

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

**«Исследования перспектив создания и эффективного
управления предприятия по производству зеркал»**

Студент группы 133ЭМ51
(номер группы)

(подпись, дата)

Евглевская В.И.
(фио полностью)

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

ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

(подпись, дата)

Крапчина Л.Н.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер ст. преподаватель
(должность)

ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

(подпись, дата)

Шурупова Т.Я.
(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)

Дубина Г.И.
(фамилия, инициалы)

Пенза 2018г.

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

Направление «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

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

« 20 Г.

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Евглевской Валерии Игоревны
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы «Исследования перспектив создания и эффективного управления предприятия по производству зеркал»

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» №151/о от « 27 » февраля 2018г.
2. Срок сдачи студентом законченной работы на кафедру за 2 недели до дня защиты
3. Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.
4. Перечень подлежащих разработке вопросов:
 1. Маркетинговые исследования рынка (анализ российского рынка зеркал, оценка конкурентов и их преимуществ, анализ потребителей и сегментирование рынка)
 2. Технико-технологическое обоснование проекта (характеристика производимой продукции (зеркал), технология производства продукции, логистика производственных и распределительных процессов).
 3. Разработать рекомендации по формированию системы эффективного управления предприятием (построение организационной структуры, формирование стратегий организации, управление качеством, разработать экономическое обоснование организации производства зеркал).
5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут
6. Дата выдачи задания 09.04.2018г.

Руководитель _____
(ПОДПИСЬ)

Задание принято к исполнению 09.04.2018г.
(дата и подпись студента)

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 81 листа, 22 рисунков, 27 таблиц, 42 источников, 5 приложений.

Объектом является комплекс мероприятий по организации в г. Пензе предприятия, производящего и реализующего стеклянные зеркала.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, ОБЩЕСТВО С
ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЗАЗЕРКАЛЬЕ»,
ПРОИЗВОДСТВО ЗЕРКАЛ, ПОКАЗАТЕЛИ, ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ,
УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ.

Целью выпускной квалификационной работы является – исследование перспектив создания и разработка эффективного управления предприятием, специализирующемся на производстве зеркал.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования российского рынка зеркал, разработаны рекомендации по подготовке производства, продвижению продукции и стимулированию сбыта, предложены конкурентные преимущества предприятия и рекомендации по формированию системы эффективного управления предприятием, специализирующемся на производстве зеркал. Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 27 месяцев.

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

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА.....	9
1.1 Анализ рынка	9
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	14
1.3 Анализ потребителей и сегментирование рынка	22
2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА.....	28
2.1 Характеристика производимой продукции (зеркал).....	28
2.2 Технология производства продукции.....	34
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов.....	38
3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	43
3.1 Построение организационной структуры управления предприятием и управления персоналом.....	43
3.2 Формирование стратегий организации.....	47
3.3 Управление качеством в организации.....	55
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	67
Приложение А.	71
Приложение Б.....	72
Приложение В.....	73
Приложение Г.....	74
Приложение Д.	76

ВВЕДЕНИЕ

Выбор темы исследования определяется актуальностью производства и реализации зеркал.

Зеркала являются основной частью сотен приспособлений, полезных и необходимых в жизни современного общества.

В современном мире зеркала находят себе массу применений. Их используют в телескопах, фотоаппаратах, перископах и других сложных оптических схемах, с помощью зеркал собирают солнечную энергию и таким образом готовят пищу, греют воду, варят металл, повышают урожайность сельскохозяйственных культур, устраивают сеансы «солнечного массажа». Однако в основном зеркала используются, чтобы создать иллюзию пространства, большого объема в небольших помещениях.

Спрос на зеркала в последние годы показывает положительную динамику. Среди причин этому можно обозначить увеличение объёмов строительства жилья, стремление людей сделать свой дом комфортным, красивым, мода на «дизайнерские» интерьеры.

Заинтересованность в зеркалах постоянно проявляют фирмы, занимающиеся изготовлением современной мебели, интересными ремонтами помещений и дизайном офисов.

Актуальность производства зеркал для танцевальных или тренировочных залов определяется тем, что в современном мире здоровый образ жизни и регулярные занятия спортом приобретают все большую популярность. Взгляд на себя со стороны является необходимым при овладении искусством танца, занятии фитнесом, спортом.

Поэтому, оборудование для танцевальных зала и тренажерных залов, танцевально – спортивных клубов, студий танца и пр. предусматривает установку зеркал.

За счет зеркал танцевальный или спортивный зал не только расширяется, но и получает дополнительное освещение – при преломлении зеркальная поверхность отсвечивает.

Выше обозначенные факторы подтверждают целесообразность разработки проекта предприятия по производству зеркал для жилых, офисных помещений, танцевальных или тренировочных залов.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование перспектив создания и эффективного управления предприятия по производству зеркал.

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

- определить перспективы создания предприятия по производству зеркал на основе оценки российского рынка зеркал;
- оценить конкурентов на рынке зеркал Пензенской области и выявить их конкурентные преимущества;
- проанализировать потребителей зеркал и осуществить сегментирование рынка;
- спроектировать технологический процесс производства зеркал и определить потребность в оборудовании;
- определить особенности логистики производственных и распределительных процессов на предприятии;
- разработать эффективную систему управления для создаваемого предприятия;
- спроектировать организационную структуру предприятия;
- определить стратегии предприятия и пути их достижения;
- разработать экономическое обоснование организации производства зеркал.

Наиболее приемлемой организационно-правовой формой хозяйствования является общество с ограниченной ответственностью.

Полное юридическое название создаваемого предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Зазеркалье».

Предприятие планирует начать выпуск зеркал с целью последующего сбыта произведенной продукции на территории Приволжского Федерального округа. На первоначальном этапе планируется производить зеркала для жилых помещений и танцевальных, тренажёрных, фитнес-залов.

Начальное финансирование деятельности предприятия будет осуществляться за счет вкладов учредителей.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, научные труды российских и зарубежных ученых, освещающие различные аспекты предпринимательских структур, теории управления, в том числе управления инвестиционными проектами.

Основу исследования составил системный подход к изучению процессов и явлений. При разработке конкретных проблем в качестве инструментария использовались такие методы как SWOT-анализ, PEST-анализ, маржинальный анализ, методы сравнения и аналогий, методы обобщения и другие.

Информационно-эмпирическая база исследования включает в себя данные Росстата, программы социально-экономического развития предпринимательских структур России и Пензенской области, нормативно-справочные данные, данные проведенных маркетинговых исследований, опубликованные в периодической литературе.

Научная и практическая значимость исследования состоит в том, что проект имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности реально действующего предприятия по производству зеркал.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка зеркал

По данным официальной статистики объём производства стеклянных зеркал в последние годы имеет положительную динамику (рисунок 1.1) [28].

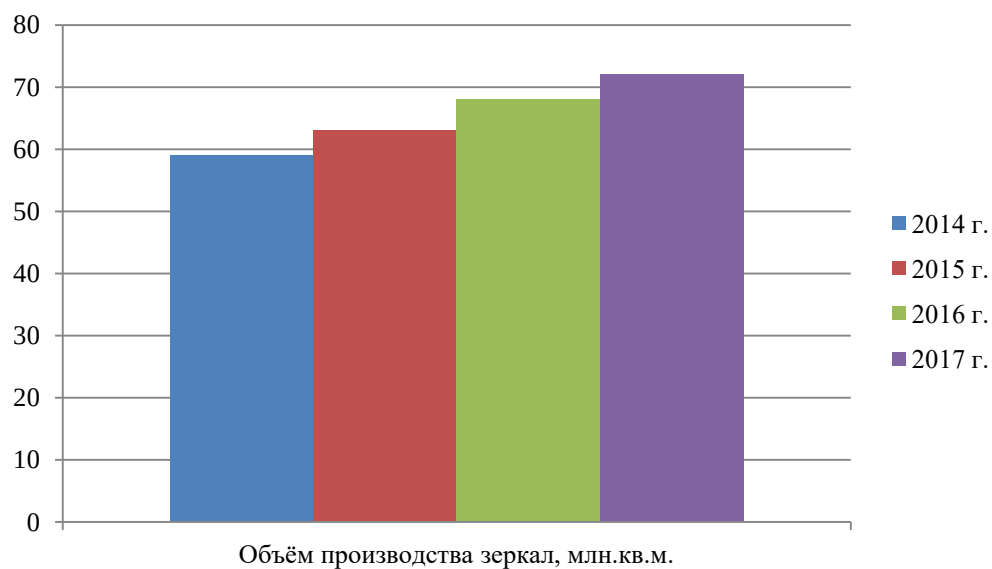


Рисунок 1.1 – Динамика объёмов производства стеклянных зеркал
[составлено автором]

По прогнозам аналитиков, в ближайшие годы объём рынка стеклянных зеркал в стоимостном выражении покажет положительную динамику развития, в 2018-2020 гг. совокупный среднегодовой темп прироста составит 5-7% [11].

На рисунке 1.2 представлена структура рынка стеклянных зеркал.

Импорт в Россию товаров из группы «зеркала стеклянные, в рамах или без рам, включая зеркала заднего обзора» за период 2017 г. составил \$114 млн., общим весом 16.8 тыс. тонн и количеством 5.1 млн шт. В основном импортировались «зеркала стеклянные, в рамах или без рам, заднего обзора для т/с» (73%), «прочие зеркала стеклянные в рамах» (18%).

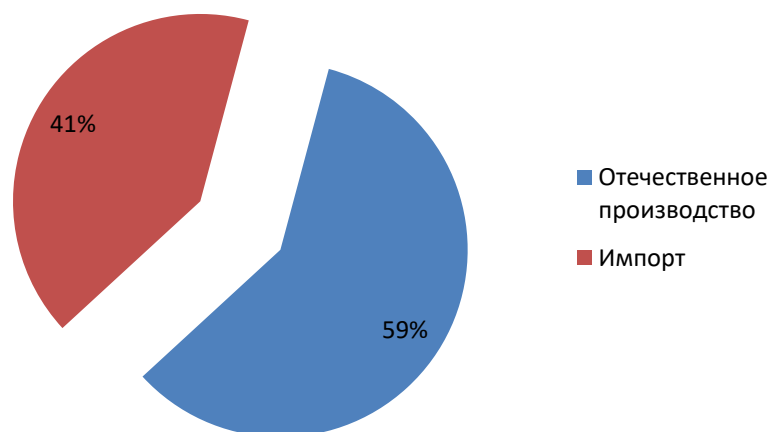


Рисунок 1.2 – Структура рынка стеклянных зеркал [составлено автором]

Поставки в Россию импортных зеркал осуществляются из 33 стран мира. Данный рынок поставок можно охарактеризовать как высокочконцентрированный.

В структуре импорта по странам (товаров из группы «зеркала стеклянные, в рамках или без рам, включая зеркала заднего обзора») на первом месте Китай (21%), на втором месте Германия (15%). Другими странами – лидерами продаж стали: Турция, Чехия, Болгария, Литва, Бельгия (рисунок 1.3) [19].

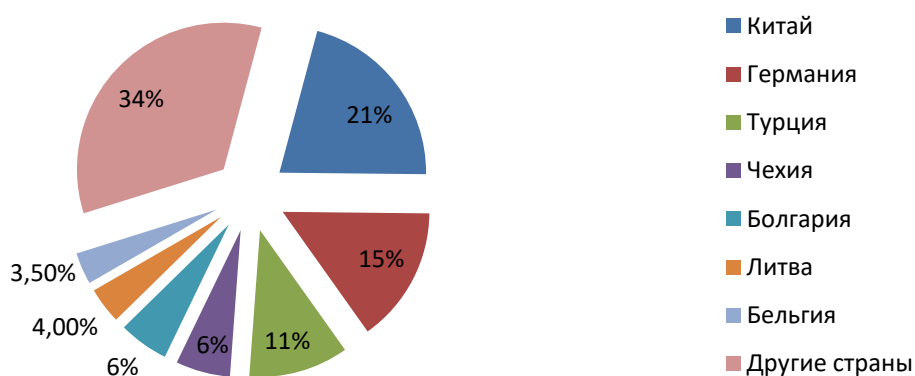


Рисунок 1.3 – Структура импорта стеклянных зеркал по странам

Прямые импортные поставки осуществляются в 34 региона России. Основным российским регионом – получателем являются г.Москва, Московская область, г.Санкт-Петербург. Российский рынок закупок является низкоконцентрированным [36].

Существенные поставки этой продукции появились только в 2005 г. В стоимостном выражении экспорт составил 21 млн долл., что немного меньше рекорда 2014 г. Россия занимает примерно 7-8-е место в мире по экспорту зеркал [35]. В структуре рынка зеркал по видам наибольший удельный вес занимают «зеркала стеклянные без рам» (рисунок 1.4).

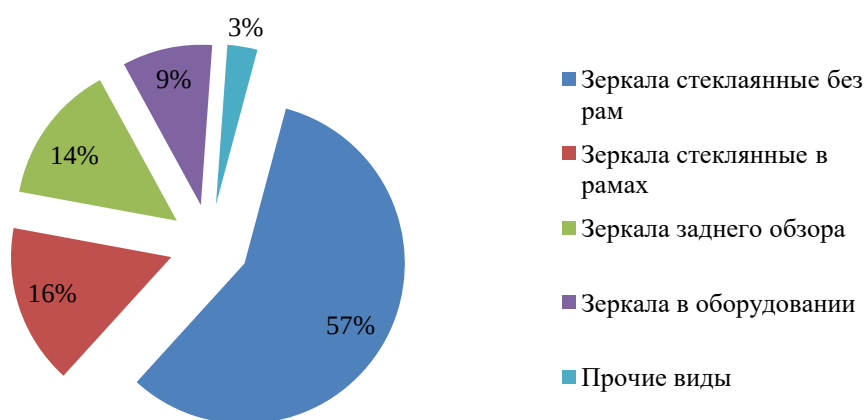


Рисунок 1.4 – Структура рынка зеркал по видам, % [составлено автором]

Общий объем рынка оборудования по обработке и производству зеркал по России составляет 25 млн. долл. США, из которых на долю российского оборудования приходится 61%, импортного – 33% и еще 6% – на оборудование, бывшее в употреблении.

Отечественное оборудование поставляется конечным потребителям как самими производителями напрямую, так и через торгующие фирмы. С учетом необходимого возврата средств от продавцов изготовителям, среднего дилерского процента за услуги (примерно 5–15%), а также ряда других факторов, доля производителей составляет в среднем 85%, а доля торгующих фирм – 15%. Речь идет в данном случае о собственных средствах и,

соответственно, доле рынка. Объем текущих операций через торгующие фирмы существенно выше указанной цифры (15%). Для разных видов оборудования доли производителей и продавцов существенно отличаются: крупное оборудование, как правило, поставляется напрямую, в то время как мелкое – через дилеров.

