

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время на рынке помимо традиционных крепежных материалов имеется огромное количество всевозможных клеящих составов. Клей используется школьниками, офисными работниками, строителями, предприятиями различных отраслей. Клей время является неотъемлемой частью бытовой жизни человека. Это обусловлено тем, что технология применения клеев сравнительно проста, а по своим характеристикам они не хуже, а в некоторых случаях даже лучше традиционных крепежных материалов. При склеивании, в отличие от сварки и пайки, не требуется нагревать изделие до высоких температур, а высокая термостойкость обеспечивает возможность повторных нагревов. Соединение может обладать эластичностью, что снижает уровень механических напряжений после отверждения и обеспечивает прочность в условиях термоударов и различных нагрузок. Все это определяет высокий потенциал рынка клеев в России.

Однако, несмотря на популярность данного материала среди потребителей, его производством в России занимается небольшое количество организаций. Большая часть потребляемой продукции поступает из-за рубежа. В то же время, следует отметить, что для организации данного производства требуется небольшое количество финансовых ресурсов.

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

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- проведены маркетинговые исследования рынка клеев;
- разработаны технико-технологические основы производства полимерных клеев;
- сформирована система управления организацией;
- дано экономическое обоснование производства полимерных клеев.

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

Рынок клеевых материалов в России продолжает расширяться и расти. По данным агентства SYMBOL-MARKETING среднегодовой прирост рынка клеев составляет более 12-15% в год. Такой стремительный рост связан также с повышением уровня грамотности рядового потребителя и ростом объемов производства продукции с использованием клеев. Лидеры Российского рынка клеев, вкладывают все больше и больше денег на рекламу и продвижение своего продукта. Таким образом, в настоящее время рынок клеев оценивается в настоящее время в 93 тыс. тонн (рисунок 1.1) [35].

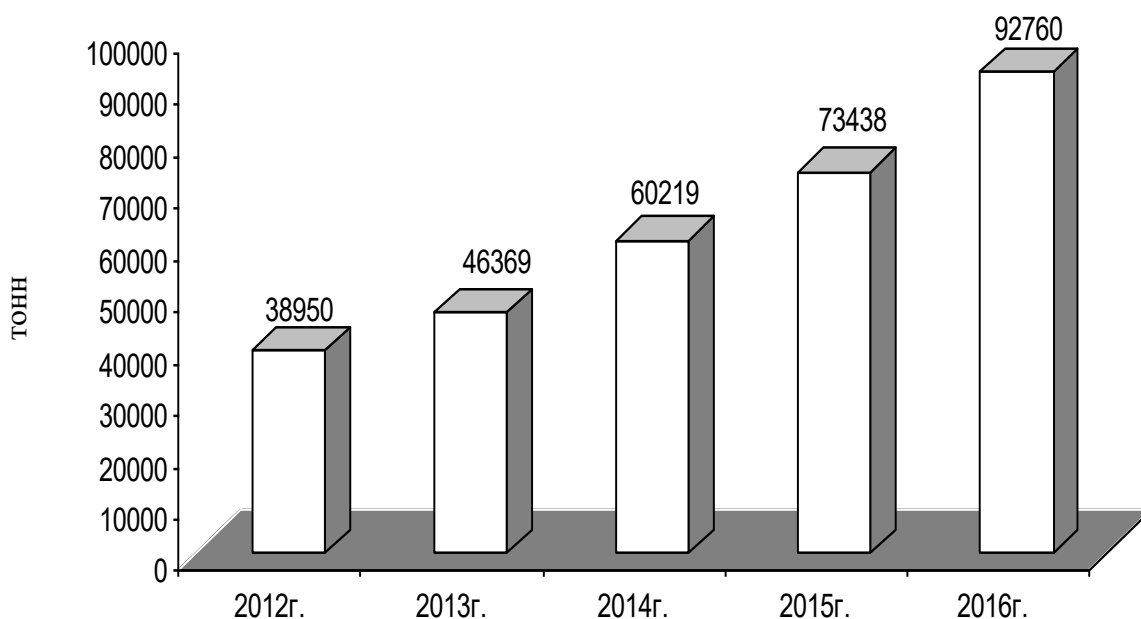


Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка клеев в России

В структуре рынка клеев по консистенции наибольший удельный вес занимают дисперсионные, а также растворные клеи. Это обусловлено их широким использованием в деятельности человека. Все остальные виды клеев занимают примерно равные доли рынка (рисунок 1.2).

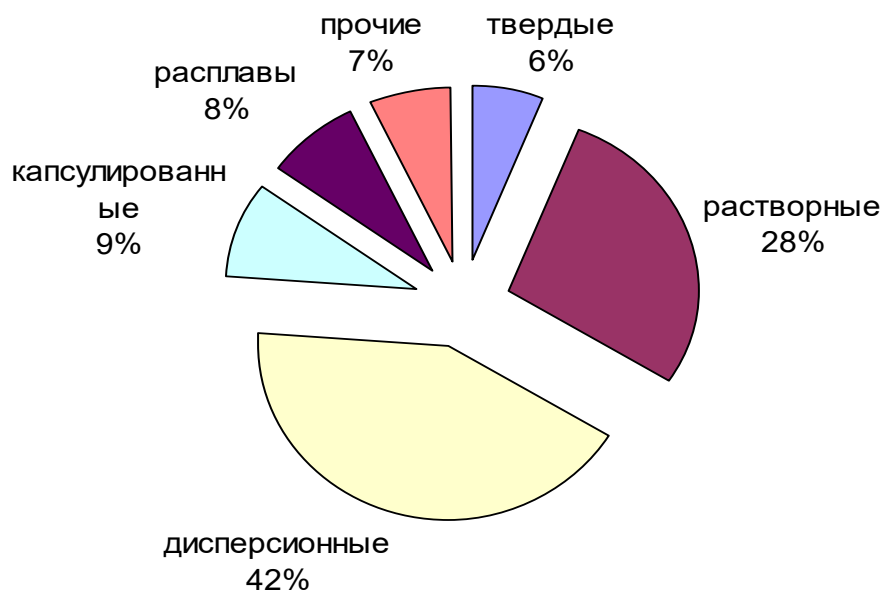


Рисунок 1.2 – Структура российского рынка клеев по консистенции

По назначению клеи подразделяются на: хозяйственные, специальные, канцелярские и универсальные (полууниверсальные). По данной характеристике рынок распределен следующим образом (рисунок 1.3).

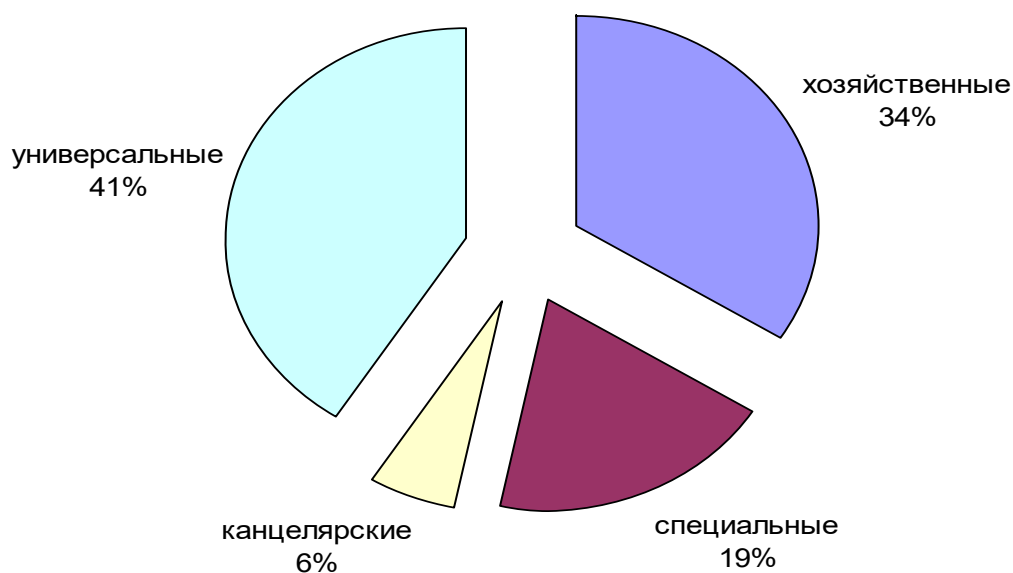


Рисунок 1.3 – Структура российского рынка клеев по назначению

В зависимости от используемых материалов клеи подразделяются органические и полимерные. Как показывают результаты исследования компании «Эй Ти Консалтинг» более 70% рынка занимают полимерные клеи

(рисунок 1.4), что обусловлено более широкими вариантами их использования, а также более высокими их потребительскими свойствами.

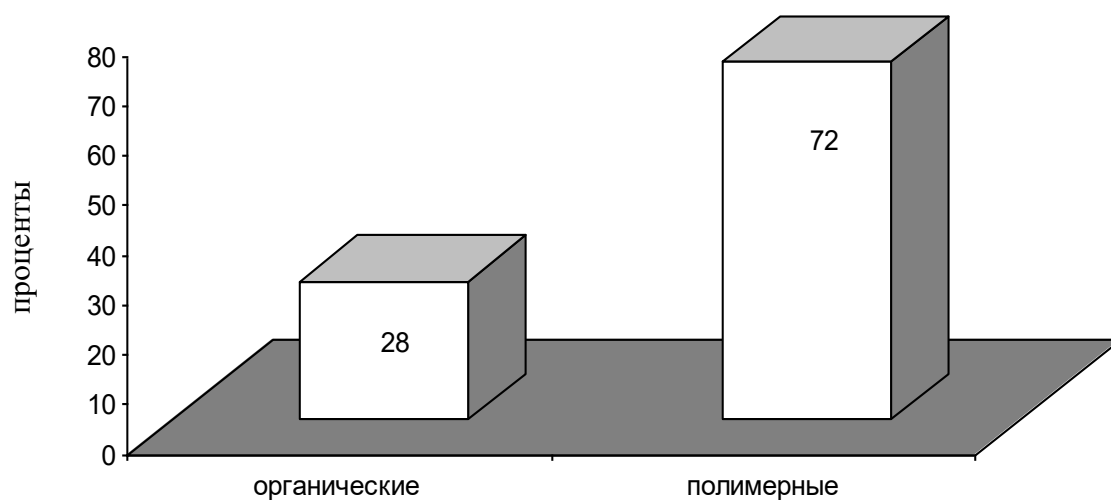


Рисунок 1.4 – Структура российского рынка клеев по используемым материалам

Следует отметить, что данный рынок прирастает большими темпами, чем рынок органических клеев, темпы роста которого в последние годы составляют 2-3% в год (рисунок 1.5) [38]

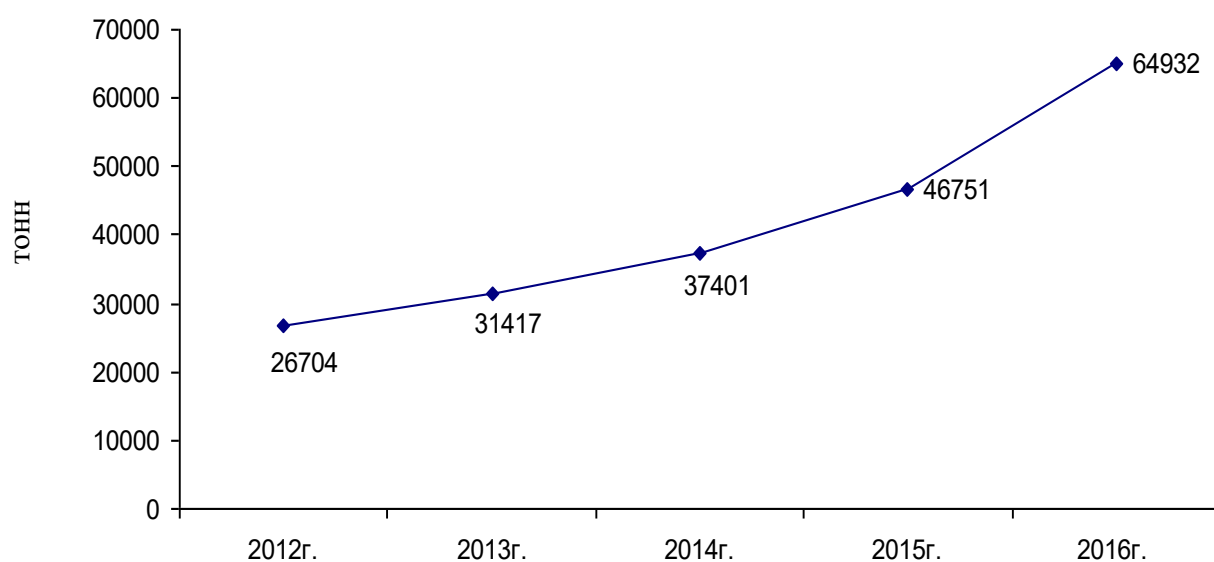


Рисунок 1.5 – Динамика российского рынка полимерных клеев

В свою очередь в структуре полимерных клеев наибольшей популярностью пользуются клеи на водной основе, и прежде всего клей ПВА, это обусловлено универсальностью его применения в различных сферах деятельности. Таким образом, данная ассортиментная группа занимает более половины рынка полимерных клеев (рисунок 1.6). Две остальных группы занимают примерно равные позиции, что обусловлено спецификой их применения в тех или иных направлениях деятельности.

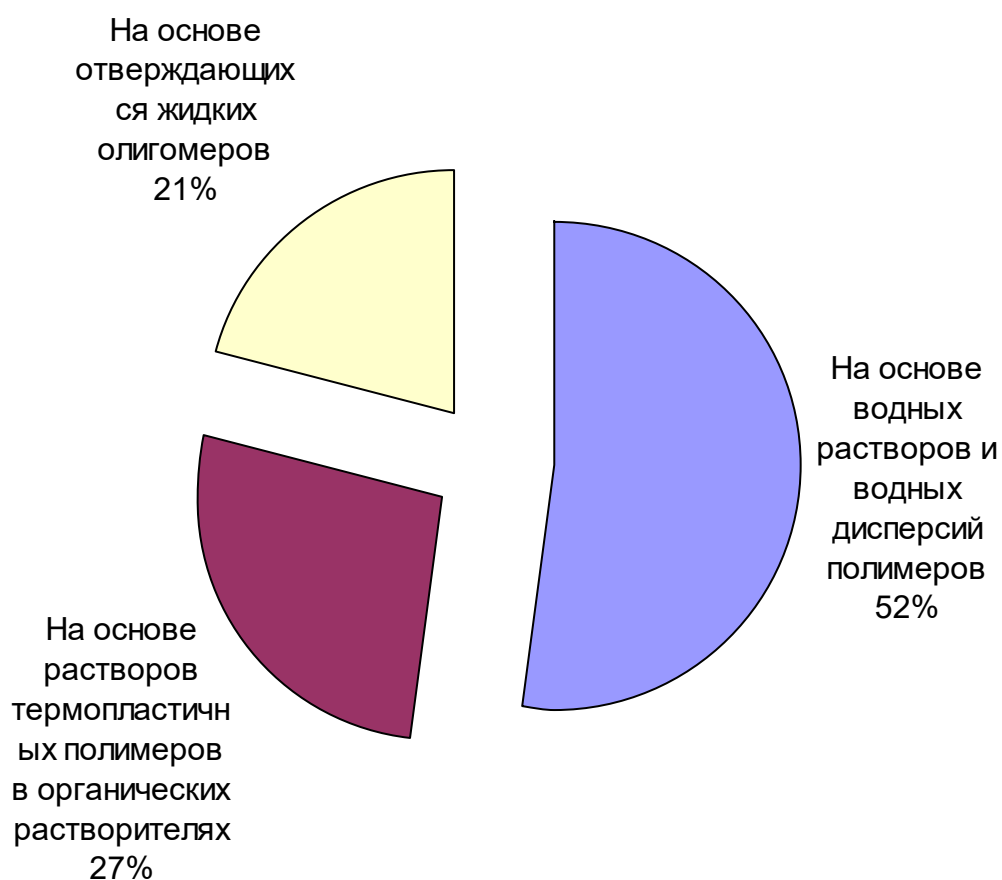


Рисунок 1.6 – Структура потребления полимерных клеев в зависимости от используемой основы

На сегодняшний день спрос на клей в Российской Федерации превышает предложение, отечественные компании пока не могут удовлетворить запросы рынка. В результате этого на рынке клеев лидируют импортные компании. Хотя, следует отметить, что доля отечественных

производителей ежегодно увеличивается. Если в 2012 году доля отечественного производства составляла 15,3%, то к 2016 году она увеличилась до 31,4% (рисунок 1.7). Однако, данное увеличение обусловлено организацией производства иностранными компаниями на территории России. Хотя и отечественные производители начали активно наращивать производство, обновлять материально-техническую базу, несмотря на экономический кризис [37].

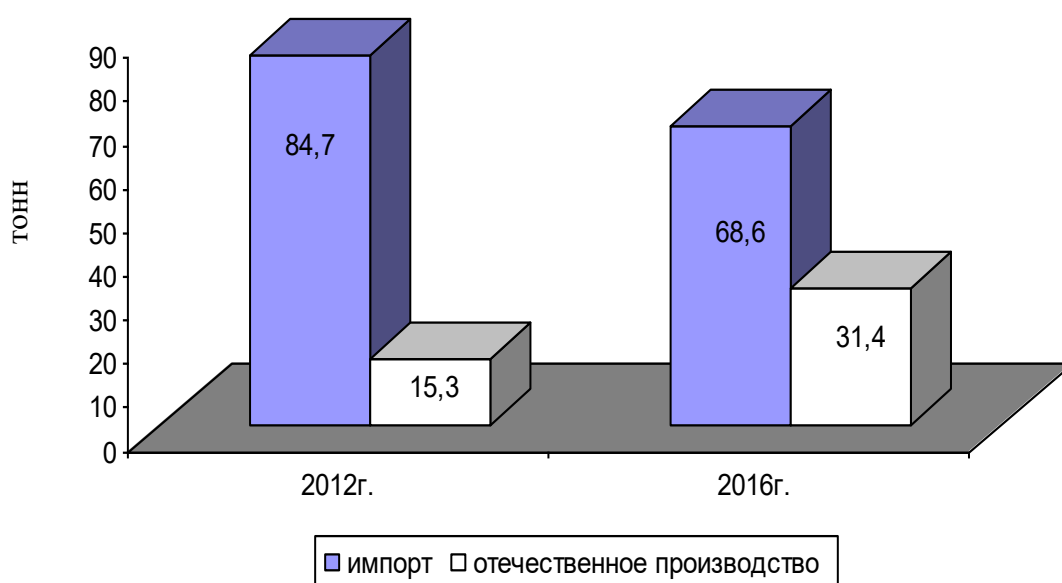


Рисунок 1.7 – Динамика доли импорта на российском рынке клеев

Большая часть поставок полимерных клеев на территорию России осуществляется из Польши, Германии, Эстонии и Финляндии (рисунок 1.8).

Большинство проблем на клеевом рынке все еще связаны с недостаточной подготовкой обслуживающего персонала торгующих фирм, иногда подающих неправильную информацию конечному покупателю, а также с незнанием различия между основными группами клеев, поставляющихся на российский рынок.

