

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

**Разработка системы управления предприятием по
изготовлению декоративных садовых фигур**

Студент группы _____ **143ЭМ31** _____

(номер группы)

_____ (подпись, дата)

Васенькина Наталья

Ивановна
(фио полностью)

Руководитель _____ **зав. кафедрой «МиЭБ»** _____

(должность)

_____ (подпись, дата)

Тактарова С.В.
(фамилия, инициалы)

_____ **ФГБОУ ВО « ПГУ »** _____

(наименование организации)

Нормоконтролер _____ **ст. преподаватель** _____

(должность)

_____ (подпись, дата)

Шурупова Т.Я.
(фамилия, инициалы)

_____ **ФГБОУ ВО « ПГУ »** _____

(наименование организации)

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 _____ 2018 _____

6

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: 95 листов, 36 рисунков, 26 таблиц, 42 литературных источников, 2 приложений.

ДЕКОРАТИВНЫЕ САДОВЫЕ ФИГУРЫ, МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ДЕКОРАТИВНЫХ САДОВЫХ ФИГУР, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, производящего и реализующего садовые фигуры.

В процессе работы изучен рынок садовых фигур, как на уровне всей России, так и Пензенской области; определена технология производства садовых фигур; составлен комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве садовых фигур; разработаны стратегии функционирования и развития данного предприятия; дано экономическое обоснование проектного решения

Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 43 месяцев.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Маркетинговые исследования рынка.....	8
1.1 Анализ рынка.....	8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	15
1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка.....	21
2 Техничко-технологическое обоснование проекта	27
2.1 Характеристика производимой продукции.....	27
2.2 Технология производства продукции.....	33
2.3 Логистика производственных процессов.....	38
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	53
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	53
3.2 Формирование стратегий организации.....	65
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	73
Заключение.....	86
Список использованных источников.....	89
Приложение А.....	94
Приложение Б.....	95
Приложение В.....	96

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в России, наблюдается новый виток развития садоводства и огородничества, что связано в первую очередь с формированием желания у населения получения экологически чистой продукции, а также привнесением западно-европейских традиций связанных с созданием садов и цветников. Кроме того, развитие системы малой застройки создает необходимость благоустройства придомовой территории.

В сложившихся условиях наблюдается бурный рост рынка элементов садового декора в целом и рынка садовых фигур в частности, что обуславливает возможность организации высокоэффективного бизнеса по снабжению населения высококачественными и высокохудожественными садовыми фигурами.

В связи с вышесказанным целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, производящего и реализующего садовые фигуры.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- изучен рынок садовых фигур, как на уровне всей России, так и Пензенской области;
- определена технология производства садовых фигур;
- составлен комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве садовых фигур;
- разработаны стратегии функционирования и развития данного предприятия;
- дано экономическое обоснование проектного решения.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам бизнес-планирования в современных экономических условиях, законодательные и нормативные

акты Российской Федерации и Пензенской области.

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

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

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Несмотря на то, что на российском рынке сегодня садовые фигуры представлены производителями всего мира, продукция российского производства пользуется не меньшей, а, зачастую, и большей популярностью.

Емкость российского рынка садовых фигур можно оценить достаточно условно, поскольку он является одной из составляющих рынка товаров для дома. На садовые фигуры приходится порядка десятой части от объемов рынка всех товаров для дома. Если объем рынка товаров для дома ежегодно составляет 63 – 80 млрд. руб., то на рынок садовых фигур приходится 1.5 - 2 млрд. руб. [33].

Особенный пик роста рынка садовых фигур приходится на 2009-2011 гг. к 2013 году объем рынка незначительно снизился. Однако к 2016 году ситуация изменилась в лучшую сторону (рисунок 1.1).

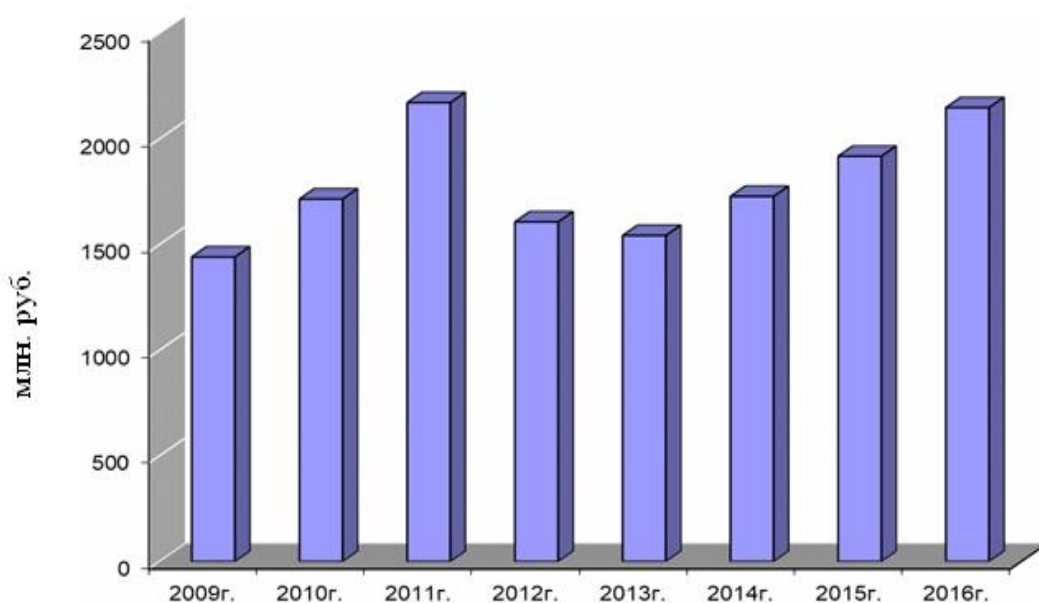


Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка садовых фигур

На рынке Пензенской области наблюдается та же ситуация, что и в целом на российском рынке садовых фигур (рисунок 1.2).

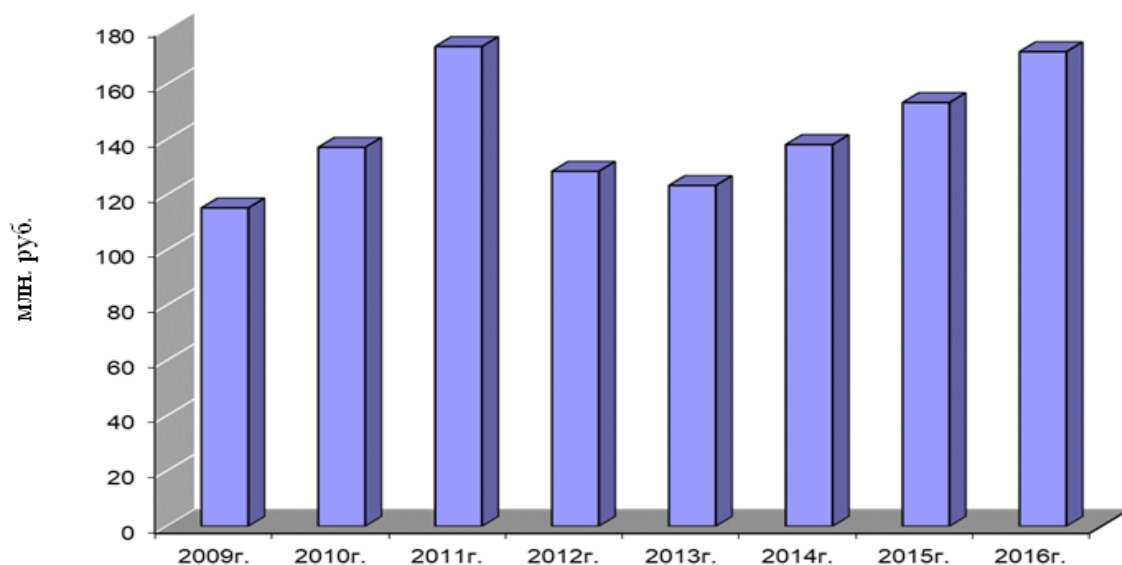


Рисунок 1.2 – Динамика рынка садовых фигур Пензенской области

При этом следует отметить, что экономический кризис привел к тому, что как на российском рынке, так и на рынке Пензенской области стали доминировать российские производители (рисунок 1.3). В то же время разорились и многие отечественные производители – в основном малых форм хозяйствования, не выдержав конкурентной борьбы.

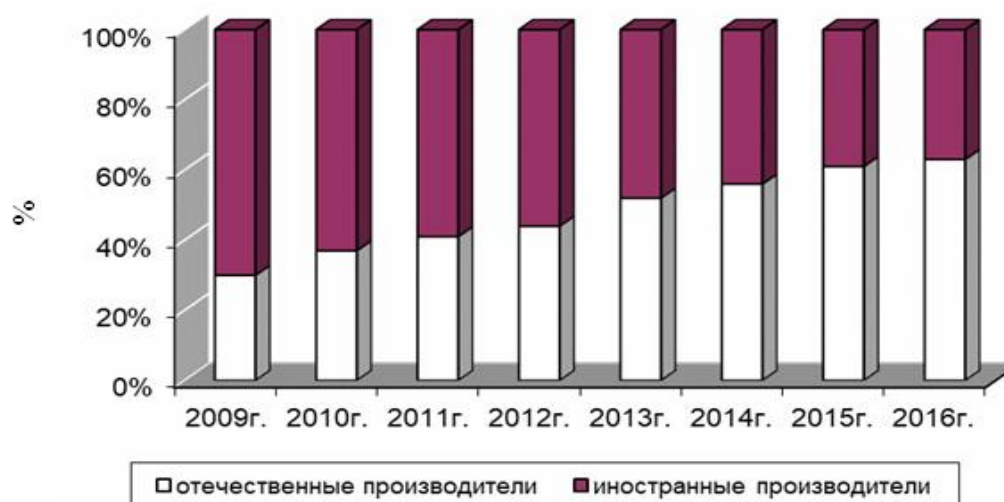


Рисунок 1.3 – Доля импорта на рынке садовых фигур в Пензенской области

Однако в зависимости от ценового сегмента присутствие иностранных производителей значительно отличается. Так на рынке низкого ценового сегмента доля иностранных производителей достаточно велика (рисунок 1.4).

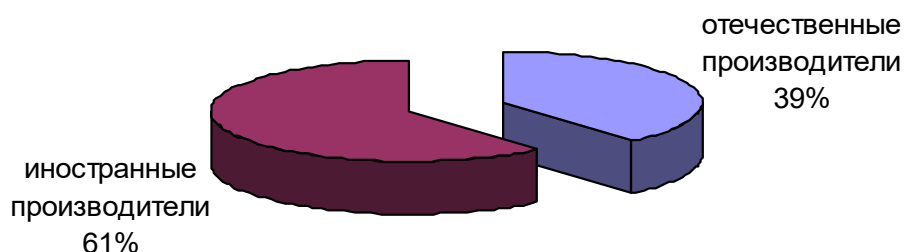


Рисунок 1.4 – Доля импорта на российском рынке садовых фигур низкого ценового сегмента

Следует отметить, что на данном рынке доминируют китайские производители (рисунок 1.5), которые предлагают продукцию по низкой цене, с которой отечественные производители практически не могут конкурировать. При этом, как показали исследования, качество этой продукции не соответствует установленным нормам [34].

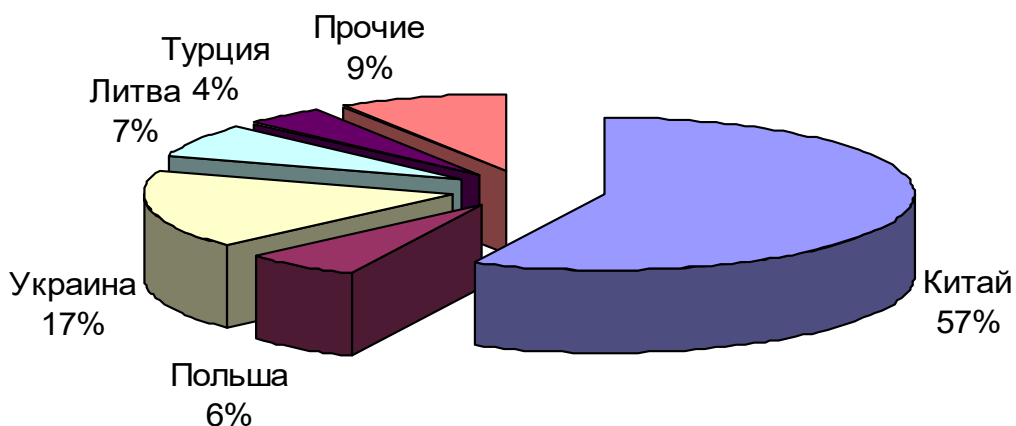


Рисунок 1.5 – Структура импорта садовых фигур на российском рынке низкого ценового сегмента

В то же время на рынке среднего ценового сегмента доля отечественной продукции превышает импортную, хотя и незначительно (рисунок 1.6).

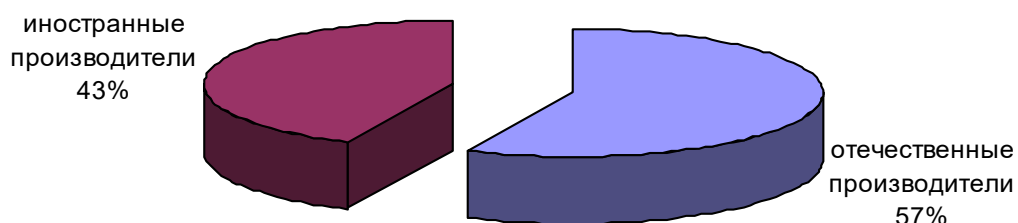


Рисунок 1.6 – Доля импорта на рынке садовых фигур среднего ценового сегмента

При этом основными поставщиками на данном рынке являются предприятия Германии, Финляндии, Польши и Китая (рисунок 1.7).

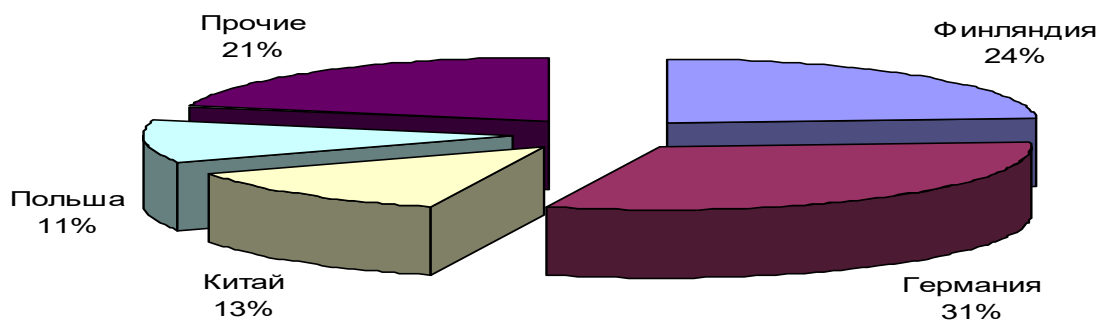


Рисунок 1.7 – Структура импорта садовых фигур на рынке среднего ценового сегмента

К сожалению, на рынке садовых фигур высокого ценового сегмента доля отечественных производителей очень мала и составляет в различные периоды 5-12%.

С точки зрения используемого материала наиболее популярными являются садовые фигуры из полистоуна (рисунок 1.8) [33].

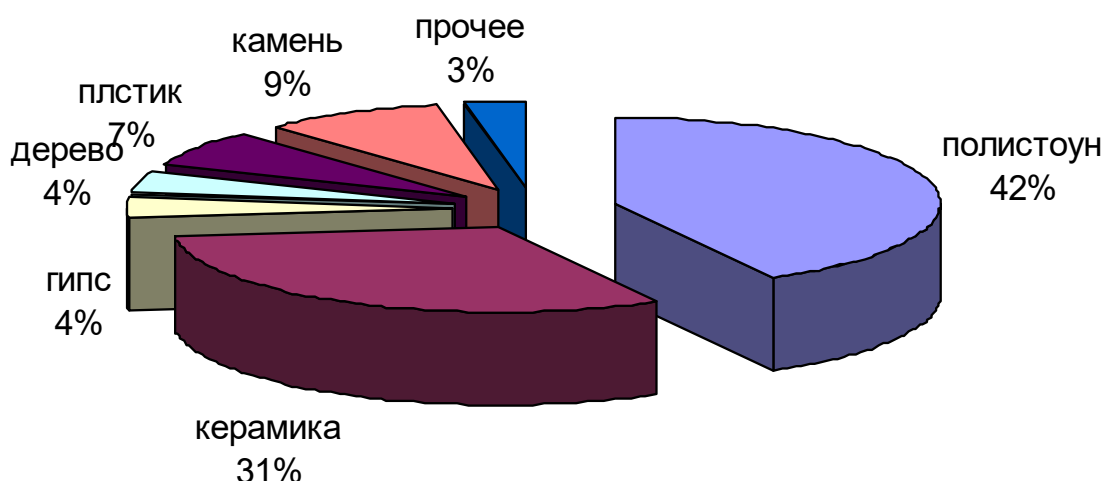


Рисунок 1.8 – Структура продаж садовых фигур в зависимости от используемого материала

Это объясняется сочетанием цены и качества продукции. Второе место занимают фигуры из керамики.

В зависимости от тематической направленности фигур наибольшей популярностью пользуются сказочные персонажи (рисунок 1.9).

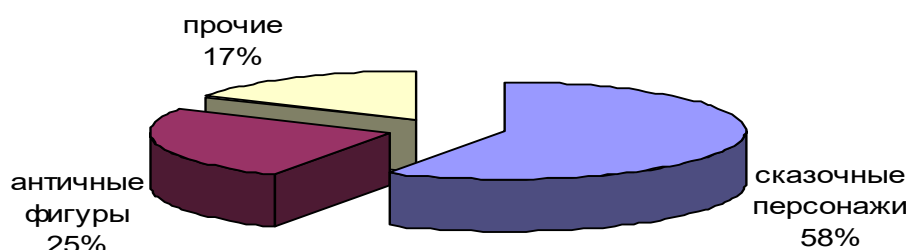


Рисунок 1.9 – Структура продаж садовых фигур в зависимости от тематической направленности

В зависимости от размера фигур наибольший объем продаж наблюдается по средним по размеру фигурам (рисунок 1.10).

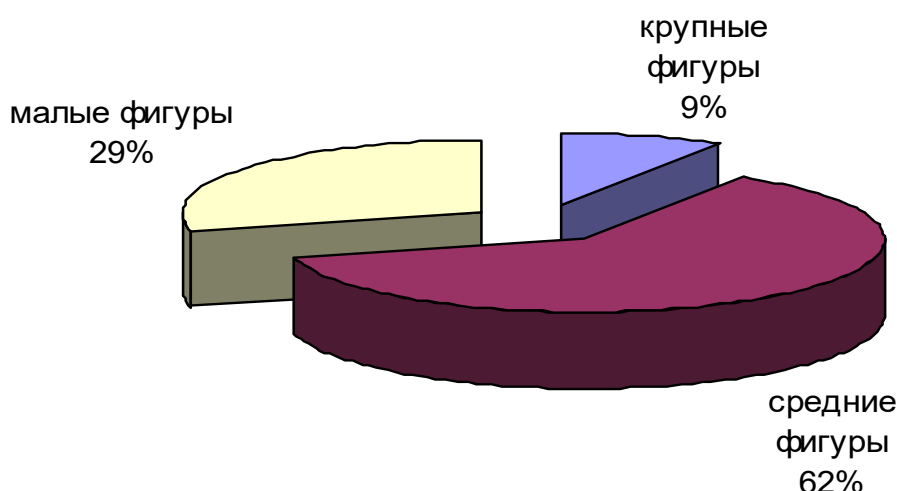


Рисунок 1.10 – Структура продаж садовых фигур в зависимости от размера

В то же время стоит отметить, что отечественные производители садовых фигур постепенно сдают свои позиции. Несмотря на давние традиции производства российской керамики, сегодня нашим заводам все сложнее и сложнее конкурировать с иностранными, прежде всего, китайскими фабриками. Разница в стоимости продукции в совокупности со сложными условиями организации производства керамики в России приводят к тому, что некоторые российские заводы предпочитают размещать заказы за рубежом, а не изготавливать продукцию самостоятельно.

