды
Подсистема трудовых отношений	1. Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений
	2. Анализ и регулирование отношений руководства
	3. Управление производственными конфликтами и стрессами
	4. Соблюдение этических норм взаимоотношений

Продолжение таблицы 3.3

Подсистема оформления и учета кадров	1. Оформление и учета приема, увольнений, перемещений
	2. Информационное обеспечение системы кадрового управления
	3. Профориентация
	4. Обеспечение занятости
Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала	1. Планирование кадров
	2. Взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию
	3. Оценка кандидатов на вакантную должность
	4. Текущая периодическая оценка кадров
Подсистема развития кадров	1. Техническое и экономическое обучение
	2. Переподготовка и повышение квалификации
	3. Работа с кадровым резервом
	4. Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников
Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда	1. Нормирование трудового процесса
	2. Разработка систем оплаты труда
	3. Использование средств морального поощрения
	4. Разработка форм участия в прибылях и капитале
	5. Управление трудовой мотивацией
Подсистема юридических услуг	1. Решение правовых вопросов трудовых отношений
	2. Решение правовых вопросов хозяйственной деятельности
Подсистема развития социальной инфраструктуры	1. Обеспечение охраны здоровья и труда
Подсистема разработки оргструктур управления	1. Анализ сложившейся оргструктуры управления
	2. Разработка штатного расписания
	3. Разработка должностных инструкций

Таким образом, управление персоналом в проектируемой организации будет носить продуманный и системный характер и позволит обеспечить высокий уровень эффективности трудового коллектива.

Производственный процесс изготовления МДФ фасадов включает в себя следующие стадии:

- раскрой МДФ плиты;
- фрезеровка;
- шлифовка фасадов;
- рассверловка деталей;
- облицовка фасадов;
- снятие излишек;
- упаковка.

Производственной структурой является взаимосвязь между основными и вспомогательными цехами (отделами). Производственная структура предприятия ООО «СураГранд» построена на основе производственного процесса изготовления продукции (рисунок 3.6).

К основным цехам производства относятся:

- цех раскроя МДФ плит
- облицовочный цех

К вспомогательным службам будут относиться:

- отдел шлифовки
- отдел рассверловки
- молярно – клеевой цех
- отдел снятия излишек
- упаковочный отдел

Цех раскроя МДФ плит занимается непосредственно раскроем и фрезеровкой плит на обрабатывающем центре с ЧПУ (2 чел).

Отдел шлифовки занимается шлифовкой раскроенных деталей (2 чел).

Отдел рассверловки представляет собой буфер с хранением раскроенных и шлифованных изделий, где происходит рассверловка фасадов под петли (2 чел).

Молярно – клеевой цех осуществляет нанесение клея с помощью краскопульта на поверхность изделий. В этом же цеху происходит их сушка (1 чел).

Облицовочный цех – занимается облицовкой МДФ фасадов ПВХ пленкой с помощью вакуумного пресса, а так же осуществляет снятие излишек пленки с фасадов после их полного остывания (3 чел).

Отдел упаковки включает в себя упаковку готовых изделий, а также маркировку товара, после чего готовая продукция отправляется на склад (3 чел).

Помимо этого на производстве работают:

- технолог (1 чел);
- механик (1 чел);
- грузчик (4 чел);
- уборщица (2 чел);
- электрик (1 чел);
- водитель (1 чел);
- работник склада (2 чел).

Таким образом, численность рабочих на производстве ООО «СураГранд», включая начальника производства, составляет 26 человек в смену.

Набор персонала осуществляется активным и пассивным методом привлечения кадров. К активному методу относится привлечение из государственных центров занятости (биржа труда) с участием посреднических фирм, пассивный метод подразумевает собой размещение объявлений в средствах массовой информации.

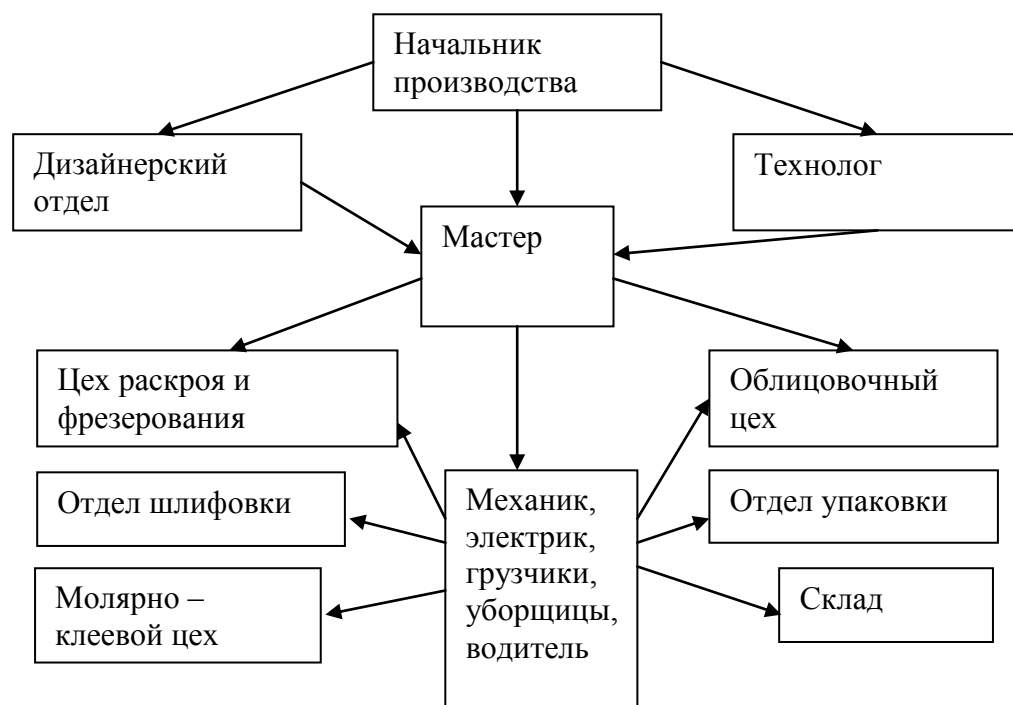


Рисунок 3.6- Производственная структура ООО «СураГранд»

При приеме сотрудника на работу учитываются основные критерии как: профессиональные знания и умения, опыт работы в данной сфере, автобиография и личностные качества.

Методом отбора на должность сотрудника является собеседование.

Постоянное присутствие руководства на рабочем месте, ценность организации, а так же стабильность и уверенность в завтрашнем дне – служит стимулом и достижением целей для работников всего предприятия.