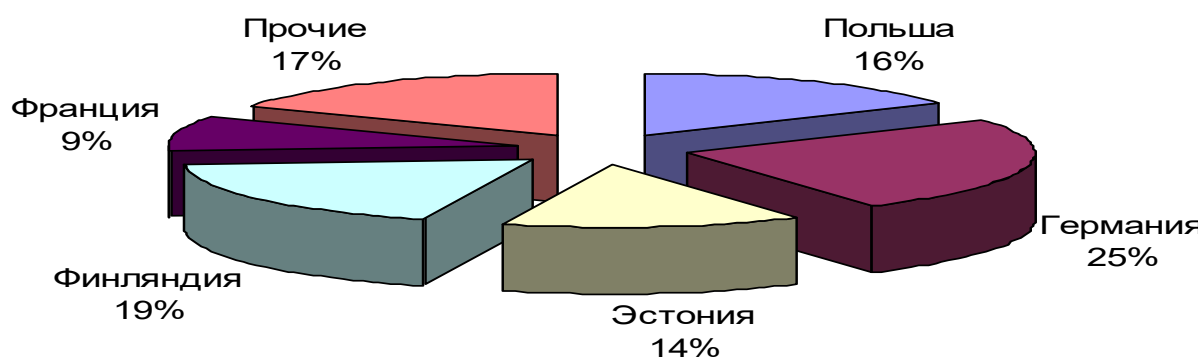


Рисунок 1.8 – Структура импорта на российском рынке клеев

Еще одна немаловажная проблема, по информации специалистов, – наличие так называемых «собственных брендов» – self brand – когда под малоизвестными брендами и торговыми марками поставляется не совсем качественная и не соответствующая мировым стандартам продукция, где, например, не соблюдена технология производства. Это приводит к дезориентации покупателя, который мало знаком с качественной продукцией, и основным приоритетом для него становится заманчивая цена. К тому же стихийное наличие self brand приводит к тому, что рынок становится хаотичным и сложным для понимания конечных покупателей.

Важной составляющей при определении перспектив развития предприятия является анализ отрасли, в которой оно предполагает осуществлять свою деятельность. Состав основных характеристик отрасли и их стратегическая важность показаны в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные экономические характеристики отрасли

Характеристика	Стратегическая важность
Размеры рынка	Небольшие рынки не привлекают крупных/новых конкурентов; широкие рынки часто притягивают внимание корпораций, которые заинтересованы в привлечении организаций с сильными конкурентными позициями в данной отрасли.
Темпы роста рынка	Быстрый рост обломает проникновение на рынок, замедление роста ведет к уходу с рынка наиболее слабых фирм.
Прибыльность отрасли	Высокая прибыльность способствует появлению на рынке новых организаций, низкая — сокращению их числа на рынке.
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Высокие барьеры защищают позиции фирм, уже действующих на рынке, низкие — сделают их позиции уязвимыми для фирм-новичков.
Цена – наиболее важный фактор для покупателей	Большее число покупателей покупают по наименьшим ценам.
Стандартные продукты	Покупатели имеют преимущество, так как им легче переключаться с одного продавца на другого.
Быстрые технологические изменения	Повышается риск: инвестиции в этих условиях могут оказаться малопродуктивными из-за быстрого морального износа.
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Жесткие требования повышают риск, становится важным точный расчет времени, создаются барьеры при выходе на рынок и уходе с рынка
Экономия на масштабах производства	Увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности по издержкам.
Быстрое обновление ассортимента услуги	Укорачивает жизненный цикл услуги, увеличивает риск того, что конкуренты могут вырваться вперед.

Рассмотрим представленные выше характеристики применительно к отрасли, где предполагает осуществлять свою деятельность вновь создаваемое предприятие.

Размеры рынка. Рынок клеев является большим с тенденцией к достаточно быстрому росту, что позволяет сказать, что через несколько лет потребление данного продукта увеличится на 20-35% .

Темпы роста рынка. Темпы роста рынка достаточно высоки и определяются потребительским спросом на продукцию. В настоящее время все более актуальным становится желание людей использовать при выполнении многих работ клей, он начинает вытеснять традиционные виды крепежных материалов. Все это является благоприятной причиной для открытия новых предприятий данной сферы деятельности.

Прибыльность отрасли. Прибыльность отрасли значительна. Прибыльность определяется следующими факторами: цена за продукцию приемлемая, что дает возможность пользоваться ею людям с различным достатком; увеличивающийся спрос с небольшими сезонными колебаниями, в виду этого существует возможность для увеличения прибыли повысить цену, и это не приведет к значительному сокращению потребителей; среди потребителей продукции присутствуют люди разных слоев населения, что дает возможность расширить ассортимент продукции.

Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка. Высота барьеров входа на рынок небольшая. Это объясняется легкостью освоения производства продукции и небольшими начальными затратами. Высота барьеров ухода с рынка определяется теми же факторами и является низкой.

Цены. Цены на рынке клеев изменяются в узком диапазоне и определяются следующими основными факторами: качеством продукции, престижностью товарной марки.

Стандартные продукты. На рынке клеев существуют стандарты, в рамках которых производимая продукция должна соответствовать определенному уровню качества, при этом большинство покупателей

приобретает продукцию известных брендов, считая их продукцию более качественной (зачастую обосновано).

Требования к размерам необходимых капиталовложений. К производству полимерных клеев предъявляются достаточно жесткие требования, определяемые безопасностью здоровья, высокими нормами качества и т.д.

Быстрое обновление ассортимента продукции. Перечень предоставляемой продукции достаточно медленно пополняется все новыми видами. Это является достаточно благоприятным фактором для формирования и развития нового предприятия в данном виде бизнеса.

Таким образом на рынке сложилась достаточно благоприятная ситуация для развития данного вида бизнеса.

1.2 Оценка конкурентов

Большинство аналитиков отмечает, что рынок полимерных клеев в России – весьма доходный и развивающийся бизнес. Количество марок клеев в России, по приблизительным подсчётам доходит до 5000 и с каждым годом эта цифра растёт в геометрической прогрессии. Количество марок не зависит от производителей и является фактором ёмкости и недостаточной насыщенности Российского рынка. Ключевые поставщики клеев находятся в Европе. Наибольшую долю рынка занимают иностранные компании и в первую очередь Henkel, Kreisel, KNAUF [40].

Основными российскими производителями клеев являются:

АО «САЗИ» Компания основана в Москве в 1993 году. Основным направлением деятельности предприятия является продвижение на рынке России и СНГ клеев, гидроизоляционных и герметизирующих материалов собственного производства, а также производства компаний-партнеров. Компания представляет собой холдинг, включающий в себя три производственных площадки, два исследовательских центра и торговые

предприятия. Объем производства клеев, герметиков, монтажных пен и жидких гвоздей составляет 600-700 тонн в год.

ПАО «Казанский завод синтетического каучука» (ПАО «КЗСК») - одно из ведущих предприятий нефтехимической промышленности России, основано в 1936 году. Специализируется на выпуске силиконовых материалов широкого профиля. Бренд MaxSil был разработан и выведен на рынок в 2006 году. В настоящее время завод производит порядка 500-600 тонн клеев в год (экспортируется 40-50 тонн). Планируется, что к 2017 году объем реализованной продукции MaxSil должен вырасти до уровня более 1000 тонн в год.

«Экохимтрейд-групп». Российская научно-производственная фирма «Экохимтрейд-групп» (Москва), основанная в 1992 г., специализируется на разработке и производстве тиоколовых, уретановых, силиконовых, акриловых, бутиловых, этилен-пропиленовых, фтор-силиконовых, анаэробных клеев, и герметиков, нетвердеющих мастик и герметизирующих лент, монтажных пен и другой лакокрасочной продукции. Марки выпускаемых клеев и жидких гвоздей: Тиксопрол, Гермабутил, Гелур, Тиксофлекс, Гермебыт, Бутепрол, парник, Гелан, Тегерон, Гермус и др. Объем производства – 160-180 тонн в год.

ООО «Крепс» (Нижегородская область, г. Дзержинск) основано в 1994 году как профильное предприятие с полным циклом производства клеев на основе бутилкаучука. Выпускает продукцию под торговой маркой «Викар».

ООО «АСД» расположено в Нижегородской области, г. Дзержинск. Является одним из крупнейших в России производителей клеев на органической и полимерной основе. Производство осуществляет с 2001 года. Годовой объем производства 530 тонн.

ООО «Стройполимер» - рязанский завод строительных материалов и красок ООО «Стройполимер» работает на рынке строительных материалов с 1992 года. В 2008 году компания приступила к производству полимерных

клеев и ежегодно наращивает объемы своего производства. В 2015 году объем производства клеев на предприятии составил 350 тонн.

АО «Профиль» (Нижегородская область, г. Дзержинск) основано в 1998 году. Компания выпускает широкую гамму полимерных клеев под маркой «УНИФИКС», ассортимент которых постоянно растет.

ООО «ПК Химический завод «Луч» (Москва) занимается продажей и производством полимерных клеев с 2003 года. В качестве поставщика осуществляет продажу (производства отечественных и зарубежных компаний) более 500 наименований материалов, которые позволяют решать задачи по герметизации, гидроизоляции, антикоррозионной и биозащите зданий и сооружений. В качестве производителя предлагает клей марки «Атакамаст» [21].

Таким образом, на рынке в структуре отечественного производства сложилась следующая ситуация (рисунок 1.9).

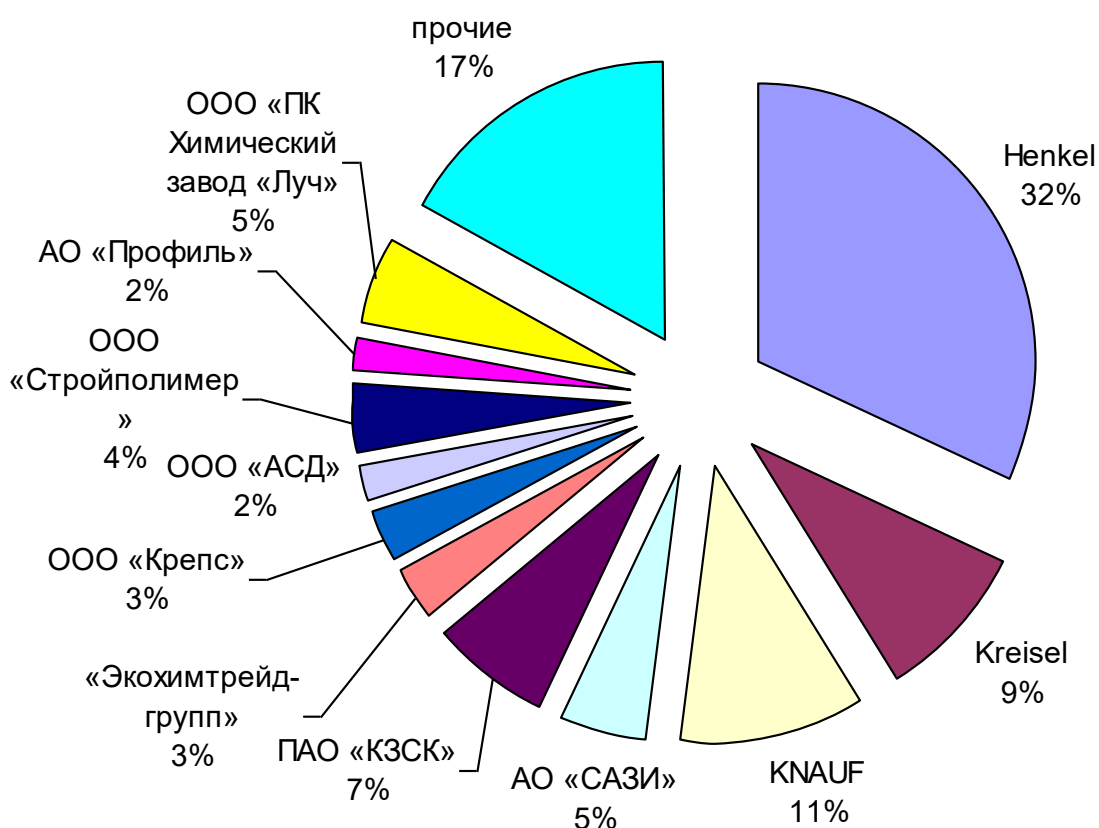


Рисунок 1.9 – Структура предложения на российском рынке полимерных клеев

Как показывают приведенные данные, на рынке имеется один явно выраженный лидер – это компания «Henkel», которая занимает практически половину исследуемого рынка. Следует отметить, что Данная компания занимает лидирующее положения практически во всех странах мира. Среди отечественных производителей нет четко выраженного лидера, что говорит о наличии монополистической конкуренции и возможности завоевания определенной рыночной ниши вновь создаваемому предприятию.

Так как на первоначальном этапе вновь создаваемая организация не сможет конкурировать с иностранными производителями, соответственно основными ее конкурентами будут являться отечественные компании.

Главными предметами конкуренции на рынке являются соотношение «цена – качество», широта ассортимента, а также имидж фирмы. Проведем оценку конкурентоспособности вновь создаваемой организации «Мастер момент» с основными конкурентами (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Оценка сравнительных преимуществ компаний

Факторы конкурентоспособности	ООО «Мастер момент»	Главные конкуренты		
		АО «САЗИ»	ПАО «КЗСК»	ООО «Крепс»
1	2	3	4	5
1. ТОВАР				
1.1 Качество	5	4	5	4
1.2 Техничко-экономические показатели	5	4	5	5
1.3 Потребительские показатели	5	5	4	4
1.4 Престиж торговой марки	3	5	4	4
1.5 Уникальность	5	5	4	4
1.6 Надежность	5	5	4	4
1.8 Упаковка	5	4	5	4
2. ЦЕНА				
2.1 Продажная	5	4	3	4

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3	4	5
2.2 Процент скидки с цены	5	4	3	4
2.3 Рассрочка платежа (сроки)	5	4	5	3
2.4 Условия финансирования покупки	3	3	4	3
3. КАНАЛЫ СБЫТА				
3.1 Формы сбыта:				
- прямая доставка	4	2	2	3
- торговые предприятия	3	3	4	3
- торговые агенты	3	5	5	4
- оптовые посредники	3	5	5	4
- дилеры	3	5	5	4
3.2 Система транспортировки	0	5	4	3
3.3 Размещение складских помещений	5	4	4	3
3.4 Система контроля запасов	5	3	5	4
4. ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ НА РЫНКАХ				
4.1 Степень охвата рынка	3	4	5	3
4.2 Реклама:				
- для покупателей	5	3	4	4
- для торговых посредников	4	4	4	3
4.3 Индивидуальная продажа:				
- стимулирование покупателей	5	4	5	3
- показ образцов товаров	5	5	4	3
- подготовка персонала сбытовых служб	4	4	5	3
4.4 Продвижение товаров по каналам сбыта				

Окончание таблицы 1.2

1	2	3	4	5
- продажа на конкурсной основе	4	3	4	3
- премии торговым посредникам	3	3	5	4
4.5 Продажа товаров через средства массовой информации	5	3	4	3
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	118	121	125	116

Таким образом, вновь создаваемое предприятие имеет некоторые конкурентные отставания от лидеров рынка. При этом основные отставания связаны с продвижением и сбытом товара. Однако, в процессе своего развития эти недостатки будут устранены. Предприятие предполагает на начальном этапе занять 1% российского рынка полимерных клеев (рисунок 1.10).

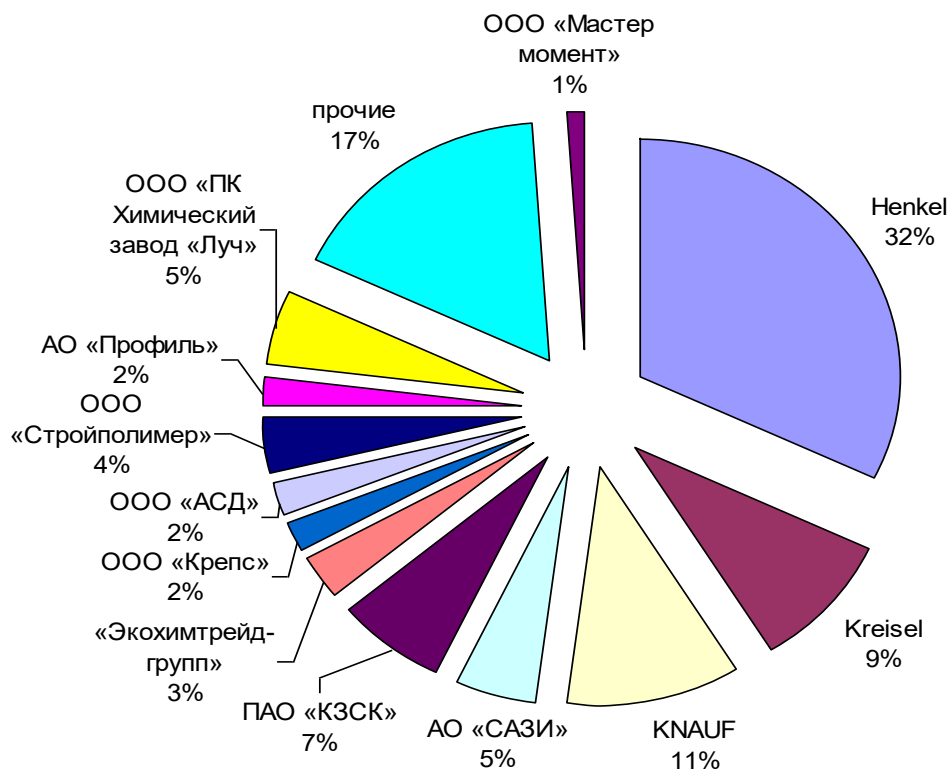


Рисунок 1.10 – Доля ООО «Мастер момент» на российском рынке полимерных клеев

1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка

Предприятие предполагает осуществлять свою деятельность на двух параллельных рынках: рынке физических лиц и рынке юридических лиц.

Первоначально проведем оценку рынка физических лиц и определим целевой сегмент.

Для выявления наиболее предпочтительного сегмента рынка было проведено анкетирование посетителей супермаркета строительных и хозяйственных материалов «Леруа Марлен». В опросе участвовало 152 человека. В результате обработки анкетных данных было выявлено, что основными покупателями полимерных клеев являются мужчины (87% опрошенных).

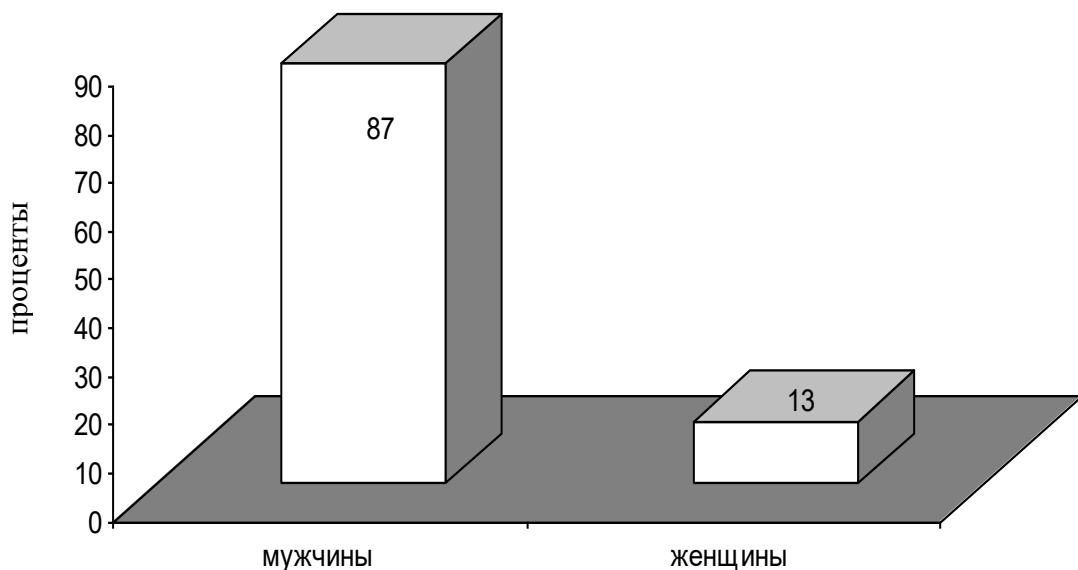


Рисунок 1.11 – Структура потребителей по половому признаку

При этом, как показывают данные рисунка 1.12, средний возраст потребителя составляет 26-45 лет.