Увеличение стоимости конечной продукции садовых фигур из керамики для отечественных производителей во многом связано с ростом цен на сырье (темпы которого в последние годы составляют 25-30%). Увеличение стоимости сырья, в свою очередь, в значительной мере вызвано ростом цен на энергоресурсы, транспортные перевозки, инфляцией.

На сегодняшний день 10-12% сырьевой базы для производства керамических садовых фигур составляет импорт, практически целиком

обеспечиваемый Украиной [33]. Во многом такая ситуация связана с привлекательными ценами на украинскую глину.

Так, если на территории Российской Федерации отпускная цена на тонну глины колеблется в пределах 40-60 долларов США (в зависимости от количества примесей), то украинская глина поставляется по цене 30-35 долларов США за тонну. При этом, как отмечают эксперты, глины российских месторождений зачастую уступают по качеству (содержанию вредных примесей, негативно влияющих на качество керамической посуды) глинам месторождений Украины.

Конкурентоспособность украинских поставщиков сырья обеспечивается также имеющимися у них льготами на железнодорожные перевозки по территории Украины. Этот фактор является весьма значимым, поскольку годовые затраты на транспорт привозных глин, потребляемых, например, производственными предприятиями по выпуску керамической продукции в Московской области, составляют 73,6% от общей стоимости поставляемых глин [34].

В то же время следует отметить, что садовые фигуры из керамики российского производства экспортируется более чем в двадцать зарубежных стран. Основными странами-импортерами являются, Казахстан, Узбекистан, Германия, США, Турция. Также в числе стран, куда осуществляются поставки российской продукции, необходимо отметить Украину, Данию, Польшу, Финляндию, Швейцарию (рисунок 1.11). По оценкам экспертов, стоимость экспорта российской продукции составляет примерно две четверти стоимости садовых фигур, импортируемых в нашу страну. В течение 2012-2016 гг. объем экспорта керамических садовых фигур из России практически сохранялся на одном уровне. Такая же динамика наблюдалась и в натуральном выражении.

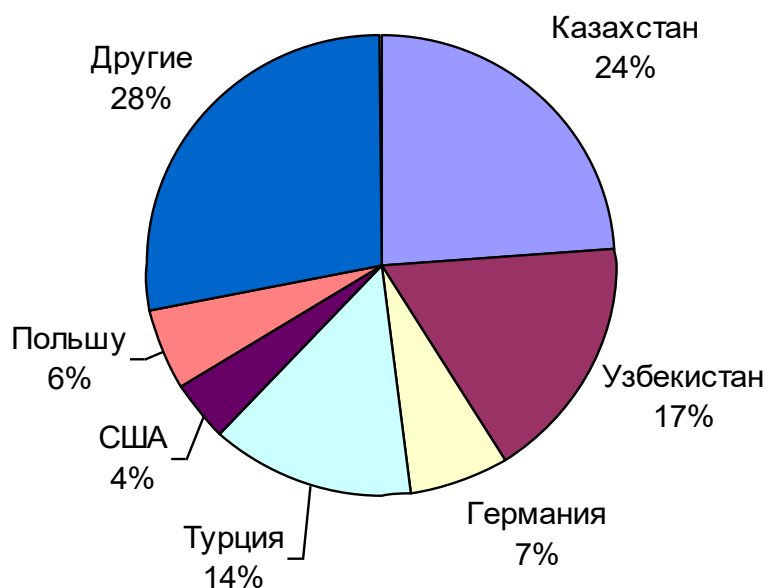


Рисунок 1.11 – Структура экспорта садовых фигур российского производства по странам в 2016г.

Таким образом, проведенные исследования, свидетельствуют о достаточно благоприятной рыночной ситуации на рынке садовых фигур для выхода на него нового предприятия.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Знание конкурентов - одно из основных условий эффективной деятельности. Компания должна постоянно сравнивать свои товары, цены, каналы распределения, мероприятия по продвижению и рекламные кампании с продукцией и маркетинговой политикой конкурентов и определять свои конкурентные преимущества и недостатки.

Понимание конкурентов и их деятельности может дать много преимуществ. Знание имеющихся сильных и слабых сторон конкурента может помочь выявить возможности и опасности, что послужит основой для принятия решений и действий. Понимание будущих стратегий конкурентов позволит предугадать будущую угрозу или возможность ее возникновения. Решение о стратегических альтернативах в значительной степени зависит от

способности правильно прогнозировать реакции основных конкурентов. Конкурентный анализ может привести к постановке некоторых стратегических вопросов, которые в дальнейшем надо учитывать.

В результате анализа структуры российского производства садовых фигур было установлено (рисунок 1.12), что наибольший объем производства приходится на Южный (более 39%) и Центральный (около 34%) федеральные округа РФ, на третьем месте Уральский ФО - более 16%.

В настоящее время на российском рынке садовых фигур присутствует порядка 15 крупных производителей и около 300 средних и мелких производителей. Так как на первоначальном этапе предприятие предполагает реализовывать свою продукцию в пределах Пензенской области, то было принято решение проанализировать наиболее сильных конкурентов на данном географическом сегменте.

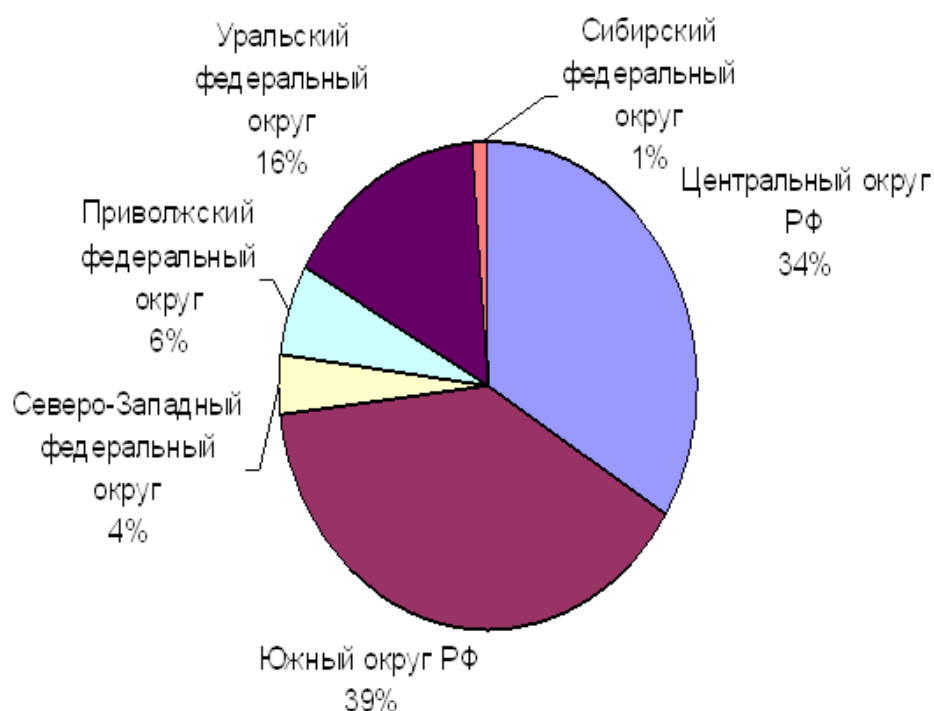


Рисунок 1.12 – Структура производства садовых фигур по федеральным округам

На рисунке 1.13 представлены доли основных участников рынка садовых фигур Пензенской области (без учета иностранных производителей).

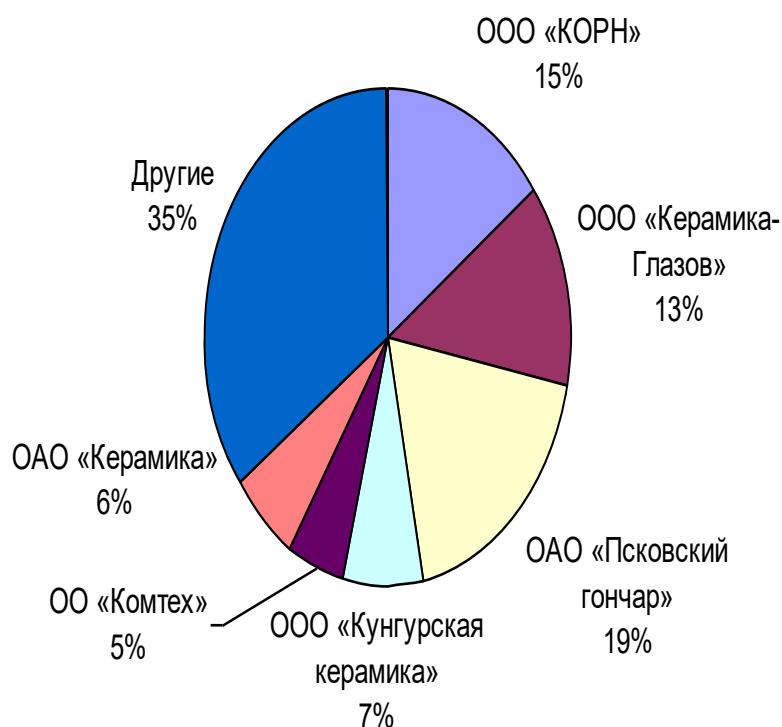


Рисунок 1.13 – Доли основных российских производителей на рынке садовых фигур Пензенской области

Таим образом основными конкурентами для ООО «Эльф» на рынке являются: ООО «КОРН», ООО «Керамика-Глазов» и ОАО «Псковский гончар». Рассмотрим данные предприятия более подробно.

Предприятие художественного промысла ООО «КОРН» основано в 1993г., расположено в экологически чистой зоне Волгоградской области. Одно из ведущих производителей художественной керамики России, лидеров отрасли с 1995г. Член Московской торгово-промышленной палаты с 2011г. Лауреат всероссийского конкурса «100 лучших товаров России» в 2014 и 2016гг., дипломант международных выставок в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, неоднократно отмеченный золотыми медалями за качество, достойный представитель Приволжского региона на выставках в Лейпциге, Париже. ООО «Корн» сегодня - это стабильное, финансово устойчивое предприятие по производству художественной и бытовой керамики. В ассортименте предприятия более 300 наименований продукции.

ООО «Керамика-Глазов», является старейшим предприятием по производству бытовой керамики, Предприятие выпускает изделия художественной керамики: посуду, изготовленную литьевым способом — наборы для напитков, сервизы чайные и кофейные, кувшины, кружки, горшочки для приготовления жаркого в русской печи или в духовке, супницы, тару для напитков; гончарную посуду, изготовленную руками гончаров — кринки, миски, корчаги, для приготовления и хранения продуктов; всевозможные вазы — от сувенирных до напольных, выполненных как литьем в гипсовые формы, так и методом ручной формовки (гончаром); горшки — подцветочники различных емкостей для посадки комнатных и оранжерейных цветов, сувениры, игрушки, копилки, увлажнители и т.п.

Все эти изделия изготовлены на основе красных глин, имеющих приятный красновато-коричневый оттенок. Продукцию отличает тонкий и прочный черепок, высокая термостойкость, отличное качество и современный дизайн в традициях удмуртского народа.

ПАО «Псковский гончар» является одним из крупнейших российских предприятий по производству бытовой керамики. В настоящее время завод выпускает художественную керамику в следующем ассортименте: горшочки для жаркова, миски, пельменницы, наборы чайные, кофейные, кувшины, чайная посуда, панно, вазы, кубки, декоративные блюда, подсвечники, декоративные сосуды и др. Ежегодно разрабатывается и осваивается производством более 20 видов новых изделий. За 2013-2015г.г. художниками и мастерами завода освоено 42 вида новой продукции. Все они решением регионального художественного совета отнесены к изделиям народных художественных промыслов. В настоящее время в ассортименте насчитывается более 200 наименований. Ежедневно завод производит около 7 тысяч изделий. Конкурентоспособность продукции достаточно велика за счет высокого художественного достоинства и технического качества.

Поставляются изделия практически по всей стране и в некоторые зарубежные государства.

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности фирм-конкурентов мы использовали ряд факторов, которые целесообразно сгруппировать по отдельным элементам комплекса маркетинга. Каждый фактор в таблице получил оценку от 1 (наиболее слабые позиции) до 5 (доминирующие позиции). Оценки проставлялись в каждом из столбцов (таблица 1.1), а затем суммировались.

Таблица 1.1 – Анализ рынка садовых фигур по основным конкурентам

Факторы конкурентоспособности	ООО «Эльф»	Главные конкуренты		
		ООО «Корн»	ООО «Керамика-Глазов»	ПАО «Псковский гончар»
1. Продукт				
1.1 Разнообразие ассортимента продуктов	5	4	4	2
1.2. Качество продукта	4	5	2	4
1.3.Качество упаковки	4	5	2	3
1.4. Качество покрытия	3	4	2	2
2.Цена				
2.1. Уровень цен	4	2	3	3
2.2. Гибкость ценовой политики	3	5	2	3
3. Доведение продукта до потребителя	2	5	2	3
4. Продвижение товаров на рынках	2	5	4	4
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	27	35	21	24

Для более наглядного отображения данных таблицы на рисунке 1.14 представлен многоугольник конкурентоспособности. По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений (в нашем случае в виде балльных оценок).

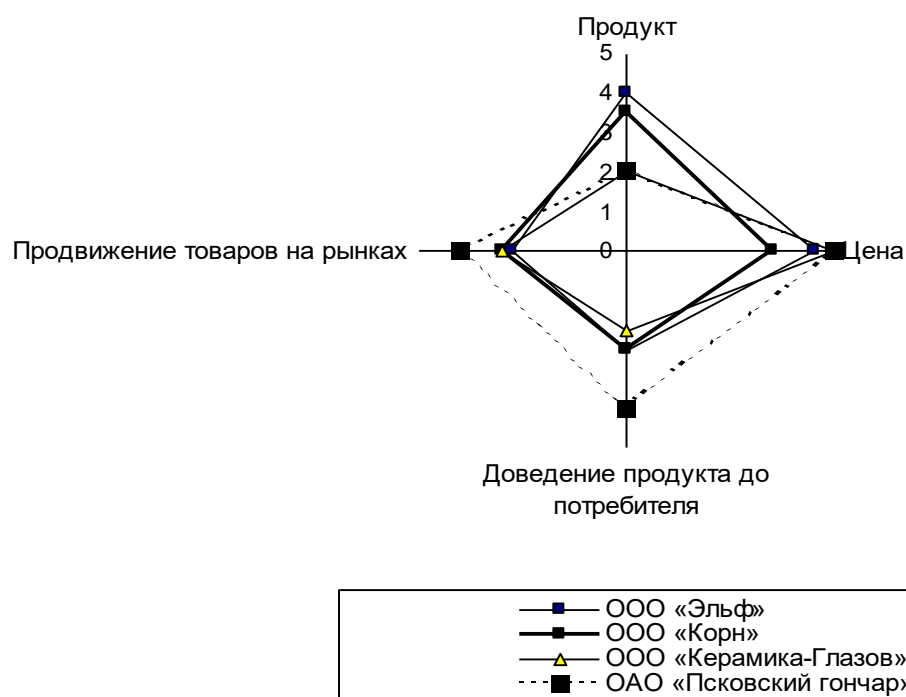


Рисунок 1.14 – Многоугольник конкурентоспособности

В последующем компания намерена бороться с лидерами посредством производства более качественной продукции, агрессивной рекламы и т.д.

Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Проанализировав данную диаграмму можно сделать вывод, что при высоком качестве продукта компании ООО «Эльф» наблюдается низкий уровень рекламной деятельности и слабая эффективность сбыта.

Таким образом, ООО «Эльф» на первоначальном этапе будет достаточно сложно конкурировать со столь крупными игроками, и поэтому мы попытаемся занять порядка 6% рынка Пензенской области, потеснив более мелкие компании (рисунок 1.15).



Рисунок 1.15 – Доля ООО «Эльф» на рынке садовых фигур Пензенской области

1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка

Успех маркетинга в современных условиях невозможен без постоянного и всестороннего исследования рынка. Информация по исследованию рынка касается спроса на товары и услуги различных уровней, уже имеющихся и потенциально возможных конкурентов, а также требований потребителей. Сбор подобной информации требует значительных времени и средств. Данное обстоятельство вынуждает предприятия концентрировать внимание на отдельных частях рынка, которые представляют собой однородные группы потребителей, обладающих общими характеристиками. Поиск таких однородных групп потребителей среди различных вариаций спроса называется сегментацией рынка, а данный участок рынка - сегментом рынка. При разумном делении рынка на сегменты все инструменты маркетинга внутри него могут быть оптимально

скоординированы. Именно поэтому сегментация рынка считается очень важным аспектом деятельности предприятия.

Для выявления наиболее предпочтительного сегмента на рынке садовых фигур Пензенской области было проведено анкетирование посетителей сети магазинов «Моя родня». В опросе участвовало 152 человека. В результате обработки анкетных данных было выявлено, что основными покупателями садовых фигур являются женщины (87% опрошенных).

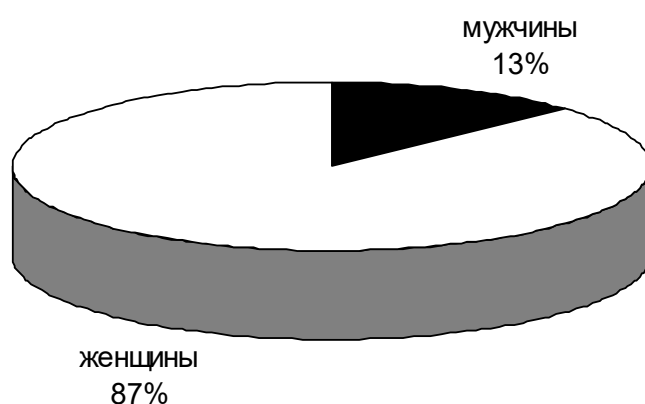


Рисунок 1.16 – Структура потребителей по половому признаку

При этом, как показывают данные рисунка 1.17, средний возраст потребителя составляет 26-35 лет.

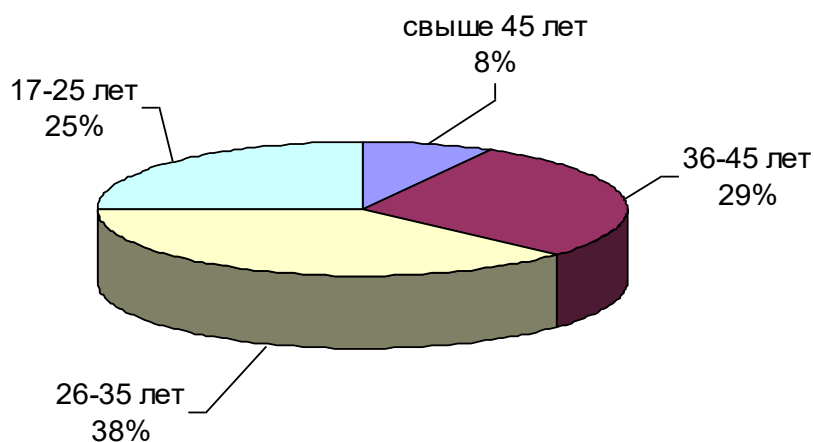


Рисунок 1.17 – Структура потребителей по возрасту

При выявлении уровня образования потенциальных клиентов было выявлено (рисунок 1.18), что это люди, имеющие высшее образование.