3.3 Управление качеством в организации

Повышение качества выпускаемой продукции даёт возможность устойчиво закрепиться в условиях рынка. Так же качество определяет рост эффективности производства и экономию ресурсов, которые используются на производстве ООО «СураГранд». Долго и успешно работающие компании, на сегодняшний день имеют сертификаты, подтверждающие

качество выпускаемой продукции, что впоследствии является обоснованным аргументом при заключении контрактов на поставку товара.

СМК (Система Менеджмента Качества) - это система, включающая в себя организацию, процессы, ресурсы и документацию, направленная на достижение целей в области качества. В этом проекте СМК основывается с целью обеспечения наилучшего эффективного применения ресурсов, усиление которого направлено на спрос и удовлетворение потребителей, а так же повышение эффективности данного предприятия. В процесс развития СМК должен быть включен весь персонал предприятия, от генерального директора до рядового рабочего. Работа системы СМК для дальнейшего процветания предприятия заключается в следующем:

- достижение поставленных целей;
- удовлетворение потребителей;
- активный мониторинг показателей процессов и законов рынка.

Основой системы СМК является процессный подход. Определяются такие бизнес-процессы, управление которыми считаются наиболее важными для предприятия. Для данного предприятия будут использованы ключевые, основные и поддерживающие процессы (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Процессы СМК в ООО «СураГранд»

№	Группа процессов	Описание процессов
1	Ключевые процессы	Выпуск качественной и конкурентоспособной продукции, а так же её последующая реализация с получением максимальной прибыли
2	Основные процессы	Взаимодействие с потребителями и оценка их удовлетворенности; проектирование, разработка и утверждение проектов; управление закупками; мониторинг качества и состава продукции.
3	Поддерживающие процессы	Управление человеческими ресурсами, квалификацией кадров; управление инфраструктурой.

Ключевой процесс производства продукции включает в себя такие практики, как:

- а) технологическая подготовка производства продукции
- б) производство продукции
- в) контроль качества.

Технологическая подготовка подразумевает собой проектирование и планировку технологического оборудования, технологического оснащения и дополнительного оборудования, информацию по пожарной и технической безопасности, информацию о подписании документов, подготовку специальных программ для компьютера.

Производство продукции включает в себя технологический процесс производства МДФ фасадов, который требует распоряжения руководства на проведение исследований для формирования технических задач на разработку данной продукции, а так же номенклатуру по плану выпуска продукции; собственно производство, и акт контроля с технической документацией на продукцию.

Контроль качества выпускаемых МДФ фасадов, проводится на всех стадиях производства, упаковки, хранения и отгрузки.

Методы контроля качества выпускаемой продукции по всем Государственным стандартам:

- по лицевой части фасада, внешний вид на выявление дефектов контролируется визуальным осмотром;
- выполняется замер по лицевой и внутренней поверхности фасада в части диаметра сучков шпона с помощью металлической линейки (ГОСТ 425);
- замер габаритных размеров с помощью рулетки проверяется с погрешностью $\pm 1,0$ мм (ГОСТ 7502). Три замера по краям и один по центру выполняется универсальным измерительным инструментом;
- штангенциркулем (ГОСТ 166) проверяют толщины с погрешностью $\pm 0,1$ мм. Три замера по краям и один по центру выполняется универсальным измерительным инструментом;

- рулеткой (ГОСТ 7502) с погрешностью $\pm 1,0$ мм проверяют отклонение от прямоугольности. Замер производится по диагоналям противоположащих сторон, разница которых по двум замерам не должна превышать норму;

- с помощью среза ножом ПВХ пленки определяется прочность клеевого соединения на равномерный отрыв облицовочного материала;

- определяется шероховатость поверхности в соответствии с образцом ГОСТ 5612;

- при помощи щупов проверяются зазоры в соединениях рамки;

- покوروبленность фасадов регламентируется ГОСТ 16371 п.2.2.3 . Но технологический процесс производства фасадов гарантирует указанных в данном ГОСТ только в том случае, если конструкция фасада удовлетворяет условию:

c/d больше либо равно 0,017

где c – толщина изделия(мм), а d – диагональ изделия(мм).

Качество фасадов из материала МДФ должно полностью соответствовать требованиям нормативно - правовых документов: ГОСТ 20400-80 «Продукция мебельного производства. Термины и определения».

При оценке качества фасадов МДФ так же существуют показатели нормы допусков по качеству покрытия с облицовкой пленками ПВХ (таблица 3.5).

Таблица 3.5. Нормы допусков облицовки фасадов пленкой ПВХ.

	Матовая и глянцевая пленки ПВХ
Соответствие декору складской программы	98 - 100%
Наличие пылинок под пленкой ПВХ	не более трех на 0,3 кв.м

Продолжение таблицы 3.5

Шагрень	допускается отклонение от плоскости не более 0,05 мм на лицевой поверхности и 0,1 на торцах и в местах глубокой фрезеровки
Неравномерно распределение спецэффекта	допускается едва заметная
Риски	допускается едва заметная

На предприятии ООО «СураГранд» будет действовать следующая система контроля качества выпускаемых фасадов:

- *Входной контроль.* Проверка плит МДФ должна соответствовать плану качества. МДФ плиты не используют в технологическом процессе без контроля.
- *Промежуточный контроль.* На предприятии будет систематический контроль, который фиксируется в специальных документах.
- *Окончательный контроль.* Будет производиться для выявления соответствия между готовым изделием, и тем, который предусмотрен планом по качеству.

Главным этапом, обеспечивающим работу СМК, является формирование нормативных документов и регламента. Основой для этого будет база существующих на предприятии комплектов документов, которые в последующем будут дополняться в соответствии с требованиями стандарта.

Сначала составляется документ «Руководство по качеству», который будет содержать основные положения, регламентирующие деятельность предприятия. Следующие документы носят название «Общесистемные документированные процедуры», в которых будет вестись перечень таких процедур как: управление аудитом системы менеджмента качества, управление записями, процесс выявления брака и порядок его устранения, управление продукцией, управление мероприятиями, корректирующими и

предупреждающими появления несоответствий. Так же будет вестись такая документация как: методика, должностные инструкции рабочих, технологические карты процессов. При составлении нормативной документации нужно учитывать требование стандарта ISO 9001 о компетенции персонала, выполняющего работы в рамках СМК.

Документы, в которых будут зарегистрированы контроль и испытания, в дальнейшем планируется вести для предоставления заинтересованным лицам и организациям.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Расчеты по бизнес-плану выполнены в программе Project Expert 6.1.

Основная валюта проекта – Рубли (руб.)

Ставка рефинансирования, принятая на момент расчетов по проекту (12.12.16) – 10%. Ставка дисконтирования равна 15%.

Расчеты экономической эффективности проекта выполняются с учетом официального издания Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов (Утверждены: Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.1999).