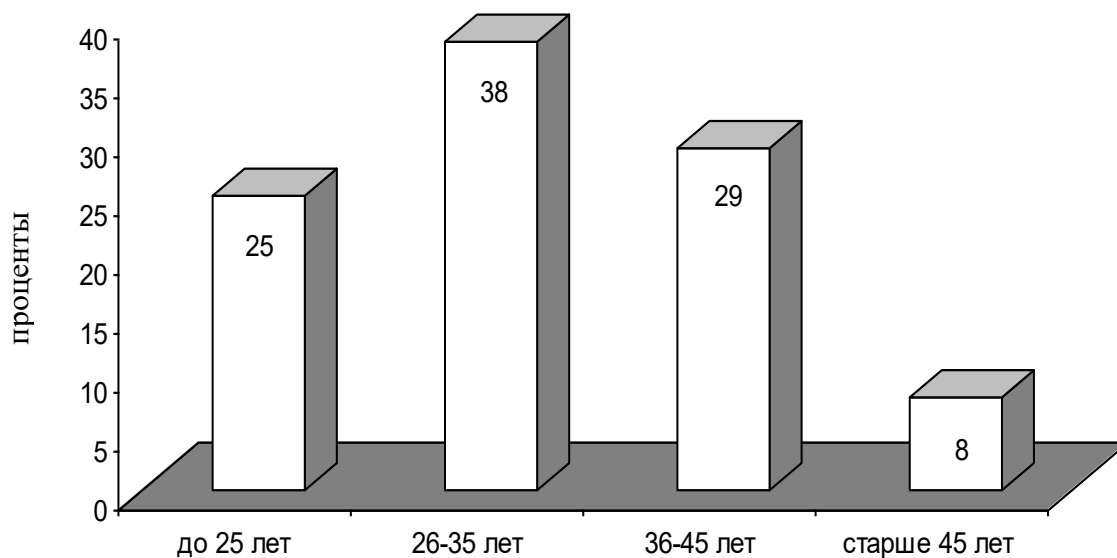


Рисунок 1.12 – Структура потребителей по возрасту

При выявлении уровня образования потенциальных клиентов было выявлено (рисунок 1.13), что это люди, имеющие высшее и среднее профессиональное образование.

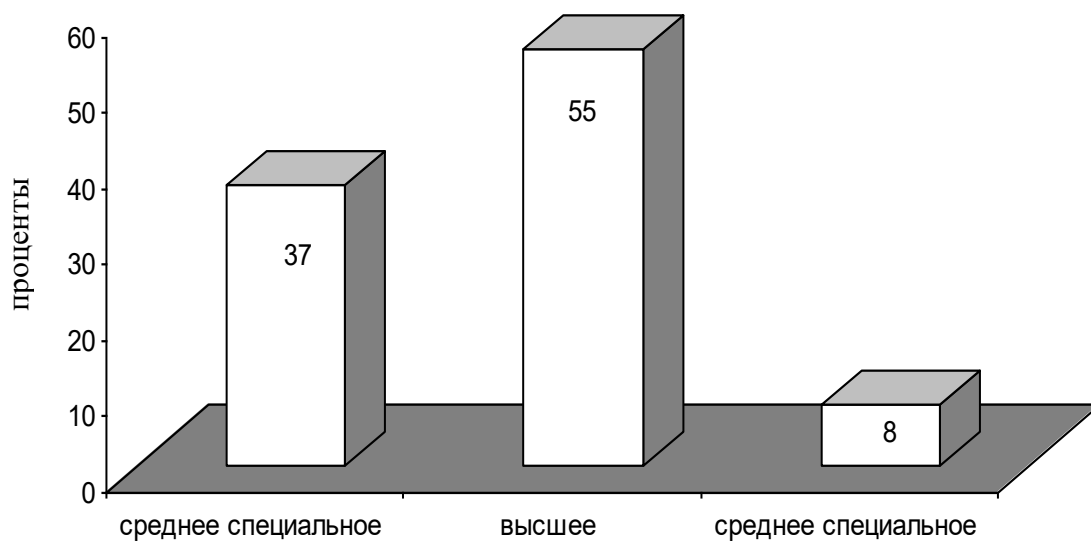


Рисунок 1.13 – Структура потребителей по уровню образования

При определении уровня дохода потенциальных покупателей было установлено, что это преимущественно люди со средним уровнем дохода или с доходом чуть ниже среднего (рисунок 1.14).

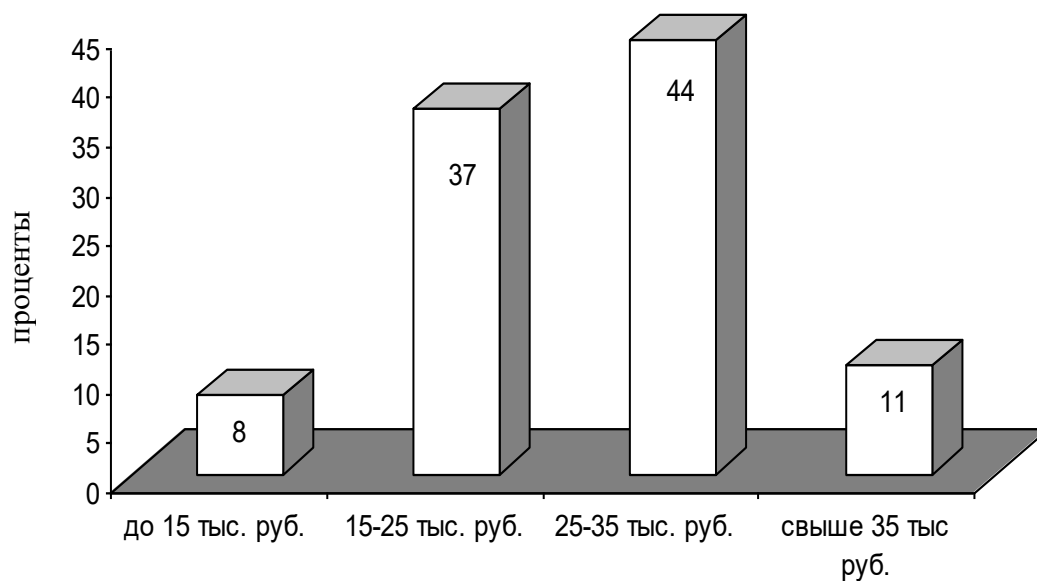


Рисунок 1.14 – Распределение потребителей по уровню дохода

Качество и цена являются очень значимыми критериями при выборе продукции, при этом большинство респондентов, как правило, учитывают соотношение «цена-качество» (рисунок 1.15).

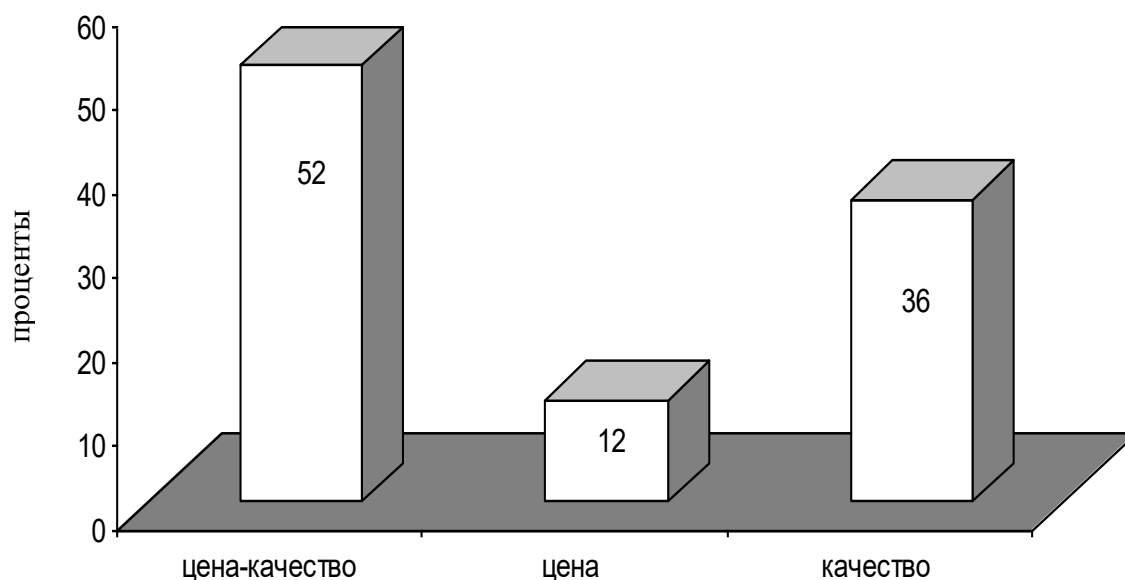


Рисунок 1.15 – Распределение потребителей по приверженности цене и качеству

Таким образом, можно отметить, что основным потенциальным потребителем является лицо в возрасте от 25-45 лет, со средним уровнем дохода, предпочитающий покупать качественный товар при соответствующем уровне цен.

Далее выявим целевой сегмент на рынке юридических лиц. Анализируя отраслевую принадлежность юридических лиц, было выявлено, что наиболее часто приобретают клей строительные организации (рисунок 1.16).

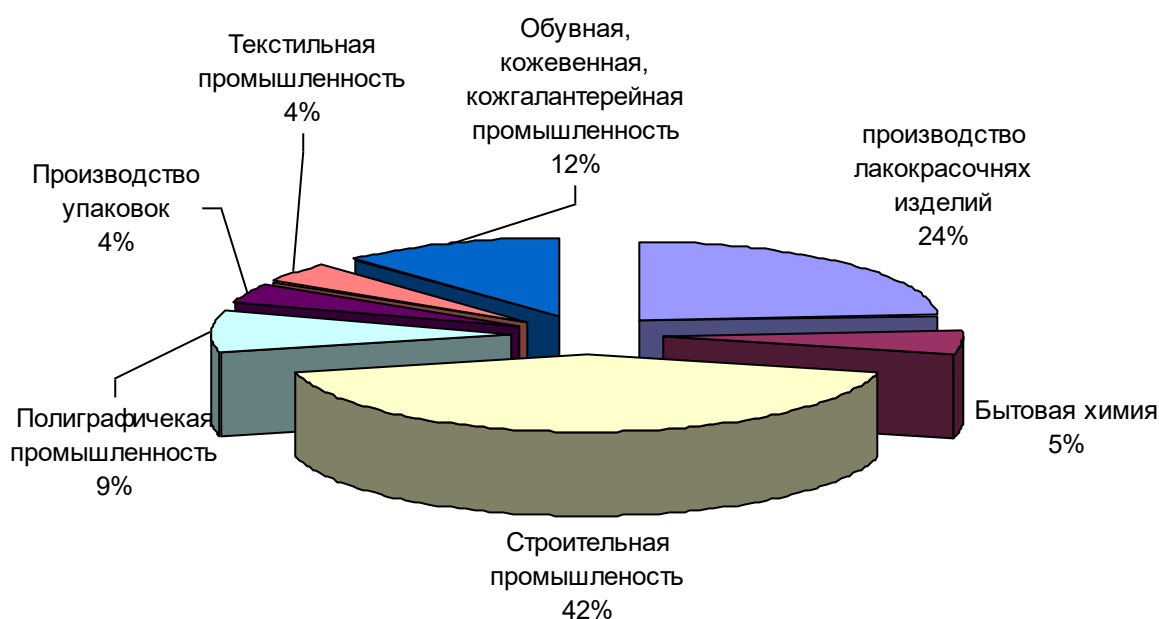


Рисунок 1.16 – Распределение потребителей по сферам деятельности

При определении размера потенциальных потребителей было выявлено, что это в основном мелкие и средние компании (рисунок 1.17).

Анализируя мотивацию покупки, было установлено, что при покупке товара основным критерием являются его технические характеристики и практика использования продукции в текущей деятельности (рисунок 1.18).

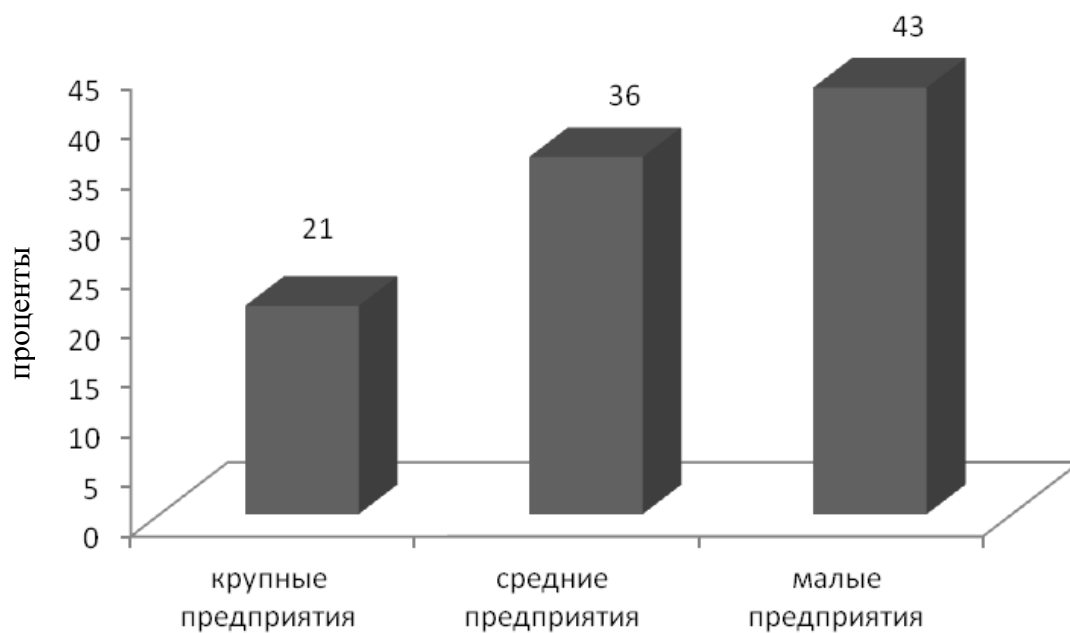


Рисунок 1.17 – Распределение потребителей по размерам

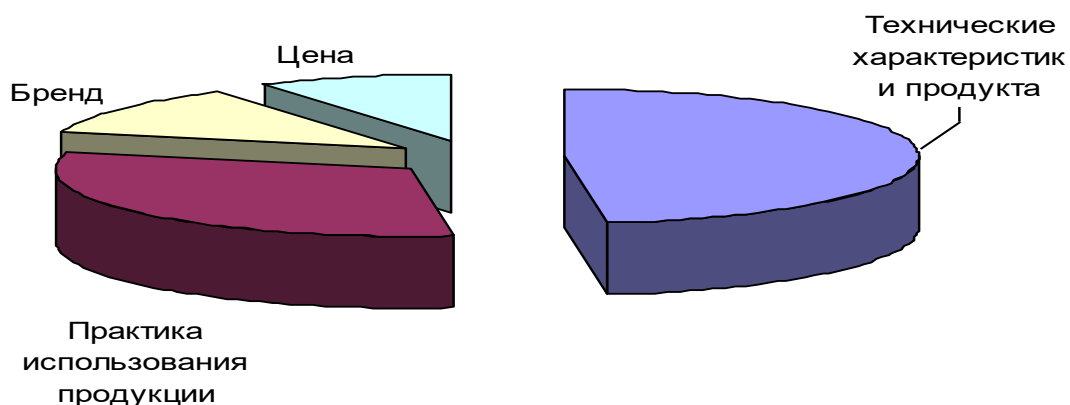


Рисунок 1.18 – Структура мотивации покупки представителей рынка юридических лиц

Таким образом, потенциальным целевым сегментом рынка юридических лиц являются малые или средние строительные организации, осуществляющие строительно-монтажные работы, основным мотивом покупки являются технические характеристики продукции.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Клей полимерный – вещество, способное намертво скреплять самые различные монтажные поверхности. Подобные основы прекрасно противостоят повышенной влажности, сохраняют изначальные свойства при резких скачках температур.

Полимерные клеи можно разделить на три типа:

1. На основе водных растворов и водных дисперсий полимеров — это так называемые водоразбавляемые клеи. Например, клей ПВА (на основе поливинилацетатной дисперсии) или клей «Бустилат» (на основе латекса бутадиен-стирольного каучука).

2. На основе растворов термопластичных полимеров в органических растворителях (например, нитроклей — раствор нитроцеллюлозы в ацетоне и амилацетате, резиновый клей — раствор каучука в бензине, перхлорвиниловый клей).

3. На основе отверждающихся жидких олигомеров (например, эпоксидные, полиуретановые или мочевиноформальдегидные), обладающие относительно большей прочностью и теплостойкостью.

По результатам маркетингового исследования было принято решение производить два типа клеев: клей ПВА и монтажный клей.

Клей ПВА по показателям качества будет соответствовать нормам и требованиям, указанным в таблице 2.1.

Область применения клея ПВА достаточно широка – в строительной, текстильной, обувной, кожевенной, табачной промышленности, при производстве упаковок, водно-дисперсионных красок, при выполнении офисных работ. Помимо высокой морозоустойчивости клеевого соединения и хорошей клеящей способности клей ПВА абсолютно нетоксичен, пожаро- и

взрывобезопасен, рН – нейтральный, что позволяет использовать его в домашних условиях и детских учреждениях.

Таблица 2.1 – Показатели качества клея ПВА

Показатели	Значение
Внешний вид дисперсии	Вязкая жидкость белого или слегка желтоватого цвета с размером частиц 1-3 мкм, без комков и посторонних механических включений. Допускается поверхностная пленка
Массовая доля остаточного мономера, %, не более	0,50
Массовая доля сухого остатка, %, не менее	50
Условная вязкость по стандартной кружке, ВМС	6-10
Динамическая вязкость, Па·с	0,2-1,0
Показатель концентрации водородных ионов (рН)	4,5-6,0
Морозостойкость в циклах замораживания-оттаивания не менее	4
Осаждение при разбавлении, %, не более	5
Клеящая способность, Н/м, (кгс/см), не менее	450 (0,45)

Монтажный клей применяется для приклеивания: керамической плитки, гипсокартона пробковых панелей, большинства пластиков, дерева, алюминия, керамики, стекла. Иногда применяются для герметизации ванн и душевых комнат, дверных рам, оконных переплётов, вентиляционных отверстий и проёмов, раковин, сайдинга, щелей в стенах, штукатурке, антресолей, угловых стыков, столешниц и т.д.

Данный материал совершенно не вредит рабочему основанию, а значит, не способен его повредить или разрушить со временем целостность. Кроме того, состав не подвергается ржавлению. Материал после нанесения

отлично справляется с воздействием низких температур, а также отличается экологической безопасностью. Среди положительных характеристик можно отметить еще и то, что состав в довольно короткое время застывает, на это совершенно не влияют внешние условия, создаваемые окружающей средой. При манипуляциях, в которых используется монтажный клей, не потребуются использование ударных инструментов. Соединение будет отличаться особой прочностью. Подобными гвоздями можно зафиксировать любые материалы, на это не станет влиять на шероховатость и гладкость поверхности.[42].