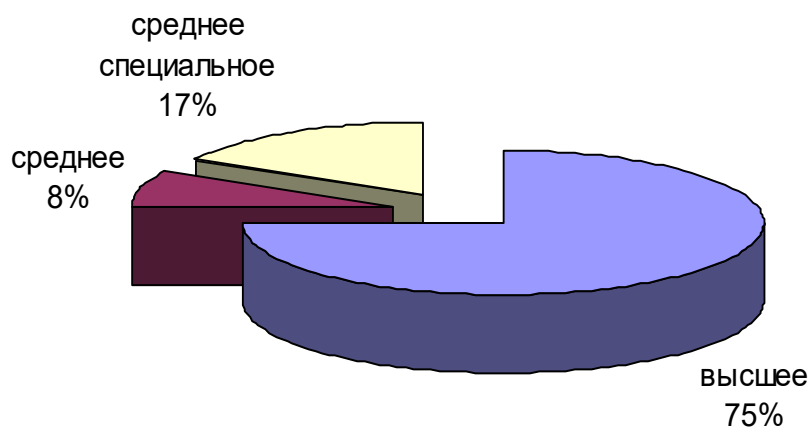


Рисунок 1.18 – Структура потребителей по уровню образования

Как показал анализ анкетных данных (рисунок 1.19) потенциальными покупателями являются семейные люди.

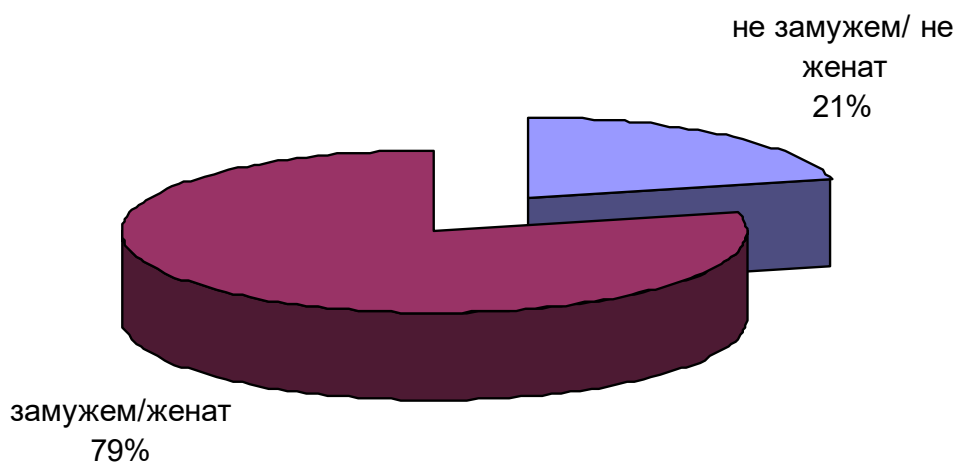


Рисунок 1.19 – Структура потребителей по семейному положению

Большинство потребителей продукции изучаемого сегмента – люди работающие, каждый пятый менеджер среднего звена, а каждый четвертый – служащий (рисунок 1.20).

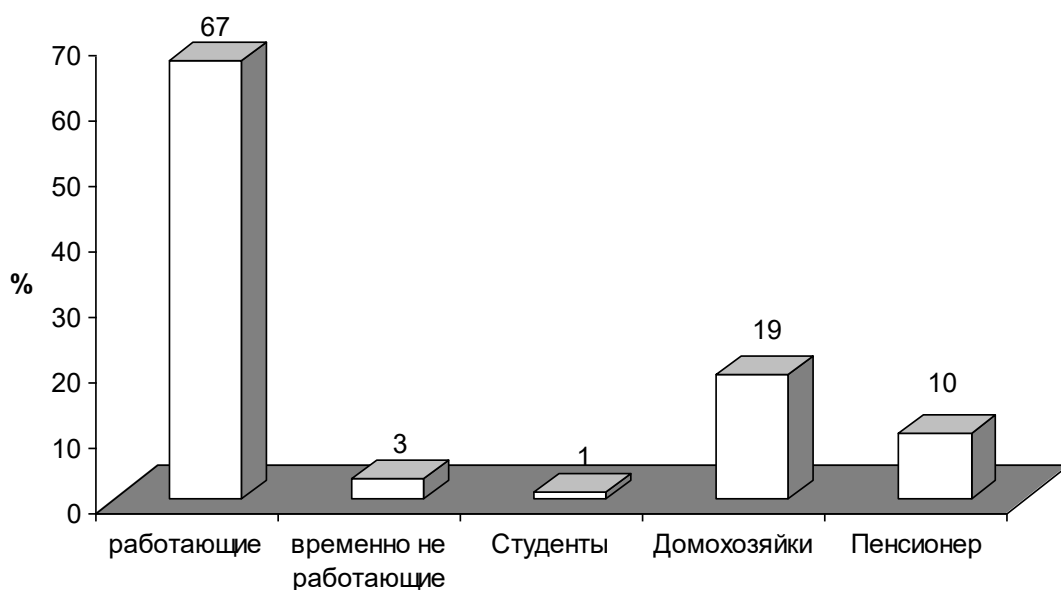


Рисунок 1.20 – Структура потребителей по уровню занятости

Каждый второй покупатель садовых фигур выбирает их спонтанно, не опираясь на торговую марку (рисунок 1.21).

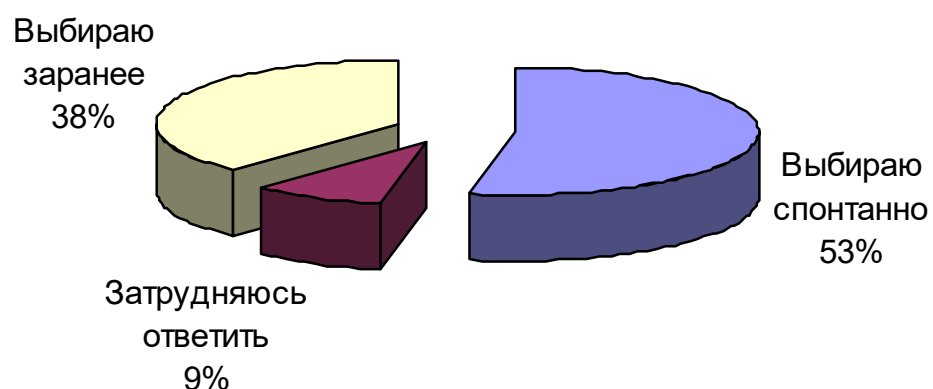


Рисунок 1.21 – Распределение покупателей по выбору продукции

Качество и цена являются очень значимыми критериями при выборе продукции, при этом большинство респондентов, как правило, учитывают соотношение «цена-качество» (рисунок 1.22).

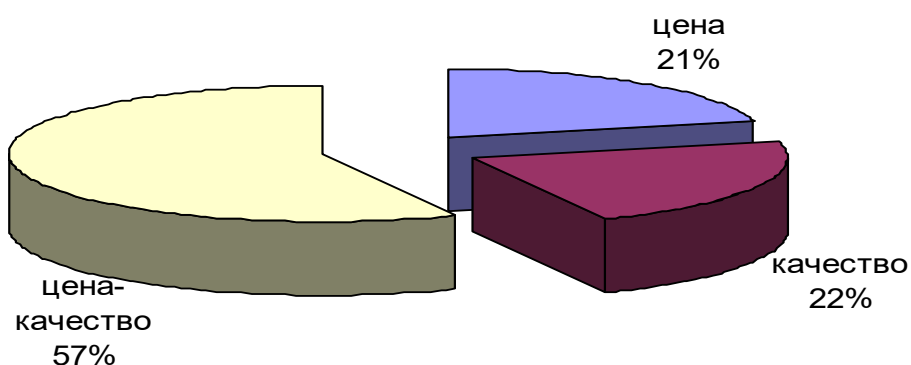


Рисунок 1.22 – Распределение потребителей по приверженности цене и качеству

Проведенный анализ показал (рисунок 1.23), что основным источником информации о товаре является ближайшее окружение. На информацию, предлагаемую наружной рекламой, ориентируется практически каждый четвертый покупатель.



Рисунок 1.23 – Основные источники информации о товаре

Друзья и родственники оказывают самое большое влияние на выбор ресторана. Из внешних видов воздействия самое заметное влияние на принятие решения оказывает наружная реклама (рисунок 1.24).



Рисунок 1.24 – Частота использования источников информации

Таким образом, ядром целевой аудитории для создаваемого предприятия являются женщины в возрасте 25-45 лет, с высшим образованием, работающие.

Покупателей сегмента нельзя назвать ценоориентированными, для них важно сочетание «цена-качество». Наиболее эффективным каналом продвижения продукции является наружная реклама.

Для того, чтобы торговая марка могла успешно конкурировать на рынке, необходимо, прежде всего, увеличивать такой показатель, как уровень спонтанной известности брэнда, так как именно спонтанный выбор продукции является особенностью потребительского поведения исследуемой группы.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Декоративные садовые фигуры на сегодняшний день являются одним из самых популярных способов украшения садового или дачного участка. Это едва ли не самый простой способ превратить обычный сад в сказочный мир, исполненный чудес и неожиданностей. Забавные и милые садовые фигуры помогут создать особое настроение на приусадебном участке, которое порадует как детей, так и взрослых.

Прежде всего, садовые фигуры выполняют декоративную функцию, оригинально украшая участок и помогая создать интересный эффект неожиданности, игривости и веселости. Веселые персонажи в виде декоративных фигурок помогут оживить и внести новизну в дизайн сада. Творчески сочетая садовые фигуры с цветами, деревьями и кустарниками, можно создать неповторимые фантазийные композиции. Современные садовые фигурки нередко выполняют и целый ряд практических функций: служат фонариками, освещающими вечерами садовые дорожки, подставками для декоративных вьющихся растений, кормушками и поилками для птиц. Фигуры могут быть выполнены в различных стилях, а их размеры могут варьироваться от самых маленьких (крошечные статуэтки и миниатюрные фигурки) до изысканных, величественных статуй в античном стиле. Важно, чтобы все элементы декора были в гармонии с домом и ландшафтом, создавая уют и комфорт.

Изготовлены садовые фигуры могут быть из гранита, металла, пластика, дерева, камня, гипса, керамики, полистоуна. Чтобы садовые фигуры долго радовали взор яркими красками и привлекательным внешним видом, предпочтение отдается морозостойким и устойчивым к ультрафиолету материалам. Одним из наиболее бюджетных вариантов, реализующих данное требование, является керамика. Керамика не боится

резких перепадов температур, мало подвержена деформации, долговечна, прекрасно переносит воздействие атмосферных осадков, что крайне важно для нашей климатической зоны.

Основным сырьем являются легкоплавкие глины средней пластичности. Формуют садовые фигуры в гипсовых формах.

На первоначальном этапе предприятие будет выпускать следующие ассортиментные группы садовых фигур:

1. Садовые фигуры больших размеров (рисунок 2.1). К данной товарной группе будут относиться изделия высотой более одного метра.



Рисунок 2.1 – Садовые фигуры больших размеров

2. Садовые фигуры средних размеров (рисунок 2.2). Данная группа товаров будет включать изделия высотой от 50 см до 1 м. В данную категорию будут включены в основном сказочные персонажи, преимущественно гномы.



Рисунок 2.2 – Садовые фигуры средних размеров

3. Садовые фигуры средних размеров (рисунок 2.3). В данную группу будут включены изделия, имеющие высоту менее 50 см.



Рисунок 2.3 – Садовые фигуры малых размеров

Потребительские свойства садовых фигур определяются назначением, надежностью, эргономическими и эстетическими свойствами, свойствами керамики и качеством изготовления изделий [10].

Основное назначение садовых фигур – удовлетворение эстетических потребностей покупателей, а также создание законченности композиции ландшафтного дизайна. Для реализации данных функций садовые фигуры должны соответствовать следующим показателям (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Показатели назначения бытовой керамики

Наименование показателя качества	Наименование характеризуемого свойства	Значения
Устойчивость изделия на плоской поверхности, град.	способность изделия оставаться устойчивым на плоской поверхности	0,1
Сливная способность	способность жидкости выливаться нераздельной узкой струей без подтекания на корпус под определенным углом	
Совершенство производственного исполнения	соответствие данного изделия уровню качества, определенного нормативно-техническим документом	
Показатель водопоглощения, %	способность черепка готового изделия поглощать воду	16
Показатель термостойкости, °С	стойкость изделия к резким многократным перепадам температуры	130-150

Показатели надежности представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 –Показатели надежности садовых фигур

Наименование показателей качества	Наименование характеризуемого свойства
Механическая прочность крепления приставных деталей	Прочность крепления приставных деталей
Кислотостойкость	устойчивость поверхности изделия к воздействию кислот
Щелочестойкость	Устойчивость поверхности изделия к воздействию щелочей
Прочность глазурованной поверхности к истиранию	Устойчивость глазурованной поверхности к истиранию
Прочность декоративного покрытия к истиранию	Устойчивость декоративного покрытия к истиранию

Эргономические и эстетические показатели садовых фигур представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Эстетические и эргономические показатели садовых фигур

Наименование показателей качества	Наименование характеризуемого свойства
Соответствие образцу-эталону	Степень точности воспроизведения формы и декора образца-эталона
Показатель блеска глазурованной поверхности, %	Способность глазурованной поверхности давать яркие блики света при изменении условий наблюдения
Выделение вредных веществ	Гигиеничность

Садовые фигуры по уровню качества делят на три категории – высшую, первую, вторую. Уровень качества садовых фигуры определяют по методике, разработанной ГИКИ: по 40-балльной системе с оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно». При этом учитывают, прежде всего, механическую прочность, термическую устойчивость, а также свойства, характеризующие внешний вид изделий, обращая основное внимание на оригинальность рисунка и формы. Кроме того, оценивают удобство при эксплуатации.

Маркировка наносится на изделие, потребительскую и транспортную тару. Маркировка изделий должна содержать товарный знак и сорт. Допускается на конкретные изделия устанавливать дополнительные реквизиты.

Товарный знак наносят на тыльную сторону дна изделия штемпелеванием керамической краской. Сортность наносят «холодным» способом — краской, устойчивой к истиранию, или наклейкой этикетки, изготовленной типографским способом. Сорт наносят краской красного цвета для изделий первого сорта или зеленого цвета для изделий второго сорта.

Маркировка потребительской тары должна содержать:

- наименование предприятия-изготовителя и его товарный знак;
- наименование изделий;
- сорт;
- количество изделий в упаковке;
- дату упаковывания;
- обозначение нормативного документа на изделие.

Садовые фигуры упаковывают в коробки из гофрированного картона, строго фиксируя их положение. На каждое упакованное место наклеивают этикетку с указанием наименования предприятия, наименования и количества изделий, сорта.

Изделия транспортируют всеми видами транспорта в крытых транспортных средствах в соответствии с правилами перевозки грузов, действующими на данном виде транспорта. Для предохранения изделий от разрушения пол и каждый ряд изделий, а также все свободные места и зазоры между рядами застилают древесной стружкой. В нижних рядах размещают массивные изделия, в верхних — более легкие и ценные. Если в пути предполагаются перевалки, то изделия упаковывают в деревянные ящики массой по 100-140 кг.

При транспортировке изделий в потребительской таре и в бумажной упаковке пол транспортных средств предварительно застилают стружкой влажностью не более 22% слоем 20-30 см [2].

2.2 Технология производства продукции

Принципиальная схема производства садовых фигур представлена на рисунке 2.4.

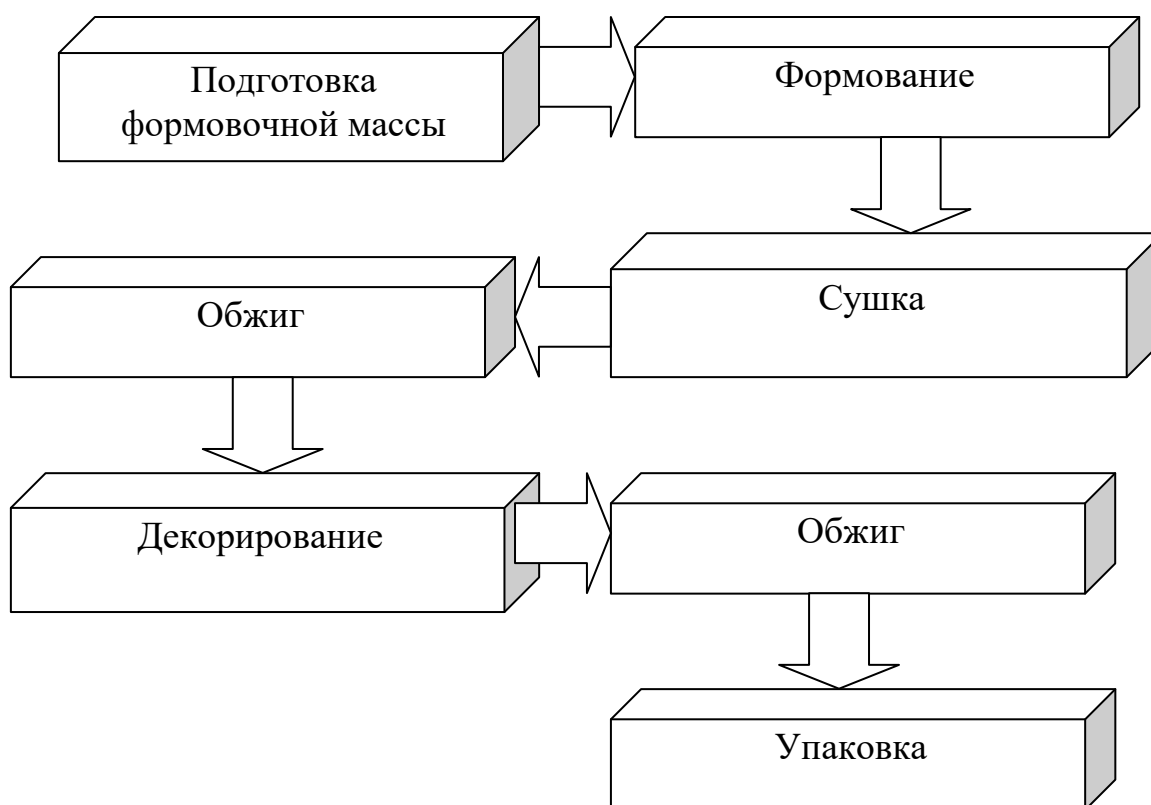


Рисунок 2.4 – Принципиальная схема производства садовых фигур

На первоначальном этапе осуществляется подготовка формовочных материалов в виде шликера.

Шликером называют суспензию (жидкость, в которой частицы твердого вещества находятся во взвешенном состоянии), состоящую из керамических материалов. Литейным называется шликер в виде льющейся керамической массы с пониженным содержанием воды, обычно

обусловленным добавлением в эту массу электролита (жидкое стекло, кальцинированная сода).

Шликер готовят в барабанах совместным помолом пластичных и непластичных материалов или отдельным помолом этих материалов. Пластичные материалы обычно распускаются в глиномешалках. В кустарном производстве для приготовления керамической массы применяется отмученная тонкая глина с отощителем в виде шамота. Размер шамотных частиц: 0,3–0,5 мм – 60%; 0,5–1,5 мм – 40%.

Шамота вводится такое количество, которое бы обеспечило общую усадку не более 8%. В специальную емкость шамот и глина, высушенная до воздушно-сухого состояния и размером с грецкий орех, укладываются послойно. Выдержка глины с шамотом около недели, при этом масса раза 3–4 перемешивается. В некоторых случаях глиношамотную массу пропускают через глиномялку. Глина перед употреблением должна быть выдержана в сухом прохладном месте 3–4 месяца, что позволяет глине принять однородность, завершить все физико-химические процессы, улетучивается воздух.

На следующем этапе осуществляется формование изделий. Формование продукции будет осуществляться посредством литья.

Этот способ широко применяется в производстве художественных керамических изделий, что объясняется возможностью изготовления изделий самой разнообразной формы (посуда, вазы, скульптуры, сувениры и др.) и простотой процесса, не требующего сложного оборудования.

Процесс литья основан на способности пористой формы всасывать в себя воду из жидкой керамической массы с образованием на внутренней поверхности формы более плотного слоя массы толщиной до 2–10 мм. Толщина слоя отливки зависит от времени набора слоя и свойств литейного шликера (влажности, пластичности и гранулометрического состава).