Импортное оборудование поставляется как напрямую от зарубежных производителей конечным покупателям (производителям зеркал в России), так и через посреднические структуры. Доля прямых поставок составляет около 68%. Посреднические структуры поставляют по стоимости 32% импортного оборудования. При этом только 15% оборудования из поставок посреднических структур поставляется фирмами на систематической основе, а остальные 85% составляют разовые поставки фирмами и частными лицами, оформленными как ПБОЮЛ [27]. На основе произведенных исследований представим ключевые характеристики рынка стеклянных зеркал (таблица 1.1) [24].

Таблица 1.1 – Основные экономические характеристики рынка
[составлено автором]

Характеристика	Анализ характеристики
1	2
Размеры рынка	Размер рынка достаточно большой, поэтому риск появления новых конкурентов высок.
Темпы роста рынка	Высокий темп роста
Прибыльность отрасли	Прибыльность данной отрасли относительно высокая, что ведет к организации на данном рынке новых предприятий.
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Стартовые затраты достаточно не велики.
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Производство данной продукции не требует использования дорогостоящего оборудования и высококвалифицированных кадров, сложность с обеспечением сырьём отсутствует. Следовательно, барьеры для выхода на рынок не высокие.
Цена – наиболее важный фактор для покупателей	Диапазон цен достаточно узкий. Цена варьируется в зависимости от качества продукции, удаленности производителя. Предприятия отрасли используют различные ценовые стратегии.

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Стандартные товары	Продукция является стандартной.
Быстрые технологические изменения	Конструкция оборудования для производства стеклянных зеркал постоянно совершенствуется, соответственно изменения производятся достаточно часто. Изменения связаны, обычно, с установкой импортного оборудования.
Экономия на масштабах производства	Экономия на масштабах производства на данном рынке характерна для крупных предприятий.
Быстрое обновление ассортимента продукции	Обновление ассортимента стеклянных зеркал происходит достаточно часто, что связано с изменением модных тенденций.

Для анализа привлекательности отрасли и рынка целесообразно использовать количественную оценку на основе определенных показателей (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Привлекательность отрасли [составлено автором]

Показатель	Вес важности	Оценка	Взвешенная оценка
Число фирм–конкурентов	0,14	4	0,56
Величина спроса на товар	0,2	4	0,8
Уровень прибыли	0,25	5	1,25
Государственная поддержка	0,16	3	0,48
Барьеры вхождения в отрасль	0,25	2	0,5
Итого:	1,0	—	3,59

Каждому показателю присваиваем вес, соответствующий важности по отношению к другим. Сумма всех весов равняется 1. Затем по пяти бальной шкале проставляем оценку каждой переменной и умножением ее на вес определяем взвешенную оценку. Сумма взвешенных оценок дает отраслевую привлекательность.

Аналогично определяется привлекательность рынка (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Привлекательность рынка стеклянных зеркал
[составлено автором]

Показатель	Вес важности	Оценка	Взвешенная оценка
Размер рынка и темпы его роста	0,1	4	0,4
Границы прибыльности отрасли (существующие и перспективные)	0,05	3	0,15
Напряженность конкуренции	0,15	5	0,75
Сезонные и циклические колебания	0,05	4	0,2
Требования к технологиям и капиталовложениям	0,1	3	0,3
Воздействия факторов внешней среды, имеющиеся возможности и угрозы	0,25	3	0,75
Барьеры вхождения и выхода из отрасли	0,3	5	1,5
Итого	1,0	—	4,05

Таким образом, несмотря на имеющиеся барьеры, данная отрасль и данный рынок являются достаточно привлекательными. Планируется использовать агрессивную стратегию роста и развития, предполагающую концентрацию усилий на развитии продаж, инвестировании улучшений производственных возможностей и обновления оборудования, что необходимо для укрепления конкурентных позиций предприятия в будущем.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Развитие практически любого бизнеса невозможно без внимательного исследования конкурентов и конкуренции на существующем рынке товаров или услуг. Необходима постоянная работа над поиском слабых мест у конкурентов и, наоборот, анализ их сильных сторон.

Исследование конкурентов, анализ их стратегии в маркетинге — необходимость в условиях современного рынка. Изучение конкурентов

помогает перенять у них все их достижения, позволяет обучаться на чужих ошибках, избегая своих.

В России стекольная продукция производится на частных предприятиях. Рассмотрим особенности крупнейших из них.

Стекольная мастерская «Мир стекла» в городе Шахты производит зеркала под заказ. Возможно изготовление стекла любого размера с последующей установкой.

«M-Shine» в Нефтекамске производит оригинальные дизайнерские зеркала с подсветкой. Каждое зеркало проходит особый контроль на соответствие нормативным требованиям и может быть использовано в любом помещении.

«Московская Зеркальная Фабрика» больше 50 лет производит зеркала, зеркальные полотна и стекла. Предприятие вырезает зеркала по авторским эскизам.

«Фабрика Стекла и Зеркал» – помимо зеркал, возможно изготовление душевых кабин, дверей, лестниц, зеркальных панно, столиков, фартуков для кухни. Предоставляется полный комплект услуг: от разработки эскиза до установки готового изделия.

Например, компания «Стеклотехсервис» проводит резку зеркал по размерам, обработку кромки, сверление отверстий. Фирма «Зеркалов» предлагает работы по изготовлению зеркал и стекол на заказ. «Модные Зеркала» изготовит венецианские зеркала. Компания «Азимут-Гласс» – одна из известных стекольных мастерских.

ООО «Стеклоград» в Новороссийске производит не только зеркала для интерьера, но и много других изделий, включая цельностеклянные перегородки и панно.

Компания Gmax (Ивановская область, г. Иваново). Производитель предоставляет клиенту более 50 видов выпускаемых стёкол и зеркал. Компания выпускает стеклопакеты, предлагает услуги по сверлению отверстий, шлифовке

и полировке кромок стекла. Изготавливает различные виды и цветовые оттенки зеркал, имеет большие возможности по декорированию.

«Барнаульская зеркальная фабрика» (г. Барнаул). Основана в 1961 году и признана одной из лучших компаний по производству стекла и зеркал. Она изготавливает из зеркального полотна изделия разнообразных форм и размеров. Компания предлагает клиентам серебряные, графитовые, зеленые и синие зеркала, характеризующиеся долговечностью, прочностью и высокими светоотражающими свойствами.

Компания «Термостойкое безопасное стекло» (г. Самара). Предприятие использует высокотехнологичное оборудование и стекло высокого качества. Занимается гравировкой зеркал и стеклянных поверхностей. В производстве используется компьютерное моделирование моделей и нанесение надписи на изделия.

Предприятие «Борский стекольный завод» было создано в 1934 году. В 1997 году в Борский стекольный завод пришли новые инвесторы - Asahi Glass Company. С того момента предприятие смогло не только лишь существенно увеличить свои позиции на российском рынке, но также стать серьезным конкурентом. Все производство было модернизировано и удовлетворяло всем международным стандартам и нормам. Эти требования полностью удовлетворяли запросы от мировых концернов, которые заходили на рынок России. Ими были: Ford, Toyota, GM, Renault и многие другие.

Производителями зеркал в г. Пензе, то есть основными конкурентами ООО «Зазеркалье» являются ИП Светличный О. А. («Мир зеркал»), Компания «Stekloff-58», ООО Пензенская Стекольная Компания, Компания «ТалМер», компания "Росстекло», ООО «Фабрика зеркал» (с. Бессоновка), ООО «Стекло-Арт», ООО «Астек-Зеркало».

«Мир зеркал» имеет следующие преимущества:

- собственное производство;
- бесплатная доставка по РФ;
- надежная упаковка;

– несколько десятков сочетаний цветовых исполнений.

На сегодняшний день компания «Stekloff-58» занимает одну из лидирующих позиций в г. Пенза в области стеклоиндустрии, имеет хорошую производственную базу и профессиональный персонал, что позволяет выпускать качественную продукцию, осуществлять сложную обработку зеркал.

ООО «Пензенская Стекольная Компания» производит широкий ассортимент продукции по доступной цене, имеет высокотехнологичное оборудование и только импортные расходные материалы. Проверка качества осуществляется после каждой операции, и брак выявляется на всех этапах обработки изделия.

Компания «ТалМер» работает в направлении художественной обработки стекла и зеркал. Предлагает заказчикам разработку индивидуальных дизайн-решений, широкий выбор готовых рисунков по каталогу или исполнение заказа по их эскизу. Предприятие гарантирует приемлемые цены, качество и быстрые сроки изготовления заказов. Каждый год расширяет свои производственные возможности за счет анализа и внедрения различных новшеств, появляющихся на рынке профессиональной стеклообработки, улучшаются технологические процессы, и разрабатывается индивидуальный подход к каждому партнеру.

При производстве зеркал используются надежные материалы и высокотехнологичное оборудование. Благодаря многолетнему опыту в данной сфере выполняется обработка стекла и зеркальных поверхностей любой сложности. При этом специалисты работают как с рисунками зеркал и стеклянных изделий из собственного каталога, так и с эскизами заказчика. Благодаря успешно установленному итальянскому оборудованию, в компании начали производить высокотехнологичные зеркала сложной формы и изображений.

ООО «Фабрика зеркал» предлагает широкий ассортимент зеркал. На предприятии было запущено производство листового влагостойкого зеркала. Зеркало производится на современной высокотехнологичной немецкой линии

фирмы Kloppe, вся химия европейских производителей Fenzi, Spraylat, Dr.Schmidt. Мощность производства 2000 кв. м/в смену.

Компания «Росстекло» обладает большой производственной базой, укомплектованной станками импортного и отечественного производства, а также большими складскими помещениями. На предприятии трудятся квалифицированные кадры, имеется дизайнер.

ООО «Стекло-Арт» изготавливает зеркала из импортных, влагостойких зеркальных полотен ведущих фирм-производителей Чехии, Бельгии. Такие зеркала используют в помещениях с повышенным уровнем влажности. Преимуществами компании является:

- индивидуальный подход к каждому покупателю;
- приемлемые цены;
- высокое качество;
- короткие сроки выполнения заказа;
- большой выбор уже готовой продукции, а так же возможность выбора по каталогу или заказа собственной модели по любым размерам (в пределах технологической возможности);
- ассортимент постоянно обновляется и расширяется с учетом новых технологий и дизайнерских решений.

Так как проектируемое предприятие на первоначальном этапе своей деятельности предполагает реализовывать свою продукцию на территории Пензенской области, определим конкурентные преимущества и отставания предприятия ООО «Зазеркалье» по отношению с наиболее значимыми конкурентами в этом регионе. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности производится по 10-балльной шкале [14]. Качественное сравнение предприятий приведено в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Качественное сравнение предприятий по конкурентным факторам

Конкурентные факторы	ООО «Зазеркалье»	ИП Светличный О. А.	компания «Stekloff-58»	ООО «Пензенская Стекольная Компания»	Компания «ТалМер»	ООО «Фабрика зеркал»	Компания «Росстекло»	ООО «Стекло-Арт»
Качество продукции	9	9	9	9	8	9	8	8
Доступность цены	8	5	8	8	8	6	7	7
Репутация (имидж) предприятия	5	6	9	8	7	7	6	5
Эффективность рекламы	8	9	9	9	7	7	7	6
Работа по международным стандартам	8	9	9	9	9	8	7	6
Широта ассортимента	6	9	9	9	7	9	8	9
Достаточная и качественная производственная база	8	9	9	9	9	10	8	7
Хорошо организованная дистрибьюторская сеть	8	5	9	6	7	7	7	5
Возможность получения сырья и материалов по более низким ценам	8	6	8	8	7	8	5	6
Имеются возможности снижения транспортных издержек	8	8	5	7	8	3	5	6
Хорошо организованная работа по стимулированию спроса и сбыта	8	9	9	9	8	5	6	7
Высокий уровень корпоративной культуры	9	8	6	9	8	5	6	6
Итого балл	93	92	104	100	94	91	80	78
Рейтинг	4	5	1	2	3	6	7	8

Таким образом, анализ конкурентных преимуществ показал, что ООО «Зазеркалье» обладает рядом недостатков, обусловленных, прежде всего, его неизвестностью и формированием оптимальных производственных и управленческих процессов. Однако у предприятия есть явные преимущества, позволяющие создавать предпосылки для установления лидирующего положения в Пензенской области.

Анализ конкурентных факторов для предприятий приведено в таблице 1.5.

Таблица 1.5– Анализ конкурентных факторов

Предприятия-конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентное отставание
1	2	3
ООО «Зазеркалье»	1. Имеются возможности снижения транспортных издержек 2. Высокое качество 3. Достаточная и качественная производственная база 4. Эффективная система продвижения продукции 5. Высокий уровень корпоративной культуры	1. Неизвестность торговой марки 2. Узкий ассортимент
ИП Светличный О. А.	1. Высокое качество 2. Широкий ассортимент 3. Достаточная и качественная производственная база собственное производство; 4. Бесплатная доставка по РФ; 5. Надежная упаковка; 6. Несколько десятков сочетаний цветовых исполнений.	1. Отсутствие возможности получения скидки при приобретении сырья и материалов 2. Высокие цены
компания «Stekloff-58»	1. Высокое качество 2. Репутация (имидж) предприятия 3. Эффективность рекламы 4. Широкий ассортимент 5. Достаточная и качественная производственная база 6. Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса 7. Высокий уровень корпоративной культуры 8. Известность торговой марки	1. Не имеются возможности снижения транспортных издержек 2. Низкий уровень корпоративной культуры

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3
ООО «Пензенская Стекольная Компания»	1.Доступные цены 2.Высокотехнологичное оборудование 3.Импортные расходные материалы	1. Не имеются возможности снижения транспортных издержек 2. Плохо организованная дистрибьюторская сеть
Компания «ТалМер»	1. Надежные материалы 2. Высокотехнологичное оборудование	1. Узкий ассортимент 2. Незнестность на рынке 3. Низкая эффективность рекламы
ООО «Фабрика зеркал»	1. Высокое качество 2. Широкий ассортимент 3. Надежные материалы 4. Высокотехнологичное оборудование	1. Плохо организованная работа по стимулированию спроса и сбыта 2. Не имеются возможности снижения транспортных издержек 3. Низкий уровень корпоративной культуры 4. Высокий уровень цен
Компания «Росстекло»	1. Достаточная и качественная производственная база 2. Высококвалифицированный персонал	1. Отсутствие возможности получения скидки при приобретении сырья и материалов и снижения транспортных издержек 2. Плохо организованная дистрибьюторская сеть 3. Несформированный имидж предприятия
ООО «Стекло-Арт»	1. Индивидуальный подход к каждому покупателю 2. Приемлемые цены 3. Высокое качество продукции 4. Короткие сроки выполнения заказа 5. Большой выбор уже готовой продукции 6. Ассортимент постоянно обновляется и расширяется с учетом новых технологий и дизайнерских решений.	1. Плохо организованная дистрибьюторская сеть 2. Несформированный имидж предприятия 3. Отсутствие возможности получения скидки при приобретении сырья и материалов и снижения транспортных издержек

В результате активной маркетинговой деятельности предприятие предполагает занять 5 % рынка стеклянных зеркал в Пензенской области (рисунок 1.5).