По физико-химическим свойствам монтажный клей будет соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Физико-химические свойства монтажного клея

Наименование показателя	Значение
Внешний вид	Вязкая жидкость белого или слегка желтоватого цвета с размером частиц 1-3 мкм, без комков и посторонних механических включений. Допускается поверхностная пленка
Массовая доля остаточного мономера, %, не более	0,50
Массовая доля сухого остатка, %, не менее	50
Условная вязкость по стандартной кружке, ВМС, с	6-10
Динамическая вязкость, Па·с	0,2-1,0
Показатель концентрации водородных ионов (рН)	4,5-6,0
Совместимость с пластификатором, ч	4
Морозостойкость в циклах замораживания-оттаивания не менее	4
Клеящая способность, Н/м, (кгс/см), не менее	450

Рецепт производства монтажного клея представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Рецепт смеси

Наименование ингредиентов	Состав	
	Массовые части	%
Каучук	100	70,400
Казеин технический	0,082	0,058
Вода умягчённая	37,200	26,216
Агидол-2	0,825	0,581
Калия гидрат окиси	0,900	0,637
Бензойная кислота	0,014	0,010
Аммиак 25% р-р	0,017	0,012
Диспергатор «НФ»	0,302	0,213
сера	1,500	1,058
Окись цинка	0,13	0,18
этилциамат	0,605	0,426
Вещество ОП-10	0,505	0,398
Итого	142,000	100,000

Основной потребительской упаковкой продукции будет:

- для клея ПВА: пластиковая бочка (50 л.), пластиковое ведро(10 , 5л), пластиковая бутылка (1 л., 05 л, 0,25 л);
- для монтажного клея пластиковая туба.

Внешний вид наружной поверхности упаковки должен удовлетворять следующим требованиям: не допускаются: дефекты по ГОСТ 24105, портящие внешний вид (раковины, вздутия, трещины, грат, следы течения, линии холодного стыка, царапины, сколы); инородные включения в количествах, более допустимых по нормативному или техническому документу на материал, из которого изготовлено изделие, и их локальные скопления; высота или глубина следов от формующего инструмента не должна быть более 0,5 мм.

Сварной шов должен быть равномерным по всему контуру, без пробоин. Ширину шва и расстояние от края среза до шва указывают в НД или ТД, или чертеже на конкретное изделие или группу изделий. При

отсутствии указаний ширина шва не должна быть более 5 мм, расстояние от края среза до шва должно быть не более 10 мм.

Покрытие, нанесенное на изделие, должно быть ровным, без вздутий, пузырей и отслаивания. Рельеф должен быть четким, без смещений. Рисунок, нанесенный различными методами (печатью, тиснением и деколем и др.), должен быть четким, без искажений и пропусков [42].

По показателям качества потребительская упаковка должна соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Основные показатели качества потребительской упаковки

Наименование показателя	Норма
Стойкость к горячей воде	туба должна сохранять внешний вид и окраску, не деформироваться и не растрескиваться при температуре $(70 \pm 5) ^\circ\text{C}$
Миграция красителя (стойкость красителя к протиранию)	Не допускается
Химическая стойкость	туба должна быть стойкой к растворам кислот и действию мыльных щелочных растворов
Сопряжение деталей	Детали должны сопрягаться в соответствии с требованиями чертежа
Коробление, %, не более	0,5
Стойкость к загрязнению	Изделие должно хорошо отмываться от загрязнений
Прочность	При падении изделия не должны деформироваться и терять герметичность

Потребительская маркировка будет содержать следующие данные:

- наименование и назначение продукции;
- наименование страны и предприятия-изготовителя, товарный знак предприятия-изготовителя и юридический адрес;
- способ применения;
- меры предосторожности;

- массу нетто;
- обозначение нормативного или технического документа на средство;
- дату изготовления (месяц, год);
- срок годности;
- условия и правила утилизации;
- состав средства;
- штриховой код продукции.

Потребительская маркировка будет содержать следующие меры предосторожности и предупредительные надписи:

- «Предохранять от воздействия прямых солнечных лучей и нагревания выше 45°C!»;
- «Не разбирать и не давать детям!»;
- «Огнеопасно! Не держать вблизи открытого огня и раскаленных предметов!».

2.2 Технология производства продукции

Промышленное изготовление полимерных клеев осуществляется 2 этапами. На первом этапе осуществляется смешивание основных ингредиентов, достигается однородность промежуточного продукта (базовая смесь). На втором этапе осуществляется разлив базовой смеси по потребительскую тару (рисунок 2.1).

Наиболее важен первый этап, поскольку необходимо обеспечить однородность растворов, имеющих различную плотность, скорость расслаивания и размер частиц.

Базовая смесь должна быть стабильна не только в приготовленном для последующего разлива в тубы растворе, но и в дальнейшем после длительного хранения.

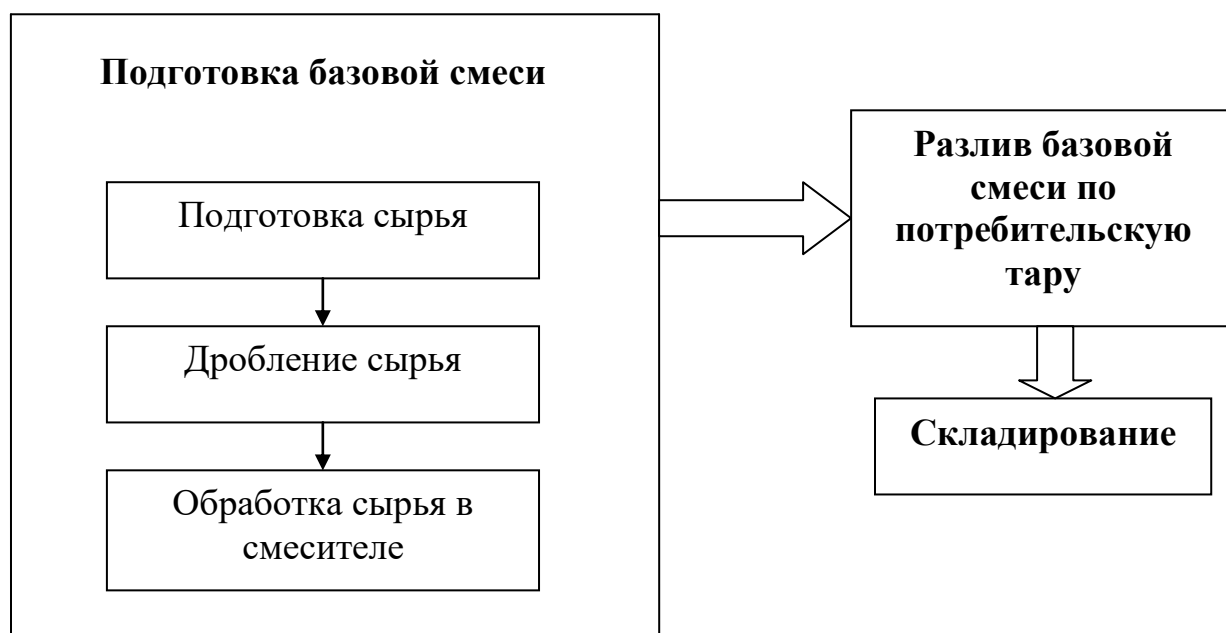


Рисунок 2.1 – Этапы производства полимерных клеев

Кроме того, необходимо обеспечить именно такой размер частиц и концентрацию вышеуказанных ингредиентов, который позволяет наносить смесь с необходимой концентрацией действующего вещества.

Этап приготовления базовой смеси обеспечивается гомогенизатором и коллоидной мельницей, работающими совместно. Активные вещества одновременно поступают в гомогенизатор из нескольких резервуаров соответственно по трубочкам, на которых установлены насосы, регулирующие объем и скорость подаваемого материала. В гомогенизаторе поступающие субстанция и вспомогательные вещества перемешиваются механически, с помощью двух быстровращающихся турбин.

После первичного смешивания в гомогенизаторе смесь поступает в коллоидную мельницу через отверстие в нижней части гомогенизатора, связанное с коллоидной мельницей специальным патрубком с 3-х секционным переключателем. Этот переключатель позволяет при необходимости забирать образцы базовой смеси для анализа, открывать или закрывать циркуляцию смеси из гомогенизатора в коллоидную мельницу и обратно.

Коллоидная мельница обеспечивает микронизацию, т.е. дальнейшее уменьшение размера частиц продукта (базовой смеси) в условиях турбулентности и высокого давления. Микронизация позволяет получить более стабильную базовую смесь с необходимой дисперсией ингредиентов, чем при использовании только одного гомогенизатора. В тоже время использование гомогенизатора в качестве первого этапа получения базовой смеси, оказалось неизбежным, поскольку эффективность работы коллоидной мельницы возможна только в случае поступления в неё базового раствора достаточной степени гомогенного.

Коллоидная мельница и гомогенизатор работают в едином цикле. Базовая смесь из коллоидной мельницы возвращается обратно в гомогенизатор через отверстие в верхней части крышки, соответственно по трубке с дозатором. Через пробоотборник образцы базовой смеси тестируются на предмет достижения необходимого уровня измельчения. Тестирование проводится с помощью специального микроскопа с лазерным измерителем дисперсности частиц.

Базовая смесь циркулирует между гомогенизатором и коллоидной мельницей по кругу до тех пор, пока 80% частиц не достигнут размера 2 микрона. При этом допускается, что не более 10% частиц могут быть менее 2 микрон, и не более 10% частиц могут быть более 2 микрон. Частицы более 4 микрон не допускаются в принципе. В случае их наличия, процесс микронизации продолжается до полного их исключения.

Для производства базовой смеси будет приобретено оборудование российской компании ООО «НЗПО», г. Волгоград. Выбор данного поставщика был обусловлен в результате тщательного отбора по отзывам в сети Интернет, а также по критериям соотношения цены и качества линии, условий поставки и установки, а также технического обслуживания, возможности замены узлов и агрегатов, удаленности компании и прочих критериев. Состав линии представлен на рисунке 2.2 и в таблице 2.5.



Рисунок 2.2 – Линия по производству базовой смеси

Таблица 2.5 - Комплект оборудования для производства клея

Наименование единицы оборудования	Количество
Гомогенизатор	1
Накопитель	1
Мотор-редуктор 2,2 кВт	1
Двигатель 45 кВт	1
Коллоидная мельница	1
Фторопластовые скребки	2
Пульт управления	1
Насос ЦНШ-3	3
Трубопровод	1
Арматура	1

Технические характеристики оборудования представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Технические характеристики оборудования

Наименование показателя	Агрегат	Единица измерения	Показатель
1	2	3	4
Внутренний объем	Гомогенизатор	л	1000
	Накопитель		1000
	Коллоидная мельница		1000

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4
Частота вращения и тип перемешивающего устройства	Гомогенизатор	об./ мин	1500
	Накопитель		28
	Коллоидная мельница		28
Электрическая мощность	Двигатель гомогенизатора	КВт	45
	Мотор-редуктор накопителя		2,2
	Насос шнековый ЦНШ-3 – 3 шт.		3
Общая установленная электрическая мощность линии			59
Диаметр запорной арматуры	мм		50

Второй этап производства клеев – разливка базовой смеси в потребительскую тару на автоматической линии.

Система обеспечивает автоматический контроль за качественным наполнением потребительской тары необходимыми количествами ингредиентов, обеспечивает немедленную установку дозирующего клапана и герметизацию под давлением. Территория обработки и наполнения смеси расположена внутри стерильного стеклянного корпуса, что исключает попадание примесей. Потребительская тара поступает в систему через лифт, доставляющий ее на колесо ориентируя открытым концом вниз для дополнительной стерилизации и продувания.

Аэрозольные наполнители смонтированы на регулировочном столбе в центре колеса, на который поступает потребительская тара. Выстроившаяся в ряд тара поступает на вращающийся стол с задержкой 2-3 сек. автоматически и, прежде всего, заполняются базовой смесью. Смесь поступает из резервуара непосредственно сразу после микронизации. Лазерные датчики фиксируют строго требуемый объем жидкости.

Вторым этапом пневматический поршень устанавливает на баллончики дозирующий клапан и укрепляет его на горлышке баллончика, герметично гофрируя соответствующий участок (при использовании в качестве потребительской тары используются тубы).

Пневматическая компьютерная система обеспечивает синхронное взаимодействие всех механизмов наполнения потребительской тары с движением транспортировочного диска. Покинув территорию наполнения, потребительская тара автоматически маркируется и упаковывается в картонную коробку.

Для производства продукции будет приобретена автоматическая разливочно-упаковочная машина (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Автоматическая разливочно-упаковочная машина

Линия состоит из следующих основных элементов:

1. Загрузочный плитчатый стол (рисунок 2.4). Первое устройство технологической линии. Поверхность загрузочного стола состоит из 6 полос ленты, изготовленной из антистатического материала, вместе со специально изготовленным приводом, что позволяет столу работать во взрывоопасной зоне. Пневматическое устройство предотвращает блокировку туб у входа на

конвейер, что позволяет равномерно и непрерывно подавать тубы на конвейер.



Рисунок 2.4 – Загрузочный плитчатый стол

2. Автоматический модуль (рисунок 2.5) – это устройство для наполнения жидким продуктом (активным веществом) автоматически подаваемых туб.



Рисунок 2.5 – Автоматический модуль

3. Элеватор (рисунок 2.6). Элеватор укомплектован резервуаром, изготовленным из нержавеющей стали, а также пластмассовым ленточным конвейером. Приводной механизм с изменяемой скоростью, регулирует количество подаваемых клапанов.



Рисунок 2.6 – Элеватор

5. Установщик бушонов (крышек) (рисунок 2.7). Предназначен для соединения крышки с тубой. Установщик интегрирован с вибрационным сортировщиком, отвечающим за правильную установку головки. Есть возможность снабжения устройства наборами для установки разных типов головок. Установщик обеспечивает точную центровку головки и тубы.



Рисунок 2.7 – Становщик распылительных головок

6. Принтер (рисунок 2.8). Печатающее устройство позволяет правильно маркировать каждую тубу. Высококачественный промышленный принтер позволяет печатать несколько строчек текста, например номер серии, дату выпуска или срок годности. Печать бесконтактна и происходит во время прохода тубы над печатающей головкой. Принтер автоматически собирает избыток чернил, а также имеет датчик отсутствия тубы.



Рисунок 2.8 – Принтер

7. Весы контрольные (рисунок 2.9). Весы позволяют систематически контролировать разлив во все производимые тубы. Удобное программирование требуемой массы, а также допускаемых отклонений, точное измерение массы. Тубы не соответствующие заданным параметрам автоматически удаляются из производственного цикла.



Рисунок 2.9 – Весы контрольные

9. Приемный стол (рисунок 2.10). Изготовлен из нержавеющей стали, снабжен ротационной плитой диаметром 1м, а также плавной регулировкой скорости. Обеспечивает плавный прием готового изделия с производственной линии. На столе помещается несколько сотен туб, в зависимости от их диаметра [43].



Рисунок 2.10 – Приемный стол

Производство полимерных клеев будет размещено в одноэтажном здании панельно-каркасной системы с сеткой колонн 18×12 м и площадью 500 м^2 . Производственное помещение участка относится к категории В–II, класса П – Па.

Оборудование в производственном помещении располагается в соответствии со строительными санитарными нормами.

Ширина центрального прохода 4 м, ширина рабочих проходов в зоне обслуживания до 1,5 м. Ширина свободного прохода до 1 м.

Колонны размеров 400×400 мм, толщина стен равна 300 мм.

В таблице 2.7 представлена структура производственных площадей.

Таблица 2.7 – Структура площадей предприятия

Характер помещения	Площадь, м^2
Производственное помещение	337
склад сырья и материалов	38
склад готовой продукции	44
лаборатория	28
ремонтно-механическая мастерская	36
вентиляционная камера	17
Итого	500

2.3 Логистика производственных процессов

Важным элементом эффективной организации управления производством продукции является логистическая система, включающая в себя следующие составляющие: материально-техническое обеспечение, управление информационными потоками, формирование системы сбыта продукции.

Процесс материально-технического обеспечения производства направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов. В состав материально-технических ресурсов входят: сырье и материалы, комплектующие, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка, новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода и т.д. Если коротко, все, что поступает на наше предприятие в вещественной форме и в виде энергии, относится к элементам материально-технического обеспечения производства.

Целями материально-технического обеспечения производства предприятия по производству полимерных клеев являются:

- своевременное обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества;
- улучшение использования ресурсов: повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов изготовления продукции, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов, повышение эффективности инвестиций и др. показателей;
- анализ организационно-технического уровня производства и качества выпускаемой продукции у конкурентов поставщика и подготовка

предложений по повышению конкурентоспособности выпускаемых конкурентами ресурсов либо смене поставщика конкретного вида ресурса.

Для достижения перечисленных целей на предприятии постоянно необходимо выполнять следующие работы:

- проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков по конкретным видам ресурсов. Выбор поставщиков будет осуществляться исходя из следующих характеристик: наличие у поставщика лицензии и достаточного опыта работы в данной области; высокий организационно-технический уровень производства; надежность и прибыльность работы; обеспечение конкурентоспособности выпускаемых товаров, приемлемая (оптимальная) их цена; простота схемы и стабильность поставок;
- нормирование потребности в конкретных видах ресурсов;
- поиск каналов и форм материально-технического обеспечения производства;
- планирование материально-технического обеспечения производства ресурсами;
- организация доставки, хранения и подготовки ресурсов к производству;
- организация обеспечения ресурсами рабочих мест;
- учет и контроль использования ресурсов [16].

Важным этапом процесса материально-технического снабжения является определение оптимальных поставщиков. На основе проведенного исследования производителей необходимых для производства клеенки материалов были определены потенциальные поставщики (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Потенциальные поставщики материалов

Поставщики	Наименование сырья и материалов
ООО «Химпром» г. Волгоград	Клеящие вещества (крахмал, декстрин, растительные смолы, нитроцеллюлоза, каучук синтетический, а также синтетические смолы: бакилитовофенольные, полиэфирные, полиамидные и пр.)
ООО «Н-Ойл» г. Москва	Растворители (бензин, ацетон, сложные эфиры
ООО «Еврохим», г. Ульяновс	Пластификаторы (камфорное масло, глицерин, высококипящие малолетучие жидкости, представляющие собой сложные эфиры, например: дибутилфталат, трифенилфосфат)
ПАО «ТехКом», г. Саратов	Наполнители (тальк, мел, каолин др.).
ООО «БСК», г. Саранск	Ингибиторы и стабилизаторы
ЗАО Карбон г. Шебекино Белгородской обл.	Потребительская тара
ОАО «Маяк», г. Пенза	Гофрокартон

Высокая эффективность управления деятельностью организации в большей степени определена наличием комплексной системы рационального управления производством, которая должна одновременно решать следующие основные задачи:

- рациональная организация производственных запасов (ресурсосбережение, оптимальное нормирование);
- сокращение пребывания оборотных средств в незавершенном производстве (внедрение новейших технологий, применение современных более дешевых конструкционных материалов);

- эффективная организация обращения (совершенствование системы расчетов, рациональная организация сбыта, приближение потребителей продукции к ее изготовителям, систематический контроль за оборачиваемостью средств в расчетах);

- управление дебиторской задолженностью.

Основным компонентом комплексной системы управления производством является интегрированная информационная система.

Внедрение интегрированной информационной системы управления позволит предприятию существенно полнее учитывать при нормировании качественные характеристики материалов и партий производимой продукции.