Таблица 3.6 Налоговое окружение

Название налога	База	Период	Ставка
Налог на прибыль	Прибыль	Ежемесячно	20 %
НДС	Добавленная стоимость	Ежемесячно	18 %
Налог на имущество	Имущество	Ежеквартально	0.55 %
Страховые взносы во внебюджетные фонды	Зарплата	Ежемесячно	30 %

Заемные средства планируется привлечь в виде инвестиционных кредитов на покупку помещения.

Кредит в сумму 6 млн. руб., привлечен сроком на 2 года с ежемесячной уплатой процентов (15% годовых).

Стартовый баланс денежных средств составит 1,5 млн. руб.

Инвестиционные затраты будут выглядеть таким образом (таблица 3.7).

Таблица 3.7 - Инвестиционные затраты (руб.)

Строка	01.2017	02.2017	03.2017	04.2017	05.2017
Регистрация предприятия	10 000				
Покупка помещения	6 500 000				
Покупка оборудования	2 543 670				
Покупка транспорта	1 500 000				
Покупка оснастки		458 980,43			
Установка оборудования		45 037,33			
Согласование с государственными органами контроля		243 201,58			
ИТОГО	10 553 670	747 219,34			

Таким образом, совокупная величина инвестиционных затрат составит более 11,3 млн. руб.

Цены на продукцию приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Цены на продукцию (руб.)

Продукт	Цена (руб.)
Ф-300	870,000
Ф-400	950,000
Ф-500	1 100,000
Ф-600	1 180,000
Ф-800	1 250,000

Производственная мощность предприятия составляет более 30 тыс. штук фасадов в год. Объемы продаж соответствуют объемам производства продукции. Для данного вида продукции не существует значительных колебаний сезонного спроса, поэтому в расчетах они не учтены.

Производство практически безотходное. Потери при реализации продукции не превышают 10%. Это благодаря тому, что программа для раскроя плит МДФ автоматически минимизирует отходы материала.

Переменные затраты производства фасадов из материала МДФ представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9. Переменные затраты ООО «СураГранд»(руб.)

Наименование	Ед. изм.	(руб.)
Ф-300	шт	196,73
Ф-400	шт	218,50
Ф-500	шт	240,27
Ф-600	шт	259,19
Ф-800	шт	284,10

Поскольку все виды продукции включают в соответствии с принятой технологией производства одинаковый набор видов материалов и комплектующих, которые примерно одинаково разнятся расходами, себестоимость готовых изделий не сильно разнится по ассортиментным группам, поэтому средняя отпускная цена одного фасада составляет 1.050 руб.

Прямые затраты на производство одного фасада составят около 311 руб.

В состав накладных расходов включаются следующие элементы, представленные в таблице 3.10.

Таблица 3.10. Общие издержки.

Название	Сумма (руб.)	Платежи
Управление		
ком.платежи в офисе	6 000,00	Ежемесячно, весь проект
конц.товары	5 000,00	Ежемесячно, весь проект
листовки, буклеты	3 000,00	Ежемесячно, весь проект
Интернет и телефон	5 000,00	Ежемесячно, весь проект
Производство		
ком.платежи цеха	40 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
заправка транспорта	30 000,00	Ежемесячно, весь проект
Маркетинг		
реклама	35 000,00	Ежемесячно, весь проект
участие в выставках	40 000,00	Ежемесячно, весь проект

Накладные расходы в составе общехозяйственных планируются на уровне 1% от стоимости прямых материальных затрат, в составе общепроизводственных – 30% от стоимости прямых материальных затрат, в составе коммерческих – 5% от валового объема продаж.

Полная себестоимость продукции с учетом затрат на персонал и накладных расходов составляет в среднем 426 руб. за фасад.

Точка безубыточности, т.е. критический объем производства – это объем производства за отчетный период, при котором общие затраты для двух альтернатив одинаково велики.

Критический объем можно определить как графическим, так и расчетным методом. Графический метод производства Ф-300 представлен на рисунке 3.7

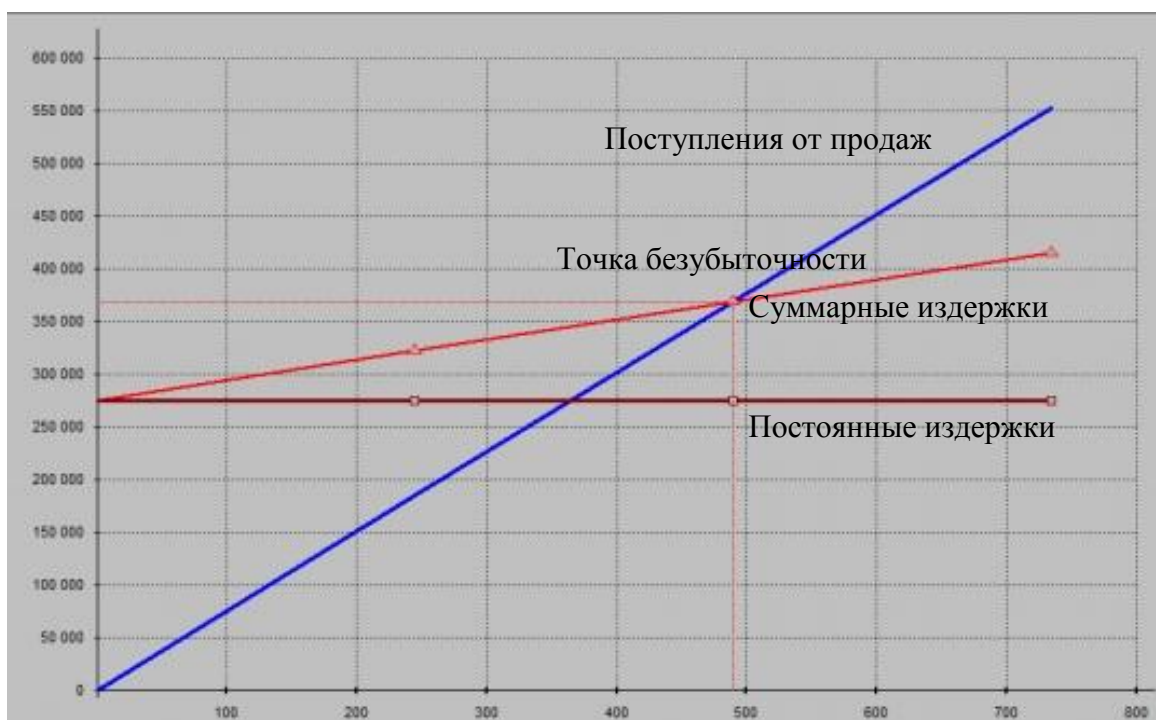


Рисунок 3.7 Точка безубыточности Ф-300 (шт.)