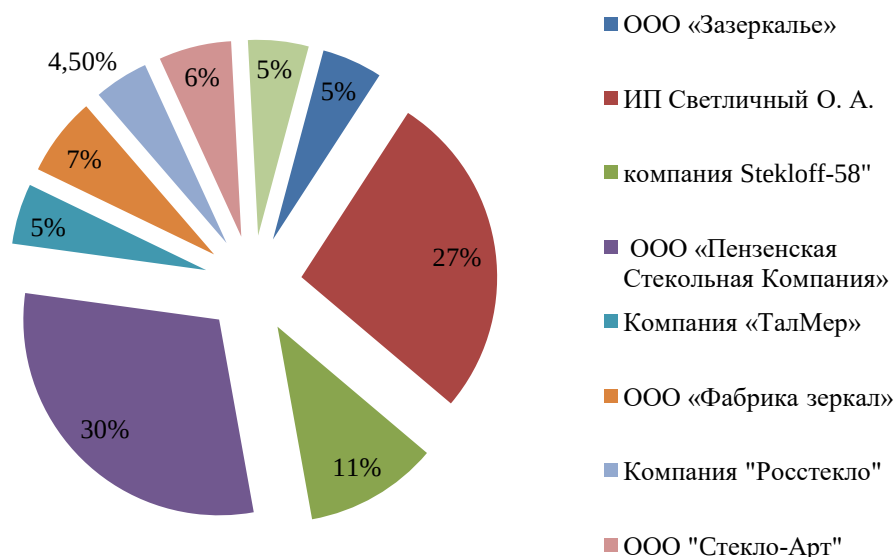


Рисунок 1.5 – Структура предложения на рынке стеклянных зеркал после появления ООО «Зазеркалье», %

По мере развития предприятия предполагается выйти на российские рынки сбыта. Расширение границ рынка можно достичь путем грамотной маркетинговой политики предприятия.

На основе оценки конкурентов было выявлено, что основными для проектируемого предприятия являются ИП Светличный О. А. («Мир зеркал»), Компания «Stekloff-58», ООО Пензенская Стекольная Компания, Компания «ТалМер», компания «Росстекло», ООО «Фарика зеркал» (с. Бессоновка), ООО «Стекло-Арт», ООО «Астек-Зеркало».

ООО «Зазеркалье» планирует занять 5% рынка стеклянных зеркал в Пензенской области и укреплять свою конкурентную позицию на рынке за счёт имеющихся возможностей снижения транспортных издержек, высокого качества продукции, достаточной и качественной производственной базы, эффективной системой продвижения продукции, высокого уровня корпоративной культуры.

1.2 Анализ потребителей и сегментирование рынка

Несмотря на достаточно большой выбор зеркал, широкая область их применения позволяет найти свою нишу и благополучно развивать бизнес.

Структура потребителей зеркал выглядит следующим образом:

- население страны с преимущественно средним достатком;
- крупные строительные фирмы;
- производители мебели;
- фирмы, занимающиеся ремонтом жилых и коммерческих помещений;
- танцевальные, тренажёрные залы, фитнес-залы [17].

ООО «Зазеркалье» предполагает производить зеркала для размещения в жилых помещениях и в танцевальных, тренажёрных залах. Для выявления предпочтений потребителей зеркал был проведён опрос жителей г. Пензы в возрасте от 16 до 70 лет, а также преподавателей танцев, тренеров [30].

Как показали результаты опроса, зеркала есть в квартирах 95% опрошиваемых. В двух квартирах из трех зеркала есть в комнатах, при этом в более чем в половине квартир – это зеркала в составе мебели. Незначительная часть (4-6%) прихожих и ванных комнат «оборудована» двумя и более зеркалами («есть зеркала как отдельно, так и в составе мебели»). Структура распределения зеркал по комнатам показана на рисунке 1.6.

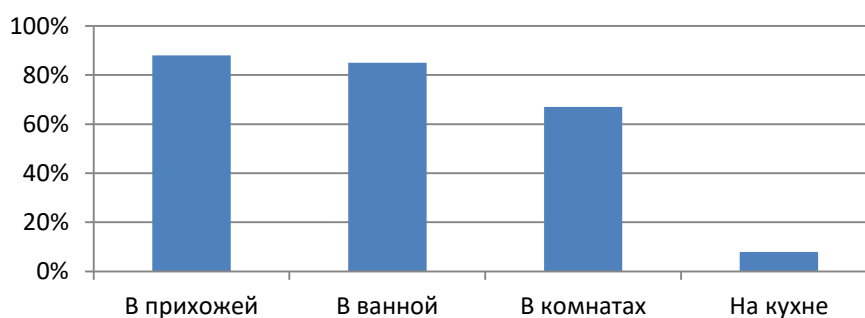


Рисунок 1.6 – Структура распределения зеркал по комнатам

Почти 60% всех имеющихся зеркал имеют прямоугольную форму, около 30% – круглые или овальные, а на зеркала «сложных» форм (многоугольные, криволинейные) пока приходится не более 10% всего рынка зеркал (рисунок 1.7).

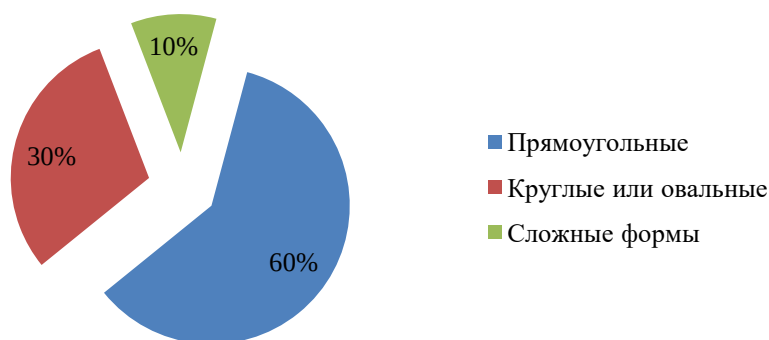


Рисунок 1.7 – Предпочтения потребителей к форме зеркал

Средний размер купленного зеркала 0.4 м². Средняя стоимость купленного настенного зеркала 2000 руб. Распределение потребителей по видам покупаемых зеркал отражено на рисунке 1.8.

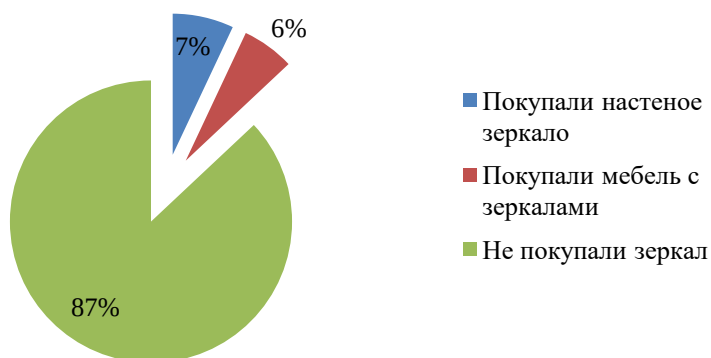


Рисунок 1.8 – Виды приобретаемых зеркал

Алгоритм выбора зеркала строится от «места, на котором оно должно висеть», именно «место» является жестким ограничением свободы выбора и предопределяет ведущую роль характеристики «размер». Зеркало – это товар длительного пользования и, именно поэтому, стоимость («цена») не является

ключевым фактором выбора, а качественные характеристики (форма, оформление) играют весьма значимую роль.

Среди факторов, являющихся наиболее важными при выборе зеркала, потребители назвали внешний вид, форму и цену (рисунок 1.9). Марка производителя для потребителя играет незначительную роль в выборе товара.

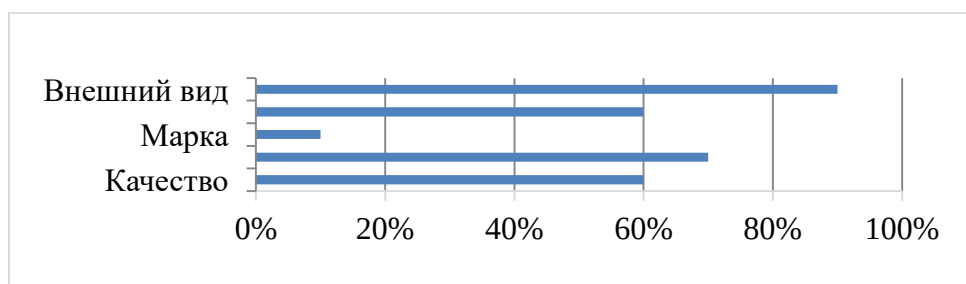


Рисунок 1.9 – Факторы, влияющие на выбор зеркала

Сегментация потребителей по частоте приобретения зеркал показана на рисунке 1.10.

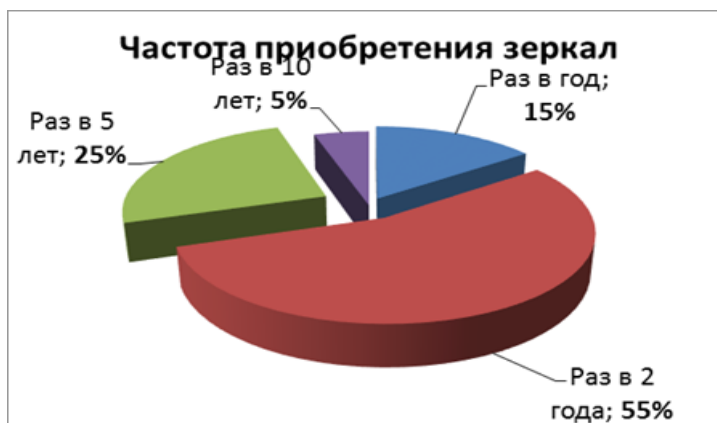


Рисунок 1.10 – Частота приобретения зеркал

Исходя из анализа, можно сделать вывод, что наиболее выгодно будет производить в основном зеркала прямоугольной формы. Также следует уделить особое внимание производству зеркал предназначенных для ванных комнат и прихожих.

Опрос руководителей школ танцев, а также тренеров и преподавателей танцев показал, что основное предпочтение отдаётся зеркалам большого размера (минимум 2 *2,5 м), чтобы обеспечивалось минимальное количество соединений, отсутствие бликов, прочность крепления.

Большинство пользователей предпочитают обычные по цвету зеркала, менее всего востребованы зеркала, декорированные «под старину» при том, что лицевая сторона не имеет оптических и механических дефектов, а также типа «шпион» (изготавливается с применением пленки с зеркальной поверхностью либо методом титанового напыления) (рисунок 1.11).

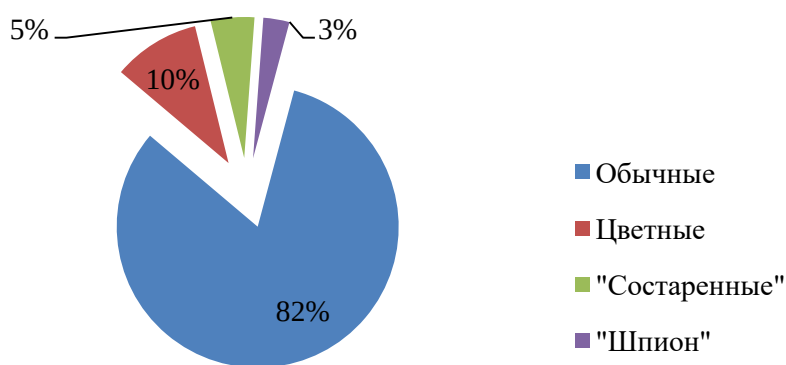


Рисунок 1.11 – Предпочтения потребителей к цвету зеркал

Предпочтения по толщине данным сегментом потребителей отдаются зеркалам 5 мм, которые допустимо выполнять больших размеров, крепить на неровные стены (рисунок 1.12).

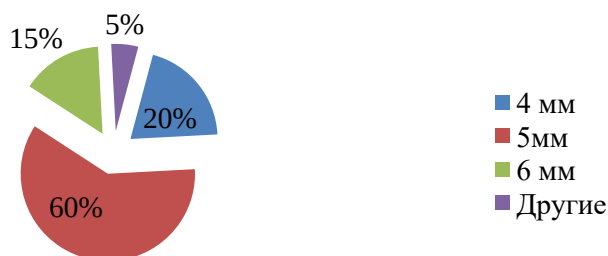


Рисунок 1.12– Предпочтения по толщине зеркал

По способу монтирования зеркал самым востребованным является крепление на специальный клей и двусторонний скотч (рисунок 1.13) [18].

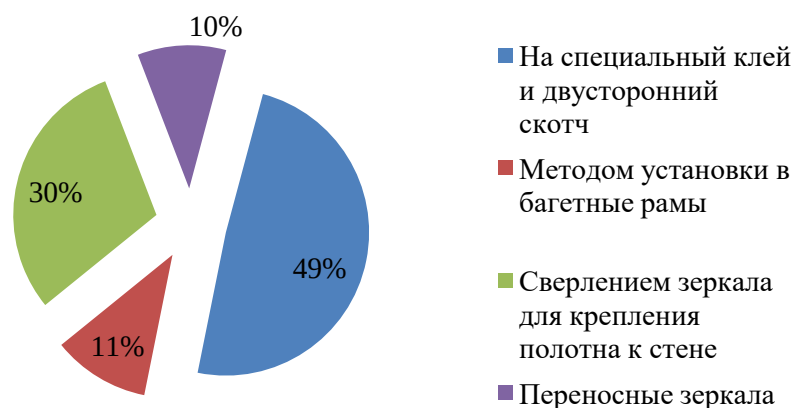


Рисунок 1.13– Предпочтения по способу крепления зеркал

При приобретении зеркал представители данного сегмента в первую очередь ориентируются на отражающие свойства зеркала, надёжность, цену (рисунок 1.14)

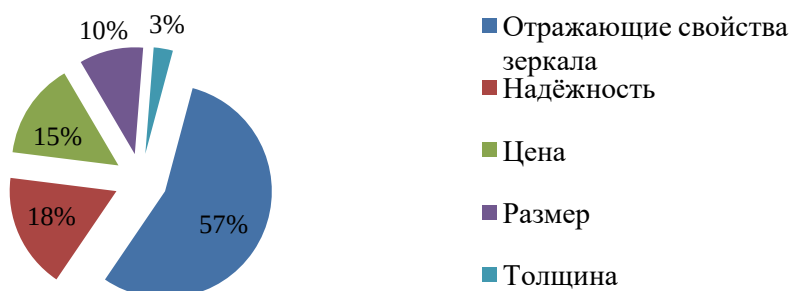


Рисунок 1.14 – Факторы, влияющие на выбор зеркала

На основании результатов изучения предпочтения потребителей, для целевого сегмента «Школы танца и танцевально – спортивные клубы», принято решение производить зеркала размером 2*2,5*0,005 м, обычного цвета с высокими отражающими характеристиками.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции (зеркал)

На первоначальном этапе работы планируется изготавливать зеркала в деревянных рамах для жилых помещений и зеркала для танцевальных и тренировочных залов.