Эффект уменьшения потерь в результате применения компьютерных систем обеспечивается за счет ускорения оборачиваемости и усиления функций контроля за всеми стадиями производства и реализации продукции. Первое достигается благодаря оптимизации документооборота, а второе - за счет повышения прозрачности информационных потоков, централизации информации и возможности доступа к ней руководству. В этих условиях неэффективная система управления может привести к резкому снижению оперативности обслуживания покупателей и, как следствие, к значительному недополучению прибыли и даже убыткам. Компьютерные системы позволяют преодолеть эту проблему [21].

В настоящее время на рынке информационных технологий, способных реализовать поставленные цели достаточно много. Одной из таких систем является система «ПитерСофт» – решение для управления хозяйственной деятельностью предприятия с учетом современных стандартов управления ресурсами MRP, MRP II.

В «ПитерСофт» реализованы основные функциональные элементы системы, поддерживающей стандарт MRP II:

- формирование плана производства (MPS) на основании портфеля заказов и прогноза сбыта готовой продукции по периодам;

- предварительная оценка выполнимости плана производства по ключевым ресурсам предприятия (оборудование, трудовые ресурсы, материалы);

- корректировка плана производства при недостатке ресурсов или оценка объемов пополнения ресурсов: закупка оборудования, наем рабочей силы, сверхурочные работы, субподряд и т. д.;

- расчет чистых потребностей в продукции и полуфабрикатах на всех стадиях производства, расчет объемов производственных заказов и сроков их выполнения с учетом календарно-плановых нормативов (правил пополнения, размеров партий, длительности циклов и т. д.)

- формирование плана-графика запуска-выпуска партий деталей, полуфабрикатов, готовых изделий на основании плана производства, а также формирование плана-графика закупки материалов и комплектующих и заявок на закупку с привязкой к договорам;

- контроль выполнения планов сбыта, производства и снабжения;

- расчет нормативных и фактических затрат на производство, нормативной и фактической себестоимости продукции, анализ отклонений в затратах и себестоимости;

- оценка экономических и финансовых показателей деятельности предприятия.

В «ПитерСофт» реализованы следующие основные принципы MRP II:

- представление производственной деятельности как потока взаимосвязанных заказов;

- формирование сквозных графиков движения заказов снабжения, производства и сбыта;

- регулирование циклов производства и запасов материалов и комплектующих, готовой продукции, незавершенного производства;

- учет ограничений ресурсов для выполнения заказов;

- выполнение заказа к запланированному сроку;

- интеграция управления заказами с бухгалтерскими и экономическими функциями.

Используя решение «ПитерСофт», пользователь получает следующие преимущества:

- получение оперативной информации о текущих результатах деятельности предприятия в целом и с полной детализацией по отдельным заявкам, заказам, видам ресурсов;

- долгосрочное и оперативное планирование деятельности предприятия с возможностью корректировки плановых данных на основе оперативной информации;

- контроль всего цикла производства с возможностью влияния на него в целях повышения эффективности использования производственных мощностей, всех видов ресурсов и удовлетворения потребностей заказчиков;

- отслеживание производственных и материальных потоков;

- реальное сокращение материальных ресурсов на складах;

- автоматизация работ договорного отдела с полным контролем платежей, отгрузки продукции и сроков выполнения договорных обязательств;

- финансовое отражение деятельности предприятия в целом;

- возможность расширения системы за счет создания и подключения новых модулей; поэтапное внедрение системы с учетом потребностей конкретного предприятия [45].

Важную роль в логистической системе играет система распределения.

Было принято решение сформировать следующую систему распределения продукции в организации (рисунок 2.11).

Как показывают данные рисунка 2.11, прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать преимущественно при реализации продукции юридическим лицам – строительно-монтажным организациям. Однако реализация продукции будет осуществляться и физическим лицам при условии покупки крупной партии товара.

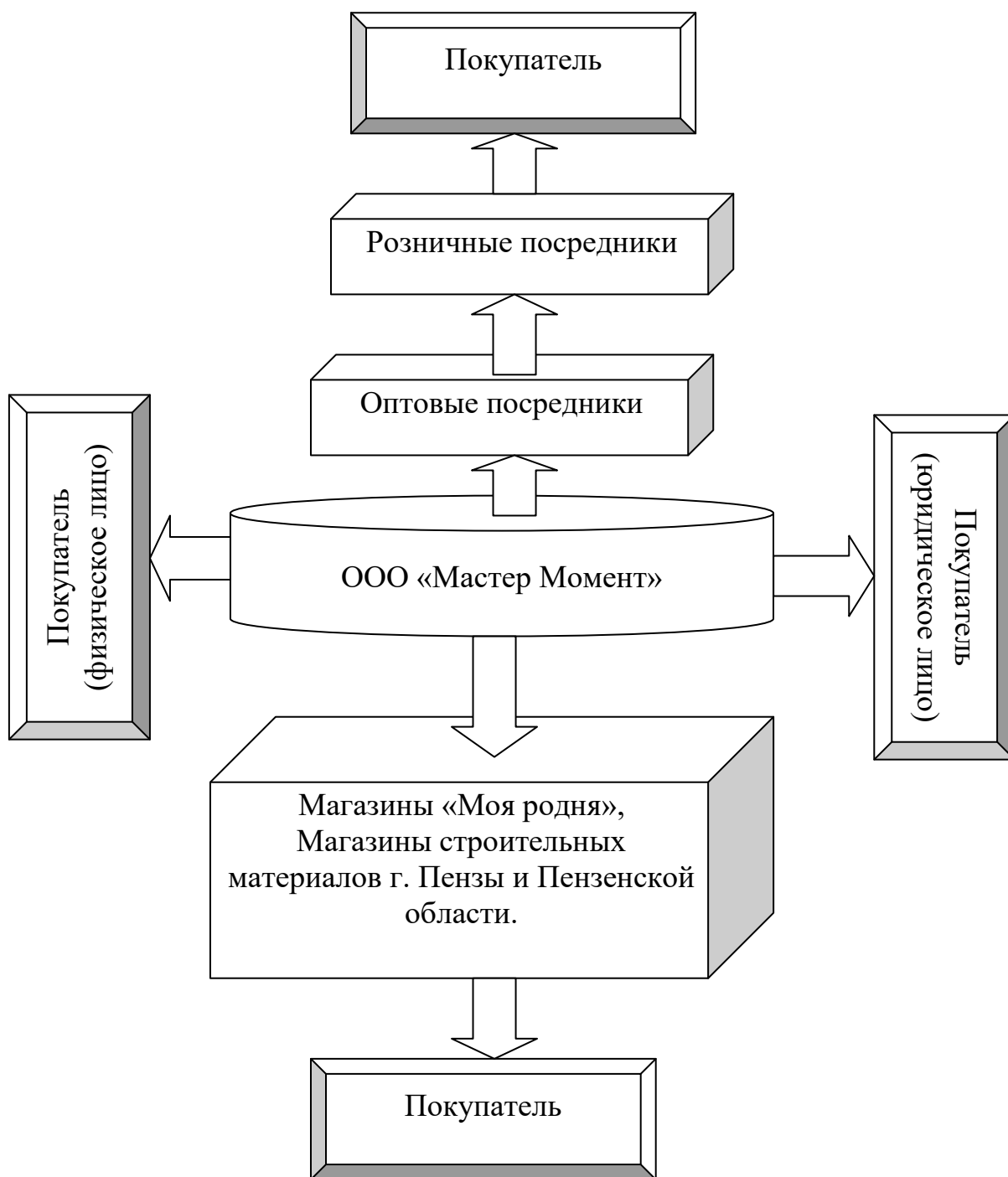


Рисунок 2.11 – Основные каналы распределения продукции

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.

Наибольшую долю своей продукции предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через сети магазинов строительных материалов г. Пензы и Пензенской области. При этом предприятие постарается заключить долгосрочные контракты с крупнейшими из них, так как большая часть потребителей г. Пензы покупает строительные материалы в таких сетях как «Вектор», «База мастер», «Баумаркет».

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

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 «Мастер Момент» 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.

Функцию сбыта на предприятии ООО «Мастер Момент» будет осуществлять менеджер по сбыту, который находится в подчинении у начальника отдела сбыта и снабжения. Он занимается планированием сбытовой деятельности, разработкой маркетинговых стратегий,

планированием объемов сбыта и т.д.

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

Для продвижения предприятия будут использоваться следующие основные средства:

1. Реклама в периодической печати. Проведя предварительный анализ печатных изданий г. Пензы было установлено, что наиболее эффективными средствами размещения рекламы являются издания «Телесемь», «Курьер», «Про Город». При этом необходимо помнить и учесть при проведении рекламной кампании, что наилучшим местом для размещения рекламы в газете, по заверениям психологов и данным исследований, является первая газетная страница, левый нижний угол. В газетах наиболее заметно рекламное сообщение, которое в течение 2 месяцев прошло 6-7 раз. Рекламной компании в печатных изданиях составят 57 000 руб. в год.

2. Печатная реклама – листовки. Эффективность распространения листовок обеспечивается за счет точного охвата практически любой целевой аудитории, и высокого отклика среди потенциальных клиентов. Исходя из целевой аудитории, установленной во второй главе дипломной работы наиболее эффективными местами раздачи листовок – фойе торговых центров («Суворовский», «Ритейл Парк», «Сан и Март», «Каллаж» и т.д.). Для раздачи листовок необходимо привлечь промоутеров. Время работы промоутеров с вечером после 17-00 (по 2 часа).

Общие затраты на промо-акции составят (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Общие затраты на промо-акции, руб.

Виды затрат	Сумма
Заработная плата промоутеров	7200
Стоимость листовок	13500
Итого	20700

3. Скидки и дисконтные программы. В компании следует ввести дисконтную накопительную программу для постоянных клиентов. Это будет снижение процентной ставки. Постоянным клиентам будут предложены дисконтные карты на снижение процентной ставки на 1%, а далее, при пользовании этой карточкой, на неё будут накапливаться баллы и при накоплении определённого установленного количества баллов им будет предложена дисконтная карта с большим номиналом.

4 Розыгрыши призов. Здесь присутствует материальная выгода, но все-таки основная выгода больше эмоциональна - это приз, полученный в результате «счастливого случая». Однако эффективность таких программ не слишком высока участие является пассивным «повезет - не повезет», а механизм определения победителя зачастую непрозрачен и потому только усиливает пассивность «участников». Можно также проводить беспроигрышную лотерею в праздники.

5. Наружная реклама. Наружная реклама предполагает изготовление и рекламных баннеров и размещение их на рекламных щитах в наиболее просматриваемых местах города, местах наибольшего потока людей, которых можно рассматривать как потенциальных потребителей. Щиты планируется арендовать в течение трех месяцев по две недели в конце каждого месяца.

4. Телевидение. Планируется дать объявления на ТВ «ЭКСПРЕСС» в программу «Деловая неделя», на ТРК «Наш дом» на «11 канал» на доску объявлений (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Выбор телеканала с целью трансляции рекламных объявлений

Канал	Частота выхода в эфир, раз в день	Аудитория в среднем за день, тыс. чел.	Время выхода в эфир
«11 канал»	5	103	9.20; 11.55; 16.25; 18.45; 23.45
«ЭКСПРЕСС»	5	140	9.25; 11.45; 16.15; 19.55; 22.45

Реклама на телевидении позволит доступно, о самом главном, вкратце рассказать о преимуществах нашей продукции и привлечь потенциальных потребителей. Годовая сумма затрат на размещение рекламы на телевидении составит 120 000 руб.

5. Участие в выставках. В настоящее время в России достаточно часто проводятся всевозможные выставки и ярмарки. Предприятию ООО «Мастер Момент» необходимо регулярно участвовать в подобных мероприятиях, особенно на стадии завоевания новых рынков. Цель участия – это представление своей продукции потенциальным потребителям, заключение контрактов, поиск новых посредников и инвесторов.

В 2019 году ООО «Мастер Момент» планирует участие в следующих выставках-ярмарках:

Таблица 2.11 – Календарь выставок

Дата	Название	Место проведения	Стоимость участия, руб.
31.07.2019- 3.08.2019	Всероссийская выставка-ярмарка «Строительство и ремонт»	г. Ульяновск	45000
10.10. 2019 - 13.10.2019	Международная выставка– ярмарка «ЭКСПОСТРОЙ».	г. Москва	37000

В стоимость участия включены: расходы представителей ООО «Мастер Момент» на транспорт до места проведения мероприятия, оплату гостиниц и питания, регистрационные взносы. Для выставок: аренда рабочего места, оформление выставочного стенда, размещение информации о предприятии в каталоге и информационных материалах выставки, прочие дополнительные расходы.

6. Создание Интернет-сайта. Запуск собственного сайта ООО «Мастер Момент» повлияет на продвижение продукции. Использование Интернет в качестве одного из элементов продвижения продукции может оказать

значительное влияние на положительный имидж и на осведомленность клиентов о компании. Наличие сайта обеспечит доступность информации об организации для сотен тысяч людей, в том числе географически удаленных; реализацию всех возможностей представления информации: фотографии, контакты и многое другое.

Информация об ООО «Мастер Момент» в Интернете может быть представлена собственным сайтом. Затраты на разработку и продвижение сайта будут равняться 60000 рублей

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Когда люди объединяют свои усилия ради получения каких-то результатов, сразу возникает потребность в управлении и, в первую очередь, в организации и координации их совместной деятельности, что даёт возможность рассматривать организацию как объект, которым надо управлять.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Так организация определяется как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей [10].

В практике управления актуальной задачей является рациональное распределение функций управления между руководством предприятия, функциональными и линейными подразделениями. Матрица распределения функций управления между структурными подразделениями представляет собой таблицу (таблица 3.1), в строках которой даны конкретные функции управления организации, а в столбцах – структурные подразделения аппарата управления. На пересечении столбцов и строк показываются основные операции управления по конкретной функции, за реализацию которых отвечает структурное подразделение.

Таблица 3.1 – Матрица распределения функций

Наименование функции управления организации	Структурные подразделения						
	Р	ОС	ОСБ	ФО	ПО	ОК	ЭО
Управление стратегией развития организации	О	У	У	У	У	У	-
Организация системы управления	О	У	У	У	У	У	У
Управление персоналом	К	У	У	У	У	О	У
Управление финансами и бухгалтерским учетом	К	У	У	О	У	У	-
Планирование и управление техническим развитием	К	У	У	-	О	У	У
Управление качеством выпускаемой продукции	К	У	У	-	О	У	У
Управление трудом и зарплатой	К	У	У	У	У	О	У
Управление охраной труда и техникой безопасности	К	У	У	У	У	О	У
Управление материально-техническим снабжением	К	О	-	У	У	-	-
Управление продажами	К	-	О	У	У	-	-
Организация рекламных кампаний	К	-	О	У	У	-	-
Управление поставками сырья в организацию	К	О	-	У	У	-	-
Управление производственным процессом	К	-	-	-	О	-	У

Условные обозначения: О – ответственность за принятие решения, постановку цели, формирование задач; К – контроль; У – участие, информирование, сбор данных.

Условные обозначения подразделений: Р – руководитель организации; ОСС – отдел снабжения ОСБ - отдел сбыта; ФО – финансовый отдел (бухгалтерия); ПО – производственный отдел; ОК – отдел кадров; ЭО – энергетический отдел.

Матрица распределения функций управления позволяет четко распределить их между руководством предприятия и подразделениями аппарата управления, определить технологическую последовательность

операций управления и четко закрепить операции за конкретными руководителями и специалистами.

Далее определим должностные обязанности сотрудников организации (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Должностные обязанности сотрудников организации

Должность	Должностные обязанности
1	2
Руководитель организации	Руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательства перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и материальных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки. Защищает имущественные интересы в суде, арбитраже, органов государственной власти и управления
Начальник отдела снабжения, сбыта и маркетинга	Руководит работой отдела сбыта, снабжения и маркетинга, координирует деятельность подчиненных. Определяет порядок и процедуру закупки сырья, материалов и продажи готовой продукции, критерии и нормы проведения сделок по закупке и продаже, определяет и согласовывает порядок расчетов с поставщиками и покупателями. Планирует объемы покупки сырья, материалов, объемы продаж готовой продукции.

Продолжение таблицы 3.2

1	2
Менеджер по снабжению	Подготавливает договора по закупке материалов. Получает по договорам, нарядам и другим документам товарно-материальные ценности (сырье, материалы, оборудование, комплектующие изделия, инвентарь, канцелярские принадлежности и т.п.). Оформляет документацию на получаемые, заказывает контейнеры, другую тару, а также транспортные средства для их доставки. Проверяет состояние груза, принимает меры по замене материальных ценностей в случае обнаружения наружного брака.
Менеджер по сбыту и рекламе	Осуществляет рациональную организацию сбыта продукции предприятия, ее поставку потребителям в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорам. Обеспечивает участие отдела в подготовке прогнозов, проектов перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, проведении маркетинговых исследований по изучению спроса на продукцию предприятия, перспектив развития рынков сбыта. Организует подготовку и заключение договоров на поставку продукции потребителям, согласование условий поставок.
Главный бухгалтер	Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику. Возглавляет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, разработке форм документов внутренней бухгалтерской отчетности, а также обеспечению порядка проведения инвентаризаций, контроля за проведением хозяйственных операций, соблюдения технологии обработки бухгалтерской информации и порядка документооборота. Обеспечивает составление баланса и оперативных сводных отчетов о доходах и расходах средств, об использовании бюджета, другой бухгалтерской и статистической отчетности, представление их в установленном порядке в соответствующие органы.

Продолжение таблицы 3.2

1	2
Начальник производственного отдела	Руководит работой по оперативному регулированию хода производства, обеспечению ритмичного выпуска продукции в соответствии с планом производства и договорами поставок. Осуществляет руководство разработкой производственных программ и календарных графиков выпуска продукции по предприятию и его подразделениям, их корректировкой в течение планируемого периода. Организует оперативный контроль за ходом производства, за обеспечением производства технической документацией, оборудованием, инструментом, материалами, комплектующими изделиями, за качеством производимой продукции, а также за осуществлением подготовки производства новых видов изделий. Обеспечивает ежедневный оперативный учет хода производства, выполнения суточных заданий выпуска готовой продукции по количеству и номенклатуре изделий, контроль за состоянием и комплектностью незавершенного производства, соблюдением установленных норм заделов на складах и рабочих местах.
Оператор	Ведет процесс обработки с пульта управления автоматического оборудования и установок с несколькими видами обработки. Обеспечивает бесперебойную работу оборудования, налаживает оборудование в процессе работы.
Упаковщик	Завертывает продукцию в оберточный материал с комплектованием по ведомости или спецификации.
Кладовщик	Организует проведение отпуска, приема товарно-материальных ценностей, погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты; Обеспечивает сохранность складироваемых товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, ведение учета складских операций. Обеспечивает соблюдение правил оформления и сдачи приходно-расходных документов, составление установленной отчетности. Организует работы по комплектации, упаковке и подготовке продукции к отгрузке. Ведет учет складских операций.