На рисунке 3.7 определено, что критический объем производства фасадов Ф-300 в 2018 году составит в среднем 495 штук в месяц. Так как планируемый объем производства фасада такого размера составляет около 520 штук в месяц, можно сделать вывод, что предприятие ООО «СураГранд» планирует работать в зоне прибыли.

План сбыта представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - План сбыта ООО «СураГранд» после выхода на проектную мощность (шт.)

Продукт	3-9.2018
Ф-300	6200
Ф-400	6200
Ф-500	6200
Ф-600	6200
Ф-800	1250

Выручку от продаж предприятие начинает получать с конца февраля 2017 года (см. приложение Г). План по персоналу представлен в приложении Б.

Совокупные прямые издержки, косвенные издержки, налоги и отчисления планируются в соответствии с операционным планом. Чистую прибыль организация начинает получать уже с декабря 2017 года, постепенно наращивая объемы (рисунок 3.8).

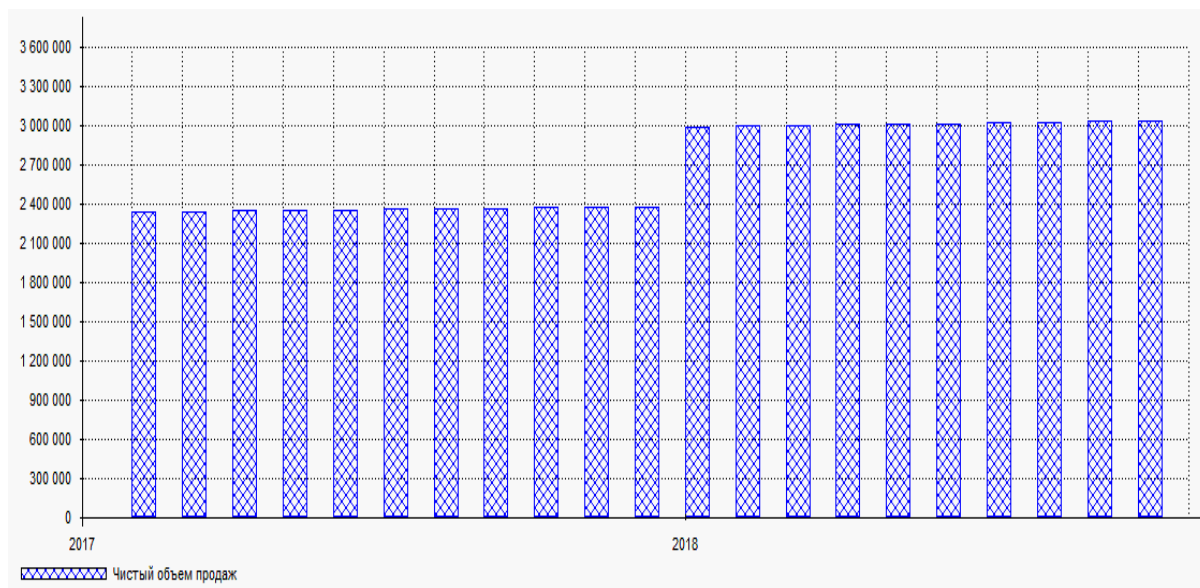


Рисунок 3.8 - Динамика чистой прибыли, руб.

Отчет о финансовых результатах необходим для оценки эффективности текущей деятельности (см. приложение В). Как видим, деятельность нашего предприятия весьма эффективна.

Денежный поток проекта рассчитывается на каждом интервале планирования проекта как сальдо притока и оттока денежных средств по основной (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности (приложение Д).

Результаты инвестиционной и финансовой деятельности приведены в соответствии с инвестиционным и финансовым планом.

Основным условием финансовой реализуемости проекта является положительное значение накопленного денежного потока проекта

(рассчитанного нарастающим итогом) на каждом интервале планирования проекта, что в нашем случае выдерживается.

Сроком окупаемости называется продолжительность периода от начала расчета до наиболее раннего интервала планирования, после которого чистый доход проекта становится и в дальнейшем остается положительным. В нашем случае он составляет 19 месяцев.

Дисконтированный срок окупаемости определяется аналогично «простому», но на основе чистого дисконтированного дохода и, соответственно, дисконтированного денежного потока проекта. При этом значения денежного потока приводятся к начальному интервалу планирования (дисконтируются) путем умножения на соответствующий коэффициент дисконтирования. Дисконтированный период окупаемости предприятия по производству фасадов составит 21 месяц.

Чистая приведенная стоимость равна значению чистого дисконтированного дохода на последнем интервале планирования. Чистая приведенная стоимость характеризует превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта с учетом в составе ставки дисконтирования: темпа инфляции, минимальной нормы прибыли кредитора и поправки на риски проекта. NPV для данного проекта составляет 6 929 453 рублей.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций. Для данного проекта она составляет 79,14%.

Индекс прибыльности по проекту больше 1, он равен 1,63, что говорит о прибыльности проекта.

Таблица 3.12 – Интегральные показатели

Показатель	Значения
Ставка дисконтирования	15,00 %
Период окупаемости	19 мес
Дисконтированный период окупаемости	21 мес
Средняя норма рентабельности	79,14 %
Чистый приведенный доход	6 929 453 руб.
Индекс прибыльности	1,63
Внутренняя норма рентабельности	70,01 %

Таким образом, все приведенные показатели свидетельствуют о перспективности проекта, следовательно, он может быть принят к реализации на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данный проект показывает целесообразность организации предприятия и дальнейшие перспективы по производству мебельных фасадов ООО «СураГранд». Проект был максимально приближен к условиям отечественного рынка, что позволило сделать реальную оценку планируемой деятельности предприятия.

В результате проведенных предварительных маркетинговых исследований были выявлены целевые сегменты ООО «СураГранд», для каждого из которых представлены соответствующие предложения. Кроме потенциальных клиентов - изучены конкуренты и поставщики. SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды, на основе чего были разработаны стратегии и намечены стратегические цели.

Управление предприятием осуществляется на основе линейных и функциональных связей, отраженных в организационной структуре.

Приспособление к интересам клиентов в условиях острой конкуренции потребовало от фирм - производителей продукции соответствующей реакции на эти условия, и результатом стало повышение качества обслуживания, сокращение времени выполнения заказов и безусловное соблюдение согласованного графика поставок. Таким образом, логистическая организация производства позволит предприятию отказаться от избыточных запасов, устранить простои оборудования и производственный брак.