ООО «Зазеркалье» будет производить настенные зеркала в деревянной раме размером 100 x 50 см (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Настенные в деревянной раме размером 100 x 50 см

Экспертиза такого типа зеркал предполагает проверку соответствия зеркал требованиям к качеству и безопасности, установленным ГОСТ 17723–82 «Зеркала бытовые», и правильности маркировки и упаковки зеркал [4].

Основным функциональным требованием к зеркалам является правильное и четкое изображение, которое дают зеркала из бесцветного стекла. Стекло должно быть бесцветным, равномерным по толщине, со сплошным металлическим покрытием, не содержать инородных включений, пузырей, цветных, матовых и блестящих точек, царапин, свиля и мошек в поле зеркала. Полем прямоугольного зеркала считается прямоугольник, расположенный в центре зеркала и ориентированный по его оси.

Физико-химическими показателями качества зеркал являются толщина защитного и отражающего слоя, нейтральность использованных материалов, коэффициент отражения, влагостойкость и др.

Зеркальное покрытие должно быть плотным и равномерным, не иметь пятен, полос разного цвета, пропусков, цветных точек. Пленка защитного покрытия не должна иметь посторонних включений, вспучиваний, быть устойчивой к физико-механическим, химическим и атмосферным воздействиям.

Эргономические требования предполагают удобство пользования, безвредность и безопасность. Зеркало должно иметь удобную форму, оптимальный размер, не иметь острых кромок, сколов, трещин. Ширина фацета должна быть одинаковой по всему краю стекла. Допустимое отклонение ширины фацета должно составлять не более 2 мм на 1 м длины. Фацет должен быть хорошо отшлифован и отполирован [20].

Второй ассортиментной позицией ООО «Зазеркалье» являются зеркала для танцевальных или тренировочных залов. Актуальность их производства определяется тем, что в современном мире здоровый образ жизни и регулярные занятия спортом приобретают все большую популярность, а оборудование для танцевального зала, тренажерного зала, спортзала, фитнес клуба, студии танца, школ и пр. предусматривает установку зеркал.

Стандартная высота полотна для танцевального зала 1,6 метра. Отступ от пола 40 см и заканчивается зеркало на высоте 2 метров. Этого достаточно для занятия танцами и спортом. Исключением по высоте зеркал являются балетные школы, здесь может стоять задача видеть свое отражение ученику, когда его поднимает второй. Так же может стоять задача видеть свое отражение при занятиях йогой лежа. Тогда зеркала нужно поднять от пола на 5...15 см. Слишком низкое расположение стеклянного полотна не, рекомендуется в детских учреждениях, велика вероятность образования скола от удара.

ООО «Зазеркалье» планирует производить зеркала размером 2*2,5*0,005 м, обычного цвета с высокими отражающими характеристиками (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Зеркала для танцевальных и тренировочных залов

Рекомендуется приклеивать большие зеркала на нейтральный силиконовый герметик точно по всей поверхности. Силикон создаст амортизирующий слой, предотвратив стекло от возможных сколов. Установка на жидкие гвозди не создаст амортизирующий слой, зеркало будет подвержено риску «съехать» после нескольких лет службы, когда клей пересохнет. Так же на рынке присутствует большое количество некачественного клея на основе жидких гвоздей, он вступает в реакцию с амальгамой, и зеркало портится за несколько месяцев.

Можно устанавливать и на опорный профиль, такой метод полезен, если в будущем зеркала нужно будет снять. Минусом является зазор между зеркалом и стеной, он не чем не смягчен и присутствует риск разбить зеркала от нажима на его плоскость. Здесь обязательное условие противоосколочная пленка с тыльной стороны зеркала.

К зеркалам для танцевального зала предъявляются высокие требования, т.к. это наиболее функциональная часть зала:

- хорошее качество отражения, без искажения форм и цветов;
- безопасность: зеркало должно быть прочным и выдерживать удары;
- большая площадь зеркала;

- минимально заметный стык между зеркалами;
- качественный материал, зеркала не должны царапаться и чрезмерно загрязняться.

Зеркала для танцевальных залов изготавливается из зеркал толщиной 4-6 мм, зеркала больших размеров изготавливаются под размер стены с кратным делением на равные части. Максимальный размер полотна большого зеркала 3000 на 2000 мм.

Усреднённые размеры 2000 × 1600 мм. В любом случае размер полотна ограничивается возможностью подъема зеркала на этаж.

Любое зеркало может быть декорировано эмблемой танцевального зала или клуба. Обработка производится пескоструйным способом или с помощью гравировки [17].

При оформлении заказа необходимо согласовать с заказчиком следующие параметры:

По мере развития предприятия предполагается выйти на российские рынки сбыта. Расширение границ рынка можно достичь путем грамотной маркетинговой политики предприятия:

- точные размеры и форма изделия;
- наличие вырезов и отверстий;
- способ обработки края зеркального полотна;
- цвет зеркала (стекла);
- предпочитаемый тип крепежа зеркального полотна.

Товарная политика представляет собой сферу деятельности по обеспечению экономически эффективной, прибыльной работы предприятия. Она состоит из сегментирования, позиционирования, определения ассортимента, товарной номенклатуры, управления жизненным циклом товара, принятия решений по товарному знаку, изготовления упаковки, обеспечения качества и конкурентоспособности товаров [23].

Ассортиментная политика предприятия «Зазеркалье» базируется на следующих положениях:

- учет потребностей рынка, платежеспособного спроса и тенденций развития данного товара;

- эффективность производства и сбыта продукции;

- наличие возможности производства и сбыта продукции.

Целями при формировании ассортиментной политики проекта ООО «Зазеркалье» также являются:

- привлечение квалифицированных кадров;

- наиболее полная загрузка производственных мощностей;

- регулярное расширение и обновление ассортимента выпускаемой продукции;

- диверсификация производства продукции с проникновением на новые рынки (например, зеркала для медицинских приборов и т.д.);

- развитие связей с существующими потребителями продукции предприятия;

- улучшение уровня обслуживания потребителей.

Новое предприятие планирует использовать концентрическую товарную политику, то есть ввести в ассортимент выпускаемой продукции новые позиции: зеркала для мебели, настенные зеркала различных форм, размеров и цветов, зеркала для медицинских приборов.

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

Производственная программа представляет собой систему плановых заданий по производству продукции определенного ассортимента и качества, предназначенных для удовлетворения потребностей потенциальных покупателей. Планируемый объем производства продукции «Зазеркалье» представлен в таблице 2.1.

Для установления цены на товар выбран метод ценообразования, ориентированного на конкурентов. При использовании данного метода предприятие ориентирует свои цены не на затраты и спрос, а на текущие цены конкурентов, устанавливая их чуть выше или ниже цен конкурентов.

Таблица 2.1 – Производственный план ООО «Зазеркалье», шт.

Наименование продукции	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Зеркала в деревянной раме	1580	2 600	2 700	2 800	2 800
Зеркала для танцевальных или тренировочных залов	650	6 600	6 700	6 800	6 800

Цена зеркала в деревянной раме будет составлять 1500 руб., а зеркала для танцевальных и тренировочных залов от 900 руб. м/кв.

Ценовая стратегия ООО «Зазеркалье» предусматривает следующие мероприятия:

- изучение ценовой политики конкурентов;
- использование системы скидок;
- предоставление гибких форм оплаты.

Для постоянных клиентов можно ввести дисконтные карты, которые станут дополнительным стимулом покупать продукцию именно в нашем цехе, так же можно ввести бесплатную доставку продукции для постоянных клиентов.

Зеркала маркируют бумажными ярлыками, которые приклеивают водорастворимым клеевым составом, нейтральным к защитному и отражающему покрытиям с оборотной стороны зеркала. В маркировке указывают:

- наименование и товарный знак предприятия-изготовителя;
- наименование зеркала;
- артикул;

- сорт;
- обозначение технических условий на конкретные виды зеркал;
- размер (зеркал для мебели);
- дату изготовления;
- штамп технического контроля.

По согласованию с потребителем допускается изменять содержание и способ нанесения маркировки.

Зеркала одинакового размера складывают парами лицевыми сторонами внутрь с прокладкой между ними по всей поверхности из бумаги по ГОСТ 16711, ГОСТ 1908, ГОСТ 8273, гофрированного картона по ГОСТ 7376 или другого прокладочного материала. Допускается укладывать зеркала в индивидуальную упаковку.

Транспортная маркировка – по ГОСТ 14192 с нанесением манипуляционных знаков "Осторожно, хрупкое" на контейнеры и дополнительно "Верх", "Беречь от влаги" - на ящики.

Одним из направлений товарной политики является разработка товарного знака. Товарный знак – это обозначение, служащее для индивидуализации товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг юридических или физических лиц [34].



Рисунок 2.3 – Товарный знак ООО «Зазеркалье»

Товарный знак ООО «Зазеркалье» представляет собой изображение зеркала с размещённой на нём буквой «з», что указывает на продукцию, производимую предприятием.

2.2 Технология производства продукции

Процесс производства зеркал предполагает выполнение основных этапов, показанных на рисунке 2.4 [32].



Рисунок 2.4 – Структура технологического процесса производства зеркал

Раскрой осуществляется с помощью неотшлифованных алмазов на специальных станках.

Обработка края – самая сложная процедура в изготовлении зеркал, а потому осуществляется она в три прохода. Первый этап – грубая фацетировка карборундовыми резцами. Следующий этап – шлифовка тонким абразивом, а последний – окончательная полировка войлочными дисками со специальным полирующим составом. Срезы шлифуются под определенным углом к плоскости. Обработанный край (фацет) предотвращает порезы при транспортировке и эксплуатации изделия. Различают крутые (угол спила 10-15° к плоскости) и широкие (угол наклона 40-50°) фацеты.

После полировки краёв поверхность стекла необходимо тщательно очистить от образовавшейся пыли и тщательно обезжирить. Обезжиривание производится спиртом или другим органическим растворителем. Серебрение – нанесение на стекло тончайшего напыления из смеси специальных реагентов, этот процесс занимает не больше 10 минут. Для получения более качественного покрытия процедуру повторяют несколько раз.

Основные этапы процесса серебрения:

- подготовка стекла (полировка, промывка и обезжиривание);
- выдерживание в серебрильном растворе;
- нанесение защитного слоя на металлическую плёнку.

Основным сырьем для создания зеркал является стекло. Стекло должно быть абсолютно прозрачным, не иметь какого-либо оттенка, даже минимальных вкраплений и пузырьков. Наиболее подходящая толщина – 4 мм, светопропускание при этом должно составлять не менее 85%.

Для изготовления 1 м² зеркала необходимо:

- азотная кислота – 34,5 миллилитров;
- щелочь (KOH или NaOH) – 2,6 грамм;
- нашатырный спирт 25% (NH₄OH) – 7,6 миллилитров;
- медицинский йод – на площадь 43 м² зеркала потребуется 6 капель;
- двухлористое олово (SnCl₂) – 1 грамм на 14,5 м²;
- азотнокислое серебро (AgNO₃) – 3,6 грамм.

Для осуществления технологического процесса производства зеркал необходимо приобрести следующее оборудование:

- стол для резки стекла (400 тыс. руб.) (рисунок 2.5);
- станок для мытья и сушки стекла (350 тыс. руб.) (рисунок 2.6);
- емкость для серебрения из стекла, фаянса, глиняная посуда, однако нельзя использовать металлические емкости;
- шлифовальная машинка (70 тыс. руб.);
- весы [33].

Технические характеристики стола для резки стекла АНКОРД ВИТРУМ 1.7х2.8 отражены в таблице 2.5.



Рисунок 2.5 – Стол для резки стекла АНКОРД ВИТРУМ 1.7х2.8

Таблица 2.2 – Технические характеристики стола для резки стекла АНКОРД ВИТРУМ 1.7х2.8

Модель:	Анкорд
Размеры раб.зоны(мм):	1720 x 2850
Габаритные размеры(мм):	2040 x 3120 x 1250
Скорость работы(м/мин):	до 40
Точность позиционирования(мм):	0.2
Толщина стекла (мм):	до 19
Масса станка (кг):	950кг
Номинальное напряжение(В):	~220
Потребляемая мощность (Вт):	1000

Станок для мытья и сушки стекла используется для эффективной горизонтальной мойки и сушки стекла и может применяться на подготовительном этапе производства стеклопакетов в целях обеспечения чистоты поверхности стекла (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Станок для мытья и сушки стекла

Технические характеристики станка для мытья и сушки стекла отражены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Технические характеристики станка для мытья и сушки стекла

Толщина стекла	2-6 мм
Ширина стекла	максимальная: 1800 мм; минимальная: 450 мм
Общая мощность	13,03 кВт
Мощность главного привода	0,37 кВт
Мощность привода щеток	0,75 кВт
Мощность подачи воздуха	0,55 кВт
Мощность нагрева подаваемого воздуха	6 кВт
Мощность насоса	0,36 кВт
Мощность нагрева воды	5 кВт
Скорость перемещения стекла	0,75-3,70 м/мин
Питание	380В 50Гц
Размеры	2000X2200X1100 мм
Вес	2100 кг

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Сущностью логистики производственных процессов является упорядочивание движения материальных потоков на стадии производства продукции.

Главным объектом внимания при этом остается оптимизация движения материального потока на стадии производства.

Материальный поток на своем пути от первичного источника сырья до конечного потребителя проходит ряд производственных звеньев.

Главная задача производственной логистики – это обеспечение производства продукции необходимого качества в установленные сроки и обеспечение непрерывного движения предметов труда и непрерывная занятость рабочих мест. Объектом логистики являются потоковые и материальные процессы [29].

В ООО «Зазеркалье» функция материально-технического обеспечения (МТО) возложена на менеджера по снабжению и сбыту. К его основным функциям относятся:

- осуществление поиска поставщиков, ориентируясь на качество предлагаемых материально-технических ресурсов, цену, сроки поставок, благоприятные условия поставок;

- развитие отношений с поставщиками, анализ их производственных и финансовых возможностей, изучение возможностей и целесообразности установления прямых долгосрочных хозяйственных связей по поставкам материально-технических ресурсов;

- организация подготовки договоров с поставщиками, подготовка претензий к поставщикам при нарушении ими договорных обязательств, согласование с поставщиками об изменениях в условиях заключенных договоров;

- проведение переговоров с поставщиками с целью размещения заказов и согласования условий и сроков поставок;

- заключение договоров с поставщиками;

- ведение оперативного учета движения материальных ресурсов и наличия неиспользованных производственных запасов;

- изучение оперативной маркетинговой информации и рекламных материалов о предложениях мелкооптовых продавцов и оптовых ярмарок с целью выявления возможности приобретения материально-технических ресурсов в порядке оптовой торговли, а также закупки материально-технических ресурсов, реализуемых в порядке свободной продажи;

- обеспечение доставки материальных ресурсов от поставщиков и продавцов в соответствии с предусмотренными в договорах условиями и сроками, а также обработки материально-технических ресурсов (прием товара по количеству и комплектности, идентификация качества, составление необходимой приемочной документации, внутреннее перемещение в места хранения или в производство);

– контроль работы по формированию, ведению и хранению базы данных внутрипроизводственной и внешней информации по материально-техническому обеспечению;

– внесение необходимых изменений в справочную и нормативную информацию, используемую при обработке данных.