Шликер консистенции густых сливок заливают в гипсовую форму, причём спустя некоторое время в результате отдачи воды гипсовой форме,

последняя сосредоточивает на своей внутренней поверхности частицы шликера, не способные пройти сквозь её поверхность, в результате чего происходит так называемое «насосывание черепка». При этом масса постепенно затвердевает, размеры формуемого изделия сокращаются и получаемый полуфабрикат легко отделяется от формы.

Следует отметить, что изделия, отформованные литьём, отличаются рыхлостью и дают большую усушку.

После каждой отливки гипсовая форма направляется на сушку.

Все отформованные изделия необходимо хорошо просушить. Сушка изделий обычно разделяется на два периода. Первый – подвялка изделий. В этом периоде сушка осуществляется до кожетвердого состояния массы. Влажность изделия в результате подвялки составляет около 18%. После подвялки во многих случаях (в зависимости от характера керамического материала) непосредственно идет оправка изделия. Второй период – окончательная сушка до влажности 2–6%. Для создания рационального режима сушки в каждом конкретном случае необходимо учесть вид керамической массы, характер отформованного изделия, его размеры, толщину, конфигурацию. Для получения качественной сушки необходимо: достичь скорости внутренней диффузии, равной внешней, направить на сушку сырец из хорошо обработанной массы с возможно меньшим влагосодержанием, вводить отошающие добавки для снижения воздушной усадки, повышать капиллярность массы введением электролитов и отошающих добавок.

После формовки большинство садовых фигур требует доработки (оправки). Обычно оправляют изделие после его подвялки до кожетвердого состояния (глина еще сырая, но уже потеряла пластичность). Но можно оправлять изделие и в окончательно высушенном состоянии (сухая зачистка). Швы на изделиях срезаются резачком, небольшие изъяны заделывают мягкой массой, после чего вся поверхность заглаживается губкой. Часто поверхность зачищается шкуркой. Во всех случаях отделка поверхности требует

осторожности во избежание заглаживания фактуры, нарушения рельефа, рисунка.

Следующим этапом является обжиг садовых фигур. В процессе обжига керамическая масса приобретает прочность, стойкость против внешних воздействий и ряд других физико-механических свойств, обуславливающих ее переход в камнеподобное состояние. Обжиг разделяют на 3 периода: подъём температуры – нагревание, выдержка при постоянной температуре и снижение температуры – охлаждение. После обжига изделие приобретает свои основные свойства: механическую прочность, твёрдость, необходимый цвет; форму изделия уже нельзя изменить, не разрушая его. Обжиг изделий буде производиться в камерной электрической печи. Контроль над температурой в печи осуществляют различными способами, из которых самый распространённый – контроль с помощью термопары. Термопара представляет собой металлическую проволоку из особых сплавов, две жилы которой спаяны, и спай помещён в контролируемую зону печи. Свободные концы проволоки выведены за пределы нагреваемой зоны и соединены с прибором, показывающим преобразованный сигнал, поступающий от спая термопары. Термопара, находящаяся в печи, спрятана в огнеупорный чехол, защищающий её от агрессивной среды печи.

Декорирование является важным этапом в общем цикле технологического процесса по изготовлению садовых фигур. Оно придаёт изделиям законченный вид, их художественное достоинство во многом зависит от способа декора и техники его исполнения. Декорирование скульптурными методами производят на свежееотформованном или подвяленном изделии, находящемся в кожетвердом состоянии. На предприятии будет использоваться преимущественно живописный метод декорирования используется по обожжённому и глазурованному изделию. Применяется как ручная роспись подглазурными и надглазурными красками, так и механические способы декорирования (декалькомания, шелкография,

аэрография, печать, штамп и др.), которые используются на предприятиях художественной керамики.

Второй обжиг — политой, т. е. обжиг изделий после нанесения декора, придает изделиям необходимые эксплуатационные свойства: термостойкость, механическую прочность, химическую стойкость, водо- и газонепроницаемость и др. В процессе обжига в керамическом черепке происходят необратимые физико-химические процессы, придающие ему декоративные и технические свойства.

После закрепления красок и ангобов готовые изделия сортируют, комплектуют и упаковывают для отправки потребителям.

Для производства садовых фигур понадобится следующий состав оборудования (таблица 2.4) [16].

Таблица 2.4 – Состав оборудования для производства садовых фигур

Наименование оборудования	Количество, шт
Установка для промывки каменистых материалов (шпатормойка)	1
Щнековая дробилка	1
Барабанный грохот	1
Глиномешалка	4
Автоматическая линия для тонкостенных фигур	1
Литейный агрегат для отливки крупных садовых фигур	4
Печь для обжига	2

Производственные площади для нашего производства планируется взять в аренду. По функциональному назначению помещение разделено на три части. Первая часть - это производственное, вторая - административно-бытовое помещение и третья часть – складское помещение.

Требования к производственному помещению отражены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Требования к производственному помещению

Тип	Характеристики
Общая площадь всего, кв. м в том числе:	1520
производственная	1260
административно-бытовая	50
складская (в т.ч. открытая площадка)	210
Необходимая подведенная электрическая мощность, кВт	100
Этаж	Первый
Высота потолков, м	Не менее 3,5
Инженерные требования	Система канализации и водоснабжения
Допустимые нагрузки на пол, тонн на 1 кв. м	Не менее 1,5

2.3 Логистика производственных процессов

Важную роль в обеспечении эффективности деятельности организации играет система обеспечения ее необходимыми ресурсами, нужного качества и количества в определенный период времени. Для реализации данной задачи необходимо определить из всего многообразия имеющихся на рынке поставщиков ресурсов тех, которые в наибольшей степени удовлетворяют указанным требованиям.

Основным видом сырья для производства продукции является глина. Для оценки поставщиков и выбора наилучшего в качестве информационного источника была использована сеть Интернет.

В результате был составлен список возможных поставщиков, а также наиболее значимых для ООО «Эльф» критериев их оценки.

Результаты оценки выбранных поставщиков по установленным критериям представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Оценка поставщиков глины

Критерии	ООО «Лакра»	ОАО «СУ- 55»	ООО «БСК»	ОАО «ЯСК»
Репутация и имидж	Высокие	Высокие	Высокие	Средние
Надежность	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя
Качество продукции, соответствие его установленным стандартам	Среднее	Среднее	Высокое	Среднее
Возможный объем поставки	Любой	От 10 тонн	Любой	От 5 тонн
Соблюдение сроков, графиков поставки	Точно	Средне	Точно	Точно
Уровень цены	Средние	Низкие	Высокие	Средние
Условия поставки и формы расчетов	По требовани ю, предоплата	Любые	Любые	По требовани ю, предоплата
Взаимоотношение с заказчиками	Долговрем енные	Формальн ые	Доверитель ные	Долговрем енные
дополнительные услуги	Доставка автотрансп ортном	оплата по факту и длительны е отсрочки по платежам	Доставка авто и железнодорож ным транспорт ом	Возможен расчет ценными бумагами, векселями

В целях обеспечения возможности принятия обоснованно решения в отношении оптимального поставщика был использован метод экспертных оценок, предполагающий преобразование словесной оценки поставщиков по выбранным критериям в балльную. Для этого по каждому критерию был определен максимальный и минимальный балл и затем произведена оценка поставщиков, результаты которой представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Количественная оценка поставщиков глины

Критерии	ООО «Лакра»	ОАО «СУ- 55»	ООО «БСК»	ОАО «ЯСК»
Репутация и имидж	5	5	5	3
Надежность	5	3	5	3
Качество продукции, соответствие его установленным стандартам	3	3	5	3
Возможный объем поставки	5	3	5	4
Соблюдение сроков, графиков поставки	5	3	5	5
Уровень цены	4	3	5	4
Условия поставки и формы расчетов	3	5	5	3
Взаимоотношение с заказчиками	5	3	4	5
дополнительные услуги	3	4	4	3

Затем с учетом степени значимости критериев был определен рейтинг потенциальных поставщиков (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Рейтинг поставщиков глины

Критерии	Степень значимости критерия	ООО «Лакра»	ОАО «СУ-55»	ООО «БСК»	ОАО «ЯСК»
1	2	3	4	5	6
Репутация и имидж	0,06	0,3	0,3	0,3	0,18
Надежность	0,12	0,6	0,36	0,6	0,36
Качество продукции, соответствие его установленным стандартам	0,2	0,6	0,6	1	0,6
Возможный объем поставки	0,07	0,35	0,21	0,35	0,28

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6
Соблюдение сроков, графиков поставки	0,11	0,55	0,33	0,55	0,55
Уровень цены	0,3	1,2	0,9	1,5	1,2
Условия поставки и формы расчетов	0,05	0,15	0,25	0,25	0,15
Взаимоотношение с заказчиками	0,04	0,2	0,12	0,16	0,2
Дополнительные услуги	0,05	0,15	0,2	0,2	0,15
Итого	1	4,1	3,27	4,91	3,67

Таким образом, в качестве оптимального поставщика глины было определено ООО «БСК».

Не менее важную роль в обеспечении эффективности деятельности компании играет система распределения и продвижения продукции.

Распределение товаров – деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю физического перемещения товаров от производителя до потребителя.

Каналы распределения - это совокупность предприятий или предпринимателей которые принимают на себя или помогают передать кому либо право собственности на конкретные товары или услуги при движении его от производителя к потребителю. Производитель передает часть работы по сбыту посредникам и в какой то мере теряет контроль над тем как и кому продается товар. Но посредники выгодны для предприятий.

Использование каналов распределения приносит производителю определенные выгоды:

- экономию финансовых средств на распределении продукции;
- возможность вложения сэкономленных средств в основное производство;
- продажу продукции более эффективным способом;
- высокую эффективность обеспечения широкой доступности товара

и доведение его до целевого рынка;

- сокращение объема работ по распределению продукции.

Члены канала распределения выполняют ряд важных функций:

1. Исследовательская работа – сбор информации, необходимой для планирования и обеспечения обмена.
2. Стимулирование сбыта – создание и распространение увещательных коммуникаций о товаре.
3. Установление контактов – налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями.
4. Приспособление товара – подгонка товаров под требования покупателей. Это касается таких видов деятельности, как производство, сортировка, монтаж и упаковка.
5. Проведение товаров – попытка согласования цен и прочих условий для последующего осуществления акта передачи собственности или владения.
6. Организация товародвижения – транспортировка и складирование товаров.
7. Финансирование – изыскание и использование средств для покрытия издержек по функционированию канала.
8. Принятие риска – принятие на себя ответственности за функционирование канала [24].

Исходя из вышесказанного, было принято решение сформировать следующую систему распределения продукции в организации:

- 1) Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации продукции учреждениям образования, культуры, коммерческим предприятиям, осуществляющим обустройство своих территорий, а также физическим лицам, приобретающим продукцию непосредственно со склада организации. Такой канал распределения будет занимать в общем объеме товарооборота не более 10% (рисунок 2.5).

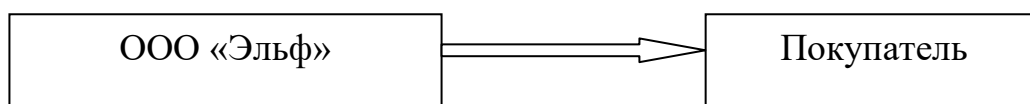


Рисунок 2.5 – Канал распределения продукции нулевого уровня

При такой организации сбытовой политики существуют некоторые преимущества не использования посредников:

- производитель получает всю прибыль, не делясь с посредником;
- относительная прибыль, получаемая производителем, выше, чем при использовании посредника;
- у производителя выше возможности по контролю качества и оптимальности продвижения;
- производитель тесно контактирует с потребителем и тем самым имеет возможность для изучения его потребностей.

2) Наибольшую долю своей продукции предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через сети магазинов садово-огородной продукции г. Пензы и Пензенской области. При этом предприятие постарается заключить долгосрочные контракты с крупнейшими из них, так как большая часть потребителей г. Пензы покупает садовые фигуры материалы в таких сетях как «Моя родня», «Биония», «Наша дача» и т.д. По данному каналу распределения предприятие предполагает реализовать около 60% всей произведенной продукции (рисунок 2.6).

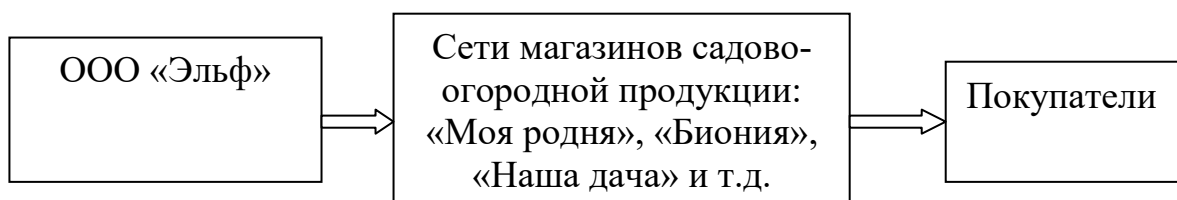


Рисунок 2.6 – Одноуровневый канал распределения продукции

Около 30% всей произведенной продукции предприятие будет реализовывать в другие регионы России через оптовых посредников (рисунок 2.7).

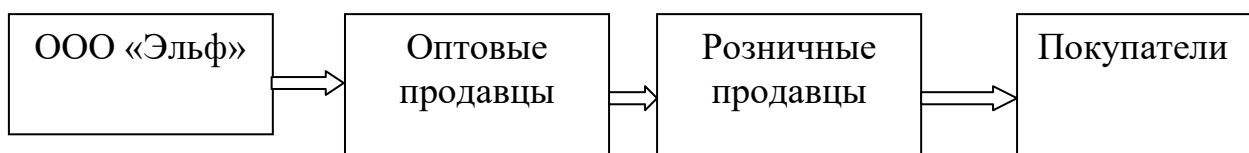


Рисунок 2.7 – Двухуровневый канал распределения продукции

Оптовые продавцы сумеют наилучшим образом представить товары целевому рынку в других регионах. Используя свой опыт, налаженные связи с магазинами, преимущества специализации и высокое качество работы, посредники в данном случае смогут принести производителю больше пользы, чем в случае, если бы предприятие осуществляло сбыт своей продукции самостоятельно. Следует учитывать, что продукция ООО «Эльф» будет пользоваться спросом на всей территории страны, и пытаться охватить такой масштаб сбыта силами самого предприятия потребует больших расходов и будет малоэффективно.

Оптовые же продавцы, используя свою сеть сбыта и налаженные связи, смогут в полном объеме обеспечить сбыт продукции. Персонал оптового предприятия обеспечивает производителю доступ к огромному количеству мелких посредников и потребителей при сравнительно низких затратах.

Продвижение товара на рынке - совокупность самых разных мер, усилий, действий, предпринимаемых производителями, продавцами товара, посредниками в целях повышения спроса, увеличения сбыта, расширения рыночного поля товара.

Наиболее эффективной формой продвижения продукции является реклама.

Реклама является одним из важнейших видов деятельности, с помощью которого фирма передает информацию, убеждающую потребителя в целесообразности приобретения товара (услуги). Таким образом, для получения максимального эффекта от продвижения продукции, следует уделить особое внимание рекламе, а, следовательно, вложить максимально возможные средства.

На первоначальном этапе, будет использоваться информативная реклама. Информативная реклама - реклама, применяемая для сообщения потребителям о новом товаре или о новой особенности товара и формирования первичного спроса. Она имеет цель ознакомить возможных потребителей путем предоставления подробных сведений о качестве, цене и основных характеристиках нового продукта. Такая реклама призвана убедить потребителя в целесообразности приобрести продукт [8].

Цели информативной рекламы:

- сообщить о появлении нового товара;
- пояснить принцип действия товара;
- описать продаваемые компанией товары;
- сформировать имидж компании.

В ходе развития ООО «Эльф» будет использоваться конкурентная реклама, которая нацелена на выделение предприятия из массы аналогичных, характеристику его отличий и стимулирование потребителей приобрести продукт именно этого предприятия.

Для наиболее четкого анализа эффективности рекламы на предприятии планируется регулярная проверка и корректировка маркетингового плана расходов на рекламу.

В первый месяц рекламной кампании делается акцент на прямую почтовую рекламу, размещение объявлений в специализированных печатных изданиях. Такой выбор обусловлен тем, что именно эти виды рекламы гарантируют максимальный охват целевой аудитории и, следовательно, наиболее эффективны на первых этапах продвижения нового товара.

Для осуществления данного рода рекламы потребуется произвести буклеты (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Бюджет бесплатных образцов рекламно-информационного характера

Статья затрат	Наименование документов			
	Каталог образцов продукции	Прайс-лист на допечатную подготовку	Брошюра с технологической информацией	Брошюра с корпоративной информацией
Дизайн и макетирование	546,63	273,32	102,65	95,32
Допечатная подготовка	680,96	340,56	10,12	8,23
Бумага и материалы	2568,91	956,23	56,32	48,93
Изготовление	1236,33	356,98	23,12	18,93
Упаковка	86,32	23,00	0,00	0,00
Итого	5119,15	1950,09	192,21	171,41
Тираж	500	1250	50	50
Стоимость 1 документа	10,24	1,56	4,00	3,42

Совокупные затраты на изготовление бесплатных образцов составят 8532,86 руб.

Объектами рассылки почтовой рекламы будут:

- учреждения образования;
- магазины продаж садово-огородной продукции (адреса для списка рассылки можно взять из специализированных справочников).

Целью рекламного обращения является доступно и понятно, но в то же время максимально полно рассказать самое главное о деятельности фирмы и предлагаемого товара. Рекламное обращение может быть выполнено в виде буклета или проспекта.

В состав должны входить фотографии продукции; перечень предлагаемых садовых фигур; информация об условиях оплаты, скидках, гарантии. Изготовить рекламные материалы можно в различных рекламных агентствах г. Пензы, например в рекламном агентстве «Оскар».

В качестве рекламы в специализированных печатных изданиях были определены следующие журналы (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Выбор печатных изданий с целью размещения рекламы

Печатные издания	Тираж, тыс. экз.	Целевая аудитория, тыс. чел.	Средняя стоимость объявления, руб.	Периодичность выхода
«Дела садовые»	15	200	40 000	8 раз в год
«Садовод»	10	310	30 000	2 раза в месяц
«Шесть соток»	15	130	20 000	6 раз в год
«Сад и огород»	35	150	36 000	Ежемесячно

Основная цель – ознакомить читателей с запуском в продажу на предприятии ООО «Эльф» садовых фигур, для привлечения покупателей. Для этого были выбраны наиболее популярные садово-огороднические журналы, для выхода на другие рынки сбыта. Были выбраны издания с достаточно высокими тиражами, потому что на первых порах предприятие стремится именно привлечь внимание и заинтересовать клиентов своим предложением.

ООО «Эльф» намерено плодотворно сотрудничать со многими торговыми организациями. Таким фирмам помимо стандартных рекламных материалов можно отправить письмо с предложением о продолжении сотрудничества.

Целью связей с общественностью является формирование положительного мнения потребителей. Для этого необходим ряд статей в авторитетных изданиях с положительным откликом о работниках предприятия, самом предприятии, предлагаемых товаров.

Сотрудники должны хорошо знать товары и иметь четкую мотивацию для склонения потребителя к выбору именно нашего товара. Здесь необходимо озвучивать конкретные цифры и показатели, по которым наш товар имеет преимущества в сравнении с конкурентами (сочетании цена/качество).

Планируется введение системы стимулирования, которая охватывает меры по предоставлению системы скидок постоянным клиентам и клиентам, покупающим крупные партии товара. Задачей стимулирования потребителей является поощрение покупок крупных партий товара, завоевание доверия старых потребителей, привлечение новых покупателей, расширение рынков сбыта. Средствами стимулирования сбыта являются: реклама напоминающего характера, развитие системы сервисного обслуживания, система скидок, наличие гарантийного срока на весь товар.

Предусмотрено размещение рекламных объявлений на соответствующих разделах сайтов бесплатных объявлений о том, что предприятие производит садовые фигуры, а также даётся информация о ценах.