Финансовый анализ проекта показывает, что в период деятельности у предприятия не возникает дефицита денежных средств, баланс наличности денежных средств всегда положителен. Срок окупаемости капиталовложений - 19 месяцев. Чистый приведенный доход проекта составит 6 929 453 руб. Наблюдается увеличение нераспределенной прибыли предприятия в течение всего периода. Все эти показатели очень важны, они указывают на устойчивую стабильную работу предприятия получающего прибыль и

своевременно расплачивающегося по своим обязательствам. Это имеет большое значение в современных условиях рыночной экономики.

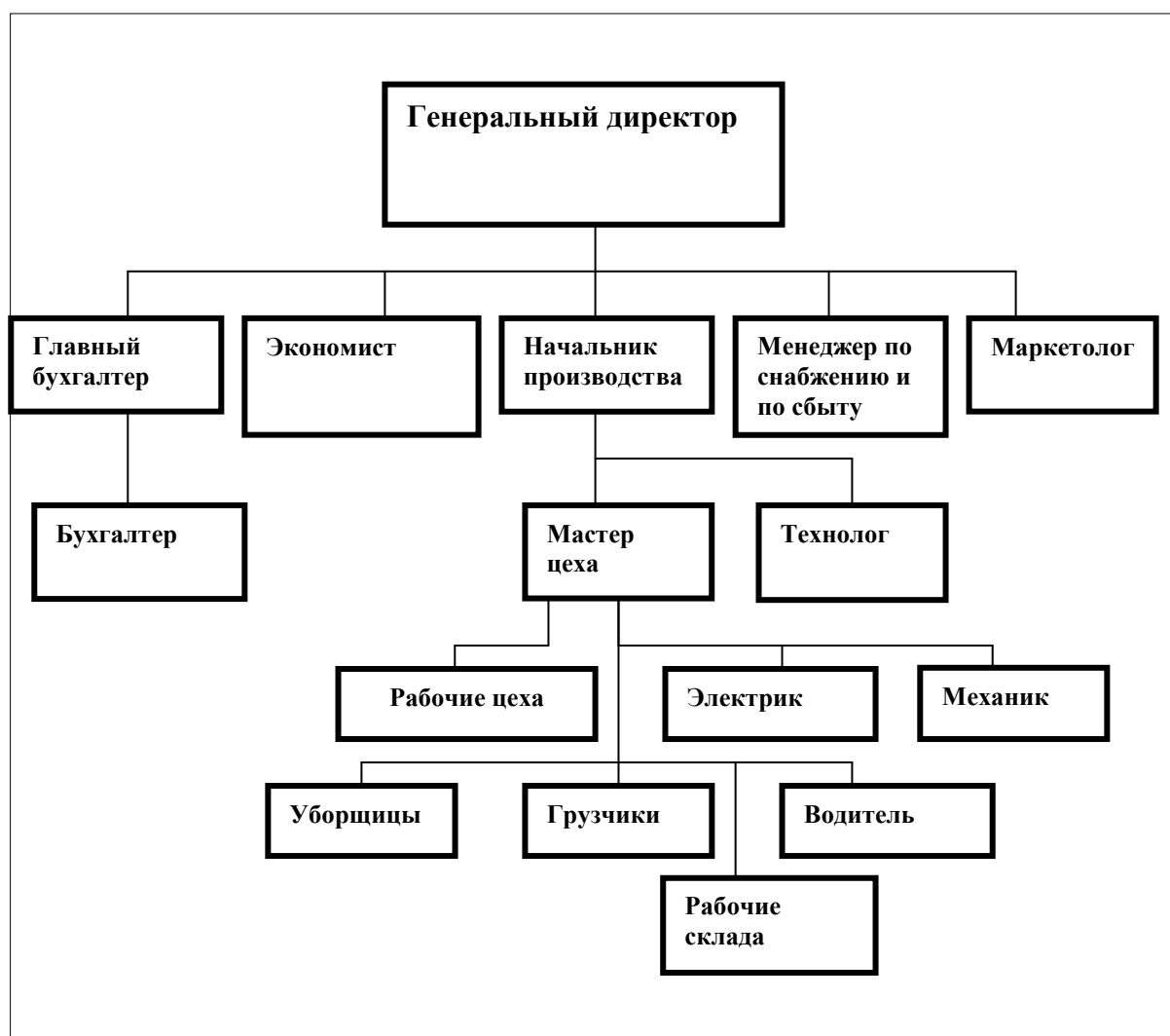
Таким образом, можно сделать вывод, что данный проект является жизнеспособным, экономически выгодным, перспективным, и может быть рекомендован к внедрению.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации от 30.11. 1994 № 51– ФЗ (ред. от 27.12.2011 г).
2. Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 г. (ред. от 06.12.2011) // Собрание законодательства РФ, 12.12.2011, № 50.
3. Акулич И.Л. Маркетинг: учебник/ И.Л. Акулич. - 6-е изд., испр. - Минск: Высш. шк., 2013. - 511 с.
4. Александров О. А. Экономический анализ: учеб. пособие для вузов/ О.А. Александров, Ю.Н. Егоров. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 287 с.
5. Аникин Б. А., Тяпухин А. П. Коммерческая логистика: Учебник. - М.: Проспект, 2013. - 432 с.
6. Березин И.С. Маркетинговый анализ: принципы и практика, российский опыт. - М.: Эскимо, 2010. - 400 с.
7. Бизнес-планирование: Учебник для вузов/ Под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник/ В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - 688 с.
9. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник. - М.: Дашков и К, 2012. - 484 с.
10. Гершман М.А. Инновационный менеджмент: учебное пособие/ М.А. Гершман. - М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2010. - 482 с.
11. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2012.
12. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник. - М.: Дашков и К, 2011 - 432 с.
13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб./ А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. - 304 с.
14. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством: Учебное пособие. - М.: ОМЕГА-Л , 2010 г. - 400 с.

15. Малиновская О.В., Скобелева И.П., Легостаева Н.В. Инвестиции/ под ред. д.э.н. И.П. Скобелевой. - СПб.: СПГУВК, 2011. - 186 с.
16. Морозова О. А. Фабрика «Сурская мебель»: Методическое пособие для менеджеров по продажам, 2015 с. 3, с. 5, с.12, с.17, с. 22, с. 45.
17. Морошкин В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. А. Морошкин, В. П. Буров. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. – 256 с.
18. Орлова Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании/ Е.Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2012. – 152 с.
19. Панасенко Е. В. Логистика: персонал, технологии, практика. - М.: Инфра - Инженерия, 2011 г. - 224 с.
20. Салимова Т.А. Управление качеством: Учебник. - М.: ОМЕГА-Л, 2014 г. - 414 с.
21. Сурин А.В. Инновационный менеджмент: учебник для вузов/ А.В. Сурин. - М.: Инфра-М, 2011. - 367с.
22. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. - 468 с.
23. Частухина Ю.Ю. Разработка И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2013.
24. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практ. пособие/ А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2013. - 207 с.
25. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 663 с.
26. Автор: ООО «Мебельдрев» [Электронный ресурс // режим доступа: <http://www.mebeldrev.ru/>]
27. Автор: ООО «Сурская мебель» [Электронный ресурс // режим доступа: <http://www.surameb.ru/>]