При создании устойчивой базы снабжения любого предприятия чрезвычайно важен выбор поставщика. Размещение заказа у конкретного поставщика зависит от ряда факторов. Поставщик должен удовлетворять по качеству и объему поставляемой продукции, условиям доставки продукции, цене и уровню обслуживания.

В качестве возможных поставщиков листового стекла определены ЗАО «ЭДА» (Пензенская область), ООО «Символ» (Владимирская область), ОАО «Салаватстекло», ООО «Пилкингтон Гласс» (Московская область), ОАО «Саратовстройстекло», ОАО «Борский стекольный завод» (Нижегородская область), ОАО «Востек» (г. Москва).

Для оценки деятельности потенциальных поставщиков листового стекла дана характеристика их деятельности (таблица 2.4). Оценки проставлены от 0 баллов до 2-х баллов.

Таблица 2.4 – Оценка возможных поставщиков листового стекла, балл

Критерий	ЗАО «ЭДА»	ООО «Сим- вол»	ОАО «Салават- стекло»	ООО «Пилкинг- тон Гласс»	ОАО «Саратов- стройстекло»	ОАО «Борский стекольный завод»	ОАО «Востек»
1	2	3	4	5	6	7	8
Качество стекла	1	1	2	2	2	2	2
Репутация поставщика	1	1	2	2	2	2	2
Опыт работы	1	1	2	1	2	2	2
Цена	1	1	1	0	2	1	1
Соблюдение сроков поставки	2	1	1	1	2	2	1
Возможность получения скидки	1	2	0	1	2	1	1

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Уровень обслуживания	1	1	2	2	1	1	1
Качество упаковки	2	1	2	1	1	2	2
Удалённость поставщика	2	0	0	0	1	1	0
Итого:	12	9	12	10	15	14	12

По итогам анализа поставщиков можно сделать вывод, что наиболее предпочтительным является ОАО «Саратовстройстекло».

Реализация продукции ООО «Зазеркалье» будет производиться с использованием следующей системы распределения (рисунок 2.7).

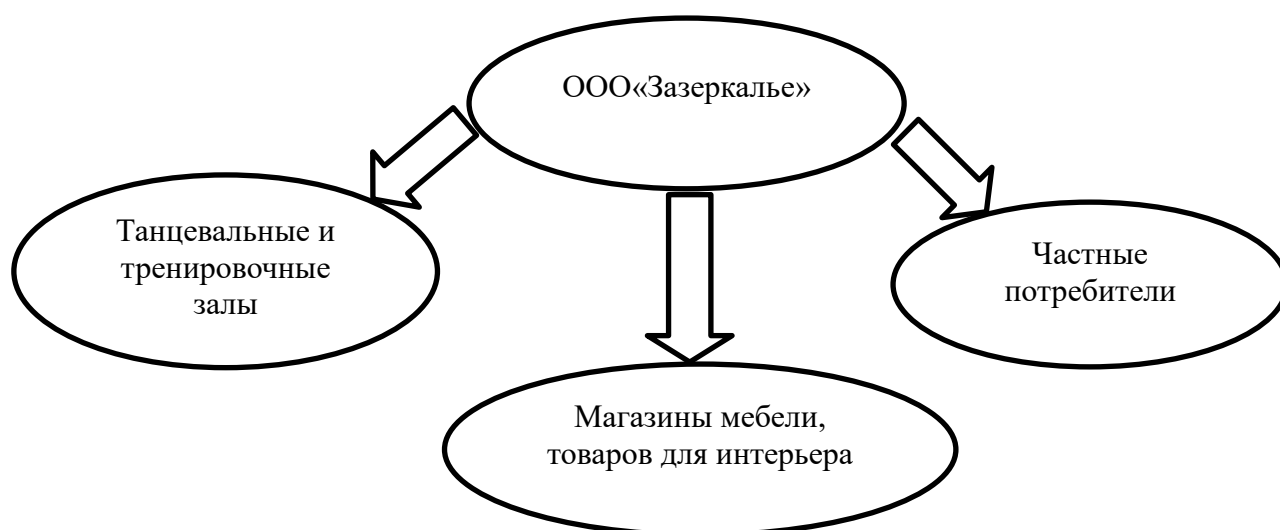


Рисунок 2.7 – Каналы распределения продукции ООО «Зазеркалье»

Таким образом, при реализации продукции предприятие будет использовать несколько каналов реализации.

Зеркала для танцевальных и тренировочных залов будут реализовываться потребителю напрямую или через строительные организации, занимающиеся комплексным оснащением помещений данного назначения.

Зеркала в деревянной раме будут продаваться частным потребителям через магазины мебели, товаров для интерьера.

Процессу непосредственной продажи продукции предшествуют еще 2 этапа:

- поиск покупателя (осуществляется информирование покупателей, установление первых контактов, работа со старыми клиентами, формирование портфеля заказов);
- обработка и выполнение заказов (заключение сделки, формирование определенных партий товара).

Данные функции в ООО «Зазеркалье» выполняет менеджер по снабжению и сбыту. Возможно формирование заказов по телефону, Интернету, что является большим преимуществом в растущей динамике города, при постоянной нехватке времени.

Для привлечения внимания потребителей к своей продукции и повышения объемов её реализации ООО «Зазеркалье» будет использовать различные средства формирования спроса и стимулирования сбыта. Основные планируемые мероприятия ФОС ООО «Зазеркалье»:

- наружная реклама;
- реклама через СМИ;
- метод сарафанного радио;
- раздача листовок с описанием организации (участие в выставках, ярмарках, информирование потребителей о специфических свойствах товара, отличающих его от других товаров такого же назначения, подтверждение высокого качества товара на основе отзывов престижных потребителей товара, съёмка репортажей об испытаниях товаров независимой фирмой-экспертом).

Цель стимулирования сбыта – побуждение покупателей, уже знакомых с товаром, к последующим его покупкам и привлечению новых потенциальных покупателей, а значит, и увеличению доли рынка сбыта продукции.

Предполагается, что ООО «Зазеркалье» будет практиковать 3 основных метода стимулирования сбыта.

1. Стимулирование оптовых и розничных покупателей (метод проталкивания). Основное действие направлено на розничных торговцев. Важно убедить их в том, что этот товар нужно принять на продажу.

2. Стимулирование покупателей (метод протаскивания). Будет использоваться рекламная компания, сопровождающаяся различными акциями.

3. Смешанный метод стимулирования. Используя такой метод, можно одновременно воздействовать как на продавцов, так и на покупателей).

В результате технико-технологического обоснования проекта ООО «Зазеркалье» было выявлено, что основной продукцией на первоначальном этапе работы предприятия будут настенные зеркала в деревянной раме и зеркала для танцевальных или тренировочных залов. Технологический процесс производства зеркал включает пять последовательных этапов, для выполнения которых необходимо приобрести оборудование на сумму около 1 млн. руб.

В ООО «Зазеркалье» функция материально-технического обеспечения (МТО) возложена на менеджера по снабжению и сбыту. При реализации продукции предприятие будет использовать одноуровневые каналы распределения и каналы нулевого уровня.

На основе информации об ассортименте, производственной программе, особенностях технологического процесса производства зеркал, количестве и характеристиках выбранного оборудования, особенностей производственных и распределительных процессов в ООО «Зазеркалье» в следующей главе ВКР осуществляется формирование системы эффективного управления предприятия.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЗЕРКАЛ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятием и управление персоналом

Первоначальным этапом формирования системы управления предприятия является проектирование организационной структуры, которая представляет собой совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними [31].

Организационная структура проектируемого предприятия «Зазеркалье» будет иметь линейно-функциональный вид (рисунок 3.1) [26].

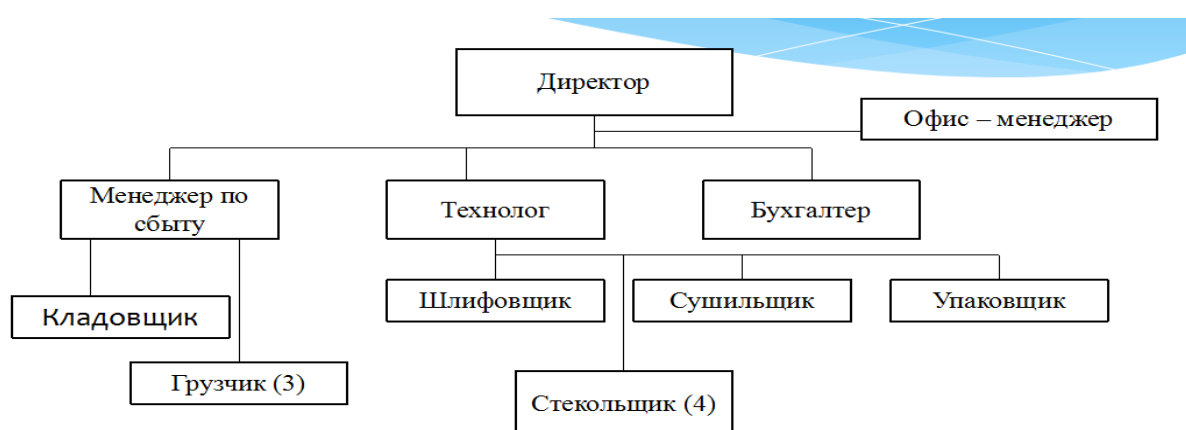


Рисунок 3.1 – Организационная структура ООО «Зазеркалье»

Должность	Количество человек	Ежемесячный оклад
1	2	3
Директор	1	35000
Бухгалтер	1	20000
Офис-менеджер	1	15000
Стекольщик	4	20000
Шлифовщик	1	17000
Грузчик	3	13000
Сушильщик	1	13000

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
Упаковщик	1	12000
Менеджер по снабжению и сбыту	1	20000
Техник-технолог	1	22000
Кладовщик	1	12000

Информация о численности и размере оплаты труда персонала проектируемого предприятия «Зазеркалье» приведена в таблице.

Таблица 3.1 – Численность и размер оплаты труда персонала ООО «Зазеркалье»

Из таблицы 3.1 видно что, общая численность персонала предприятия составит 16 человек. Из них количество производственного персонала – 7 человек.

На предприятии будет повременная система оплаты труда. Заработная плата персонала представляет собой фиксированный оклад. Ежемесячно на оплату труда будет направляться 199 тыс. руб.

Управление персоналом играет важную роль на любом предприятии, и в ООО «Зазеркалье» в частности. Персонал – это трудовые ресурсы, которые создают базис для всей производственной деятельности организации [25]. В ООО «Зазеркалье» решение по отбору принимает директор.

Основной целью отбора персонала является выявление работников, наиболее хорошо подходящих под стандарты качества работы, выполняемой организацией, а также обеспечение удовлетворенности работников и полного раскрытия и использования их возможностей.

Так как ООО «Зазеркалье» – это вновь создаваемое предприятие, необходимо сформировать весь штат персонала. Для этого предполагается выполнение следующих этапов:

- Разработка требований к должности. В результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для указанной работы;

- Широкий поиск претендентов. На данном этапе решается задача привлечения наибольшего количества кандидатов;

– Проверка претендентов (первичный отбор) – проводится с использованием ряда методов, с целью отсеивания наименее подходящих на данную должность кандидатов;

– Отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур (вторичный отбор) – завершающая процедура, осуществляемая, как правило, руководителем, с учётом заключения данных различных предыдущих проверок и испытаний третьего этапа.

При оценке кандидатов будут рассматриваться следующие группы качеств:

– Общественно-гражданская зрелость: как способность подчинять личные интересы общественным, умение прислушиваться к критике, быть адекватно самокритичным, активное участие в общественной деятельности;

– Отношение к труду: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы;

– Уровень знаний и опыт работы: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности);

– Умение работать с документами и информацией;

– Умение своевременно принимать и реализовывать решения;

– Морально-этические черты характера: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаятельность; скромность, простота; опрятность и аккуратность внешнего вида, хорошее здоровье.

После того, как из претендентов на замещение вакантной должности выбран подходящий кандидат, он приглашается для оформления найма в ООО «Зазеркалье». Со всеми сотрудниками заключается трудовой договор. При поступлении на работу будущий сотрудник предъявляет документы,

предусмотренные ст. 65 Трудового кодекса РФ [2], а в частности: паспорт, трудовую книжку, если таковая имеется, документ об образовании, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала для более эффективного достижения целей и задач организации [42].

В ООО «Зазеркалье» будут применяться инновационные образовательные технологии, суть которых отражена в таблице в Приложении А.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственно руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – это встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на перспективу.

Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника заключается в оценке собственной работы за истекший период (с использованием методов оценки, предусмотренных аттестационной процедурой), составлении плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он хотел бы задать своему руководителю.

В ООО «Зазеркалье» для аттестации персонала будет применяться метод стандартных оценок, который отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Чтобы аттестовать сотрудника с помощью метода стандартных оценок, руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода обеспечивает также единообразие аттестации всех сотрудников.

Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале [40]. Форма аттестационного листа представлена в Приложении Б.

Мотивация персонала - один из способов повышения производительности труда. Для осуществления данного управленческого воздействия в ООО «Зазеркалье» всех сотрудников условно разделили на несколько категорий в зависимости от характера и отношения к работе. Затем для каждой из категории сотрудников разработали свои подходы к мотивации.

3.2 Основные направления стратегического развития ООО «Зазеркалье»

Миссия организации – это ее философия, долгосрочное стратегическое видение бизнеса, ключевые ценности и убеждения. Миссия основана на таких характеристиках компании, которые являются ее сильными сторонами и могут сделать ее успешной на рынке [8]. Миссия ООО «Зазеркалье» – ввести в жизненное и рабочее пространство человека красоту и уют путём предложения качественных зеркал. Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым должна стремиться организация, фиксируются в виде ее целей [12].

Рекомендуемое содержание стратегических и тактических целей ООО «Зазеркалье» отражено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Рекомендуемое содержание стратегических и тактических целей ООО «Зазеркалье»

Характер целей	Стратегические цели	Тактические цели
1	2	3
Экономические	Увеличение прибыли к 2019 году на 10%	- увеличение объёмов производства продукции на 5% ежегодно; - повышение рентабельности на 3-5% ежегодно.

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
Маркетинговые	Увеличение объема реализации продукции на 3% в год за счёт повышения мотивации персонала	Разработка комплекса маркетинга применительно к этапам жизненного цикла продукции в 2019 году
Закупочные	Повышение качества сырья	<ul style="list-style-type: none"> - поиск новых поставщиков сырья; - составление и оформления заказа; - организация проверки качества и заключение договора.
Производственные	Повышение производительности труда на 5% ежегодно	<ul style="list-style-type: none"> - оптимизация структуры производственного процесса; - формирование системы планово-предупредительного ремонта оборудования; - оптимальная организация рабочих мест; - оценка существующих на рынке современных технологий производства зеркал.
Технологические	Расширение ассортимента производимой продукции на 2-3 позиции в год	<ul style="list-style-type: none"> - разработка технической документации на производство новых видов продукции; - совершенствование потребительских свойств существующей продукции.
Кадровые	Повышение квалификации работников предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - заключение договоров с организациями по обучению персонала; - формирование эффективной системы мотивации сотрудников; - разработка системы адаптации работников.