Созданием Интернет-сайта предприятия ООО «Эльф» занимается сторонняя организация, с которой заключается договор, в котором описывается, что должно быть на нем отражено. Все пожелания по оформлению оговариваются в процессе его создания. Необходимо указать возможность оформления заказа через Интернет и по телефону. На сайте будет рассказываться об истории и текущей деятельности предприятия, предоставляться информация о производимой продукции, выкладываться прайс-листы организации и многое другое. Также можно будет задать любой заинтересовавший потенциального клиента вопрос о работе фирмы, на который он обязательно получит ответ в режиме on-line. За обновлением данных следит сторонняя организация, которая и создавала сайт.

В современных условиях быстрого развития информационных технологий наличие своего Интернет-сайта является очень важным для имиджа фирмы и для обеспечения оперативной связи с потребителями продукции. Целью создания сайта является привлечение потенциальных потребителей, расширение рынков сбыта и более удобная форма представления всей необходимой информации.

Договор будет заключен с ООО «Ру Софт», где рекламист принимает на себя разработку, создание и размещение в международной компьютерной сети Интернет-представительства сайта о нашей компании.

Таблица 2.11 – Перечень и стоимость работ по разработке Интернет-представительства

Наименование работы	Стоимость, руб.
Создание альфа-версии Интернет-представительства	
Разработка концепции и структуры Интернет-представительства.	3000
Разработка эскиз-макетов главной страницы	5400
Разработка дизайна Интернет-представительства на основе утвержденных макетов	2000
Разработка шаблонов и стилевых таблиц	500
Разработка альфа-версии Интернет-представительства в Интернете	500
Тестирование	1000
Создание окончательной версии Интернет-представительства	
Подготовка текстовых и графических материалов к публикации	2790
Верстка статических страниц Интернет-представительства	3410
Разработка системы администрирования и администраторского интерфейса	5580
Тестирование	3720
ИТОГО:	27900

Выставки — эффективный ресурс для организации и проведения социо-культурных и маркетинговых исследований, т.к. они дают заинтересованным организациям обширную прикладную информацию. Каждая выставка является своеобразным срезом вполне конкретной рыночной ситуации, она дает возможность не только осуществлять поиск соответствующих рынков, но и участвовать в выходе на эти рынки с помощью наиболее эффективных способов. Каждая выставка - важная и, что ценно, емкая в плане материальных затрат часть маркетингового плана любой организации, которая принимает в ней участие в роли экспонента, посетителя или, тем более, организатора.

Ценность исследований на выставках состоит в том, что они, с одной стороны:

- дают возможность получить богатый объем данных быстро и дешевле, нежели в обычных условиях,
- позволяют достичь углубленного понимания рыночной ситуации, не ориентируясь на затратный и долговременный массовый сбор данных, поскольку многие выставки проводятся с определенной периодичностью и по конкретной тематике, они позволяют отслеживать динамику различных показателей, а число таких трендов может достигать значительной величины;
- исследования на выставках позволяют определить новые тенденции в развитии рынка, выявить образовавшиеся лакуны и сосредоточить внимание на изучении тех сегментов, которые представляются самыми перспективными. Участники выставки образуют вполне конкретное сообщество и обладают огромным объемом самой разнообразной и надежной маркетинговой информации [19].

Выставки и ярмарки являются частью комплекса маркетинга и характеризуются непосредственной коммуникацией и «живым» контактом между потребителями и непосредственно продукцией. Именно здесь потребители получают возможность воочию оценить продукцию, получить консультацию по её использованию, сравнить её с продукцией других производителей, сэкономив при этом своё время. Для предприятия - это самый надёжный показатель ситуации на рынке:

- увеличение объема продаж за счёт привлечения новых групп потребителей и развития каналов товародвижения;
- анализ конкурентоспособности предприятия с целью более точного позиционирования его на рынке;
- анализ общей конъюнктуры рынка и тенденций его развития;
- презентация новых видов продукции и анализ отношения посетителей к ней;

- формирование (поддержание) имиджа предприятия, проведения комплекса мероприятий по рекламе и публичным рилейшнз.

В условиях функционирования компании «Гончарная лавка» имеет смысл участвовать в международных ежегодных специализированных выставках: «КонсумЭкспо», «HOUSEWARE EXPO». В этом случае при однократном участии можно охватить большую долю потенциальных потребителей, так как данные выставки пользуются наибольшей популярностью среди потребителей.

На предприятии «Эльф» при проведении оценки эффективности программы сбытовой политики будет использовано сравнение плановых показателей объемов сбыта без проведения предполагаемых мероприятий по стимулированию сбыта и с ними.

Определение бюджета рекламной компании основано на реализации запланированных мероприятий по продвижению товара. Для эффективного исполнения разработанного плана маркетинга предлагаем принять следующий годовой бюджет маркетинга (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Определение бюджета маркетинга на год

Мероприятие	Сумма, тыс. руб.
Подготовка и участие компании в выставке	217
«КонсумЭкспо»	124
«HOUSEWARE EXPO».	93
Рекламная полиграфия	8,6
Размещение информационных материалов в специализированных печатных изданиях	116
Интернет	32,6
Создание Web-страницы (регистрация и дизайн)	27,9
Обновление информации на сайте	5,5
Итого	374,2

Наглядное распределение бюджета рекламной компании в процентах общей сумме выделяемых средств на год выглядит следующим образом рисунок 2.8.

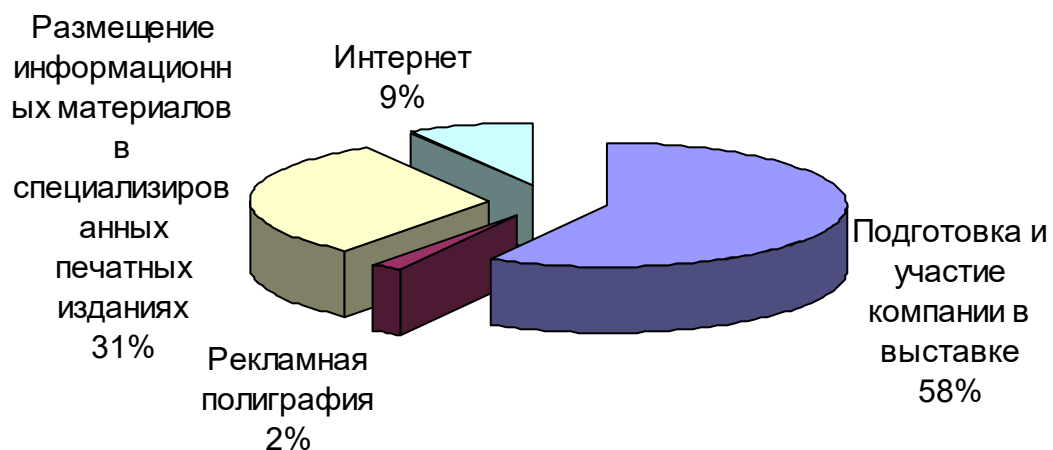


Рисунок 2.8 – Распределение бюджета рекламной компании

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

В 2018 году планируется зарегистрировать малое предприятие, основной деятельностью которого является производство и реализация садовых фигур из керамики.

Создаваемое предприятие в целях узнаваемости будет иметь название ООО «Эльф».

Фирма «Эльф» является малым предприятием (исходя из критерия: количество занятых на предприятии работников). Следует отметить, что именно малый бизнес играет значительную роль в экономике практически всех развитых стран, в нем занято до половины работающего населения. В чем преимущества малого бизнеса: прежде всего гибкость, высокая адаптивная способность к изменениям рыночной конъюнктуры. Многочисленный характер мелких фирм создает возможности для широкого развития конкуренции.

Роль малого бизнеса в современной экономике весьма многообразна. Он как бы связывает экономику в единое целое и образует своего рода фундамент, на котором вырастают более сложные и высокие ее этажи.

На начальном этапе деятельности предприятия планируется производить садовые фигуры различного размера.

ООО «Эльф» - это общество с ограниченной ответственностью, являющееся разновидностью объединения капиталов, основанное на совместной собственности группы лиц и наемном труде.

Характерными признаками этого общества является деление его уставного капитала на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут

риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Уставной капитал не превышает стократного размера минимальной оплаты труда на день регистрации общества. Высшим органом управления ООО является общее собрание его участников. В обществе создается коллективный или единоличный исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подчиненный общему собранию участников общества. Участник общества ООО вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества или ее часть одному или нескольким участникам данного общества, а так же третьим лицам в соответствии с условиями, предусмотренными с уставом общества. Если в соответствии с уставом отчуждение доли участника третьим лицам невозможно, а другие участники общества от ее покупки отказываются, общество обязано выплатить участнику ее действительную стоимость, либо выдать в натуре имуществом соответствующее такой стоимости. Участник ООО вправе в любое время выйти из общества независимо от согласия других участников при этом.

Правовое положение общества с ограниченной ответственностью, права и обязанности его участников Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иным действующим законодательством РФ, ст. 105 ГК РФ, ФЗ «Общество с ограниченной ответственностью», и зависимых обществах», прочими законами РФ, применяемыми в пределах их полномочий, а также действующим Уставом. Взаимоотношения с работниками регулируется в соответствии с ТК РФ. Взаимоотношения с партнерами по бизнесу и клиентами регулируются ГК РФ.

Предприятие находится в частной собственности. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Эльф», сокращенное наименование на русском языке: ООО «Эльф». В качестве товарного знака определено стилизованное изображение названия организации и рисунка эльфа (рисунок 3.1).

фабрика фигур



ЭЛЬФ

Рисунок 3.1 – Товарный знак ООО «Эльф»

Общество является коммерческой организацией.

Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать у себя систему управления, которая обеспечивает ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. А основой системы управления предприятия является организационная структура.

Организационная структура управления – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм

взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Исходя из объема и структуры производства наиболее оптимальной для ООО «Эльф» линейно-функциональная организационная структура, которая основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обслуживание решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично.

Преимуществами этой структуры являются высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции; расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

Высшим органом управления ООО «Эльф» является собрание учредителей. Для повседневного руководства деятельностью ООО «Эльф» собрание учредителей назначает директора, с которым заключается трудовой контракт. В непосредственном подчинении у директора предприятия находятся все руководители структурных подразделений.

Структурное подразделение – самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении. Различают функциональные и производственные подразделения.

Производственное структурное подразделение – это самостоятельная часть звена управления, выполняющая задачи оперативного управления производством и обеспечивающая выпуск продукции в материальной форме.

Основными производственными подразделениями предприятия являются производственные участки [17].

Производственный участок – это часть предприятия, располагающая

административной самостоятельностью, организуемая на основе технологической или предметной обособленности какой-либо части общего производственного процесса изготовления всей продукции, а также обеспечивающая какие-либо нужды предприятия.

Состав и структура производственных участков предприятия представлены в таблице 3.2 и на рисунке 3.2.

Таблица 3.2 – Состав и структура производственных участков ООО «Эльф»

Наименование производственного участка	Структура производственного участка	Численность персонала, чел
Подготовительный участок	Мастер	1
	Операторы	4
	Итого	5
Формовочный участок	Мастер	1
	Формовщики	4
	Итого	5
Участок сушки и обжига	Мастер	1
	Операторы	2
	Итого	3
Участок декорирования	Мастер	1
	Декораторы	2
	Упаковщики	2
	Итого	5
Общая численность персонала		18

Численность персонала участков была определена исходя из рекомендаций производителя оборудования. Управление структурными подразделениями осуществляет начальник производства.

Обеспечивающими структурными подразделениями предприятия являются службы, снабжающие производственные подразделения необходимыми ресурсами, осуществляющие ремонт оборудования, реализующие готовую продукцию (таблица 3.3).

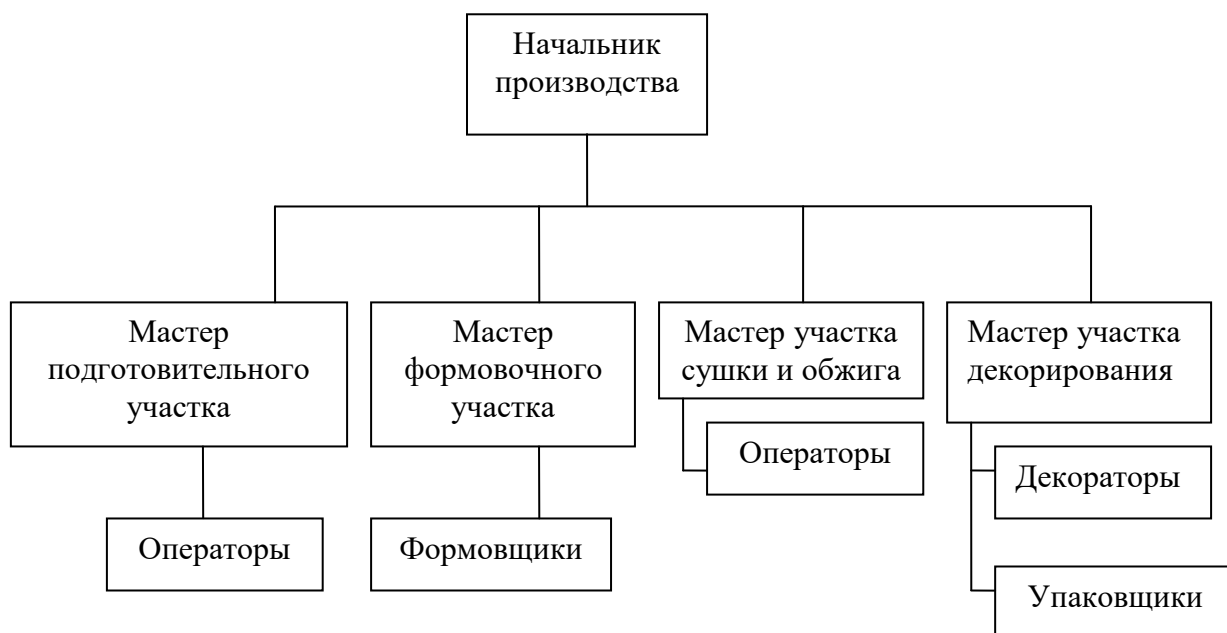


Рисунок 3.2 – Состав и структура производственных участков ООО «Эльф»

Таблица 3.3 – Состав и структура обеспечивающих структурных подразделений

Функциональная направленность подразделения	Состав подразделения	Численность, чел.
Ремонт оборудования	Наладчик оборудования	1
Сбыт	Менеджер по сбыту	1
Снабжение	Менеджер по снабжению	1
Транспортировка	Водитель-экспедитор	1
Складирование	Кладовщик	1
	Грузчик	2
Общая численность персонала		7

Структурные подразделения, выполняющие функции складирования, сбыта, снабжения и транспортировки находятся в подчинении одного руководителя – начальника отдела сбыта и снабжения.

Функциональное структурное подразделение является самостоятельной частью аппарата управления, реализующей задачи определенной функции управления (например, подготовка производства, бухгалтерский учет,

экономическое планирование). Конечный результат – управленческие решения [19].

Функциональные структурные подразделения и их состав представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Функциональные структурные подразделения и их состав

Наименование структурного подразделения	Состав подразделения	Численность, чел.
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1
	Бухгалтер	1
Конструкторская подготовка производства	Дизайнер-конструктор	1
Общая численность персонала		3

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

Набор персонала будет осуществляться на конкурсной основе с использованием современных методик отбора, а также привлечение специалистов в области подбора персонала. С претендентами, успешно прошедшими отбор будет заключен трудовой договор.

В организации для обеспечения высокоэффективного производства будут использоваться преимущественно экономические и социально-психологические методы управления.

Когда выбран наиболее подходящий кандидат, он приглашается для оформления найма на предприятие «Эльф». При поступлении на работу будущий сотрудник предъявляет документы, предусмотренные ст. 65 Трудового кодекса РФ, а в частности: паспорт, трудовую книжку, если

таковая имеется, документ об образовании, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования [41].

На предприятии «Эльф» введена контрактная система, то есть со всеми поступающими на работу заключается трудовой договор.

Трудовой договор это соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым, работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего трудового распорядка. Прием на работу оформляется приказом Директора ООО «Эльф» на основании письменного заявления сотрудника о приеме на работу. В течение 5 дней делается запись в трудовую книжку и работник считается принятым на работу.

Процедура введения в должность начинается с первого дня работы нового сотрудника. Первым этапом является знакомство с коллегами и с предприятием в целом. Таким образом, менеджер по персоналу проводит беседы с использованием специально созданных для этого буклетов и брошюр с целью:

- знакомства с историей создания и развития предприятия «Эльф»;
- ознакомления с организационной структурой, правилами внутреннего распорядка;
- обсуждения стиля управления предприятием «Эльф», его миссии, стратегий, особенности культуры, традиций и норм, принятых на предприятии;
- ознакомления с основными процедурами и политикой в отношении персонала, требованиями к конфиденциальности информации;

- знакомства и анализа содержания работы самого сотрудника, должностных инструкций, пределов полномочий, ответственности, правил компенсации возможных затрат;
- ознакомления с системой коммуникаций и связей по должности;
- объяснения требований к внешнему виду, а также требований пропускной системы и порядком открывания и закрывания офиса;
- проведения инструктажа по технике безопасности, знакомства с правилами и действиями на случаи эвакуации и прочее.

Так как предприятие «Эльф» является новым и на первоначальном этапе его деятельности придет много новых сотрудников, то в течение первого месяца работы организуется формальный семинар, где раскроются основы философии предприятия, обрисуются перспективы. Также пройдет подробное ознакомление с выпускаемой продукцией и с технологическим процессом их производства.

В течение первой недели работы сотрудников постоянно организуются встречи с руководителем отдела, которому подчиняется данный сотрудник. Эти встречи проводятся с целью пояснения всех функций и обязанностей, а также контроля за уже осуществляемой работой.

Процесс адаптации заканчивается формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводятся итоги первого месяца работы нового сотрудника, планируются дальнейшие мероприятия по повышению эффективности его работы.

Система оплаты труда выражает главный и непосредственный интерес всех сотрудников предприятия, руководства предприятия «Эльф» в качестве работодателя и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов всех сторон является одним из главных условий развития предприятия [13].

На предприятии «Эльф» оплата труда строится не только по принципу выплаты ежемесячной заработной платы, но и по принципу дополнительных вознаграждений, премий, поощрений, льгот и так далее.

Ежемесячная заработная плата сотрудников предприятия «Эльф» выплачивается на основе повременной системы, то есть зависит от отработки необходимого количества рабочего времени. Заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени. Должностной оклад каждого сотрудника определяется штатным расписанием и фиксируется в трудовом договоре.

Дополнительная заработная плата включает дополнительные виды доплат и надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. На предприятии «Эльф» действует следующая система доплат и надбавок:

1. Доплаты по технически обоснованным нормам работа в условиях шума, работа под действием вибрационного воздействия.

2. Надбавка за выполнение дополнительных обязанностей.

3. Надбавка за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством. Предполагается, что руководящий аппарат предприятия «Эльф», в лице разработчиков проекта, будет совершенствовать свои знания в области производства и управления, и в будущем станет прочной научной основой предприятия.

4. Оплата сверхурочных часов, работа в выходные и нерабочие праздничные дни.

Перечисленные надбавки начисляются в виде установленных государством процентов к основной заработной плате. Например, согласно ст. 153 Трудового кодекса РФ работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере.

По желанию сотрудника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Ежемесячная заработная плата и дополнительная заработная плата выплачиваются из Фонда заработной платы ФЗП, который списывается на себестоимость продукции.

Премия по итогам квартала. С целью повышения заинтересованности сотрудников в более высокой производительности, а также с целью повышения качества труда и ответственности за его результаты по итогам квартала начисляется премия. Выплата премии осуществляется из Премияльного фонда, который по решению управленческого аппарата составляет 15% от чистой прибыли предприятия.

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

Значительная часть успеха предприятия зависит от квалификации сотрудников. Поэтому на предприятии «Эльф» ведется практика непрерывного обучения, которому способствует изучение опыта лучших российских предприятий, а также контакты с научными учреждениями, работающими в области применения современных разработок.