28. Автор: «Новые технологии» [Электронный ресурс // режим доступа: <http://www.vacum-press.ru/>]
29. Автор: Помощь по ГОСТам [Электронный ресурс // режим доступа: <http://www.gosthelp.ru/>]
30. Автор: СНИП II-26-76. Строительные нормы и правила. [Электронный ресурс // режим доступа: <http://files.stroyinf.ru/>]



Организационная структура предприятия ООО «СураГранд»

План по персоналу

Должность	Кол-во	Зарплата (руб.)	Платежи
Управление			
Ген.директор	1	35 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Глав.бух	1	25 000,00	Ежемесячно, весь проект
Экономист	1	25 000,00	Ежемесячно, весь проект
Производство			
Нач.производства	1	30 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Мастер	1	23 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Рабочие	15	15 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Уборщица	2	10 000,00	Ежемесячно, весь проект
Технолог	1	18 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Электрик	1	20 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Грузчик	2	12 000,00	Ежемесячно, весь проект
Механик	1	16 000,00	Ежемесячно, весь проект
Водитель	1	15 000,00	Ежемесячно, весь проект
Кладовщики	3	15 000,00	Ежемесячно, весь проект
Маркетинг			
Отдел сбыта	3	16 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Маркетолог	1	22 000,00	Ежемесячно, весь проект
Коммерч.отдел	2	16 000,00	Ежемесячно, весь проект

Отчет о финансовых результатах, руб.

	1 кв. 2017г.	2 кв. 2017г.	3 кв. 2017г.	4 кв. 2017г.	1 кв. 2018г.	2 кв. 2018г.	3 кв. 2018г.	4 кв. 2018г.	1 кв. 2019г.	2 кв. 2019г.
Валовый объем продаж	4 698 481,91	7 076 862,65	7 111 984,63	7 147 280,92	9 006 850,71	9 051 551,09	9 096 473,32	9 141 618,49	9 186 987,72	9 232 582,11
Потери										
Налоги с продаж										
Чистый объем продаж	4 698 481,91	7 076 862,65	7 111 984,63	7 147 280,92	9 006 850,71	9 051 551,09	9 096 473,32	9 141 618,49	9 186 987,72	9 232 582,11
Материалы и комплектующие	1 185 068,58	1 784 903,60	1 793 761,96	1 802 664,28	2 272 224,19	2 283 501,08	2 294 833,94	2 306 223,04	2 317 668,67	2 329 171,10
Сдельная зарплата										
Суммарные прямые издержки	1 185 068,58	1 784 903,60	1 793 761,96	1 802 664,28	2 272 224,19	2 283 501,08	2 294 833,94	2 306 223,04	2 317 668,67	2 329 171,10
Валовая прибыль	3 513 413,32	5 291 959,04	5 318 222,67	5 344 616,65	6 734 626,52	6 768 050,01	6 801 639,38	6 835 395,45	6 869 319,05	6 903 411,01
Налог на имущество	11 637,88	12 660,26	12 497,60	12 337,29	12 166,87	11 940,87	11 709,67	11 478,47	11 247,28	11 004,20
Административные издержки	48 463,40	48 940,93	49 423,16	49 910,15	50 401,93	50 898,56	51 400,09	51 906,55	52 418,01	52 934,50
Производственные издержки	144 651,05	180 308,67	182 085,33	183 879,49	185 691,33	187 521,02	189 368,74	191 234,67	193 118,98	195 021,86
Маркетинговые издержки	191 302,88	193 187,86	195 091,42	197 013,74	198 954,99	200 915,38	202 895,08	204 894,29	206 913,19	208 951,99
Зарплата административного персонала	288 650,45	342 208,05	350 459,95	358 910,84	367 565,50	376 428,86	385 505,95	394 801,92	404 322,05	414 071,75
Зарплата производственного персонала	1 303 195,27	1 755 326,02	1 797 653,40	1 841 001,46	1 885 394,80	1 930 858,62	1 977 418,74	2 025 101,61	2 073 934,28	2 123 944,48
Зарплата маркетингового персонала	338 580,54	410 649,66	420 551,94	430 693,00	441 078,60	451 714,63	462 607,14	473 762,30	485 186,46	496 886,09
Суммарные постоянные издержки	2 314 843,59	2 930 621,20	2 995 265,21	3 061 408,67	3 129 087,14	3 198 337,07	3 269 195,73	3 341 701,33	3 415 892,96	3 491 810,68
Амортизация	57 723,52	118 393,02	118 393,02	118 393,02	140 299,97	168 270,73	168 270,73	168 270,73	168 270,73	168 270,73
Проценты по кредитам	158 369,57	212 282,61	181 956,52	151 630,43	121 304,35	90 978,26	60 652,17	30 326,09		
Суммарные непроизводственные издержки	216 093,09	330 675,63	300 349,54	270 023,45	261 604,32	259 248,99	228 922,91	198 596,82	168 270,73	168 270,73
Другие доходы										
Другие издержки	797 744,84	817 500,00	817 500,00	817 500,00	545 000,00					
Убытки предыдущих периодов										
Прибыль до выплаты налога	173 093,93	1 200 501,96	1 192 610,32	1 183 347,24	2 786 768,18	3 298 523,08	3 291 811,07	3 283 618,83	3 273 908,08	3 232 325,40
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль										
Прибыль от курсовой разницы									0,00	
Налогооблагаемая прибыль	173 093,93	1 200 501,96	1 192 610,32	1 183 347,24	2 786 768,18	3 298 523,08	3 291 811,07	3 283 618,83	3 273 908,08	3 232 325,40
Налог на прибыль	34 618,79	240 100,39	238 522,06	236 669,45	557 353,64	659 704,62	658 362,21	656 723,77	654 781,62	646 465,08
► Чистая прибыль	138 475,15	960 401,57	954 088,26	946 677,79	2 229 414,55	2 638 818,46	2 633 448,85	2 626 895,06	2 619 126,46	2 585 860,32

Отчет о движении денежных средств (руб.)