По данным таблицы 3.2 можно сделать вывод, что основным направлениями стратегического развития проектируемого предприятия будут увеличение получаемой прибыли, объёмов производства продукции и её рентабельности, улучшение качества изделий, регулярное обновление

ассортимента, увеличение производительности труда, а также развитие персонала.

Проведём анализ внешней и внутренней среды организации. Для анализа внешней среды организации был использован инструмент четырехэлементного стратегического анализа – PEST-анализ. Результаты анализа показаны в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Таблица весов факторов внешней среды (составлено автором)

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы (балл)	Вес фактора (балл)	Итого (балл)
Политические	ПП1	Осложнение международных отношений	Гп = 3	Гп1 = 3	Рп1 = 9
	ПП2	Федеральные и региональные программы поддержки малого предпринимательства		Гп2 = 2	Рп2 = 6
	ПП3	Изменение налогового законодательства		Гп3 = 3	Рп3 = 9
Экономические	ЭЭ1	Доступность кредитных ресурсов	Гэ = 4	Гэ1 = 4	Рэ1 = 16
	ЭЭ2	Уровень инфляции		Гэ2 = 2	Рэ2 = 8
	ЭЭ3	Рост ёмкость рынка		Гэ3 = 4	Рэ3 = 16
	ЭЭ4	Изменение цен на ресурсы		Гэ3 = 3	Рэ3 = 12
Технологические	ТТ1	Доступность современных технологий производства зеркал	Гт = 3	Гт1 = 3	Рт1 = 9
	ТТ2	Большой выбор оборудования для производства зеркал		Гт2 = 3	Рт2 = 9
	ТТ3	Наличие на рынке доступных информационных технологий		Гт3 = 4	Рт3 = 12
Социально-демографические	ТС1	Наличие на рынке высококвалифицированных специалистов	Гс = 4	Гс1 = 3	Рт1 = 12
	ТС2	Рост рождаемости		Гс2 = 3	Рт2 = 12
	ТС3	Сильное расслоение общества по доходам		Гс3 = 3	Рт3 = 12

В таблице 3.3: ПП_і, ЭЭ_і, ТТ_і, ТС_і – шифр группы факторов; Г_і – вес группы соответствующих факторов; Г_{іі}– вес конкретного фактора из группы; R_{т3} – произведение Г_і на Г_{іі}.

Результирующую оценку каждому фактору и их взаимные приоритеты определяем в таблице 3.4 «Профиль среды».

Таблица 3.4 – Профиль среды [составлено автором]

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

Как показывает проведенный анализ среди экономических факторов наиболее благоприятным является возрастающая емкость рынка, то есть наблюдается потребность в нашем товаре, что обуславливает высокий потенциал рынка. Из технологических факторов наибольшее влияние на предприятие имеет такой фактор, как наличие на рынке доступных информационных технологий. Значимость его высока, так как автоматизация управленческих процессов позволяет повысить их эффективность. Среди социально-демографических факторов наибольшее положительное влияние оказывает наличие на рынке высококвалифицированных специалистов, так как их привлечение позволит производить более качественную продукцию и развивать производство. Из политических факторов самое благоприятное влияние оказывает наличие федеральных и региональных программы

поддержки малого предпринимательства, к которому относится проектируемое предприятие.

Произведем экспертный анализ внутренней среды по ее основным направлениям по 10-балльной шкале оценке. Результаты анализа показаны в таблице 3.5 [21].

Таблица 3.5 – Результаты анализа внутренней среды предприятия
[составлено автором]

Основные направления	Оценка состояния (балл)
Маркетинговая деятельность	
Выполнение сегментации рынка	6
Позиционирование основных продуктов на сегментах	5
Ориентированность продуктов на требования рынка (выполнение этих требований подразделениями предприятия и скорость реакции на эти требования)	8
Рациональность политики ценообразования	5
Эффективность продвижения продуктов на рынке продаж	4
Эффективность продаж	5
Производственная деятельность	
Планирование процессов производства продукции	6
Снабжение производства	7
Логистика сфер деятельности	6
Эффективность производства	6
Использование ресурсосберегающих технологий	2
Эффективность использования системы качества	6
Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	6
Качество коммуникаций	4
Рациональность распределения полномочий и ответственности	6
Отработанность процедур управления, норм и правил	3
Использование информационных технологий управления	2
Работа с персоналом	
Наличие эффективных процедур найма и роста персонала	6
Эффективность системы обучения и переобучения персонала всех уровней	7
Взаимоотношения менеджеров с работниками	5
Эффективность системы мотивации	6
Финансовая деятельность	
Прибыльность предприятия	7
Эффективность инвестиционной политики	7
Обеспечение безубыточности	7
Поддержание ликвидности	7

Результаты анализа внутренней среды предприятия проводились на основе оценки тех мероприятий, которые предусмотрены проектом предприятия.

По результатам анализа можно сделать следующие выводы. В маркетинговой деятельности имеются недостатки, связанные с предполагаемой эффективностью продвижения продукции на рынке. Таким образом, возникает необходимость выделения большего объёма инвестиций в рекламную деятельность компании. В производственной деятельности главным недостатком является то, что на создаваемом предприятии не предусмотрено использование ресурсосберегающих технологий и информационных технологий управления.

Однако можно отметить достаточную эффективность снабжения производства за счёт грамотного подхода к выбору поставщиков ресурсов.

Таким образом, проведенный анализ показал, что у предприятия есть возможности эффективного развития, связанные поддержкой государства малого предпринимательства, стабилизацией экономической ситуации в стране и достаточно высоким внутренним потенциалом развития.

Для осуществления анализа внешних и внутренних среды организации необходимо провести SWOT-анализ (таблица 3.6) [6]. На основе результатов SWOT-анализа строятся стратегии предприятия.

Таблица 3.6 – SWOT-анализ ООО «Зазеркалье»

Сильные стороны предприятия	Возможности рынка
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - приемлемые цены; - веб-сайт с удобным и понятным интерфейсом; - постоянное развитие персонала; - наличие собственной торговой марки; - индивидуальный подход к заказчикам; - достаточная и качественная производственная база. 	<ul style="list-style-type: none"> - популяризация здорового образа жизни; - сотрудничество с мебельными магазинами и салонами интерьера; - отсутствие в регионе предприятий, специализирующихся на производстве зеркал для танцевальных и тренировочных залов - положительная динамика спроса на занятия спортом

Продолжение таблицы 3.6

1	2
Слабые стороны предприятия	Угрозы рынка
<ul style="list-style-type: none"> - неизвестность предприятия на рынке; - узкий ассортимент продукции; - отсутствие опыта работы; - недавно сформированный коллектив сотрудников; - хрупкость материала и готовой продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> - невысокие входные барьеры на рынок; - рост цен на топливно-энергетические ресурсы, материалы и сырье; - наличие на рынке больших объемов некачественной, но дешёвой продукции из Китая; - снижение покупательной способности населения.

SWOT-анализ показал, что у предприятия ООО «Зазеркалье» достаточное количество сильных сторон, главными из которых являются достаточная и качественная производственная база, индивидуальный подход к заказчикам, приемлемые цены. Основными слабыми сторонами выступают неизвестность предприятия на рынке, узкий ассортимент продукции, хрупкость материала и готовой продукции.

Перспективы развития предприятия связаны с отсутствием в регионе предприятий, специализирующихся на производстве зеркал для танцевальных и тренировочных залов, которые развивают пропаганду здорового образа жизни.

В качестве стратегии функционирования ООО «Зазеркалье» предлагается лидерство по издержкам, стратегической целью которой, выступает стремление стать поставщиком самых дешевых товаров, привлекательных для широкого круга потребителей.

Основа конкурентного преимущества – более низкие по сравнению с конкурентами издержки.

Ассортимент продукции включает хороший базовый продукт, соответствующий средним стандартам:

- пороки отражающего и защитного покрытия зеркал отсутствуют;
- пороки базового стекла соответствуют допустимым ГОСТ 32361;
- величина оптического искажения в отражённом свете зеркал не более 20 мм;
- величина оптического искажения в краевой зоне зеркал не более 7 мм;

- коэффициент направленного отражения света не менее 0,86;
- зеркала являются влагостойкими, стойкими к соляному туману;

При реализации данной стратегии производство должно быть построено таким образом, чтобы обеспечивался непрерывный поиск путей снижения издержек без снижения уровня качества продукции.

Для поддержки стратегии необходимо поддерживать соотношение цены и качества продукции. Все элементы стратегии направлены на снижение издержек на каждом рабочем месте, на каждом этапе цикла производства (по всей цепочке стоимости).

Формирование стратегии развития осуществляется во взаимосвязи с этапами жизненного цикла товара с помощью матрицы A/D/Little ЖЦТ и стратегий бизнеса, которые показаны в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Стратегии во взаимосвязи с этапами жизненного цикла

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

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5
Доминирующая (лидер рынка ST6)	Рост 1	Рост1,2	Рост 1-3 Стабильность 1	Рост 2,3 Стабильность 1-3

Продукция предприятия ООО «Зазеркалье» находится на этапе введения товара на рынок. Так как его конкурентная позиция благоприятная, ему рекомендуются следующие стратегии: рост 1-3.

Перечень эталонных стратегий показан в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Эталонные стратегии

№ п/п	Список эталонных стратегий
Стратегии роста	
1	Концентрированный рост (развитие товара, развитие рынка)
2	Интегрированный рост (интеграция с поставщиками и потребителями)
3	Диверсифицированный рост
Стратегии стабильности	
1	Пауза (намеренная приостановка увеличения сбыта)
2	Осторожное продвижение (продолжение начатых программ в ожидании успеха)
3	Без изменений (замораживающая ситуация)
4	Снятие прибыли (прекращение перспективных и текущих инвестиций в товар)
Стратегии сокращения (отхода)	
1	«Сброс жира» (установление минимально возможного уровня накладных расходов)
2	Частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте, финансах)
3	«Сбор урожая» - отказ от долгосрочных перспектив в пользу краткосрочного получения максимальных доходов
4	Частичная распродажа активов (долей в фирме или физических активов)
5	Банкротство Ликвидация

Из альтернативных стратегий можно остановиться на одном направлении стратегий – концентрированного роста, которая будет реализовываться в 3-х направлениях:

- усиление позиции на рынке: предприятие будет расширять мероприятия по формированию спроса и стимулирования сбыта;
- развитие рынка: выход на рынки соседних областей;
- развитие продукта: включение в ассортимент зеркал различных форм и размеров для жилых и офисных помещений, а также зеркал для мебели.

ООО «Зазеркалье» будет использовать стратегию концентрированного маркетинга, так как занимается производством только зеркал [30].

3.3 Управление качеством в организации

Выстраивая систему менеджмента контроля качества, ООО «Зазеркалье» решает несколько важных бизнес-задач:

- повышает эффективность взаимодействия с заказчиками: улучшение качественных характеристик продукта способствуют увеличению лояльности покупателей, расширению клиентской базы и сохранению существующих потребителей предприятия;
- формирует этику производственных отношений, соблюдая принципы «бережливого производства».

Стратегия менеджмента качества сопровождается введением системы мотивации сотрудников, направленной на снижение потерь от выпуска бракованной продукции. В коллективе создается определенная производственная культура, у работников появляется ответственность за то, что они делают, действенной становится контроль качества. Укрепляет устойчивость конкурентных преимуществ компании, ее инвестиционную привлекательность [39].

Система управления качеством – это согласованная деятельность по управлению и руководству организацией, которая направлена на выпуск качественной с точки зрения потребителя продукции или услуг.

Задачи СМК: постоянное улучшение качества посредством регулярного анализа результатов и корректировки деятельности, полное отсутствие дефектов и непроизводственных затрат, выполнение намеченного точно в срок.

Тактика СМК: предупреждение причин дефектов; Вовлечение всех сотрудников в деятельность по улучшению качества; Активное стратегическое управление; Непрерывное совершенствование качества продукции и процессов; Использование научных подходов в решении задач; Регулярная самооценка.

Одним из основных инструментов управления организацией с внедренной системой менеджмента качества является Политика в области качества, которая должна:

- соответствовать целям организации;
- отражать обязательства по удовлетворению предъявляемых требований и постоянному повышению результативности системы менеджмента качества;
- создавать базу для установления и анализа целей в области качества;
- довести до необходимых уровней организационной структуры организации и понимание на всех этих уровнях;
- провести анализ с целью постоянного поддержания ее пригодности.

Таким образом, политика в области качества должна содержать общие намерения, направления и цели в области качества.

Основные этапы внедрения СМК следующие:

1. Анализ существующей ситуации в организации и обучение персонала;
2. Разработка документации и изменение работы сотрудников;
3. Проведение внутреннего аудита системы качества.

Каждый из этих этапов состоит из определенного, достаточно большого набора работ. Наиболее сложным и трудоемким этапом является второй этап работ, а вот наиболее критическим для всего проекта внедрения СМК является первый.

Работы первого этапа состоят из следующих основных шагов:

1. Издаётся приказ по предприятию о начале работ по системе качества, в котором указывается:

- а) цель начала работ;
- б) ответственный за систему качества от руководства организации;
- в) состав рабочей группы по внедрению системы качества.

2. Обучение участников рабочей группы менеджменту качества и требованиям стандартов ИСО серии 9001. Руководитель рабочей группы и ее участники должны быть обучены обязательно, т.к. анализ существующего положения дел и разработка системы качества будет являться их основной задачей.

3. Для того чтобы понять, на сколько сильно существующая деятельность в организации отличается от требований стандарта ИСО 9001:2008, необходимо провести анализ текущей ситуации. Сбор исходных данных проводится, в основном, двумя методами – анкетированием и проведением интервью. Наиболее эффективно использовать оба метода, сначала провести анкетирование, а после этого уточнить необходимую информацию в ходе бесед с сотрудниками. Ответственными за анкетирование и проведение интервью являются участники рабочей группы.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Для выполнения финансовых расчетов по проекту использовалась программа Project Expert [7].

В связи с тем, что у создаваемого предприятия нет в наличии никаких производственных площадей и оборудования, предприятие планирует их частично арендовать и частично приобрести в собственность.

Первоначальное финансирование предприятия будет осуществляться за счет собственного капитала, сформированного из денежного вклада учредителей общества с ограниченной ответственностью (таблица 3.9) и кредита (таблица 3.10).

Таблица 3.9 - Собственный капитал ООО «Зазеркалье»

Вкладчик	Дата	Сумма (руб.)
Евглевская В.И.	01.09.2018	241 000,00
Смирнов М.А.	01.09.2018	241 000,00
Яшина И.В.	01.09.2018	241 000,00

Таблица 3.10 – Заёмный капитал ООО «Зазеркалье»

Название	Дата	Сумма (тыс.руб.)	Срок (мес.)	Ставка (%)
Заёмный капитал в банке ПАО Сбербанк	01.09.2018	550	48	13

По данным таблиц 3.9 и 3.10 можно увидеть, что предприятию для успешной реализации планируемого проекта необходимы в общей сложности 1,273 млн. рублей.