Обучение персонала обеспечивает соответствию профессиональных знаний и умений сотрудников современному уровню производства и управления. Для обеспечения эффективности программы обучения на предприятии «Эльф» создаются и поддерживаются необходимые условия:

- социально-психологический климат, благоприятствующий обучению, поддерживающий инициативность, стремление к получению знаний в соответствующей предметной области;
- материальные и информационные средства: обучающие программы, литература, возможность консультаций со специалистами;
- экономические стимулы: повышение разряда, а, следовательно, заработной платы, повышение в должности.

Так как предприятие «Эльф», то необходимо будет производить обучение новых сотрудников. В этом случае будут применяться методы обучения на рабочем месте, в частности инструктаж, и самообучение с последующим контролем результатов самообучения.

Внутри производственного подразделения для подготовки производственных рабочих используется ротация. Производственные рабочие, поступающие на работу, в течение первых месяцев должны освоить все виды производственных операций, переходя от одного участка к другому через какой-то промежуток времени. Такой метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников участков и избежать кризисных ситуаций в случае болезней, увольнений, внезапного увеличения объема работ. Помимо обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.

Обучение непромышленного персонала осуществляется преимущественно не на рабочем месте, а за его пределами.

Так, специалисты будут периодически посещать семинары, конференции, симпозиумы, выставки и прочее. Кроме того, возможно обучение этих сотрудников без отрыва от производства на специальных курсах. В настоящее время на Пензенском рынке услуг фирма «Персонал-Сервис» проводит различные тренинги для специалистов. Обучение подобного рода очень дорогостоящее, однако, руководство предприятия «Эльф» уверено в том, что инвестиции в персонал себя полностью окупят.

Помимо тренингов, семинаров, симпозиумов, проводимых в специализированных агентствах, внутри предприятия «Эльф» будут проводиться деловые и экспертные игры, дискуссии и обсуждения. Эти мероприятия способствуют повышению уровня профессиональной квалификации всех сотрудников предприятия «Эльф».

Необходимым этапом в обучении является контроль результатов получения знаний, применения этих знаний, обратная связь. Насколько

эффективным оказалось проведенное обучение, и как оно повлияло на деятельность предприятия «Эльф» в целом можно проверить при помощи различных методов оценки персонала.

3.2 Формирование стратегий организации

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления организации.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования включает в себя четыре основных вида управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение. На рисунке 3.3 представлена блок-схема стратегического планирования [26].

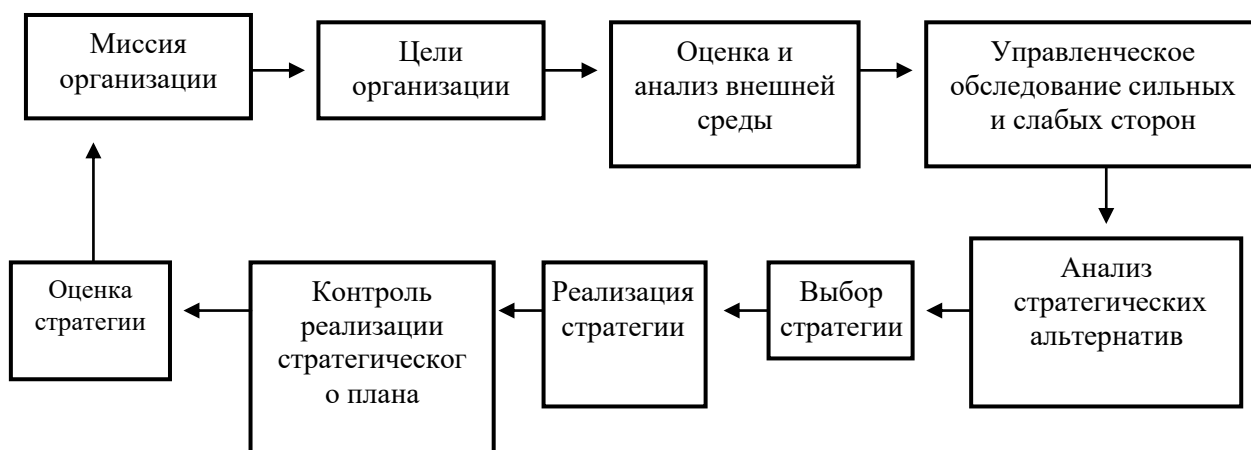


Рисунок 3.3 – Блок-схема процесса стратегического планирования

При планировании первым и одним из самых существенных решений является выбор целей организации. Основная общая цель организации —

чётко выраженная причина её существования — обозначается как её миссия. Для осуществления этой миссии вырабатываются цели.

Миссия предприятия состоит в производстве высококачественной продукции из экологически чистых материалов с использованием современного оборудования, способствующей воплощению различных решений в сфере ландшафтного дизайна и созданию неповторимой атмосферы на любом приусадебном участке или придворовой территории.

Затем обобщенная миссия была декомпозирована на миссии для каждого, с кем взаимодействует организация.

Миссия для покупателей: «Удовлетворение взыскательного спроса потребителей и индивидуальный подход к каждому клиенту».

Миссия для учредителей: «Увеличение прибыли и рентабельности предприятия за счет производства и реализации различных идей в сфере производства садовых фигур».

Миссия для работников: «Увеличение благосостояния сотрудников, улучшение условий труда, реализация потенциала каждого сотрудника».

Миссия для поставщиков: «Создание партнерских доверительных отношения с поставщиками, обеспечение пропорционального роста благосостояния партнеров».

Миссия для общества: «Помощь в социально-экономическом развитии общества путем взаимодействия с органами региональной и муниципальной власти в решении важных социальных задач».

Новому предприятию важно не ошибиться при построении всех систем организации, включая систему планирования, координации, контроля, мотивации. Здесь большое значение имеет выбор стратегий, основанием проектирования которых являются цели, поставленные перед предприятием.

Базовыми принципами предприятия являются:

1. Рост благодаря взаимной выгоде для предприятия, посредников, поставщиков и потребителей.
2. Получение прибыли путем служения обществу.

3. Честная конкуренция на рынке.

4. Участие в управлении предприятием всех сотрудников.

На ближайшие 3 года предприятие ставит перед собой следующие стратегические цели, представленные в таблице 3.5. А также в виде схемы в приложении Б.

Таблица 3.5 – Стратегические цели

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
C ₀	Миссия	
C ₁	Положение на рынке.	Укрепить свои позиции на рынке
C ₁₁		В 1-й год работы предприятия завоевать 10% региональной емкости рынка.
C ₁₂		Во 2-ой год – завоевать более 20% региональной емкости рынка.
C ₁₃		В 3-й год выйти и обосноваться на рынках центральной России.
C ₁₄		К концу 3-го года осуществить выход на отдаленные рынки страны – Краснодарский край, Сибирь, Дальний Восток.
C ₂	Объемы продаж	Постепенное повышение объема продаж выпускаемой продукции.
C ₂₁		Во второй год реализации проекта повысить объем реализации в 2 раза
C ₂₂		К концу 3-го года увеличить объем производства еще на 30%
C ₃	Финансы	Укрепление финансовой устойчивости предприятия
C ₃₁		Снижение издержек производства к 3 году реализации продукции на 10% за счет оптимизации производственного процесса, а также эффективного управления запасами.
C ₃₂		Снижение транспортных издержек ко второму году на 10% за счет «экономии на масштабах»
C ₃₃		Привлечь дополнительные финансовые инвестиции к концу 3-го года, способствующие расширению производства.
C ₄	Ресурсы	Повысить эффективность использования ресурсов на предприятии.

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3
C ₄₁		К концу 1-го года обеспечить максимальную синхронизацию всех этапов производственного процесса
C ₄₂		Оптимизировать систему складирования сырья и материалов, а также готовой продукции используя метод Парето
C ₄₃		Усовершенствовать процесс компьютеризации за счет внедрения новых информационных технологий.
C ₄₄		Закупить новую, более энергоэффективную печь для обжига.
C ₅	Ассортимент	Увеличить ассортимент реализуемой продукции на 4 позиции.
C ₅₁		К концу 2 года освоить производство фонтанов
C ₅₂		К концу 3 года освоить производство интерьерных фигур
C ₅₃		К середине 3 года обеспечить производство глиняных игрушек
C ₅₄		К концу 3 года освоить производство продукции по эскизам оптовых заказчиков
C ₆	Качество	Усиление контроля за качеством, как готовой продукции, так и технологического процесса. Внедрение Системы Качества ИСО 9000.
C ₇	Трудовые ресурсы	Повышение заинтересованности персонала в качестве и результатах труда.
C ₇₁		Направление на обучение, курсы повышения квалификации, семинары, конференции и т. д.
C ₇₂		Создание современного и постоянно обновляемого информационно-библиотечного фонда.
C ₇₃		Мотивация персонала к труду, путем создания системы премирования.
C ₇₄		Создание широкого набора благ и льгот для сотрудников предприятия.

Следует обратить внимание на то, что поставленные стратегические цели не остаются неизменными. Они периодически корректируются в зависимости от условий как внутренней, так и внешней среды предприятия.

Таким образом, разработанная система стратегических целей определяет основные направления деятельности организации, дающие возможность обеспечения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

Для диагностики состояния ООО «Эльф» используется SWOT-анализ. SWOT-анализ представляет собой оценку и выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его возможностей и вероятных угроз со стороны рынка и участников рыночных отношений [9].

Составляем список возможностей и угроз предприятия (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Перечень возможностей и угроз предприятия ООО «Эльф»

№	Возможности
1	2
1	Высокая емкость рынка. Рост рынка по оценкам специалистов составляет порядка 12-15% в год, что создает возможности для дальнейшего расширения деятельности предприятия
2	Тенденция к реализации не только в доме, но и на приусадебных участках эксклюзивные дизайнерские решения, в которых все большее внимание уделяется использованию различных садовых фигур.
3	Участие в федеральных и региональных программах развития малого предпринимательства дает возможность предприятию привлечения инвестиций
4	Большой выбор технического оборудования. Это позволяет во время совершенствовать производственную базу предприятия. А также имеется возможность приобретать оборудование по приемлемым ценам.
5	Наличие доступных информационных технологий обеспечит упрощение управления всеми процессами организации.
6	Возможность привлечения иностранных инвесторов в виду улучшения инвестиционного климата в России.

Продолжение таблицы 3.6

1	2
	Угрозы
1	Наличие сильных конкурентов позволяет потребителям делать выбор между ними и нашим предприятием. Отсюда следует, что небольшое отставание сразу усиливает позиции конкурентов и наше предприятие может потерять клиентов.
2	Чиновничий произвол и коррупция может сдерживать развитие предприятия.
3	Постоянный рост цен на сырье и материалы, обусловленный, прежде всего, инфляционными процессами в стране, может привести к увеличению цены на продукцию, производимую предприятием.
4	Появление различных материалов, способствует расширению ассортимента производимой продукции и снижению ее затрат на ее производство.
5	Политическая нестабильность в мире может оказать сдерживающее влияние на развитие международных связей организации

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

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

№	Сильные стороны
1	2
1	Высокое качество основного сырья – красной глины.
2	Высококвалифицированный персонал. На предприятии тщательно подходят к подбору персонала, который учитывает как профессиональные, так и психологические особенности претендентов с целью формирования сплоченного коллектива.
3	Постоянное расширение ассортимента. На предприятии постоянно будет осуществляться мониторинг потребительских предпочтений, на основании которого будут разрабатываться эскизы новых садовых фигур.
4	Высокая степень компьютеризации системы управления. На предприятии будет использоваться интегрированная информационная система управления, позволяющая эффективно управлять движением материального потока.

Продолжение таблицы 3.7

1	2
5	Наличие передовых технологий производства. На предприятии будут исследоваться современные технологические решения в производстве садовых фигур.
	Слабые стороны
1	Недостаточно эффективное продвижение продукции. Несмотря на использование всех возможных каналов продвижения продукции, на первоначальном этапе предприятие будет испытывать определенные финансовые трудности, что ограничит возможность вести агрессивную рекламу.
2	Отсутствие свободных финансовых ресурсов, снижающих возможность для производственно-хозяйственных маневров.
3	Неизвестность предприятия на рынке.
4	Отсутствие финансовых возможностей ведения активной инновационной стратегии. На первоначальном этапе все инновации предприятия будут связаны с внедрением в производство новых художественных решений.
5	Низкая адаптация к производству другого вида продукции. Все используемое оборудование на предприятии является специфическим, что не дает возможности перейти в другую отрасль в случае проявления негативных тенденций в существующей отрасли.

Исходя из установленных возможностей и угроз внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации определяются базовые стратегии организации.

Исходя из финансовых и технологических возможностей, предприятие может выйти на первоначальном этапе лишь на отдельные сегменты рынка. Также в первые годы реализации проекта предприятия не сможет конкурировать по издержкам с отечественными лидерами отрасли, поэтому конкурентоспособность может быть обеспечена уникальностью производимого товара и оказываемых услуг. Исходя из вышесказанного, в качестве базовой стратегии функционирования наиболее приемлемой

является фокусированная диверсификация. В таблице 3.8 сформулированы характеристики выбранной стратегии.

Таблица 3.8 – Характеристики стратегии фокусированной диверсификации

Характеристики	Содержание
Стратегическая цель	Сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте, в котором потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка.
Основа конкурентного преимущества	Способность предложить покупателям нечто отличное от конкурента с надбавкой к цене только за осознанную ценность.
Номенклатура продукции	Разнообразие вариантов продукции, подчеркивание избранных отличительных качеств.
Особенности производства	Изобретения путей создания ценности для покупателя.
Поддержка стратегии	Доведение до заинтересованных потребителей информации об отличительных чертах продукции, использование их для завоевания особой репутации. Подчеркивание постоянно производимых улучшений продукции.

А в качестве стратегии роста выбрана стратегия диверсифицированного роста, которая концентрируется на:

- деятельности по продвижению компании в отрасли, выбранные для диверсификации (основными вариантами здесь являются либо покупка компании, работающей в целевой отрасли, либо создание совместного предприятия с другой компанией с целью вхождения в новую отрасль, либо создание и развитие новой компании с нуля);
- мерах по улучшению долгосрочной работы с портфелем деловой активности компании при условии, что диверсификация уже достигнута (усиление конкурентных позиций фирмы в соответствующих отраслях, свертывание тех видов деятельности, которые уже не вписываются в долгосрочные планы руководства, а также расширение сферы функционирования фирмы);

- попытках использовать любые стратегические преимущества, связанные с хозяйственным портфелем компании, и превратить их в конкурентное преимущество;
- оценке перспектив рентабельности для каждого из подразделений предприятия и стягивании корпоративных ресурсов туда, где существуют наиболее привлекательные стратегические возможности для роста.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Совокупная стоимость проекта составляет 14 425 000 руб. Из этой суммы 7,1 млн. руб. получены в виде банковского кредита, 400 000 руб. внесены в качестве уставного капитала учредителей. 7,165 млн. руб. внесены в виде целевых займов. Денежные средства будут потрачены на регистрацию предприятия, подготовку производства, в том числе – покупку, реконструкцию и ремонт здания, покупку оборудования и мебели, коммуникации, установку оборудования, сертификацию и обучение персонала. Перечень основных этапов календарного графика работ с указанием необходимых финансовых ресурсов для выполнения этих этапов и длительностью приведены в календарном плане (таблицу 3.9).

Таблица 3.9 - Инвестиционные затраты

Наименование вида издержек	Сумма, руб.					
	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018
Выкуп помещения	1 464 545	147 051				
Ремонт, согласования, ввод в эксплуатацию	293 889	236 069				
Оборудование			1 887 952	1 895 644	1 903 367	986 385
Прочие затраты подготовительного периода				321 202	322 510	323 825
ИТОГО	1 758 434	383 120	1 887 952	2 216 846	2 225 877	1 310 210

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

Налоги и отчисления выплачиваются предприятием в соответствии с законодательством РФ. Налогообложение производится по общему режиму. Переход в упрощенную систему налогообложения невозможен, так как предприятие выпускает продукции на сумму, превосходящую 60 млн. руб. в год.

Перед тем, как планировать сбытовую деятельность, предприятие «Эльф» провело маркетинговые исследования, на основе которых была определена емкость рынка. Предполагаемый объем сбыта составляет около 507,6 тыс. изделий (в совокупности больших, средних, малых фигур и отдельных элементов садовых композиций) в год, в том числе – 48 тысяч малых фигур, 32,4 тысячи – средних, 7,2 тысячи – больших и 420 тысяч – элементов садовых композиций.

В среднем цены реализации с учетом НДС составляют:

- фигуры малой – 186 руб.;
- фигуры средней – 340 руб.;
- фигуры большой – 780 руб.;
- среднего элемента садовой композиции – 64 руб.

Потери при реализации, обусловленные боем, расходами на акции, выставочные образцы, планируются на уровне 3%.

Прямые издержки на производство составляют:

- фигуры малой – 30,64 руб.;
- фигуры средней – 149,32 руб.;
- фигуры большой – 212,38 руб.;
- среднего элемента садовой композиции – 33,85 руб.

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

или сбыта. Сведения о косвенных затратах ООО «Эльф» представлены в таблице 3.10

Таблица 3.10 – Накладные расходы ООО «Эльф»

Название	Сумма, руб.	График платежей
Управление		
Канцелярские принадлежности	5 000,00	Ежемесячно, весь проект
Прочие общехозяйственные	25 000,00	Ежемесячно, весь проект
Услуги связи	5 500,00	Ежемесячно, весь проект
Информационное обеспечение	3 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Содержание помещения	25 000,00	Ежемесячно, весь проект
Производство		
Коммунальные расходы	5 500,00	Ежемесячно, весь период производства
Затраты на содержание помещения	25 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Электроэнергия	14 750,00	Ежемесячно, весь проект
Прочие общепроизводственные		2% от стоимости сырья, материалов и комплектующих
Содержание производственных и складских помещений, оборудования	30 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Маркетинг		
Коммерческие		3% от чистого объема продаж

Расчет критического объема производства основывается на учете затрат по системе «директ-костинг».

Точка $N_{кр}$ называется точкой критического объема производства, при котором выручка от реализации равна полной себестоимости, прибыль равна нулю, а финансовый результат соответствует безубыточной деятельности. Критический объем может быть рассчитан в натуральных единицах и в стоимостном выражении.

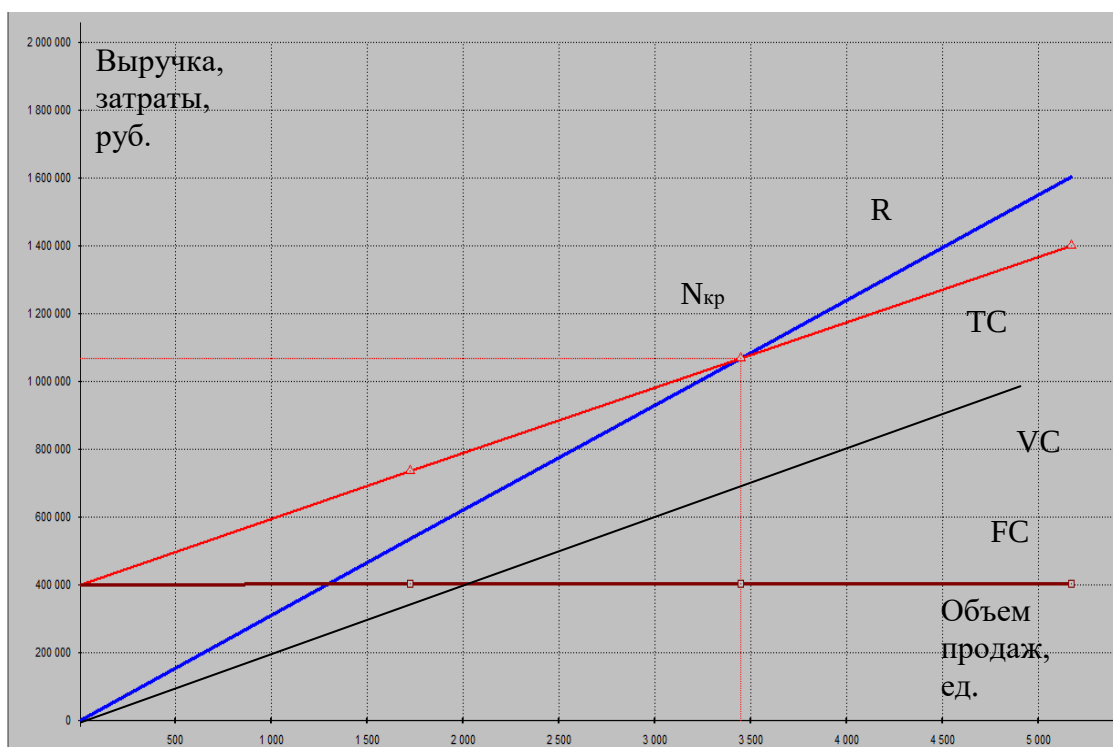


Рисунок 3.4 – График безубыточности средних фигур в 2019 году

Безубыточность достигается при производстве 3448 изделий в месяц, при том, что прогнозируемое производство составит 4860 фигур. Таким образом, предприятие защищено от риска колебаний спроса по данному продукту в достаточной степени.