	1кв. 2017г.	2кв. 2017г.	3кв. 2017г.	4кв. 2017г.	1кв. 2018г.	2кв. 2018г.	3кв. 2018г.	4кв. 2018г.	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.
Поступления от продаж	5 307 209,56	8 349 521,71	8 390 959,82	8 432 603,58	10 536 237,87	10 679 180,65	10 732 180,69	10 785 443,77	10 838 971,19	10 892 764,26
Затраты на материалы и комплектующие	1 421 707,15	2 106 302,02	2 116 755,45	2 133 280,34	2 681 371,91	2 694 679,38	2 708 052,89	2 721 492,77	2 734 999,35	2 717 982,86
Суммарные прямые издержки	1 421 707,15	2 106 302,02	2 116 755,45	2 133 280,34	2 681 371,91	2 694 679,38	2 708 052,89	2 721 492,77	2 734 999,35	2 717 982,86
Общие издержки	453 612,44	498 476,20	503 387,89	508 347,98	513 356,94	518 415,25	523 523,41	528 681,89	533 891,21	539 151,86
Затраты на персонал	1 484 943,28	1 929 372,11	1 975 896,38	2 023 542,54	2 072 337,61	2 122 309,32	2 173 486,02	2 225 896,79	2 279 571,37	2 334 540,25
Суммарные постоянные издержки	1 938 555,72	2 427 848,31	2 479 284,28	2 531 890,51	2 585 694,55	2 640 724,57	2 697 009,43	2 754 578,68	2 813 462,59	2 873 692,11
Другие выплаты	545 000,00	817 500,00	817 500,00	817 500,00	545 000,00					
Налоги	-333 963,45	948 157,96	1 723 473,94	1 739 832,97	2 085 623,85	2 446 091,51	2 465 231,23	2 484 464,72	2 504 472,51	2 519 190,83
Кэш-фло от операционной деятельности	1 735 910,14	2 049 713,43	1 253 946,15	1 210 099,75	2 638 547,56	2 897 685,19	2 861 887,15	2 824 907,60	2 786 036,74	2 781 898,47
Затраты на приобретение активов	11 002 650,43									
Другие издержки подготовительного периода	298 238,91									
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-11 300 889,33									
Собственный (акционерный) капитал	3 270 000,00									
Займы	6 200 000,00									
Выплаты в погашение займов	269 565,22	808 695,65	808 695,65	808 695,65	808 695,65	808 695,65	808 695,65	808 695,65	269 565,22	
Выплаты процентов по займам	158 369,57	212 282,61	181 956,52	151 630,43	121 304,35	90 978,26	60 652,17	30 326,09		
► Кэш-фло от финансовой деятельности	9 042 065,22	-1 020 978,26	-990 652,17	-960 326,09	-930 000,00	-899 673,91	-869 347,83	-839 021,74	-269 565,22	
Баланс наличности на начало периода	1 500 000,00	977 086,02	2 005 821,19	2 269 115,17	2 518 888,83	4 227 436,39	6 225 447,67	8 217 986,99	10 203 872,85	12 720 344,38
Баланс наличности на конец периода	977 086,02	2 005 821,19	2 269 115,17	2 518 888,83	4 227 436,39	6 225 447,67	8 217 986,99	10 203 872,85	12 720 344,38	15 502 242,85

Приложение Д

Баланс (руб.)

	1кв. 2017г.	2кв. 2017г.	3кв. 2017г.	4кв. 2017г.	1кв. 2018г.	2кв. 2018г.	3кв. 2018г.	4кв. 2018г.	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.
Денежные средства	977 086,02	2 005 821,19	2 269 115,17	2 518 888,83	4 227 436,39	6 225 447,67	8 217 986,99	10 203 872,85	12 720 344,38	15 502 242,85
Счета к получению	200 846,69	201 843,48	202 845,21	203 851,92	281 687,48	283 085,48	284 490,41	285 902,32	287 321,23	288 747,19
Незавершенное производство	19 767,98	19 866,09	19 964,68	25 165,11	25 290,00	25 415,51	25 541,65	25 668,41	25 795,80	
Краткосрочные prepaid расходы	374 652,73									
Суммарные текущие активы	1 572 353,43	2 227 530,76	2 491 925,07	2 747 905,86	4 534 413,87	6 533 948,66	8 528 019,05	10 515 443,58	13 033 461,41	15 790 990,04
Основные средства	9 324 280,02	9 324 280,02	9 324 280,02	9 324 280,02	9 324 280,02	9 324 280,02	9 324 280,02	9 324 280,02	9 324 280,02	9 324 280,02
Накопленная амортизация	57 723,52	176 116,54	294 509,55	412 902,57	553 202,54	721 473,28	889 744,01	1 058 014,74	1 226 285,47	1 394 556,20
Остаточная стоимость основных средств:	9 266 556,50	9 148 163,48	9 029 770,47	8 911 377,45	8 771 077,48	8 602 806,75	8 434 536,01	8 266 265,28	8 097 994,55	7 929 723,82
Здания и сооружения	5 493 142,66	5 470 144,77	5 447 146,89	5 424 149,01	5 401 182,25	5 378 231,05	5 355 279,85	5 332 328,65	5 309 377,45	5 286 426,25
Оборудование	3 773 413,85	3 678 018,71	3 582 623,57	3 487 228,44	3 369 895,23	3 224 575,69	3 079 256,16	2 933 936,63	2 788 617,10	2 643 297,57
Инвестиции в основные фонды										
► СУММАРНЫЙ АКТИВ	10 838 909,93	11 375 694,25	11 521 695,53	11 659 283,31	13 305 491,35	15 136 755,41	16 962 555,07	18 781 708,86	21 131 455,96	23 720 713,86
Отсроченные налоговые платежи		385 078,40	385 687,08	385 292,71	610 781,86	611 923,11	612 969,57	613 923,95	614 109,81	617 507,38
Краткосрочные займы	2 965 217,39	2 965 217,39	2 965 217,39	2 965 217,39	2 695 652,17	1 886 956,52	1 078 260,87	269 565,22		
Суммарные краткосрочные обязательства	2 965 217,39	3 350 295,79	3 350 904,47	3 350 510,10	3 306 434,03	2 498 879,63	1 691 230,44	883 489,17	614 109,81	617 507,38
Долгосрочные займы	2 965 217,39	2 156 521,74	1 347 826,09	539 130,43						
Капитал внесенный сверх номинала	3 270 000,00	3 270 000,00	3 270 000,00	3 270 000,00	3 270 000,00	3 270 000,00	3 270 000,00	3 270 000,00	3 270 000,00	3 270 000,00
Добавочный капитал	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00
Нераспределенная прибыль	138 475,15	1 098 876,72	2 052 964,97	2 999 642,77	5 229 057,31	7 867 875,78	10 501 324,63	13 128 219,69	15 747 346,15	18 333 206,47
Суммарный собственный капитал	4 908 475,15	5 868 876,72	6 822 964,97	7 769 642,77	9 999 057,31	12 637 875,78	15 271 324,63	17 898 219,69	20 517 346,15	23 103 206,47
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	10 838 909,93	11 375 694,25	11 521 695,53	11 659 283,31	13 305 491,35	15 136 755,41	16 962 555,07	18 781 708,86	21 131 455,96	23 720 713,86

Расширенная аннотация

Тема: «Исследование перспектив создания предприятия по производству мебельных фасадов».