Окончание таблицы 3.2

1	2
Инженер-технолог	Разрабатывает, применяя средства автоматизации проектирования, и внедряет прогрессивные технологические процессы виды оборудования и технологической оснастки, средства автоматизации и механизации, оптимальные режимы производства на выпускаемую предприятием продукцию и все виды различных по сложности работ, обеспечивая производство конкурентоспособной продукции и сокращение материальных и трудовых затрат на ее изготовление. Устанавливает порядок выполнения работ и пооперационный маршрут обработки деталей и сборки изделий. оставляет планы размещения оборудования, технического оснащения и организации рабочих мест, рассчитывает производственные мощности и загрузку оборудования.
Менеджер по персоналу	Выполняет работу по подбору, отбору, расстановке кадров, контролирует правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, перевод и увольнение работников, соблюдение правил хранения и заполнения трудовых книжек, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам, а также внесение соответствующей информации в банк данных о персонале учреждения. Организует проведение аттестации работников предприятия, принимает участие в анализе результатов аттестации. Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины.
Секретарь	Ведет делопроизводство, выполняет различные операции с применением компьютерной техники, предназначенной для сбора, обработки и представления информации при подготовке и принятии решений. Подготавливает документы и материалы, необходимые для работы руководителя.
Уборщик	Поддерживает закрепленную территорию в чистоте в течение рабочего дня

Важнейшим элементом реализации функций управления и их взаимоувязки является организационная структура управления.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми [27].

В нашей организации имеет место линейно-функциональная организационная структура управления (приложение А).

Управление персоналом организации осуществляется отделом кадров.

Основополагающие вопросы деятельности отдела кадров регламентируются положением об отделе, а отдельные виды его деятельности – соответствующими инструкциями.

Рассмотрим более подробно основные направления управления персоналом организации.

Система найма персонала, используемая на предприятии представлена на рисунке 3.1.

Целью построения данной системы является пополнение предприятия высококвалифицированным персоналом.

В ООО «Мастер Момент» наиболее практикуемым методом отбора претендентов на вакантное место является собеседование, представляющее собой интервью, обмен информацией между представителями организации и кандидатом на занятие вакантной должности. По результатам интервью претендент на вакантную должность должен заполнить анкету.

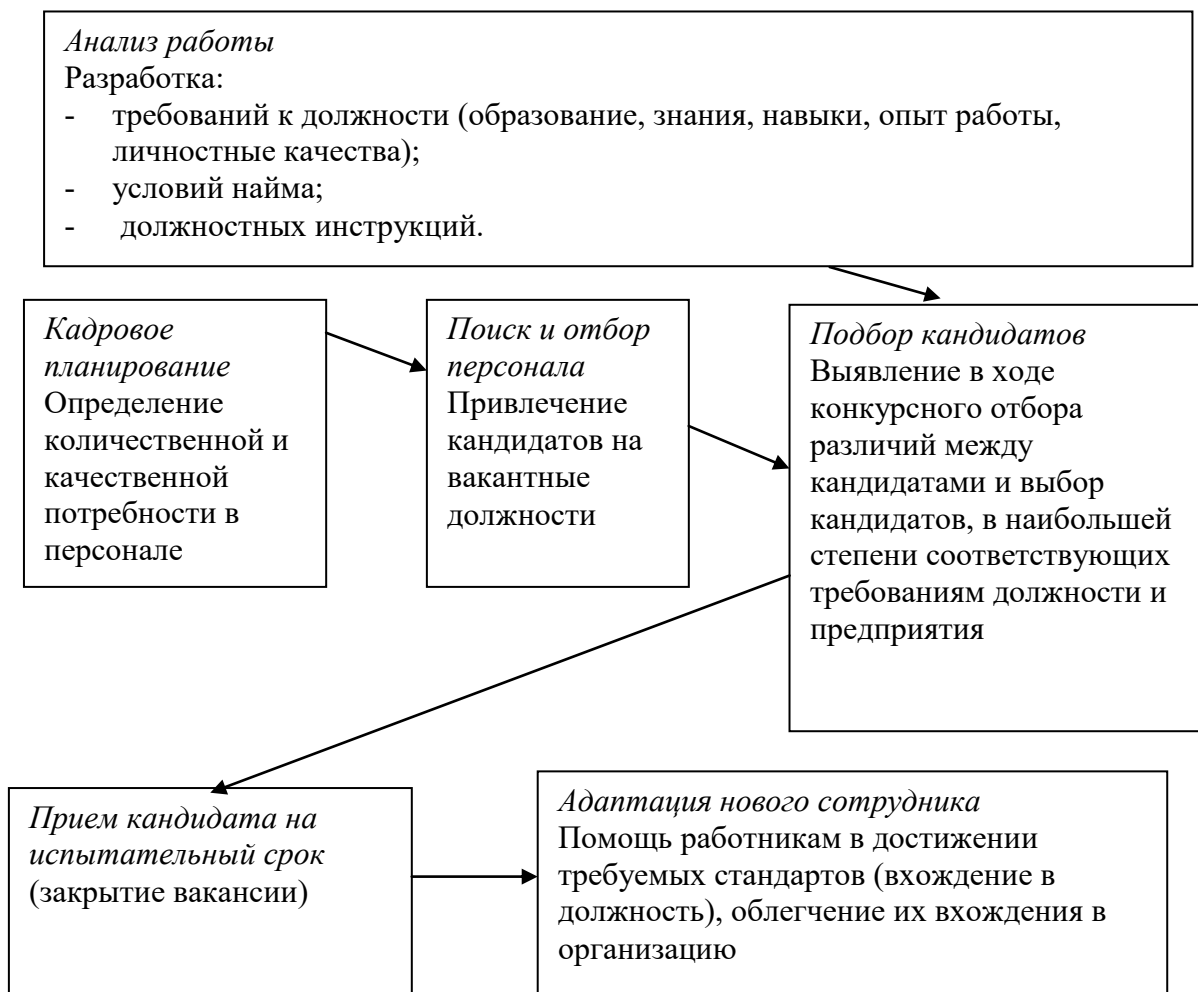


Рисунок 3.1 – Система найма персонала

Как правило на предприятии требуются специалисты высокого уровня. Поэтому при подборе персонала предлагается делать акцент на студентов вузов и специальных учебных заведений. При этом, проводить предварительную работу необходимо, начиная с середины предпоследнего семестра.

В компании существует два направления профессиональной адаптации:

- первичная – ориентация молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
- вторичная – приспособление к организации работников, меняющих объект своей трудовой деятельности или профессиональную роль.

В ООО «Мастер Момент» используется метод наставничества. Непосредственный руководитель становится куратором нового сотрудника

или назначает компетентного сотрудника своего подразделения. На протяжении всего периода адаптации куратор консультирует сотрудника по возникающим вопросам, разъясняет поставленные задачи, оказывает психологическую и моральную поддержку. Труд наставника в организации не оплачивается.

Помимо наставничества в программу адаптации входят обучение в кадровой службе, инструктаж на рабочем месте, ознакомление с корпоративными документами.

В ООО «Мастер Момент» аттестация проводится только для принятого персонала по окончании испытательного срока. Решение о продолжении работы в организации принимаемого сотрудника зависит от результата аттестации. Аттестационный лист заполняет непосредственный руководитель нанимаемого сотрудника

Для сотрудников, состоящих в штате, аттестация носит формализованный характер, фактически не проводится.

ООО «Мастер Момент» использует как внутренние, так и внешние формы обучения.

Внутренние: наставничество – разъяснение и демонстрация обучающемуся приемов работы опытным сотрудником или же специальным инструктором непосредственно на рабочем месте; ротация – метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.

Внешние: по согласованию с руководством сотрудник может быть направлен на специализированные курсы и программы обучения согласно Политикам Компании и установленным бюджетным лимитам.

Мотивация труда рассматривается как важнейшая и сложнейшая функция управления, заключающаяся в побуждении работников к результативной деятельности с помощью внешних и внутренних факторов для достижения целей организации и удовлетворения личных потребностей.

Состав мотивирующих элементов ООО «Мастер Момент» представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Система мотивирующих элементов в ООО «Мастер Момент»

Уровень потребности	Мотивационный элемент	Примечания
1	2	3
Физиологическая потребность существования	<p>Условия труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● рабочее место соответствует гигиеническим и санитарным нормам (освещенность, вентиляция, температурный режим) ● нормированный рабочий график (выходные, отпуска); ● туалетная комната (мыло, сушка, бумага); ● отдельное место для курящих; ● место для парковки автомобилей. 	Для всех сотрудников
Потребность в безопасности	<ul style="list-style-type: none"> ● Социальные гарантии (отчисления в Пенсионный фонд, в медицинское страхование и т.д.); ● Заработная плата (окладная система + премии): официальная заработная плата соответствует реальной; ● Медицинское страхование; ● Частичная оплата детских путевок. 	Для всех сотрудников
Потребность в позитивном подкреплении	<p>Система премий и подарков</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Премии: <ul style="list-style-type: none"> - 30 % от оклада, выплачивается ежемесячно; - 100 % от оклада, выплачивается ежегодно; ● Подарки: к 8 Марта; к 23 февраля; за победу в проводимых Компанией конкурсах. 	Для всех сотрудников

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3
Потребность в принадлежности и причастности	Общекорпоративные мероприятия – корпоративное празднование Нового года, 8 марта, 23 февраля.	Для всех сотрудников
Потребность в уважении и признании	Система повышения персонального статуса <ul style="list-style-type: none"> ● наделение должностями; ● система кадрового резерва. 	Для всех сотрудников
Потребность в самовыражении	Система обучения (внутреннего и внешнего): <ul style="list-style-type: none"> - индивидуальное планирование обучения; - курсы повышения квалификации; - внутрифирменное обучение резерва; - наделение дополнительными обязанностями; - наделение дополнительными полномочиями; - обеспечение профессиональными печатными изданиями. 	Не для всех, на усмотрение руководства

3.2 Формирование стратегий организации

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления организацией.

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.

Стратегическое планирование начинается с миссии организации. Миссия – это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом. В миссии проявляется отличие организации от

ей подобных, и это отличие формируется и реализуется затем в стратегии ее функционирования и развития.

Миссия ООО «Мастер Момент» – Мы видим свое предназначение в удовлетворении потребителей в перспективных продуктах, способных не только выполнять функции скрепления различных предметов, но быть исходным (базовым) компонентом современных и новейших материалов как для строительства, так и для других сфер экономической деятельности России.

Развитие фирмы будет связано с расширением ассортимента и номенклатуры продукции в соответствии с тенденциями развития рынка».

Миссия для общества – создание новых рабочих мест и производство продукции полностью отвечающей потребностям покупателей, а также соответствующей международным стандартам качества.

Миссия для потребителя – удовлетворение разнообразных запросов различных групп населения за счет широкого ассортимента и высочайшего качества материалов, используемых при изготовлении продукции.

Миссия для персонала – обеспечение стимулов и условий для того, чтобы работники занимались своим делом с радостью и большей отдачей, оказание им помощи в реализации себя в полной мере.

Миссия для поставщиков и посредников – создание долговременных дружеских отношений с партнерами по бизнесу и обеспечение бесперебойной работы со строгим выполнением графика поставок, а также помощь и участие в форс-мажорных (непредвиденных) обстоятельствах. Наши взаимоотношения с поставщиками и посредниками строятся на принципах честности, прозрачности, профессиональной этике.

Принципы ООО «Мастер Момент»:

1. В нашей деятельности мы руководствуемся законами Российской Федерации, международным торговым правом и устоявшимися нормами делового оборота.

2. Основная цель нашей деятельности – извлечение прибыли - основана на осуществлении общественно-полезной деятельности через обеспечение наших клиентов высококачественными полимерными клеями.

3. Мы ориентированы на долгосрочную работу и не считаем возможным получение сиюминутной конъюнктурной прибыли за счет ущемления интересов окружающих нас представителей различных групп влияния. Взаимовыгодное сотрудничество - основа успеха нашего бизнеса в будущем.

4. В нашей повседневной деятельности мы исходим из приоритета всестороннего информирования наших клиентов обо всех нам известных специфических особенностях предлагаемых или запрашиваемых материалов. Заблаговременное предупреждение возможных сбоев - наша обязанность.

Следующим этапом в системе планирования является определение стратегических целей организации.

Цели – состояния отдельных характеристик организации, которые являются для неё желательными и на достижение которых направлена её деятельность. Цели должны быть согласованы с миссией организации и являются основанием для последующего проектирования стратегий.

Основная цель организации ООО «Мастер Момент» заключается в максимизации прибыли и завоевание лидерства на рынке полимерных клеев путем производства высококачественной продукции (C_0). Теперь декомпозируем основную цель организации, на стратегические по признаку «сферы деятельности» путем построения «дерева целей» (рисунок 3.2, таблица 3.4).

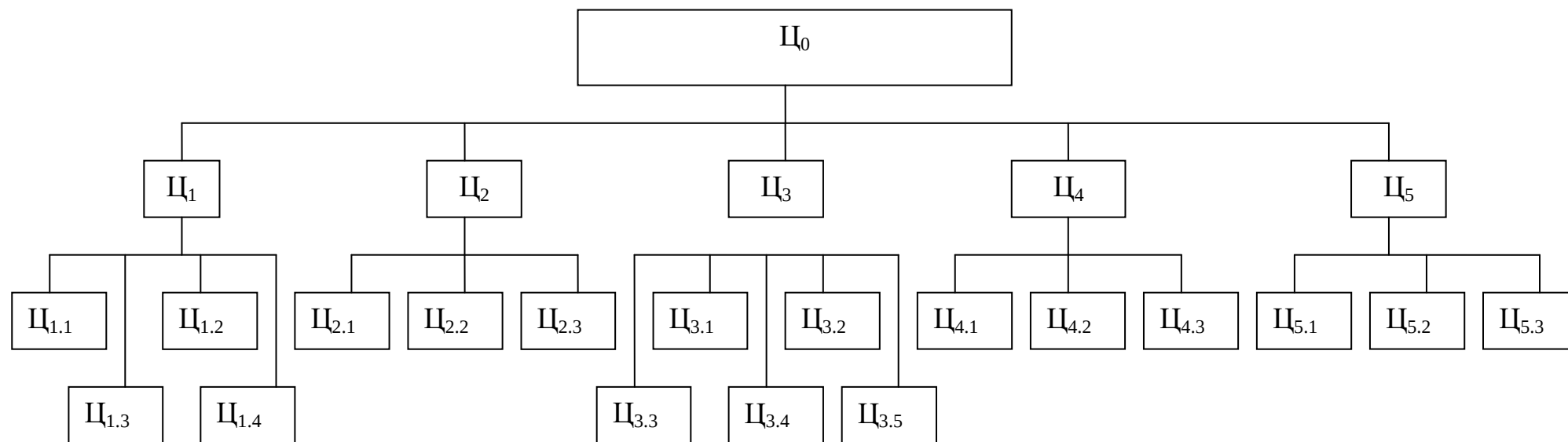


Рисунок 3.2 – «Дерево целей» предприятия

Таблица 3.4 – Содержание целей организации

Условное обозначение цели	Описание цели
1	2
Ц ₀	максимизации прибыли и завоевание лидерства на рынке полимерных клеев путем производства высококачественной продукции
Ц ₁	Маркетинговые цели
Ц _{1.1}	Завоевание и поддержание стабильной доли регионального рынка продукции на уровне 25% к 4 году реализации проекта
Ц _{1.2}	Удержание цен на уровне, равном или чуть ниже уровня цен ближайших конкурентов
Ц _{1.3}	разработка системы поощрений для постоянных клиентов (оптовых потребителей) в течение первого года реализации проекта
Ц _{1.4}	Разработка комплекса маркетинга, обеспечивающего прирост реализации продукции на 5% в год
Ц ₂	Экономические цели
Ц _{2.1}	Увеличение доходов на 20% в год
Ц _{2.2}	Увеличивать рентабельность ежегодно на 5 % относительно базовых показателей
Ц _{2.3}	Ежеквартальная оптимизация состава издержек, не связанных с трудовыми и арендными расходами, и их снижение на 6% в год
Ц ₃	Производственные цели
Ц _{3.1}	Увеличение ассортиментного ряда на 2 позиции и разработка соответствующей технологии производства к третьему году реализации проекта
Ц _{3.2}	Увеличение производительности труда на 10-20% в год за счет автоматизации отдельных видов деятельности и в первую очередь, связанную с движением материального потока
Ц _{3.3}	Выявление необходимого минимума запасов готовой продукции на день, для увеличения скорости обслуживания к концу первого года реализации продукции
Ц _{3.4}	Выбор оптимального поставщика ресурсов и заключение договоров поставки в течение первых четырех месяцев реализации проекта

Продолжение таблицы 3.4

1	2
Ц _{3.5}	К третьему году реализации проекта внедрить и сертифицировать систему менеджмента качества соответствующую международным стандартам
Ц ₄	Управление персоналом
Ц _{4.1}	Установление помимо должностного оклада бонусов, привязанных к эффективности деятельности сотрудника лично и всего предприятия в целом, к длительности работы на предприятии (выслуге лет) и наличию прогулов и больничных к 3 году реализации проекта
Ц _{4.2}	Привлечение квалифицированных консультантов для создания и поддержания нужного психологического климата в коллективе
Ц _{4.3}	Формирование системы развития персонала организации к концу второго года реализации проекта
Ц ₅	Организационные цели
Ц _{5.1}	приобщение персонала организации к общему корпоративному духу и целям компании
Ц _{5.2}	Создание на базе предприятия отдела маркетинга к пятому году реализации проекта
Ц _{3.3}	Провести мониторинг эффективности системы коммуникаций предприятия к третьему году реализации проекта

Важным этапом стратегического планирования является анализ внешней и внутренней среды организации. Наиболее распространенным методом анализа среды организации является SWOT-анализ. Он производится в целях выявить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды для того, чтобы выработать стратегию использования наиболее благоприятных возможностей внешней среды с учетом наиболее сильных факторов внутренней среды организации [10].

SWOT-анализ ООО «Мастер Момент» представлен в таблице 3.5.

На основании полученных данных разработаем стратегии развития и функционирования организации.

Таблица 3.5 - SWOT-анализ ООО «Мастер Момент»

<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<p>Рост деловой активности населения региона.</p> <p>Развитие системы распределения строительных и хозяйственных материалов.</p> <p>Тенденции развития новых процессов производства, появление нового оборудования.</p> <p>Экономические санкции ограничивают деятельность иностранных компаний на отечественном рынке</p>	<p>Общая политическая ситуация в мире, характеризующаяся нестабильностью политических связей между странами снижает экономическую активность бизнеса.</p> <p>Экономическая нестабильность национальной экономики.</p> <p>Снижение уровня доходов населения.</p>
<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<p>Эффективность организационно-управленческой структуры</p> <p>Высокий технологический уровень производства</p> <p>Соответствие производимой продукции евростандартам</p> <p>Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении посредников, так и в отношении конечных потребителей</p> <p>Четко сформулированная миссия и философия организации, которая дает представление персоналу о цели существования организации.</p>	<p>Недостаток финансовых средств (оборотных, для осуществления финансирования необходимых стратегических инициатив).</p> <p>Низкая рентабельность производственной деятельности из-за слабой организации снабжения на первоначальном этапе реализации проекта.</p> <p>Нет широкой известности среди населения</p> <p>Монопродуктовое производство</p> <p>Неполная загрузка производственных мощностей на первоначальном этапе реализации проекта</p>

В качестве наиболее эффективной стратегии функционирования является для предприятия стратегия дифференциации (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Характеристики стратегии дифференциации

Характеристики	Дифференциация
Стратегическая цель	Обеспечение уникальных свойств товара, привлекательных для широкого круга потребителей.
Основа конкурентного преимущества	Способность предложить покупателям нечто отличное от конкурента с надбавкой к цене только за осознанную ценность.
Номенклатура продукции	Разнообразие вариантов продукции, подчеркивание 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.

Рассмотрим формирование стратегии развития на основе матриц потребителя и производителя. Предварительно выполняем качественный анализ, используя матрицу потребителя (таблица 3.7) и матрицу производителя (таблица 3.8).