Отчет о финансовых результатах ООО «Эльф» представлен в таблице 3.11. Как показывают данные выручку от продаж предприятие начинает получать с октября 2018 года в сумме 953 тыс. руб. С учетом потерь, принятых равными 2-3%, чистый объем продаж составит 933,5 тыс. руб. В первые же месяцы прямые затраты на производство меньше выручки, предприятие получает валовую маржу в сумме более полумиллиона рублей, однако накладные расходы и непроизводственные издержки превышают ее, поэтому деятельность предприятия в целом убыточна.

Таблица 3.11 - Отчет о финансовых результатах ООО «Эльф», руб.

Строка	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018
Валовый объем продаж						
Потери						
Чистый объем продаж						
Материалы и комплектующие						
Суммарные прямые издержки						
Валовая прибыль						
Налог на имущество		2 503,89	2 498,68	2 493,46	2 488,24	2 483,03
Административные издержки						
Производственные издержки						
Маркетинговые издержки						
Зарплата административного персонала	217 080,00	217 964,41	218 852,42	219 744,06	220 639,32	221 538,23
Зарплата производственного персонала						
Зарплата маркетингового персонала						
Суммарные постоянные издержки	217 080,00	217 964,41	218 852,42	219 744,06	220 639,32	221 538,23
Амортизация			2 845,33	2 845,33	2 845,33	2 845,33
Проценты по кредитам		14 915,25	14 915,25	68 700,56	82 033,90	82 033,90
Суммарные непроизводственные издержки		14 915,25	17 760,59	71 545,90	84 879,23	84 879,23
Другие издержки	249 058,38	200 058,46		272 204,89	273 313,88	274 427,40
Убытки предыдущих периодов		466 138,38	901 580,40	1 140 692,09	1 706 680,39	2 288 001,07
Налогооблагаемая прибыль	-466 138,38	-901 580,40	-1 140 692,09	-1 706 680,39	-2 288 001,07	-2 871 328,96
Налог на прибыль						
Чистая прибыль	-466 138,38	-901 580,40	-1 140 692,09	-1 706 680,39	-2 288 001,07	-2 871 328,96

Продолжение таблицы 3.11

Строка	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.
Валовый объем продаж		952 576,50	1 912 914,83	2 881 062,42	11 618 407,42	11 816 437,54
Потери		19 051,53	38 258,30	57 621,25	232 368,15	236 328,75
Чистый объем продаж		933 524,97	1 874 656,53	2 823 441,17	11 386 039,27	11 580 108,79
Материалы и комплектующие		429 493,86	862 224,86	1 298 474,74	5 235 537,03	5 322 638,81
Суммарные прямые издержки		429 493,86	862 224,86	1 298 474,74	5 235 537,03	5 322 638,81
Валовая прибыль		504 031,11	1 012 431,67	1 524 966,43	6 150 502,24	6 257 469,99
Налог на имущество	12 846,01	12 786,10	12 727,15	12 669,17	37 308,30	35 730,68
Административные издержки		10 919,34	21 920,97	33 012,07	133 106,87	135 321,33
Производственные издержки		36 397,78	73 069,90	110 040,23	443 689,58	451 071,09
Маркетинговые издержки		39 556,14	79 434,60	119 637,34	482 459,29	490 682,58
Зарплата административного персонала	222 440,81	274 358,42	275 476,19	276 598,52	836 575,32	850 834,34
Зарплата производственного персонала		579 047,93	581 407,04	583 775,77	1 765 636,35	1 795 730,76
Зарплата маркетингового персонала		110 294,84	110 744,20	111 195,38	336 311,69	342 043,96
Суммарные постоянные издержки	222 440,81	1 050 574,46	1 142 052,91	1 234 259,31	3 997 779,09	4 065 684,04
Амортизация	2 845,33	97 101,67	97 101,67	97 101,67	291 305,01	291 305,01
Проценты по кредитам	82 033,90	82 033,90	95 215,72	95 215,72	276 754,33	250 075,87
Суммарные непроизводственные издержки	84 879,23	179 135,57	192 317,39	192 317,39	568 059,34	541 380,87
Другие издержки	128 587,88				847 457,63	847 457,63
Убытки предыдущих периодов	2 871 328,96	3 320 082,88	4 058 547,89	4 393 213,67	4 307 493,11	3 607 595,23
Налогооблагаемая прибыль	-3 320 082,88	-4 058 547,89	-4 393 213,67	-4 307 493,11	-3 607 595,23	-2 840 378,47
Чистая прибыль	-3 320 082,88	-4 058 547,89	-4 393 213,67	-4 307 493,11	-3 607 595,23	-2 840 378,47

Окончание таблицы 3.11

Строка	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Валовый объем продаж	12 045 990,12	12 280 002,11	51 552 384,31	55 512 185,08	59 409 211,68	63 378 817,98
Потери	240 919,80	245 600,04	1 031 047,69	1 110 243,70	1 188 184,23	1 267 576,36
Чистый объем продаж	11 805 070,32	12 034 402,07	50 521 336,62	54 401 941,38	58 221 027,45	62 111 241,62
Материалы и комплектующие	5 426 039,30	5 531 448,51	23 221 442,19	25 007 297,48	26 763 595,87	28 554 407,51
Суммарные прямые издержки	5 426 039,30	5 531 448,51	23 221 442,19	25 007 297,48	26 763 595,87	28 554 407,51
Валовая прибыль	6 379 031,02	6 502 953,56	27 299 894,43	29 394 643,90	31 457 431,57	33 556 834,12
Налог на имущество	34 156,97	32 583,80	114 615,03	89 471,17	64 319,52	40 213,70
Административные издержки	137 950,15	140 630,05	590 375,65	635 778,75	680 430,40	725 959,51
Производственные издержки	459 833,84	468 766,82	1 967 918,83	2 119 262,50	2 268 101,35	2 419 865,04
Маркетинговые издержки	500 214,84	509 932,29	2 140 734,60	2 305 167,01	2 466 992,69	2 631 832,27
Зарплата административного персонала	867 363,11	884 212,98	3 711 993,45	3 997 116,14	4 277 718,82	4 563 547,55
Зарплата производственного персонала	1 830 615,61	1 866 178,15	7 834 358,04	8 436 124,52	9 028 351,28	9 631 607,90
Зарплата маркетингового персонала	348 688,69	355 462,51	1 492 258,67	1 606 880,86	1 719 685,96	1 834 591,98
Суммарные постоянные издержки	4 144 666,25	4 225 182,80	17 737 639,25	19 100 329,78	20 441 280,50	21 807 404,27
Амортизация	291 305,01	291 305,01	1 165 220,03	1 165 220,03	1 165 220,03	882 451,02
Проценты по кредитам	223 397,41	198 840,16	653 576,01	426 720,63	199 865,24	16 005,60
Суммарные непроизводственные издержки	514 702,41	490 145,16	1 818 796,04	1 591 940,66	1 365 085,27	898 456,62
Другие издержки	1 694 915,25	847 457,63	1 809 322,03			
Убытки предыдущих периодов	2 840 378,47	2 849 788,33	1 942 204,16			
Налогооблагаемая прибыль	-2 849 788,33	-1 942 204,16	3 877 317,92	8 612 902,29	9 586 746,27	10 810 759,53
Налог на прибыль			775 463,58	1 722 580,46	1 917 349,25	2 162 151,91
Чистая прибыль	-2 849 788,33	-1 942 204,16	3 101 854,34	6 890 321,83	7 669 397,02	8 648 607,63

Валовая маржа начинает покрывать косвенные расходы с февраля 2019 года, обеспечивая рентабельность производства на уровне 15%. Эта величина уменьшается также на величину амортизации и процентов по кредиту, относимых на прибыль.

Движение денежных средств отражается в отчете о движении денежных средств. Отчет о движении денежных средств или «Кэш-фло» показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат. Он представлен в таблице 3.12.

Необходимость подготовки данного отчета обусловлена тем, что обобщенные показатели «доходы» и «расходы», используемые в отчете о прибыли, не отражают напрямую действительного движения денежных средств, например, поступления за реализованную продукцию не всегда относятся к тому временному интервалу, в котором последняя была отгружена потребителю.

Основным источником выбытия денежных средств с марта 2018 года по сентябрь 2018 года является инвестиционная и операционной деятельность – затраты на приобретение активов, покупку сырья для производства, выплату процентов по кредиту, расчеты с бюджетом (налоговые выплаты).

В последующих периодах проекта основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет производственно-хозяйственной деятельности. С февраля 2019 года начинаются выплаты в погашение банковских кредитов. К этому времени кэш-фло от операционной деятельности достаточно не только для покрытия части основного долга по привлеченным кредитам и процентам по ним, но и для накопления денежной наличности.

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

Таблица 3.12 - Отчет о движении денежных средств (кэш-фло) ООО «Эльф», руб.

Строка	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018	9.2018
Поступления от продаж							
Затраты на материалы и комплектующие							
Суммарные прямые издержки							
Общие издержки							
Затраты на персонал	162 000,00	162 660,01	163 322,71	163 988,10	164 656,21	165 327,04	166 000,60
Суммарные постоянные издержки	162 000,00	162 660,01	163 322,71	163 988,10	164 656,21	165 327,04	166 000,60
Налоги	55 080,00	10 473,89	-21 453,60	14 783,16	-26 490,54	-33 958,10	-33 929,52
Кэш-фло от операционной деятельности	-217 080,00	-173 133,90	-141 869,11	-178 771,26	-138 165,67	-131 368,94	-132 071,08
Затраты на приобретение активов	1 464 545,45	147 051,22	1 887 952,22	1 895 643,97	1 903 367,06	986 385,35	
Другие издержки подготовительного периода	293 888,89	236 068,98		321 201,77	322 510,38	323 824,33	151 733,69
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-1 758 434,34	-383 120,20	-1 887 952,22	-2 216 845,74	-2 225 877,44	-1 310 209,68	-151 733,69
Целевые займы учредителей	480 000,00	570 000,00	45 000,00	465 000,00	1 445 000,00	1 525 000,00	365 000,00
Займы	1 100 000,00		2 000 000,00	2 000 000,00	1 000 000,00		
Выплаты в погашение займов							
Выплаты процентов по займам		14 915,25	14 915,25	68 700,56	82 033,90	82 033,90	82 033,90
Выплаты по целевым займам учредителей							
Кэш-фло от финансовой деятельности	1 580 000,00	555 084,75	2 030 084,75	2 396 299,44	2 362 966,10	1 442 966,10	282 966,10
Баланс наличности на начало периода	400 000,00	4 485,66	3 316,30	3 579,72	4 262,16	3 185,14	4 572,63
Баланс наличности на конец периода	4 485,66	3 316,30	3 579,72	4 262,16	3 185,14	4 572,63	3 733,96

Продолжение таблицы 3.12

Строка	10.2018	11.2018	12.2018	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.
Поступления от продаж		1 101 559,46	2 212 094,71	12 270 456,92	13 577 172,44	13 840 930,02
Затраты на материалы и комплектующие	582 823,16	1 094 065,18	1 609 463,25	6 258 337,03	6 286 742,37	6 408 872,06
Суммарные прямые издержки	582 823,16	1 094 065,18	1 609 463,25	6 258 337,03	6 286 742,37	6 408 872,06
Общие издержки	102 510,45	205 822,06	309 973,77	1 249 921,78	1 270 948,48	1 295 638,62
Затраты на персонал	719 180,00	722 110,03	725 051,99	2 192 927,87	2 230 305,27	2 273 632,40
Суммарные постоянные издержки	821 690,45	927 932,08	1 035 025,77	3 442 849,65	3 501 253,75	3 569 271,02
Налоги	28 558,46	-28 686,41	46 602,88	742 113,40	1 404 472,93	1 586 303,13
Кэш-фло от операционной деятельности	-1 433 072,07	-891 751,39	-478 997,20	1 827 156,84	2 384 703,39	2 276 483,80
Затраты на приобретение активов						
Другие издержки подготовительного периода						
Кэш-фло от инвестиционной деятельности						
Целевые займы учредителей	915 000,00	585 000,00	575 000,00	195 000,00		
Займы	600 000,00	400 000,00				
Выплаты в погашение займов				458 529,91	687 794,87	687 794,87
Выплаты процентов по займам	82 033,90	95 215,72	95 215,72	276 754,33	250 075,87	223 397,41
Выплаты по целевым займам учредителей				1 000 000,00	1 000 000,00	2 000 000,00
Кэш-фло от финансовой деятельности	1 432 966,10	889 784,28	479 784,28	-1 540 284,24	-1 937 870,74	-2 911 192,28
Баланс наличности на начало периода	3 733,96	3 627,99	1 660,89	2 447,97	289 320,57	736 153,22
Баланс наличности на конец периода	3 627,99	1 660,89	2 447,97	289 320,57	736 153,22	101 444,74

Окончание таблицы 3.12

Строка	4кв. 2019г.	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Поступления от продаж	14 109 811,49	59 234 063,47	63 821 320,58	68 314 551,98	72 922 300,41
Затраты на материалы и комплектующие	6 533 374,32	27 427 603,07	29 534 350,32	31 607 699,59	33 719 663,71
Суммарные прямые издержки	6 533 374,32	27 427 603,07	29 534 350,32	31 607 699,59	33 719 663,71
Общие издержки	1 320 808,41	5 544 854,32	5 971 045,74	6 390 318,84	6 817 635,06
Затраты на персонал	2 317 801,22	9 730 306,09	10 477 702,63	11 213 250,80	11 962 498,09
Суммарные постоянные издержки	3 638 609,63	15 275 160,41	16 448 748,37	17 603 569,63	18 780 133,15
Налоги	1 465 272,68	7 724 635,49	9 658 320,73	10 382 427,05	11 156 842,06
Кэш-фло от операционной деятельности	2 472 554,86	8 806 664,50	8 179 901,16	8 720 855,71	9 265 661,49
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Целевые займы учредителей					
Займы					
Выплаты в погашение займов	465 572,65	1 417 846,15	1 417 846,15	1 417 846,15	546 769,23
Выплаты процентов по займам	198 840,16	653 576,01	426 720,63	199 865,24	16 005,60
Выплаты по целевым займам учредителей	1 000 000,00	2 135 000,00			
Кэш-фло от финансовой деятельности	-1 664 412,81	-4 206 422,16	-1 844 566,78	-1 617 711,40	-562 774,83
Баланс наличности на начало периода	101 444,74	909 586,80	5 509 829,14	11 845 163,52	18 948 307,84
Баланс наличности на конец периода	909 586,80	5 509 829,14	11 845 163,52	18 948 307,84	27 651 194,49

Международная практика оценки эффективности инвестиций существенно базируется на концепции временной стоимости денег и основана на следующих принципах:

1. Оценка эффективности использования инвестируемого капитала производится путем сопоставления денежного потока (cash flow), который формируется в процессе реализации инвестиционного проекта и исходной инвестиции. Проект признается эффективным, если обеспечивается возврат исходной суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал.

2. Инвестируемый капитал равно как и денежный поток приводится к настоящему времени или к определенному расчетному году (который как правило предшествует началу реализации проекта).

3. Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков производится по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных проектов. При определении ставки дисконта учитываются структура инвестиций и стоимость отдельных составляющих капитала.

Суть всех методов оценки базируется на следующей простой схеме: исходные инвестиции при реализации какого-либо проекта генерируют денежный поток. Инвестиции признаются эффективными, если этот поток достаточен для:

- возврата исходной суммы капитальных вложений;
- обеспечения требуемой отдачи на вложенный капитал.

Вышеприведенные критерии определяются путем расчета следующих основных показателей (таблица 3.13).

Период расчета интегральных показателей - 66 месяцев. Предполагается, что кредит будет погашен в течение пяти лет, а проект окупится за 39 месяцев, а с учетом ставки дисконтирования, принятой по проекту равной 9%, - за 43 месяца.

Таблица 3.13 – Интегральные показатели проекта организации предприятия ООО «Эльф»

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	9,00
Период окупаемости - РВ, мес.	39
Дисконтированный период окупаемости - DРВ, мес.	43
Средняя норма рентабельности - ARR, %	45,34
Чистый приведенный доход – NPV, руб.	14 309 314
Индекс прибыльности - PI	2,03
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	40,82
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	20,01

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Для данного проекта она составляет 45,34%, то есть в среднем выручка проекта покрывает начальные среднегодовые инвестиции за 499,2 дня.

Внутренняя норма рентабельности больше ставки дисконтирования в 4,03 раза. Модифицированная внутренняя норма рентабельности, учитывающая возможность предприятия по окончании периода расчетов реинвестировать в проект, также выше предусмотренной ставки дисконтирования более чем в два раза.

Чистый приведенный денежный поток за 66 месяцев становится больше начальных инвестиций.

Все приведенные показатели подтверждают рентабельность проекта, следовательно его можно будет реализовать на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в России, наблюдается новый виток развития садоводства и огородничества, что связано в первую очередь с формированием желания у населения получения экологически чистой продукции, а также привнесением западно-европейских традиций связанных с созданием садов и цветников. Кроме того, развитие системы малой застройки создает необходимость благоустройства придомовой территории.

В сложившихся условиях наблюдается бурный рост рынка элементов садового декора в целом и рынка садовых фигур в частности, что обуславливает возможность организации высокоэффективного бизнеса по снабжению населения высококачественными и высокохудожественными садовыми фигурами.

Рынок садовых фигур достаточно развит, что подтверждает довольно широкий ассортимент этой продукции. Эксперты отмечают быстрое развитие данного сегмента: появляются новые материалы, улучшается оборудование, предлагаются более эффективные технологичные решения производства продукции. Современный дизайн и универсальность работ рождают стремление к новым тенденциям: улучшения качественных, эстетических и эргономических характеристик производимой продукции.

Основные игроки находятся в Центральном Федеральном округе, а также в Китае. Рынок данных товаров делится на три сегмента (дешевый с низким качеством продукции, средний ценовой сегмент и элитный ценовой сегмент представленный известными мировыми марками с высокой стоимостью продукции).

В условиях кризиса россияне научились считать деньги. Они отвергают очень дорогие товары, но не приобретают и слишком дешевую продукцию, которую через год придется выбрасывать. Садовые фигуры от ООО «Эльф» будут находиться в золотой середине рынка и оптимально сочетают в себе цену и качество.

Для обеспечения эффективного достижения целей организации была разработана организационная структура управления, представленная на слайде. При ее построении использован линейно – функциональный принцип, наиболее эффективный при серийном выпуске стандартной продукции. Исходя из требований производства, была определена численность работников предприятия, составляющая 33 человека.

Для обеспечения устойчивого развития и целенаправленной деятельности в организации должны быть определены стратегические ориентиры ее функционирования, основным из которых является миссия. Миссия предприятия состоит в производстве высококачественной продукции из экологически чистых материалов с использованием современного оборудования, способствующей воплощению различных решений в сфере ландшафтного дизайна и созданию неповторимой атмосферы на любом приусадебном участке или придворовой территории.

В целях выявления сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды был проведен SWOT-анализ, в результате которого было установлено, что организации необходимо уделить внимание продвижению своей продукции и формированию позитивного имиджа в глазах потребителей, а также сформировать долгосрочные отношения с поставщиками ресурсов, и постараться удержать свои сильные позиции, основными из которых являются высокое качество производимой продукции высокая квалификация персонала.