В качестве учредителей предприятия выступить частный инвестор, который будет непосредственно заниматься разработкой и реализацией данного проекта. Учредители вносят стартовый капитал в равных долях на общую сумму 723 тыс. рублей. Эти средства будут направлены на приобретение оборудования.

Планируется взять кредит в банке ПАО Сбербанк на сумму 550 тыс. руб. под 13% на 48 месяцев. Отсрочка выплаты процентов и суммы кредита не предусмотрена.

Заёмные средства планируется потратить на ремонт помещения и прочие затраты подготовительного периода. Со временем планируется выкуп арендуемых производственных площадей.

Налогообложение ведется по общей системе в связи с тем, что основными покупателями продукции предприятия медицинские учреждения - плательщики НДС (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Налоги ООО «Зазеркалье»

Название налога	База	Период	Ставка
Налог на прибыль	Прибыль	Месяц	20 %
НДС	Добав. стоим.	Месяц	18 %
Страховые взносы	Зарплата	Месяц	30%
Налог на имущество	Имущество	Квартал	2 %

В таблице 3.12 приводятся основные этапы инвестиционного плана ООО «Зазеркалье».

Таблица 3.12 – Список основных этапов инвестирования, их сроки и стоимость

Название	Длительность	Дата начала	Дата окончания	Стоимость
Поиск и заключение договора аренды на помещение	14	01.09.2018	14.09.2018	12 000,00
Ремонт помещения	14	15.09.2018	28.09.2018	80 000,00
Приобретение производственного оборудования	18	29.09.2018	16.10.2018	600 000,00
Приобретение складского и транспортного оборудования	10	17.10.2018	26.10.2018	200 493,25
Прочие этапы подготовительного периода	7	17.10.2018	23.10.2018	50 123,31
Производство [Зеркало для танцзала]	—	27.10.2018	—	—
Производство [Зеркало в деревянной раме]	—	27.10.2018	—	—

В начале своей деятельности (с 01.09.2018 г.) ООО «Зазеркалье» будет арендовать помещение. Следующие 2 недели продлится ремонт данных помещений.

Приобретение производственного оборудования начнётся с 29.09.2018 г. и продлится 18 дней. Последующие 10 дней отводятся на приобретение складского и транспортного оборудования. На прочие этапы подготовительного

периода отводится 7 дней начиная с 17.10.2018 г. Производство продукции начнётся по завершении всех подготовительных этапов – с 27.10.2018 г.

По способу отнесения затрат на себестоимость производимой продукции, выделяются прямые и косвенные расходы. Прямые расходы непосредственно связаны с производством продукции и по установленным нормам относятся на их себестоимость. В ООО «Зазеркалье» к прямым затратам относятся материалы и комплектующие.

Информация о материалах и комплектующих, необходимых для производства зеркал отражена в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Материалы и комплектующие

Наименование	Ед. изм.	Цена (руб.)
Азотная кислота	л	50
Азотнокислое серебро	кг	110
Листовое стекло	кв.м	300
Нашатырный спирт	л	50
Щёлочь	кг	70
Деревянная рама	шт	300

Данные о прямых издержках на производство зеркала для танцевальных залов приведены в таблице 3.14, а на зеркало в деревянной раме – в таблице 3.15.

Таблица 3.14 – Прямые издержки на зеркало для танцевальных залов

Наименование	Расход	Потери	(руб.)
Материалы и комплектующие	0	0	453,71
Азотная кислота	0,018	0,000	0,9
Азотнокислое серебро	0,018	0,000	1,98
Листовое стекло	1,500	5,000	450
Нашатырный спирт	0,011	0,000	0,55
Щёлочь	0,004	0,000	0,28
Сдельная зарплата	0	0	0,00
Другие издержки	0	0	0,00
Всего	0	0	453,71

Таблица 3.15 – Прямые издержки на зеркало в деревянной раме

Наименование	Расход	Потери	(руб.)
1	2	3	4
Материалы и комплектующие			460,3
Азотная кислота	0,005	0,000	0,25
Азотнокислое серебро	0,005	0,000	0,55
Листовое стекло	0,500	5,000	150,00
Нашатырный спирт	0,004	0,000	2,00
Щёлочь	0,001	0,000	7,50
Деревянная рама	1,000	0,000	300,00
Сдельная зарплата	0	0	0,00
Другие издержки	0	0	0,00
Всего	0	0	460,3

Косвенные расходы обусловлены обслуживанием производства и включаются в себестоимость пропорционально показателю, установленному отраслевой инструкцией по планированию себестоимости.

К косвенным издержкам относятся постоянные затраты, сумма которых практически не зависит от объема выпуска продукции.

Перечень косвенных затрат ООО «Зазеркалье» представлен в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Общие издержки ООО «Зазеркалье»

Название	Сумма (руб.)	Платежи
1	2	3
Расчётно-кассовое обслуживание	2 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Оплата средств связи	2 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Офисные расходы	2 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Командировочные расходы	20 000,00	Ежемесячно, весь проект
Коммунальные услуги	30 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Планово-профилактическое обслуживание зданий и оборудования	5 000,00	Ежеквартально, весь период пр-ва
Спецодежда	50 000,00	Ежеквартально, весь период пр-ва

Продолжение таблицы 3.16

1	2	3
Хозяйственный инвентарь	1 200,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Аренда	30 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Транспортные расходы	70 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Реклама	5 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Участие в выставках	60 000,00	Раз в год, весь проект

Общая численность на начальном этапе работы предприятия будет составлять 16 человек. Итого за 1 месяц предполагается выплачивать заработную плату в размере 193 тыс. руб. План по персоналу ООО «Зазеркалье» отражён в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – План по персоналу ООО «Зазеркалье»

Должность	Кол-во	Зарплата (руб.)	Платежи
Управление			
Директор	1	35 000,00	Ежемесячно, весь проект
Бухгалтер	1	20 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Офис-менеджер	1	15 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Производство			
Упаковщик	1	12 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Грузчик	3	12 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Техник-технолог	1	22 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Стекольщик	4	20 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Сушильщик	1	13 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Шлифовщик	1	17 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Маркетинг			
Менеджер по снабжению и сбыту	1	20 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Кладовщик-грузчик	1	12 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва

План формирования финансовых результатов ООО «Зазеркалье» представлен в Приложении В.

Валовый объём продаж за период реализации проекта увеличивается с 2,9 млн. руб. до 14,2 млн. руб.

Потери заложены в размере 10% от валового объёма продаж.

Таким образом, чистый объём продаж возрос с 2,6 млн. руб. до 12,78 млн. руб. Прибыль до выплаты налога приобретает положительное значение в размере 424,78 тыс. руб. в 2019 г.

План привлечения и использования денежных средств приведён в Приложении Г. Согласно него, баланс наличности ООО «Зазеркалье» всегда положителен и возрастает с 10 тыс. руб. до 3,75 млн. руб. за срок реализации проекта. Период расчета интегральных показателей – 5 лет.

Период окупаемости данного проекта равен 27 месяцам аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта равен 30 месяцам.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 48,27 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,5 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной. Чистый приведенный доход от реализации проекта равен 2 140 927 рублей (таблица 3.18).

Таблица 3.18 – Интегральные показатели ООО «Зазеркалье»

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	10,00
Период окупаемости, мес.	27
Дисконтированный период окупаемости, мес.	30
Средняя норма рентабельности, %	48,27
Чистый приведенный доход, млн. руб.	2 140 927
Индекс прибыльности, %	2,05
Внутренняя норма рентабельности, %	92,22
Модифицированная внутренняя норма рентабельности, %	24,62

Таким образом, значения интегральных показателей подтвердили целесообразности реализации проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По прогнозам аналитиков, в ближайшие годы объем рынка стеклянных зеркал в стоимостном выражении покажет положительную динамику развития, в 2018-2020 г.г. совокупный среднегодовой темп прироста составит 5-7%.

Анализ показал, что данная отрасль и данный рынок являются достаточно привлекательными. Планируется использовать агрессивную стратегию роста и развития, предполагающую концентрацию усилий на развитии продаж, инвестировании улучшений производственных возможностей и обновления оборудования, что необходимо для укрепления конкурентных позиций предприятия в будущем.

В результате активной маркетинговой деятельности предприятие предполагает занять 5 % рынка стеклянных зеркал в Пензенской области. По мере развития предприятия предполагается выйти на российские рынки сбыта. Расширение границ рынка можно достичь путем грамотной маркетинговой политики предприятия.

Несмотря на достаточно большой выбор зеркал, широкая область их применения позволяет найти свою нишу и благополучно развивать бизнес.

Новое предприятие планирует использовать концентрическую товарную политику, то есть ввести в ассортимент выпускаемой продукции новые позиции. Планируется расширить ассортимент зеркалами для мебели, настенными зеркалами различных форм, размеров и цветов.

Товарный знак ООО «Зазеркалье» представляет собой изображение зеркала с размещённой на нём буквой «з», что указывает на продукцию, производимую предприятием.

Для осуществления технологического процесса производства зеркал необходимо приобрести следующее оборудование:

- стол для резки стекла (400 тыс.руб.);
- станок для мытья и сушки стекла (350 тыс.руб.);

- емкость для серебрения из стекла, фаянса, глиняная посуда, однако нельзя использовать металлические емкости;
- шлифовальная машинка (70 тыс. руб.);
- весы.

Также планируется приобрести стеклорезы, бесторезы и другой инструмент.

При реализации продукции предприятие будет использовать несколько каналов реализации. Зеркала для танцевальных и тренировочных залов будут реализовываться потребителю напрямую или через строительные организации, занимающиеся комплексным оснащением помещений данного назначения. Зеркала в деревянной раме будут продаваться частным потребителям с через магазины мебели, товаров для интерьера.

Организационная структура ООО «Зазеркалье» будет иметь линейно-функциональный вид.

SWOT-анализ показал, что у предприятия ООО «Зазеркалье» достаточное количество сильных сторон, главными из которых являются достаточная и качественная производственная база, индивидуальный подход к заказчикам, приемлемые цены. Основными слабыми сторонами выступают неизвестность предприятия на рынке, узкий ассортимент продукции, хрупкость материала и готовой продукции.

Перспективы развития предприятия связаны с отсутствием в регионе предприятий, специализирующихся на производстве зеркал для танцевальных и тренировочных залов, популяризация здорового образа жизни.

Угрожают деятельности ООО «Зазеркалье» невысокие входные барьеры на рынок, рост цен на топливно-энергетические ресурсы, материалы и сырье, наличие на рынке больших объёмов некачественной, но дешёвой продукции из Китая.

Для успешной реализации планируемого проекта необходимы в общей сложности 1,273 млн. рублей. Первоначальное финансирование предприятия будет осуществляться за счет собственного капитала, сформированного из

денежного вклада учредителей общества с ограниченной ответственностью (таблица) и кредита.

Период окупаемости данного проекта равен 27 месяцам аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта равен 30 месяцам.

Чистый приведенный доход от реализации проекта равен 2 140 927 рублей. Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 48,27 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,5 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации, – №2, №6, №7, №11, 30.12.2008г.
2. ГОСТ 17723 – 82 «Зеркала бытовые». – URL:
<http://www.normacs.ru/Doclist/doc/4AGS.html> (дата обращения 13.04.2018 г.)
3. ГОСТ 17716 – 91 «Зеркала. Общие технические условия» . – URL:
<http://www.vashdom.ru/gost/17716-91/> (дата обращения 12.04.2018 г.)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 (НК РФ ч.2). – URL:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения 20.04.2018 г.)
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197 – ФЗ.– URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 11.04.2018 г.)
6. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT–анализа: Социальные науки, 2015. – С. 63 – 66.
7. Алиев В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
8. Астафьева Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления: Менеджмент в России и за рубежом, 2013. – С. 59 – 62.
9. Безносова А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия. Экономика и управление: новые вызовы и перспективы, 2013. – С. 121 – 124.
10. Беляев С.Ю. Управление качеством: Учебное пособие для бакалавров – М.: Омега-Л, 2013. – 381 с.
11. Бизнес с нуля: производство зеркал. – URL:
<http://rusentrepreneur.ru/biznes-plany/proizvodstvo-zerkal.htm> (дата обращения 10.04.2018 г.)
12. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. – СПб.: Питер, 2015. – 256 с.

13. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 290 с.
14. Данько Т.П., Голубев М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 416 с.
15. Деловой портал финансового направления. – URL: Bank-Explorer.ru (дата обращения 20.04.2018 г.)
16. Дэвид Бэнгз. Руководство по составлению бизнес - плана / Дэвид Бэнгз. – М.: Финпресс, 2015. – 256 с.
17. Зеркала для танцевальных залов (школ). – URL: https://ecosteklo.ru/mirror_to_order/mirrors_for_dance_halls/ (дата обращения 20.04.2018 г.)
18. Зеркала для танцевальных залов. – URL: <https://zerkala.ru/izdeliya-iz-zerkal/zerkala-dlya-tancevalnyix-zalov.html> (дата обращения 14.04.2018 г.)
19. Импорт в Россию «зеркала стеклянные, в рамах или без рам, включая зеркала заднего обзора. – URL: <http://ru-stat.com/date-Y2017-2017/RU/import/world/137009> (дата обращения 15.04.2018 г.)
20. Как открыть производство зеркал. – URL: <https://biznes-prost.ru/biznes-plan-proizvodstva-zerkal.html>] (дата обращения 18.04.2018 г.)
21. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник» / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 623 с.
22. Литовченко В.П. Финансовый анализ: Учебное пособие / В.П. Литовченко. – М.: Дашков и К, 2016. – 216 с.
23. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 488 с.
24. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Мир книг, 2013. – 479 с.

25. Мелихов Е.Ю., Малуев П. А. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие; Дашков и Ко – М., 2015. – 344 с.
26. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. – 672 с.
27. Обзор рынка оборудования по обработке и производству зеркал. – URL:<http://dom-khv.ucoz.ru/index/> (дата обращения 19.04.2018 г.)
28. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 17.04.2018 г.)
29. Павеллек Гюнтер Комплексное планирование промышленных предприятий. Базовые принципы, методика, ИТ-обеспечение / Павеллек Гюнтер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 151 с.
30. Пичурин И.И. Основы маркетинга. Теория и практика. Учеб. пособие. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 383 с.
31. Попов В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.
32. Производство зеркал. – URL: <https://znaytovar.ru/s/Proizvodstvo-zerkal.html> (дата обращения 15.04.2018 г.)
33. Производство зеркал как бизнес. – URL: <http://moneymakerfactory.ru/biznes-idei/proizvodstvo-zerkal/> (дата обращения 15.04.2018 г.)
34. Реброва Н.П. Основы маркетинга. Учебник и практикум для спо / Н.П. Реброва. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 277 с.
35. Рекорды российского экспорта строительных материалов в 2017 г. – URL: <https://sdelanounas.ru/blogs/104167/> (дата обращения 19.04.2018 г.)
36. Рынок стекла: импорт стеклянных зеркал без рам. – URL: <https://news.stanki.ru/ryinok-stekla-import-steklyannyih-zerkal-bez-ram/> (дата обращения 11.04.2018 г.)