Таблица 3.7 – Матрица потребителя

Оценка товара по цене				Оценка товара по качеству			
Показатель оценки цены	Уд. вес (0-1)	Оценка (балл)	Σ цена	Показатель оценки качества	Уд. вес (0-1)	Оценка (балл)	Σ качества
Уровень цен	0,5	8	4,0	Качество товара	0,3	8	2,4
Эффективность системы дифференциации цен	0,2	5	1,0	Надежность	0,25	9	2,25
Эластичность спроса по цене	0,2	7	1,4	Экологичность	0,2	8	1,6
Перекрестная эластичность с товарами-заменителями	0,1	3	0,3	Функциональность	0,25	7	1,75
Всего:	1,0	23	6,7	Всего:	1,0	32	8

Таблица 3.8 – Матрица производителя (поставщика)

Показатель оценки удельных издержек	Уд. вес (0-1)	Оценка (балл)	Σ издержек	Показатель оценки факторов конкурентоспособности	Уд. вес (0-1)	Оценка (балл)	Σ конк.
Постоянные издержки	0,3	6	1,8	Ассортимент	0,2	9	1,8
Переменные издержки	0,4	7	2,8	Экологичность	0,25	8	2,0
Стоимость. Наличие экономии в масштабах	0,1	5	0,5	Надежность	0,25	7	1,75
Эффективная организация бизнес-процессов	0,2	5	1,0	Качество производства	0,3	9	2,7
Всего:	1,0	23	6,1	Всего:	1,0	33	8,25

Получив результаты анализа потребителя и поставщика, определяем стратегический тип предприятия (ST) и варианты стратегий V_s (рисунок 3.6).

Стратегический тип ST 3 – низкие издержки (низкая цена, умеренное качество, низкие издержки).

Выбор варианта стратегии V_{s5} : инвестирование в маркетинг и технологии для поиска новых рынков; борьба против «эскалации» издержек.

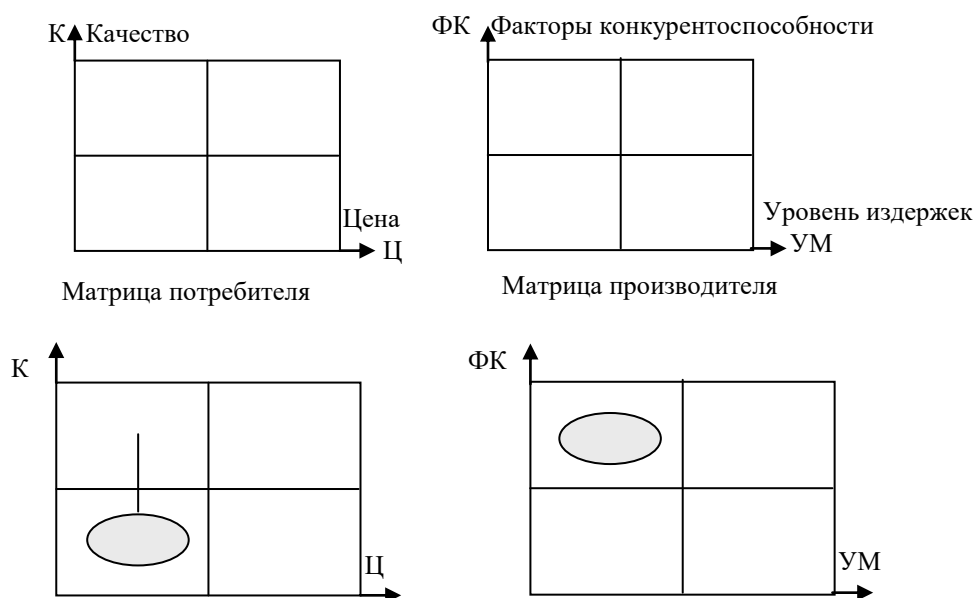


Рисунок 3.3 – Определение стратегического типа ST и выбор варианта стратегии V_s

Рассмотрим формирование стратегии развития во взаимосвязи с этапами жизненного цикла товара с помощью матрицы A/D/Little ЖЦТ и стратегий бизнеса, которые показаны в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Стратегии во взаимосвязи с этапами жизненного цикла

Конкурентная позиция предприятия	Относительный возраст отрасли/товара			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Слабая (аутсайдер ST1)	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 2,3 Отход 1,2	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Отход 2-5
Проблематичная (защитник ST2)	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Стабильность 4 Отход 2-4
Благоприятная (низкие издержки ST3)	Рост 1-3	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 1-4	Стабильность 3,4 Отход 1,2
Сильная (высокая цена/качество ST4) или (диверсификация ST5)	Рост 1,2	Рост 1-3	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1
Доминирующая (лидер рынка ST6)	Рост 1	Рост 1,2	Рост 1-3 Стабильность 1	Рост 2,3 Стабильность 1-3

Список эталонных стратегий показан в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Эталонные стратегии

№ п/п	Список эталонных стратегий
1	2
Стратегии роста	
1	Концентрированный рост (развитие товара, развитие рынка)
2	Интегрированный рост (интеграция с поставщиками и потребителями)
3	Диверсифицированный рост
Стратегии стабильности	
1	Пауза (намеренная приостановка увеличения сбыта)
2	Осторожное продвижение (продолжение начатых программ в ожидании успеха)
3	Без изменений (замораживающая ситуация)
4	Снятие прибыли (прекращение перспективных и текущих инвестиций в товар)

Продолжение таблицы 3.10

1	2
Стратегии сокращения (отхода)	
1	«Сброс жира» (установление минимально возможного уровня накладных расходов)
2	Частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте, финансах)
3	«Сбор урожая» - отказ от долгосрочных перспектив в пользу краткосрочного получения максимальных доходов
4	Частичная распродажа активов (долей в фирме или физических активов)
5	Банкротство
6	Ликвидация

Продукция предприятия ООО «Мастер Момент» находится на этапе рождения. Так как его конкурентная позиция средняя (благоприятная), ему рекомендуются следующие стратегии: рост 1-3. По таблице 3.11 они интерпретируются следующим образом:

Рост 1 – Концентрированный рост (развитие товара, развитие рынка).

Рост 2 – Интегрированный рост (интеграция с поставщиками и потребителями).

Рост 3 – Диверсифицированный рост.

Из этих альтернативных стратегий можно остановиться на одном направлении стратегий – концентрированного роста. Эти стратегии связаны с изменением продукта и (или) рынка.

При реализации этих стратегий обращается внимание на возможности усиления конкурентных позиций продукта на рынке. Для этого необходимо оценить уровень его конкурентоспособности и конкурентоспособность других продуктов или аналогичных продуктов рынка.

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом увеличить объемы сбыта на данном рынке,

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже производимого продукта (например, реализация продукта в новом географическом районе),
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового дифференцированного продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке [28].

Для нашего предприятия целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

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

Налоги и отчисления выплачиваются организацией в соответствии с законодательством РФ. Предприятие по производству полимерных клеев планируется к общей системе налогообложения (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Налоги, уплачиваемые предприятием

Название налога	База	Период	Ставка
Налог на прибыль	Прибыль	Месяц	20 %
НДС	Добав. стоим.	Месяц	18 %
Налог на имущество	Имущество	Квартал	2,2 %
Страховые взносы во внебюджетные фонды	Зарплата	Месяц	30,2 %
ФСНСПФ	Зарплата	Месяц	1,6 %
Фонд обязательного страхования ИПО	Фиксированный платеж	Год	310000 руб.

К предприятиям, производящим продукцию нефтехимической промышленности, согласно Письму Министерства госдоходов от 25.02.2001 N ПНХП-2-14-6/1211 «О налогообложении предприятий нефтехимической промышленности» применяется положение об обязательном страховании ответственности предприятий – источников потенциальной экологической

опасности. Сумма обязательного сбора, подлежащего уплате зависит от площади производственных и складских помещений предприятия и рассчитывается согласно методике, утвержденной Постановлением Госстандарта России от 21.09.1999 N 88. Согласно этой методике ежегодная страховая премия, уплачиваемая предприятием аккредитованным в данном году государством страховым компаниям составляет около 310 тыс. руб., что учтено в расчетах по проекту.

Совокупная стоимость проекта составляет 71,29 млн. руб. Финансирование проекта необходимо в сумме 66,79 млн. руб. Из этой суммы предполагается привлечь 41, 5 млн. руб. в виде долгосрочных банковских кредитов, 4,5 млн. руб. внесены в качестве уставного капитала учредителями, 25,29 млн. руб. поступают в качестве целевых займов учредителей.

Имущественная часть капитала, представленная в стартовом балансе, оценивается в 16 млн. руб. Это: склад и оборудование, объекты производственной инфраструктуры (электростанция мощностью 800 кВт, котельная, подъездные пути, хранилища, канализационная насосная станция производительностью 13-150 м³/час, напором 8-60 м по типовому проекту 902-1-138.88, водопроводная насосная станция, очистные сооружения сточных вод по типовому проекту 902020409.86).

Привлекаемые денежные средства планируется потратить на регистрацию предприятия, покупку земельного участка, технологическую подготовку производства, строительство и реконструкцию зданий предприятия, складов и офиса, покупку автоматизированных смесово-наполнительных линии, транспортных средств, устройство инженерных коммуникаций, установку оборудования, пуско-наладочные работы, сертификацию услуг и обучение персонала.

В качестве одного из соучредителей предприятия планируется привлечь одно из крупнейших предприятий области – ОАО «Пензхиммаш», а также ФГУП «РХО-технологии», являющееся основным учредителем

Леонидовского комплекса по уничтожению химического оружия в Пензенской области. Внос в уставный капитал в имущественной части предоставляет ФГУП «РХО-технологии» (79%), денежные средства – ОАО «Пензхиммаш» (21%). В стартовый баланс ОАО вносит 4,5 млн. руб. В процессе инвестиционной деятельности целевое финансирование учредителей составит 25,29 млн. руб. (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – График целевого финансирования проекта ФГУП «РХО-технологии» и ОАО «Пензхиммаш»

Период	Сумма, руб.
01.08.2018	160 000,00
01.09.2018	1 570 000,00
01.10.2018	2 120 000,00
01.11.2018	2 350 000,00
01.12.2018	8 160 000,00
01.01.2018	7 550 000,00
01.02.2018	50 000,00
01.03.2018	2 170 000,00
ИТОГО	25 290 000

Совокупная стоимость инвестиционного этапа составляет 71290 тыс. руб., в том числе 64 441 тыс. руб. – затраты на приобретение активов.

Сумма недостающих денежных средств составляет более 40 млн. руб. Эти средства будут привлекаться в виде инвестиционного (долгосрочного) кредита ПФ ОАО «Сбербанк России».

Условия кредитования:

- на строительство производственных помещений – 4,5 млн. руб. на 5 лет под 13,5 % годовых с отсрочкой уплаты основного долга в 1 год;
- на покупку земельного участка – 3 млн. руб. и на покупку оборудования – 16,3 млн. руб. на 5 лет под 15,5% годовых с отсрочкой уплаты основного долга в 1 год;

- на строительство офисных, подсобных и складских помещений – 4,4 млн. руб. на 5 лет под 16,5 % годовых с отсрочкой уплаты основного долга в 10 месяцев;

- на покупку оборудования – 28 млн. руб. на 5 лет под 15,5% годовых.

В инвестиционном плане представлены основные этапы организации предприятия. Длительность инвестиционного периода – 8 месяцев. Перечень основных этапов календарного графика работ с указанием необходимых финансовых ресурсов по периодам осуществления затрат для выполнения этих этапов в приложении Б.

Финансирование строительства производится равномерными траншами в течение всего периода. Оплата при покупке оборудования производится единовременно, по факту поставки. Проектирование предприятия финансируется на 30% при выдаче технического задания, на 70% - по факту исполнения проектных работ.

Потребности рынка намного выше, чем предприятие сможет производить продукции при осуществлении указанных инвестиций. При условии успешной работы возможно расширение его деятельности.

Цены на продукцию предприятия представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Цены на продукцию ООО «Мастер Момент»

Вид продукции	Единица измерения	Цена
Монтажный клей	руб./ туб	96
Клей ПВА	руб./ л.	72

Прямые затраты на производство клея складываются из стоимости сырья и материалов, комплектующих (упаковки), электроэнергии, газа.

Прямые издержки на производство продукции в среднем составляют:

- 36,12 руб. – монтажный клей;
- 17,24 руб. – клей ПВА.

В структуре себестоимости продукции учитываются также затраты на оплату труда персонала.

Планируется сформировать штат предприятия численностью 51 человек, в том числе: 10 человек – административно-управленческий и коммерческий персонал; 41 человек – производственный персонал.

Таблица 3.14 – Штатное расписание ООО «Мастер Момент»

Должность	Количество, чел.	Зарплата, руб.	График платежей
Директор	1	50 000,00	Ежемесячно, весь проект
Начальник производства	1	40 000,00	
Главный бухгалтер	1	35 000,00	
Бухгалтер	1	18 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Секретарь	1	12 000,00	
Менеджер по персоналу	1	18 000,00	
Главный инженер	1	35 000,00	Ежемесячно, весь проект
Инженер-технолог	1	30 000,00	
Бригадир смены	3	15 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Операторы линии	18	14 000,00	
Инженер по экологической безопасности	1	11 000,00	
Уборщики	3	8 000,00	
Упаковщики	6	9 500,00	
Операторы фильтрационной	3	12 500,00	
Слесарь-наладчик	1	10 000,00	
Водитель	2	10 000,00	
Слесарь КИПа	1	10 000,00	
Энергетик	1	10 000,00	
Менеджер по снабжению	1	16 000,00	
Менеджер по сбыту	3	16 000,00	

При производстве любого вида продукции помимо затрат на материалы, необходимо учитывать затраты, называемые также накладными расходами, которые не связаны непосредственно с объемом производства или сбыта. Накладные расходы разделяются на общехозяйственные (или административные), общепроизводственные и сбытовые. В состав

административных расходов входят затраты на страхование собственности (имущества); затраты на содержание административных зданий (отопление, освещение, канализация, водоснабжение, вентиляция, и т.д.); затраты на социально-бытовые нужды; командировочные затраты; представительские расходы; оплата расходов на связь; канцелярские расходы и т.п. Общепроизводственные издержки образованы за счет расходов на содержание и ремонт зданий и сооружений производственного назначения, затрат по эксплуатации оборудования, текущий ремонт оборудования и транспортных средств, внутризаводских транспортных затрат, связанных с производственными процессами, затрат на охрану труда, затрат на текущую подготовку и переподготовку кадров (таблица 3.15).

Таблица 3.15 – Накладные расходы ООО «Мастер Момент»

Название	Сумма, руб.	Платежи
электроэнергия	5 000,00	Ежемесячно, весь период производства
вода	5 000,00	
отопление	8 000,00	
пользование телефоном	2 000,00	
обслуживание оборудования	4 000,00	
ремонт помещений	15 000,00	
издержки на бензин и ГСМ	30 000,00	
канцтовары	1 000,00	
издержки на ТС (ТО, резина)	20 000,00	
ремонт транспорта	5 000,00	
общепроизводственные		По сложной схеме
спецодежда	330 000	Раз в год, весь период производства

Полная себестоимость производства складывается из всех указанных видов затрат, а также амортизации, расходов, связанных с обслуживанием кредита, налогов, включаемых в себестоимость

Наибольший удельный вес в структуре себестоимости производства полимерных клеев занимают прямые затраты и амортизация (64%). Доля

расходов на обслуживание кредитов постепенно будет снижаться, так как проценты уменьшаются по мере уменьшения основного долга.

Расчет критического объема производства основывается на учете затрат по системе «директ-костинг», которая предусматривает классификацию расходов на постоянные и переменные. Себестоимость производства продукции по этой системе учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости продукции, а как расходы данного периода, списываются с полученного дохода в течение того периода, в котором они имели место. Финансовые результаты по системе «директ-костинг» оцениваются двумя показателями: маржинальным доходом и прибылью. Маржинальный доход представляет сумму прибыли и постоянных расходов.

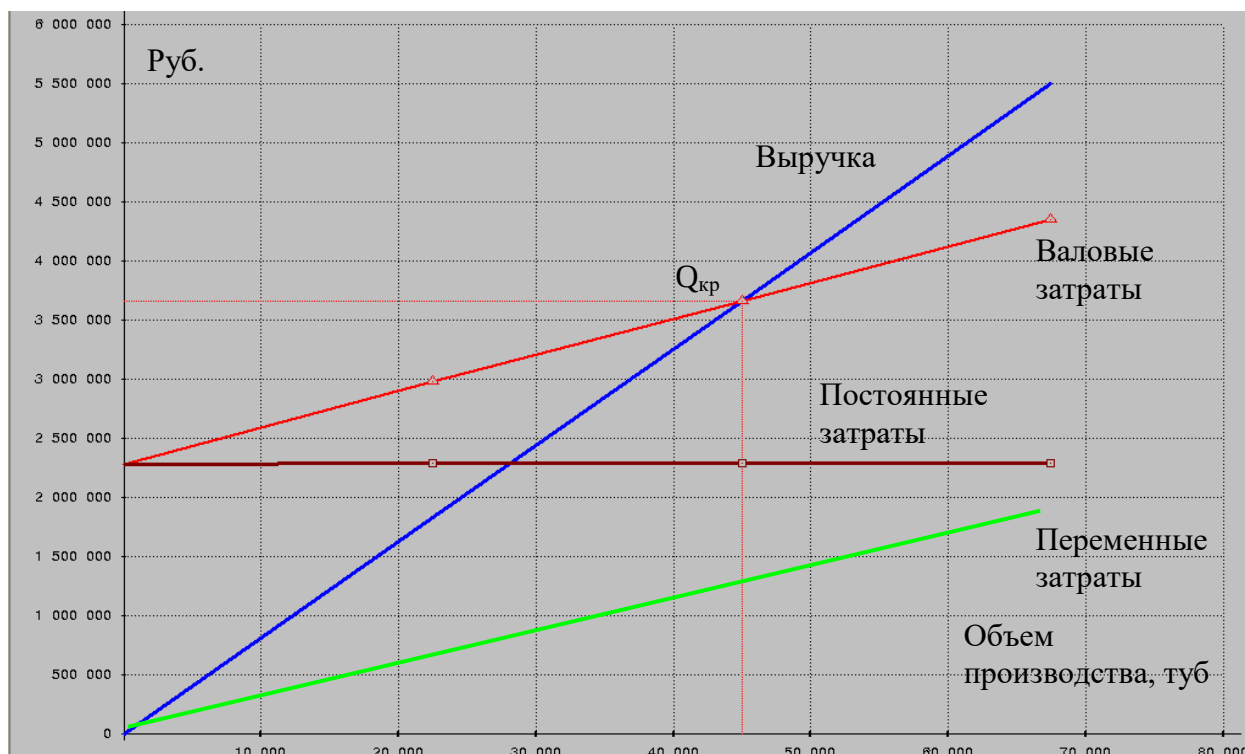


Рисунок 3.4 – Точка безубыточности производства клея в 2019 году

Точка $Q_{кр}$ называется точкой критического объема производства, при котором выручка от реализации продукции предприятия равна полной себестоимости, прибыль равна нулю, а финансовый результат соответствует безубыточной деятельности. Безубыточность достигается при производстве

45 тыс. туб монтажного клея в месяц, при том, что прогнозируемое производство составит 60 тыс. туб в месяц. Таким образом, предприятие защищено от риска колебаний спроса по данному продукту не менее, чем на 33%.