Для обеспечения эффективного функционирования предприятию необходимо обеспечить производство такого количества продукции, которое обеспечит получение прибыли, для этого необходимо знать объем безубыточного производства. Расчет точки безубыточности показал, что планируемый объем производства значительно больше критического, и у предприятия имеется серьезный запас финансовой прочности.

Нашим предприятием, занимающимся производством садовых фигур, в качестве марочного названия выбрано название предприятия «Эльф», а в

качестве товарного знака определено стилизованное изображение названия организации и рисунка эльфа

Совокупная стоимость проекта составляет 14 425 000 руб. Из этой суммы 7,1 млн. руб. получены в виде банковского кредита, 400 000 руб. внесены в качестве уставного капитала учредителей. 7,165 млн. руб. внесены в виде целевых займов. Денежные средства будут потрачены на регистрацию предприятия, подготовку производства, в том числе – покупку, реконструкцию и ремонт здания, покупку оборудования и мебели, коммуникации, установку оборудования, сертификацию и обучение персонала. Проект, согласно расчетам, окупится за 39 месяцев.

Чистую прибыль предприятие начнет получать с июля 2018 года, так как до этого момента убытки предыдущих периодов организации превышают величину балансовой прибыли из-за достаточно крупных инвестиций. Максимальную прибыль за период проекта предприятие получает феврале-марте из-за сезонности продаж.

В результате реализации проекта основные показатели, характеризующие экономическую целесообразность проекта, изменяются следующим образом: нераспределенная прибыль вырастет в период с 2019 по 2023 год до 26,3 млн. рублей.

Ожидаемая среднегодовая прибыль от внедрения проекта, рассчитываемая в период с 2019 по 2023 гг. составит 6 млн. руб. Данные показатели говорят о том, что проект является экономически выгодным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1, 2 и 3. // Проспект, 2015. - 472 с.
2. Акунова Л.Ф. Технология производства и декорирование художественных керамических изделий / Л.Ф. Акунова, В.А. Крапивина. – М., 2014. – 321 с.
3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 383 с.
4. Балашов В.В. Тезаурус рыночной экономики и управления / В.В. Балашов, В.В. Годин, А.В. Райченко. - М.: ГАУ, 2015. - 80 с.
5. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справочно-методическое пособие / В.К. Беляев. - Иркутск: Изд-во Иркутского ун-та, 2014. - 219 с.
6. Беренс В. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / В. Беренс, П.М. Хавранек / Пер. с англ. М.: АОЗТ «Интерэксперт», 2015. - 342 с.
7. Техничко-экономическое обоснование инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация. Учеб.-практ. пособие / Под общ. ред. В.М. Попова. - Изд. 4-е. М.: Финансы и статистика, 2014. - 423 с.
8. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, 2013. - 111 с.
9. Бизнес-план. /Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 175 с.
10. Быкова Е.В. Финансовое искусство коммерции. / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива, 2015. - 153 с.

11. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2016. - 123 с.
12. Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью / А.В. Вельков СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 2014. - 19 с.
13. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА – М, 2015. - 282 с.
14. Вэриан Х.Р. Микроэкономика: промежуточный уровень. Современный подход / Х.Р. Вэриан / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 986 с.
15. Вютрих Х.А. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Х.А. Вютрих, В.Б. Винтер // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - № 3. 96-101 с.
16. Габриэль Г.С. Керамика в интерьере / Г.С. Габриэль, С.А. Симулин. – М., 2015. – 228с.
17. Голик В. Организация и ее среда / В. Голик // Бизнес + Информ. Харьков, 2016. - № 10. - 51-53 с.
18. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2015. - 416 с.
19. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 333 с.
20. Демин А.А. Фирма: испытание рынком. / А.А. Демин, В.Б. Акулов. - СПб.: Петрополис, 2014. - 134 с.
21. Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение / Т.Г. Долгопятова. - М.: Акад. нар. хоз. при Правительстве РФ: Дело, 2016. - 285 с.
22. Иманов Г.М. Производство художественной керамики. / Г.М. Иманов, В.М Косов, Г.В. Смирнов. – М.: Дело, 2015. – 321 с.

23. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений / Н.Л. Карданская М.: Рус. делов. лит., 2013. - 288 с.
24. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников / Челяб. гос. техн. ун-т. Челябинск, 2014. - 192 с.
25. Киперман Г. Планирование деятельности акционерного общества / Г. Киперман // Журнал для акционеров. - 2016. - № 1. – С. 31-34
26. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. Изд. 2-е, перераб. и доп. / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 512 с.
27. Корякин Д.Ю. Современное предпринимательство и его отражение в реальной политике / Д.Ю. Корякин. - М.: Луч, 2014. – 41 с.
28. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс В. Вонг. Пер с англ. – М.: Вильямс, 2014. - 105 с.
29. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М.Н. Крейнина. - М.: ДИС, 2016. - 224 с.
30. Кузнецов В.Н. Согласование и оптимизация в иерархических системах с активными элементами / В.Н. Кузнецов. - М.: Ин-т управления РАН, 2014. - 130 с.
31. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. - 2016. - № 6. – С. 61-67
32. Маркетинг. // Под ред. А.Н. Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. - 560 с.
33. Российский рынок садовых фигур [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.actinfo.ru>
34. Рынок садовых фигур в России [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.newchemistry.ru>
35. Справочник по качеству продукции. / Под ред. Остапчука П.П.- К.: Урожай, 2015.- 320 с.

36. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика. / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2015. – 275 с.
37. Федорова Г.В. Информационные технологии бухгалтерского учета, анализа и аудита: уч. пособ. / Федорова Г.В. – М.: ОМЕГА-Л, 2015. – 304 с.
38. Финансы организаций (предприятий) / Под ред. проф. Колчиной Н.В. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 320 с.
39. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Бизнес-школа, 2016. - 600 с.
40. Хохлова Е.Н. Современная керамика и народное гончарство. Е.Н. Хохлова – М., 2014. – 321 с.
41. Экономика предприятия (фирмы) / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 601 с.
42. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: Учебник / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой. – М.: Высшее образование, 2015. – 513 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

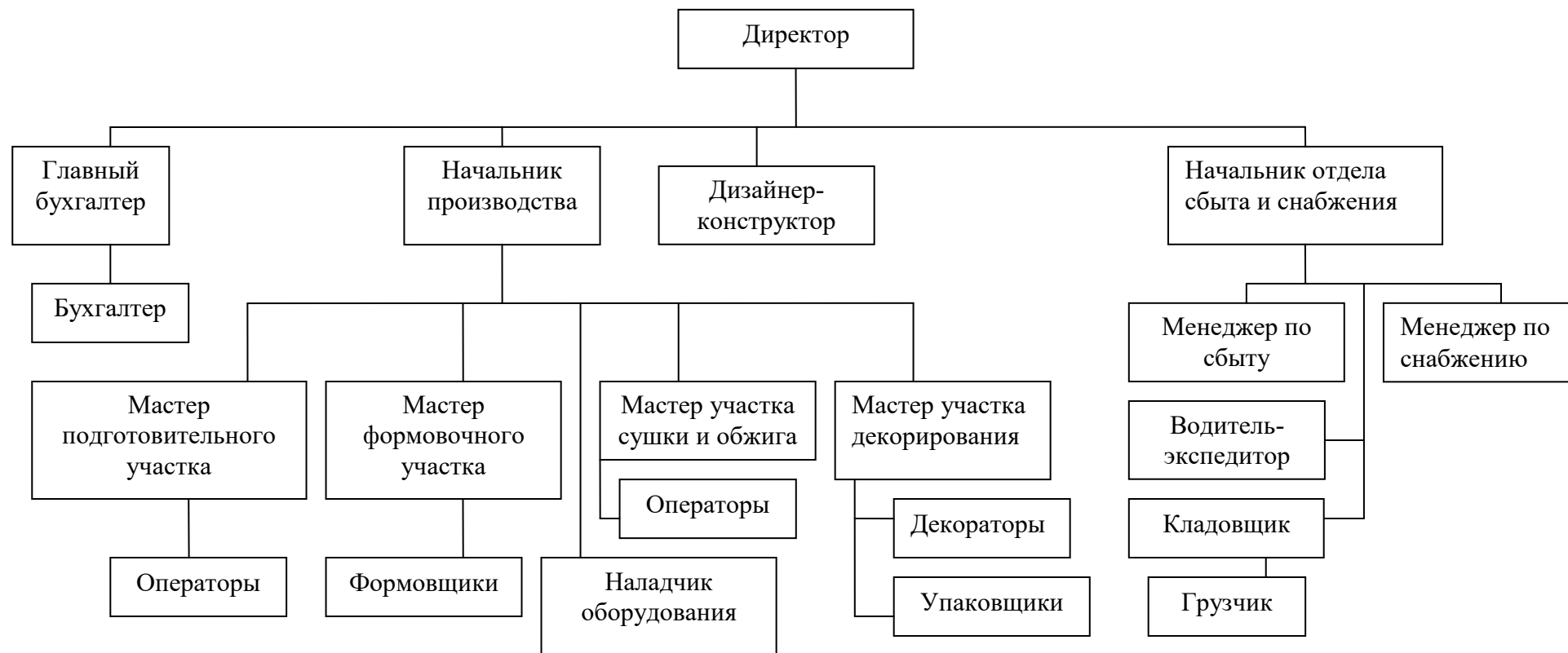


Рисунок А.1 – Структура управления ООО «Эльф»

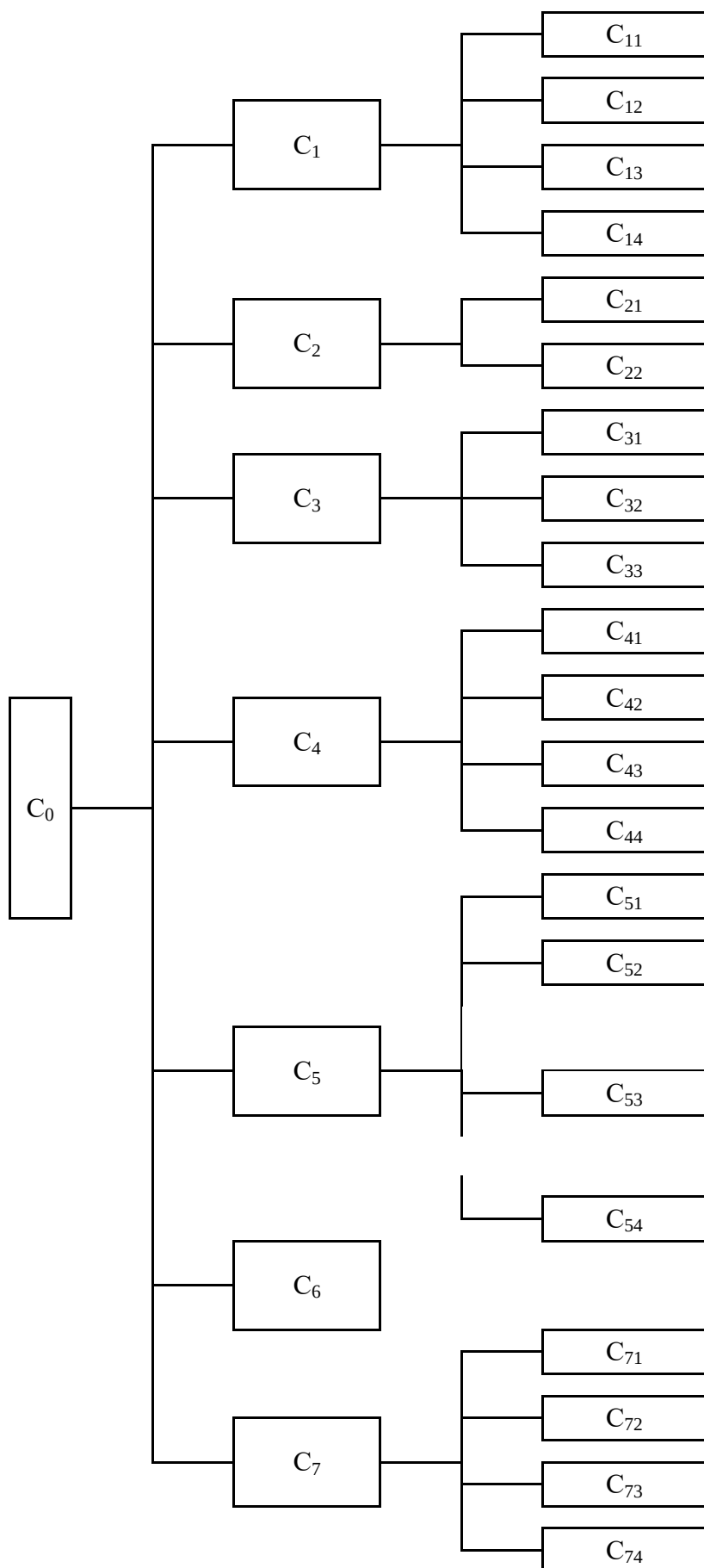


Рисунок Б.1 - Дерево целей ООО «Эльф»

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Разработка системы управления предприятием по изготовлению декоративных садовых фигур

Студент Васенькина Наталья Ивановна

Руководитель к.э.н., доцент Тактарова С.В.

В настоящее время в России, наблюдается новый виток развития садоводства и огородничества, что связано в первую очередь с формированием желания у населения получения экологически чистой продукции, а также привнесением западно-европейских традиций связанных с созданием садов и цветников. Кроме того, развитие системы малой застройки создает необходимость благоустройства придомовой территории.

В сложившихся условиях наблюдается бурный рост рынка элементов садового декора в целом и рынка садовых фигур в частности, что обуславливает возможность организации высокоэффективного бизнеса по снабжению населения высококачественными и высокохудожественными садовыми фигурами.

Рынок садовых фигур достаточно развит, что подтверждает довольно широкий ассортимент этой продукции. Эксперты отмечают быстрое развитие данного сегмента: появляются новые материалы, улучшается оборудование, предлагаются более эффективные технологичные решения производства продукции. Современный дизайн и универсальность работ рождают стремление к новым тенденциям: улучшения качественных, эстетических и эргономических характеристик производимой продукции.

Основные игроки находятся в Центральном Федеральном округе, а также в Китае. Рынок данных товаров делится на три сегмента (дешевый с низким качеством продукции, средний ценовой сегмент и элитный ценовой

сегмент представленный известными мировыми марками с высокой стоимостью продукции).

В условиях кризиса россияне научились считать деньги. Они отвергают очень дорогие товары, но не приобретают и слишком дешевую продукцию, которую через год придется выбрасывать. Садовые фигуры от ООО «Эльф» будут находиться в золотой середине рынка и оптимально сочетают в себе цену и качество.

Для обеспечения эффективного достижения целей организации была разработана организационная структура управления, представленная на слайде. При ее построении использован линейно – функциональный принцип, наиболее эффективный при серийном выпуске стандартной продукции. Исходя из требований производства, была определена численность работников предприятия, составляющая 33 человека (рисунок 1)

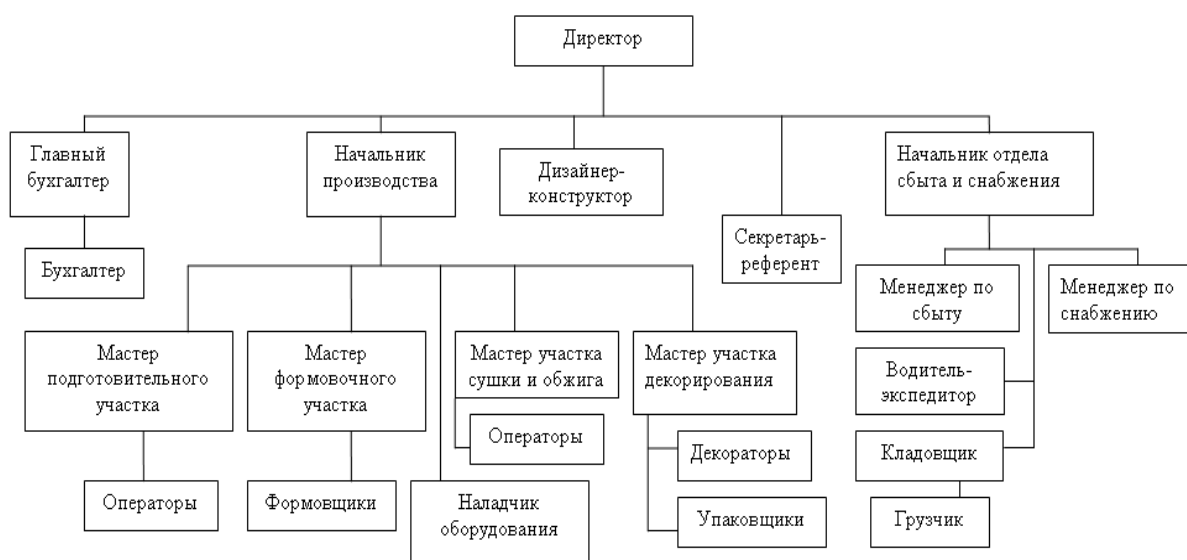


Рисунок 1 – Структура управления ООО «Эльф»

Для обеспечения устойчивого развития и целенаправленной деятельности в организации должны быть определены стратегические ориентиры ее функционирования, основным из которых является миссия. Миссия предприятия состоит в производстве высококачественной продукции из экологически чистых материалов с использованием современного оборудования, способствующей воплощению различных

решений в сфере ландшафтного дизайна и созданию неповторимой атмосферы на любом приусадебном участке или придворовой территории.

В целях выявления сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды был проведен SWOT-анализ, в результате которого было установлено, что организации необходимо уделить внимание продвижению своей продукции и формированию позитивного имиджа в глазах потребителей, а также сформировать долгосрочные отношения с поставщиками ресурсов, и постараться удержать свои сильные позиции, основными из которых являются высокое качество производимой продукции высокая квалификация персонала.

Для обеспечения эффективного функционирования предприятию необходимо обеспечить производство такого количества продукции, которое обеспечит получение прибыли, для этого необходимо знать объем безубыточного производства. Расчет точки безубыточности показал, что планируемый объем производства значительно больше критического, и у предприятия имеется серьезный запас финансовой прочности.

Нашим предприятием, занимающимся производством садовых фигур, в качестве марочного названия выбрано название предприятия «Эльф», а в качестве товарного знака определено стилизованное изображение названия организации и рисунка эльфа

Совокупная стоимость проекта составляет 14 425 000 руб. Из этой суммы 7,1 млн. руб. получены в виде банковского кредита, 400 000 руб. внесены в качестве уставного капитала учредителей. 7,165 млн. руб. внесены в виде целевых займов. Денежные средства будут потрачены на регистрацию предприятия, подготовку производства, в том числе – покупку, реконструкцию и ремонт здания, покупку оборудования и мебели, коммуникации, установку оборудования, сертификацию и обучение персонала. Проект, согласно расчетам, окупится за 39 месяцев.

Чистую прибыль предприятие начнет получать с июля 2018 года, так как до этого момента убытки предыдущих периодов организации

превышают величину балансовой прибыли из-за достаточно крупных инвестиций. Максимальную прибыль за период проекта предприятие получает феврале-марте из-за сезонности продаж.

В результате реализации проекта основные показатели, характеризующие экономическую целесообразность проекта, изменяются следующим образом: нераспределенная прибыль вырастет в период с 2019 по 2023 год до 26,3 млн. рублей (таблица 1)

Таблица 1 – Интегральные показатели проекта организации предприятия ООО «Эльф»

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	9,00
Период окупаемости - РВ, мес.	39
Дисконтированный период окупаемости - DРВ, мес.	43
Средняя норма рентабельности - ARR, %	45,34
Чистый приведенный доход – NPV, руб.	14 309 314
Индекс прибыльности - PI	2,03
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	40,82
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	20,01

Ожидаемая среднегодовая прибыль от внедрения проекта, рассчитываемая в период с 2019 по 2023 гг. составит 6 млн. руб. Данные показатели говорят о том, что проект является экономически выгодным.