37. Стимулирование сбыта: методы, средства. – URL: <http://fb.ru/article/4298/stimulirovanie-sbyita-metodyi-sredstva>] (дата обращения 19.04.2018 г.)
38. Торосян Е.К., Сажнева Л.П., Варзунов А.В. Бизнес-планирование. Учебное пособие – Санкт-Петербург: СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.
39. Управление качеством на предприятии: стандарты, этапы внедрения, советы. – URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2101-upravlenie-kachestvom-na-predpriyatii>] (дата обращения 10.04.2018 г.)
40. Федорова Н.В., Минченкова О. Ю. Экономика труда. Учебник; КноРус – М., 2016. – 232 с.
41. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации. Учебное пособие; КноРус - М., 2015. – 268 с.
42. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров); СИНТЕГ - Москва, 2016. – 352 с.

Форма аттестационного листа

Ф.И.О. сотрудника Должность

Вес (%)	Фактор	Оценка	Комментарий
	<u>Качество работы.</u> Аккуратность и тщательность в выполнении работы. Постоянное соответствие стандартам качества		
	<u>Планирование.</u> Продemonстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий и адаптировать их в соответствии с изменениями.		
	<u>Организация.</u> Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
	<u>Лидерство.</u> Продemonстрированная способность руководить и мотивировать других, устанавливать стандарты, оценивать работу других и способствовать ее улучшению.		
	<u>Коммуникабельность.</u> Способность эффективно воздействовать и информировать других, ясно выражаясь в письменной и устной форме.		
	<u>Отношение к работе.</u> Способность работать с большой нагрузкой и напряжением		

Итоговая аттестация (оценка)

Комментарии

Таблица Б.1 – План формирования финансовых результатов ООО «Зазеркалье», руб.

Показатели	9-12.2018	2019	2020	2021	2022	1-8.2023
Валовой объем продаж	2 904, 334,74	12 202 782,57	12 938 122,62	13 714 955,61	14 201 188,04	10 620 960,70
Потери	290 433,47	1 220 278,26	1 293 812,26	1 371 495,56	1 420 118,80	1 062 096,07
Чистый объем продаж	2 613 901,26	10 982 504,32	11 644 310,36	12 343 460,05	12 781 069,24	9 558 864,63
Материалы и комплектующие	920 419,89	3 866 905,40	4 100 095,65	4 346 447,32	4 500 540,68	3 365 919,66
Суммарные прямые издержки	920 419,89	3 866 905,40	4 100 095,65	4 346 447,32	4 500 540,68	3 365 919,66
Валовая прибыль	1 693 481,37	7 115 598,92	7 544 214,71	7 997 012,74	8 280 528,56	6 192 944,97
Налог на имущество	3 896,34	12 819,46	9 445,38	7 099,11	5 450,04	2 958,47
Административные издержки	54 438,37	132 107,23	137 085,33	142 231,07	147 262,66	87 553,24
Производственные издержки	310 298,36	863 510,59	895 892,34	929 587,81	962 517,00	626 405,79
Маркетинговые издержки	357 251,42	989 970,59	1 027 099,82	1 065 727,92	1 103 478,22	716 347,09
Зарплата административного персонала	339 252,46	1 038 468,95	1 077 294,54	1 117 862,31	1 157 493,56	793 634,53
Зарплата производственного персонала	939 468,34	2 875 760,16	2 983 277,18	3 095 618,70	3 205 366,79	2 197 757,15
Зарплата маркетингового персонала	167 016,59	511 246,25	530 360,39	550 332,21	569 842,99	390 712,38
Суммарные постоянные издержки	2 167 725,54	6 411 063,77	6 651 009,59	6 901 360,02	7 145 961,23	4 812 410,18
Амортизация	42 230,43	204 915,97	141 824,78	99 100,57	70 067,55	35 268,42
Проценты по кредитам	5 974,88	62 016,32	44 141,32	26 266,32	7 580,32	
Суммарные непроизводственные издержки	48 205,32	266 932,29	185 966,10	125 366,89	77 647,88	35 268,42
Другие издержки	132 123,31	0	0	0	0	0
Убытки предыдущих периодов	0	65 846,91	65 846,91	65 846,91	65 846,91	43 897,94
Прибыль до выплаты налога	-658 469,13	424 783,39	697 793,65	963 186,72	1 051 469,42	1 342 307,89
Налогооблагаемая прибыль	0	417 281,77	671 067,30	918 666,83	1 002 453,76	1 298 409,95
Налог на прибыль	0	83 456,35	134 213,46	183 733,37	200 490,75	259 681,99
Чистая прибыль	-658 469,13	341 327,04	563 580,19	779 453,35	850 978,66	1 082 625,90

Таблица В.1 – План привлечения и использования денежных средств ООО «Зазеркалье», руб.

Показатели	9-12.2018	2019	2020	2021	2022	1-8.2023
Поступления от продаж	3 084 403,49	12 959 355,09	13 740 286,23	14 565 282,86	15 081 661,70	11 279 460,26
Затраты на материалы и комплектующие	1 086 095,47	4 562 948,37	4 838 112,87	5 128 807,83	5 310 638,00	3 971 785,20
Суммарные прямые издержки	1 086 095,47	4 562 948,37	4 838 112,87	5 128 807,83	5 310 638,00	3 971 785,20
Общие издержки	851 946,01	2 342 994,32	2 430 891,44	2 522 305,22	2 611 644,31	1 687 761,23
Затраты на персонал	1 112 105,68	3 404 211,82	3 531 486,23	3 664 471,71	3 794 387,18	2 601 618,51
Суммарные постоянные издержки	1 964 051,70	5 747 206,14	5 962 377,67	6 186 776,93	6 406 031,49	4 289 379,74
Другие выплаты	0	0	0	0	0	0
Налоги	333 631,71	1 983 182,79	2 174 323,69	2 328 287,44	2 426 855,03	1 910 988,59
Кэш-фло от операционной деятельности	-299 375,38	666 017,79	765 472,00	921 410,65	938 137,18	1 107 306,74
Затраты на приобретение активов	800 493,25	0	0	0	0	0
Другие издержки подготовительного периода	132 123,31	0	0	0	0	0
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-932 616,57	0	0	0	0	0
Собственный (акционерный) капитал	723 000,00	0	0	0	0	0
Займы	550 000,00	0	0	0	0	0
Выплаты в погашение займов	34 375,00	137 500,00	137 500,00	137 500,00	103 125,00	0
Выплаты процентов по займам	5 974,88	62 016,32	44 141,32	26 266,32	7 580,32	0
Кэш-фло от финансовой деятельности	1 232 650,12	-199 516,32	-181 641,32	-163 766,32	-110 705,32	0
Баланс наличности на начало периода	10 000,00	10 658,17	477 159,64	1 060 990,32	1 818 634,66	2 646 066,51
Баланс наличности на конец периода	10 658,17	477 159,64	1 060 990,32	1 818 634,66	2 646 066,51	3 753 373,25

Таблица Г.1 – Сравнительная характеристика инновационных образовательных технологий, применяемых в ООО «Зазеркалье»

Технология	Концепция и суть метода	Характерные черты и принципы построения	Достоинства и недостатки
1	2	3	4
Метод обучения действием	Обучающаяся организация: объект обучения не отдельные люди и группы, а компания в целом. Решение конкретных деловых проблем, освоение приемов и идей, способствующих решению именно данного типа проблем.	Построение учебных планов на основе работы над серией проектов, стажировок на предприятиях в разные периоды обучения. – Строится вокруг решения реальной сложной, но разрешимой задачи. – Имеет комплексный характер: развитие личности и совершенствование проф. мастерства участника. – Длительность, обеспечивающая изменение системы ценностей человека.	Формирование способностей к изменениям путем осознания внешних и внутренних проблем и обучения тому, как справляться с этими проблемами в реальных условиях. Обязательность выполнения всех принципов в комплексе, иначе теряется эффективность. Дорогостоящая программа, требующая тщательной проработки и привлечения высококвалифицированных специалистов
Коучинг	Обучение, диалог, побуждение работников к тому, чтобы они расширяли свой кругозор и проявляли инициативу. Цель - помочь членам команды пополнить знания и набраться опыта.	Коучинг предполагает то, что руководитель делегирует свои функции, то есть наделяет ими членов команды. Это способ побудить людей проявить все, на что они способны, и приобрести навыки и знания, которые позволят им изменить к лучшему свое поведение. Одновременно это процесс обучения: члены команды постоянно учатся, открывают самих себя, приобретают опыт.	Причины, по которым управляющие не любят передавать свои функции: желание сохранить свою власть и осуществлять контроль; желание командовать и неверие в способности других; опасения, что другой выполнит работу лучше. Положительным результатом является более творческая и сплоченная работа команды, усиление мотивации служащих и рост производительности труда.

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4
Дистанционное образование	Приобретение знаний и навыков на основе удаленного доступа к образовательным услугам и информационным средствам.	Основные технологии: кейсовая, сетевая, телевизионная.	<p>Методики обучения достаточно хорошо отработаны, учиться можно по любой специальности, кроме тех, которые не предполагают даже заочную форму обучения.</p> <p>Массовость процесса приводит к его обезличиванию, сводится к нулю общение учителя и ученика.</p>

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

ТЕМА: «Исследование перспектив создания и эффективного управления предприятия по производству зеркал»

Автор: студ. гр. 133ЭМ51 Евглевская В.И.

Руководитель: к.э.н., доцент Крапчина Л.Н.

В результате выполнения ВКР спроектировано предприятие по производству зеркал ООО «Зазеркалье».

По данным официальной статистики объём производства стеклянных зеркал в последние годы имеет положительную динамику.

По прогнозам аналитиков, в ближайшие годы объём рынка стеклянных зеркал в стоимостном выражении покажет положительную динамику развития, в 2018-2020 гг. совокупный среднегодовой темп прироста составит 5-7%.

Анализ показал, что данная отрасль и данный рынок являются достаточно привлекательными. Планируется использовать агрессивную стратегию роста и развития, предполагающую концентрацию усилий на развитии продаж, инвестировании улучшений производственных возможностей и обновления оборудования, что необходимо для укрепления конкурентных позиций предприятия в будущем.

В результате активной маркетинговой деятельности предприятие предполагает занять 5 % рынка стеклянных зеркал в Пензенской области. По мере развития предприятия предполагается выйти на российские рынки сбыта. Расширение границ рынка можно достичь путем грамотной маркетинговой политики предприятия.

Несмотря на достаточно большой выбор зеркал, широкая область их применения позволяет найти свою нишу и благополучно развить бизнес.

Для выявления предпочтений потребителей зеркал был проведён опрос жителей г. Пензы в возрасте от 16 до 70 лет, а также преподавателей танцев, тренеров.

Почти 60% всех имеющихся зеркал имеют прямоугольную форму, около 30% - круглые или овальные, а на зеркала "сложных" форм (многоугольные, криволинейные) пока приходится не более 10% всего "парка" зеркал.

Средний размер купленного зеркала 0.4 м². Средняя стоимость купленного настенного зеркала 2000 руб.

Большинство потребителей покупали настенные зеркала.

Среди факторов, являющих наиболее важными при выборе зеркала, потребители назвали внешний вид, форму и цену. Марка производителя для потребителя играет незначительную роль в выборе товара.

Опрос тренеров и преподавателей танцев показал, что основное предпочтение отдаётся зеркалам большого размера обычным по цвету.

Предпочтения по толщине данным сегментом потребителей отдаются зеркалам 5 мм, которые допустимо выполнять больших размеров, крепить на неровные стены.

При приобретении зеркал представители данного сегмента в первую очередь ориентируются на отражающие свойства зеркала, надёжность, цену.

Новое предприятие планирует использовать концентрическую товарную политику, то есть ввести в ассортимент выпускаемой продукции новые позиции. Планируется расширить ассортимент зеркалами для мебели, настенными зеркалами различных форм, размеров и цветов.

Предприятие планирует начать выпуск зеркал с целью последующего сбыта произведенной продукции на территории Приволжского Федерального округа. На первоначальном этапе планируется производить зеркала для жилых помещений (в деревянной раме) и танцевальных, тренажёрных, фитнес-залов.

Товарный знак ООО «Зазеркалье» представляет собой изображение зеркала с размещённой на нём буквой «з», что указывает на продукцию, производимую предприятием.

Для осуществления технологического процесса производства зеркал необходимо приобрести следующее оборудование:

- стол для резки стекла;
- станок для мытья и сушки стекла;
- емкость для серебрения из стекла, фаянса, глиняная посуда, однако нельзя использовать металлические емкости;
- шлифовальная машинка;
- весы.

Также планируется приобрести стеклорезы, бесторезы и другой инструмент. При реализации продукции предприятие будет использовать несколько каналов реализации.

Зеркала для танцевальных или тренировочных залов будут реализовываться потребителю напрямую или через строительные организации, занимающиеся комплексным оснащением помещений данного назначения. Зеркала в деревянной раме будут продаваться частным потребителям с через магазины мебели, товаров для интерьера.

Организационная структура ООО «Зазеркалье» будет иметь линейно-функциональный вид.

SWOT-анализ показал, что у предприятия ООО «Зазеркалье» достаточное количество сильных сторон, главными из которых являются достаточная и качественная производственная база, индивидуальный подход к заказчикам, приемлемые цены. Основными слабыми сторонами выступают неизвестность предприятия на рынке, узкий ассортимент продукции, хрупкость материала и готовой продукции.

Перспективы развития предприятия связаны со следующими возможностями рынка: отсутствие в регионе предприятий, специализирующихся на производстве зеркал для танцевальных или тренировочных залов, популяризация здорового образа жизни.

Угрожают деятельности ООО «Зазеркалье» невысокие входные барьеры на рынок, рост цен на топливно-энергетические ресурсы, материалы и сырье, наличие на рынке больших объёмов некачественной, но дешёвой продукции из Китая.

Первоначальное финансирование предприятия будет осуществляться за счет собственного капитала, сформированного из денежного вклада учредителей общества с ограниченной ответственностью и кредита.

Период расчета интегральных показателей – 5 лет (таблица 1).

Таблица 1 – Интегральные показатели ООО «Зазеркалье»

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	10,00
Период окупаемости, мес.	27
Дисконтированный период окупаемости, мес.	30
Средняя норма рентабельности, %	48,27
Чистый приведенный доход, млн. руб.	2 140 927
Индекс прибыльности, %	2,05
Внутренняя норма рентабельности, %	92,22
Модифицированная внутренняя норма рентабельности, %	24,62

Период окупаемости данного проекта равен 27 месяцам аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта равен 30 месяцам.

Чистый приведенный доход от реализации проекта равен 2 140 927 рублей. Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 48,27 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,5 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.