Автор: студент гр. 13ЗЭМ31 Кувшинова А.В.

Руководитель: к.э.н., доцент Щетинина Н.Ю.

Данная выпускная квалификационная работа предполагает создание предприятия по производству мебельных фасадов.

По организационно-правовой форме компания будет обществом с ограниченной ответственностью. Название — СураГранд.

Миссией ООО «СураГранд» является: «Мы предлагаем фасады из материала МДФ, которые помогут воплотить в реальность дизайнерскую фантазию клиентов, и подарить мебели вторую жизнь. Благодаря современному оборудованию и профессионализму персонала – качество гарантировано. Фасады СураГранд – это лицо Вашей мебели и уют дома!».

Основными направлениями деятельности ООО «СураГранд» будут: разработка проекта производства фасадов для кухонь из материала МДФ размерами на 30, 40, 50, 60, 80 (двухстворчатые) см.

Предприятие ООО «СураГранд», специализирующееся на производстве фасадов МДФ, планирует в течение первых 2-х лет своей деятельности выйти на рынок мебельных фасадов г. Пензы, постепенно расширяя рынки сбыта за счет близлежащих областей и рынка России в целом, занять 5% российского рынка.

Технологическими этапами производства МДФ фасадов являются: раскрой МДФ плиты на детали (фрезеровка), шлифовка деталей, рассверловка изделий под петли, нанесения клея на поверхность фасадов и их сушка, облицовка деталей пленкой ПВХ, снятие излишек и собственно упаковка.

ООО «СураГранд» использует линейно-функциональную структуру управления. Численность персонала составляет 37 человек.

Руководителем предприятия является директор, который назначается учредителями компании.

Все работники будут приняты по контракту. Для оплаты труда установлена окладная система оплаты. Методом отбора на должность сотрудника является собеседование.

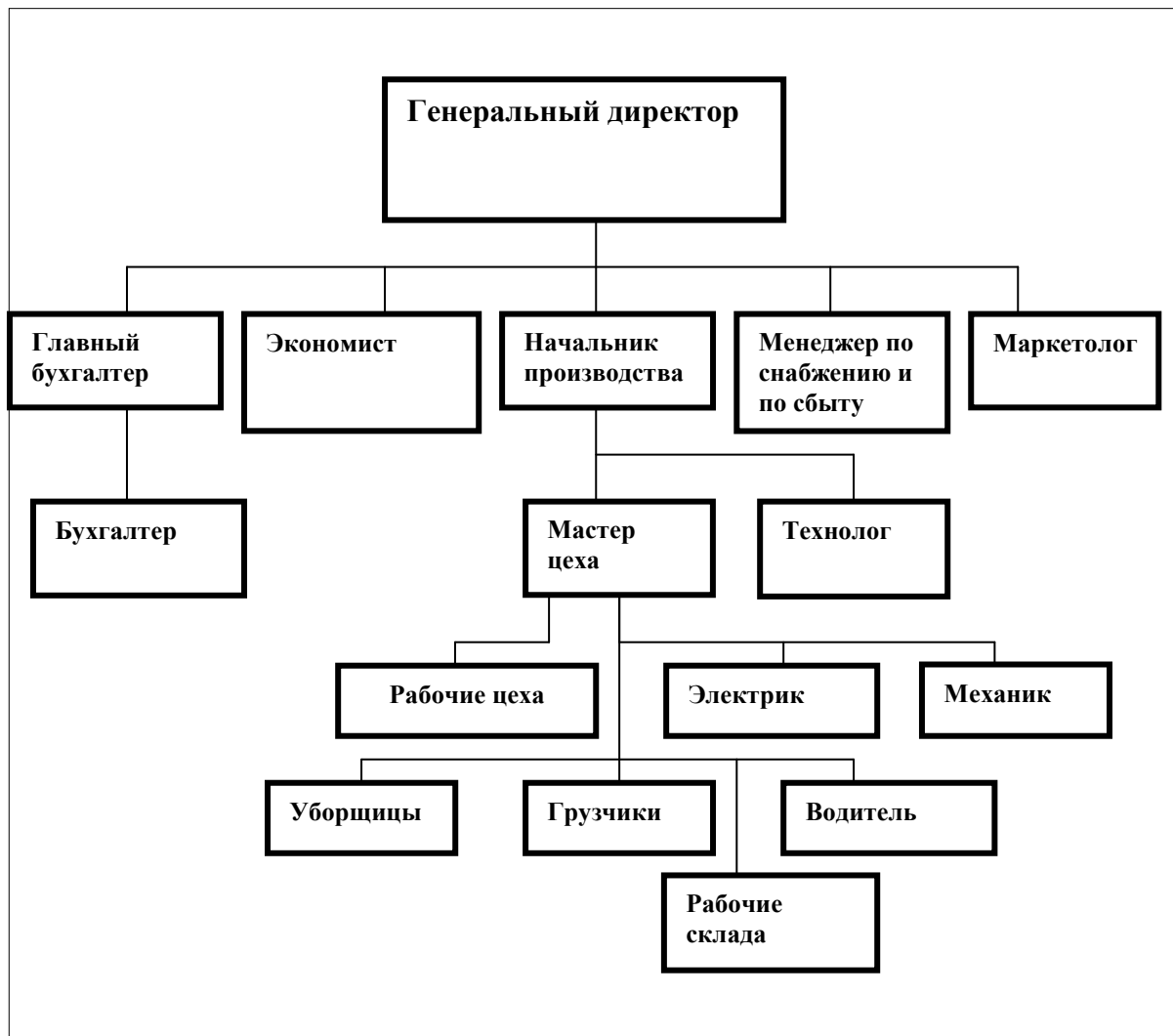


Рисунок А1 – Организационная структура ООО «СураГранд»

Совокупная стоимость проекта составляет 10 770 000 руб. Из этой суммы 6 000 000 руб. получены в виде банковского кредита, 3 270 000 руб. составляет вклад учредителей в уставный капитал, 1 500 000 руб. составил стартовый капитал.

Период расчета интегральных показателей - 30 мес. Период окупаемости инвестиционных вложений составляет 19 месяцев.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Для данного проекта она составляет 79,14%.

Проект по всем показателям является эффективным, а также приносит бюджетный эффект и создает новые рабочие места, имеет множество перспектив развития, поэтому инвестировать средства в данный проект целесообразно.