Выручку от продаж предприятие начинает получать с апреля 2019 года (приложение В). В первые месяцы затраты на производство превышают выручку, из-за чего предприятие терпит убытки. Так, в апреле 2019 года убыток от производства и реализации продукции составляет более 11 325 тыс. руб., в мае – более 12 млн. руб. В последующем затраты на производство и выручка практически сравниваются, однако убытки предыдущих периодов обуславливают предприятию бесприбыльность по итогам каждого отчетного периода до марта 2019 года. В последующем прибыль наращивается до уровня 0,85 млн. руб. в месяц (в среднем), с учетом уплачиваемых процентов по кредитам – до 400 тыс. руб. в месяц. После уплаты налогов у предприятия остается чистая прибыль, из нее вычитаются выплаты, не включаемые при учете расходов предприятия, например, часть выплат по кредиту, не относящаяся на себестоимость услуг в целях расчета налога на прибыль комплекса.

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 приложении Г.

Основным источником выбытия денежных на начальном этапе деятельности ООО «Мастер Момент» (с 8.2018 до 3.2019) является инвестиционная деятельность – затраты на приобретение активов. Этот же период характеризуется притоками денежных средств по финансовой деятельности (получение кредитов, а также поступления целевых займов учредителей).

В последующих периодах проекта основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет производственно-хозяйственной

деятельности. В течение всего срока реализации данного проекта в ООО «Мастер Момент» всегда поддерживается положительный баланс наличности, что позволяет нам судить о возможности предприятия использовать денежные средства для покрытия обязательств.

При определении эффективности реализации данного инвестиционного проекта были рассчитаны следующие показатели, указанные в таблице 3.16.

Период расчета интегральных показателей - 90 месяцев.

Таблица 3.16 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	12,00
Период окупаемости - РВ, мес.	65
Дисконтированный период окупаемости - DРВ, мес.	86
Средняя норма рентабельности - ARR, %	21,49
Чистый приведенный доход – NPV, руб.	12 621 256
Индекс прибыльности - PI	1,04
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	13,15
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	10,84

Ставка дисконтирования выбрана как альтернативная доходность по проекту. Данная ставка приемлема для основных инвесторов ОАО «Пензхиммаш» и ФГУП «РХО-технологии». Проект окупится за 5,4 года, а с учетом ставки дисконтирования – за 86 месяцев. Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Для данного проекта она составляет 21,49%, то есть в среднем выручка проекта покрывает начальные инвестиции за 435 дней. Чистый приведенный денежный поток за пять лет больше начальных инвестиций на 8%, что подтверждает рентабельность проекта. Внутренняя норма рентабельности (даже при условии реинвестирования в проект) превышает ставку дисконтирования. Все приведенные показатели свидетельствуют об экономической выгоде проекта, следовательно, он может быть принят к реализации на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Клей является неотъемлемой частью как профессиональной, так и бытовой жизни человека. Это обусловлено тем, что технология применения клеев сравнительно проста, а по своим характеристикам они не хуже, а в некоторых случаях даже лучше традиционных крепежных материалов. При склеивании, в отличие от сварки и пайки, не требуется нагревать изделие до высоких температур, а высокая термостойкость обеспечивает возможность повторных нагревов. Рынок клеевых материалов в России продолжает расширяться и расти.

Как показали проведенные исследования, рынок клеевых материалов в России продолжает расширяться и расти. По данным агентства SYMBOL-MARKETING среднегодовой прирост рынка клеев составляет более 12-15% в год. Такой стремительный рост связан также с повышением уровня грамотности рядового потребителя и ростом объемов производства продукции с использованием клеев.

В зависимости от используемых материалов клеи подразделяются органические и полимерные. Как показывают результаты исследования компании «Эй Ти Консалтинг» более 70% рынка занимают полимерные клеи, что обусловлено более широкими вариантами их использования, а также более высокими их потребительскими свойствами. Следует отметить, что данный рынок прирастает большими темпами, чем рынок органических клеев, темпы роста которого в последние годы составляют 2-3% в год.

В свою очередь в структуре полимерных клеев наибольшей популярностью пользуются клеи на водной основе, и прежде всего, клей ПВА, это обусловлено универсальностью его применения в различных сферах деятельности.

На сегодняшний день спрос на клей в Российской Федерации превышает предложение, отечественные компании пока не могут удовлетворить запросы рынка. В результате этого на рынке клеев лидируют

импортные компании. Хотя, следует отметить, что доля отечественных производителей ежегодно увеличивается. Предприятие предполагает на начальном этапе занять 1% в структуре отечественного рынка полимерных клеев.

Предприятие предполагает осуществлять свою деятельность на двух параллельных рынках: рынке физических лиц и рынке юридических лиц.

Основным потенциальным потребителем на рынке физических лиц является субъект в возрасте от 25-45 лет, со средним уровнем дохода, предпочитающий покупать качественный товар при соответствующим уровне цен.

В свою очередь потенциальным целевым сегментом рынка юридических лиц являются малые или средние строительные организации, осуществляющие строительно-монтажные работы, основным мотивом покупки являются технические характеристики продукции.

Важным условием эффективного функционирования и развития организации является формирование системы стратегического управления, первоначальным этапом, которого является определение миссии. Миссия компании звучит следующим образом: «Мы видим свое предназначение в удовлетворении потребителей в перспективных продуктах, способных не только выполнять функции скрепления различных предметов, но быть исходным (базовым) компонентом современных и новейших материалов как для строительства, так и для других сфер экономической деятельности России». Данная миссия была детализирована для работников, общества, и деловых партнеров.

Следующим этапом стратегического управления является проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия с помощью SWOT-анализ. Основными сильными сторонами предприятия является наличие современного высокопроизводительного оборудования способного обеспечить производство высококачественной продукции соответствующей евростандартам, а также высококвалифицированного персонала. Основной

слабой стороной организации является недостаточность свободных финансовых средств для осуществления финансирования необходимых стратегических инициатив. При этом высокий потенциал рынка обеспечит возможность налаживания долгосрочных контактов с потребителями. Среди реальных угроз развития предприятия можно выделить возможность второй волны экономического кризиса и снижение уровня доходов населения. Исходя из данных анализа, в качестве стратегии функционирования была определена стратегия дифференциации, а стратегии роста – стратегия концентрированного роста.

Промышленное изготовление полимерных клеев осуществляется 2 этапами. На первом этапе осуществляется смешивание основных ингредиентов, достигается однородность промежуточного продукта (базовая смесь). На втором этапе осуществляется разлив базовой смеси по потребительскую тару. Для производства базовой смеси будет приобретено оборудование российской компании ООО «НЗПО», г. Волгоград, для розлива продукции также будет закуплена автоматизированная линия китайского производства.

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления, который подразделяется на отдельные и в то же время взаимосвязанные части - органы управления, которые выполняют определенный комплекс операций и процедур по управлению производством. На первоначальном этапе наиболее эффективной является линейно-функциональная структура управления. Планируется сформировать штат предприятия численностью 51 человек, в том числе: 10 человек – административно-управленческий и коммерческий персонал; 41 человек – производственный персонал.

Было принято решение сформировать следующую систему распределения продукции в организации: Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации продукции строительными организациями, а также физическим лицам,

приобретающим продукцию непосредственно со склада организации. Наибольшую долю своей продукции предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через сети магазинов строительных материалов г. Пензы и Пензенской области. Около 30% всей произведенной продукции предприятие будет реализовывать в другие регионы России через оптовых посредников.

В процессе своей деятельности предприятие будет уделять большое внимание системе продвижения продукции. Основными элементами, которой на первоначальном этапе будут: реклама в средствах массовой информации промо-акции, розыгрыш призов, Интернет-реклама

В целях 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.

Как показали предварительные расчеты, предприятие будет получать прибыль от результатов своей деятельности начиная с четвертого года реализации проекта, причем ее величина ежегодно будет значительно увеличиваться.

Расчет интегральных показателей свидетельствует, что проект окупится за 65 месяцев, а с учетом ставки дисконтирования, равной 12% - за 86 месяца. Чистый приведенный денежный поток за пять лет больше начальных инвестиций более чем на 20%, что подтверждает рентабельность проекта. Внутренняя норма рентабельности превышает ставку дисконтирования.

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [электронный ресурс] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29
1. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) [электронный ресурс] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40
1. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998) [электронный ресурс] режим доступа: http://www.consultant.ru /document /cons_doc_LAW_17819
2. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 383 с.
3. Балашов В.В. Тезаурус рыночной экономики и управления / В.В. Балашов, В.В. Годин, А.В Райченко. - М.: ГАУ, 2015. - 80 с.
4. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справочно-методическое пособие / В.К. Беляев. - Иркутск: Изд-во Иркутского ун-та, 2013. - 219 с.
5. Беренс В. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / В. Беренс, П.М. Хавранек / Пер. с англ. М.: АОЗТ «Интерэксперт», 2015. - 342 с.
6. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, 2016.- 111 с.
7. Бизнес-план / Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. - Изд. 2-е. Ч. 1. Зарубежный и отечественный опыт. М.: Финансы и статистика, 2014. - 175 с.
8. Быкова Е.В. Финансовое искусство коммерции. / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива, 2015. - 153 с.

9. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2015. - 123 с.
10. Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью / А.В. Вельков СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 2015. - 19 с.
11. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 282 с.
12. Вэриан Х.Р. Микроэкономика: промежуточный уровень. Современный подход / Х.Р. Вэриан. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 986 с.
13. Вютрих Х.А. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Х.А. Вютрих, В.Б. Винтер // Проблемы теории и практики управления. – 2016. - № 3. – С. 96-101.
14. Голик В. Организация и ее среда / В. Голик // Бизнес + Информ. Харьков, 2014. - № 10. – С. 51-53.
15. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2014.- 416с
16. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА – М, 2013. - 333 с.
17. Демин А.А. Фирма: испытание рынком. / А.А. Демин, В.Б. Акулов. - СПб.: Петрополис, 2014. - 134 с.
18. Динамика российского рынка герметиков и клеев [электронный ресурс] режим доступа: <http://marketing.rbc.ru>
19. Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение / Т.Г. Долгопятова. - М.: Дело, 2014. - 285 с.

20. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Дэвид Г. Бэнгз. - М.: Финпресс, 2012. - 256 с.
21. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Учеб. Пособие. / В.С. Ефремов. - М.: ДИС, 2014. - 288 с.
22. Ивановский В.С. Рынок капитала, самофинансирование и инвестиционная деятельность фирмы / В.С. Ивановский. - М.: Рос. экон. журнал, 2015. - 80 с.
23. Ильенкова Н.Д. Применение анализа безубыточности при разработке производственной программы / Н.Д. Ильенкова // Экономика и коммерция. – № 3. – С. 105-113.
24. Инвестиционная активность предприятий // Экономист. - 2016. - № 5. – С. 51-62.
25. Интегрированные системы управления предприятиями / под ред. Иванова И.Н. – М.: Ин-т пробл. правлением, 2012. - 116 с.
26. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений / Н.Л. Карданская. – М.: Рус. делов. лит., 2015. - 288 с.
27. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников. – Челябинск: Челяб. гос. техн. ун-т., 2015. - 192 с.
28. Киперман Г. Планирование деятельности предприятия / Г. Киперман // Журнал для акционеров. - 2016 - № 1. - С. 31-34.
29. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 512 с.
30. Корякин Д.Ю. Современное предпринимательство и его отражение в реальной политике / Д.Ю. Корякин. - М.: Луч, 2015. - 41 с.
31. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс В. Вонг. – М.: Вильямс, 2015. - 105 с.

32. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М.Н. Крейнина. - М.: ДИС, 2015. - 224 с.
33. Маркетинг. / Под ред. А.Н.Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. - 560 с.
34. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. – М.: Информэлектро, 2014. – 218 с.
35. Развитие рынка полимерных клеев в России [электронный ресурс] режим доступа: <http://www.newchemistry.ru>
36. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика / Е.С. Стоянова – М.: Перспектива, 2012. – 275 с.
37. Технология производства полимерных клеев [электронный ресурс] режим доступа: <http://www.actinfo.ru>
38. Технологическое оборудование для производства полимерных клеев [электронный ресурс] режим доступа: <http://www.smolensk-spravka.ru>
39. Федорова Г.В. Информационные технологии бухгалтерского учета, анализа и аудита: уч. пособ. 8/ Г.В. Федорова. – М.: ОМЕГА-Л, 2015. – 304 с.
40. Финансы организаций (предприятий) / Под ред. Колчиной Н.В. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 320 с.
41. Экономика предприятия (фирмы) / Под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – 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, 2014. – 513 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ



Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «Мастер Момент»

Приложение Б

Таблица Б.1 – Инвестиционные затраты, руб.

Наименование вида издержек	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1.2019	2.2019
Регистрация предприятия	22 000							
Оценка проекта	15 000							
Заключение договора на проектирование	45 000							
Покупка земли	5 000 000							
Разработка ТЭО	109 091	10 909						
Проектирование	365 000	1 000 000						
Строительство производственных зданий и сооружений	1 520 581	6 082 323	7 602 903	6 082 323	6 082 323	6 299 548		
Поставка трубопроводов, металлоконструкций				510 989	510 989	478 022		
Поставка технологического оборудования						23 587	23 587	22 826
Поставка емкостей						133 333	133 333	133 333
Закупка оборудования					21 740 000			
Установка емкостного и технологического оборудования						53 448	53 448	43 103
Строительство складских и офисных помещений	397 436	397 436	397 436	397 436	397 436	12 821		
Наем и обучение персонала								50 000
Пожарная и охранная сигнализация			384 615	115 385				
Транспорт								2 000 000
ИТОГО	7 474 107	7 490 668	8 384 955	7 106 132	28 730 747	7 000 759	210 369	2 249 263

Приложение В

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах, руб.

Показатели	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1 кв. 2019г.
Валовой объем продаж						
Потери						
Чистый объем продаж						
Материалы и комплектующие						
Суммарные прямые издержки						
Валовая прибыль						
Налог на имущество	28 539	36 063	35 818	35 574	35 329	390 436
Административные издержки	12 712					
Производственные издержки						
Зарплата административного персонала	163 184	163 184	163 184	163 184	163 184	489 552
Зарплата производственного персонала						
Зарплата маркетингового персонала						
Суммарные постоянные издержки	175 896	163 184	163 184	163 184	163 184	489 552
Амортизация	433 375	133 375	133 375	133 375	133 375	978 601
Проценты по кредитам		101 071	150 571	223 841	442 591	1 327 773
Суммарные непроизводственные издержки	433 375	234 447	283 947	357 217	575 967	2 306 374
Другие издержки	471 263	856 703	325 945	530 825	433 042	972 900
Убытки предыдущих периодов		1 109 074	2 399 470	3 208 364	4 295 163	5 502 684
Прибыль до выплаты налога	-1 109 074	-2 399 470	-3 208 364	-4 295 163	-5 502 684	-9 661 946
Прибыль от курсовой разницы						
Налогооблагаемая прибыль	-1 109 074	-2 399 470	-3 208 364	-4 295 163	-5 502 684	-9 661 946
Налог на прибыль						
Чистая прибыль	-1 109 074	-2 399 470	-3 208 364	-4 295 163	-5 502 684	-9 661 946

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Показатели	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.	2020год	2021 год	2022 год
Валовой объем продаж	7 077 966	16 515 254	17 694 915	70 779 661	70 779 661	70 779 661
Потери	119 593	279 051	298 983	1 195 932	1 195 932	1 195 932
Чистый объем продаж	6 958 373	16 236 203	17 395 932	69 583 729	69 583 729	69 583 729
Материалы и комплектующие	2 362 576	5 512 678	5 906 441	23 625 763	23 625 763	23 625 763
Суммарные прямые издержки	2 362 576	5 512 678	5 906 441	23 625 763	23 625 763	23 625 763
Валовая прибыль	4 595 797	10 723 525	11 489 492	45 957 966	45 957 966	45 957 966
Налог на имущество	394 929	387 839	380 316	1 446 033	1 325 678	1 205 434
Административные издержки	169 492	182 203	169 492	690 678	690 678	690 678
Производственные издержки	1 080 534	1 868 704	2 002 183	8 288 394	8 288 394	8 288 394
Зарплата административного персонала	679 056	679 056	679 056	2 716 224	2 716 224	2 716 224
Зарплата производственного персонала	1 920 702	1 920 702	1 920 702	7 682 808	7 682 808	7 682 808
Зарплата маркетингового персонала	252 672	252 672	252 672	1 010 688	1 010 688	1 010 688
Суммарные постоянные издержки	4 102 456	4 903 338	5 024 105	20 388 792	20 388 792	20 388 792
Амортизация	1 334 505	1 367 838	1 367 838	5 471 353	5 468 575	5 464 686
Проценты по кредитам	1 316 545	1 249 633	1 174 362	3 944 742	2 740 410	1 536 077
Суммарные непроизводственные издержки	2 651 050	2 617 472	2 542 201	9 416 095	8 208 985	7 000 764
Другие издержки			4 237 288	8 474 576	8 720 339	
Убытки предыдущих периодов	9 661 946	12 214 585	9 399 708	10 094 126	3 861 656	
Прибыль до выплаты налога	-12 214 585	-9 399 708	-10 094 126	-3 861 656	3 452 516	17 362 977
Прибыль от курсовой разницы						
Налогооблагаемая прибыль	-12 214 585	-9 399 708	-10 094 126	-3 861 656	3 452 516	17 362 977
Налог на прибыль					690 503	3 472 595
Чистая прибыль	-12 214 585	-9 399 708	-10 094 126	-3 861 656	2 762 013	13 890 381

Окончание приложения В

Окончание таблицы В.1

Показатели	2023 год	2024 год	2025 год
Валовый объем продаж	70 779 661	70 779 661	70 779 661
Потери	1 195 932	1 195 932	1 195 932
Чистый объем продаж	69 583 729	69 583 729	69 583 729
Материалы и комплектующие	23 625 763	23 625 763	23 625 763
Суммарные прямые издержки	23 625 763	23 625 763	23 625 763
Валовая прибыль	45 957 966	45 957 966	45 957 966
Налог на имущество	1 086 494	979 838	886 929
Административные издержки	690 678	690 678	690 678
Производственные издержки	8 288 394	8 288 394	8 288 394
Зарплата административного персонала	2 716 224	2 716 224	2 716 224
Зарплата производственного персонала	7 682 808	7 682 808	7 682 808
Зарплата маркетингового персонала	1 010 688	1 010 688	1 010 688
Суммарные постоянные издержки	20 388 792	20 388 792	20 388 792
Амортизация	5 231 353	4 484 547	4 136 353
Проценты по кредитам	361 257		
Суммарные непроизводственные издержки	5 592 610	4 484 547	4 136 353
Другие издержки			
Убытки предыдущих периодов			
Прибыль до выплаты налога	18 890 070	20 104 788	20 545 892
Прибыль от курсовой разницы	0		
Налогооблагаемая прибыль	18 890 070	20 104 788	20 545 892
Налог на прибыль	3 778 014	4 020 958	4 109 178
Чистая прибыль	15 112 056	16 083 831	16 436 713

Приложение Г

Таблица Г.1 – Отчет о движении денежных средств (кэш-фло), руб.

Показатели	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1 кв. 2019г.
Поступления от продаж						
Затраты на материалы и комплектующие						
Суммарные прямые издержки						
Общие издержки	15 000					
Затраты на персонал	124 000	124 000	124 000	124 000	124 000	372 000
Суммарные постоянные издержки	139 000	124 000	124 000	124 000	124 000	372 000
Налоги	39 184	-47 932	-135 167	-104 232	-141 110	-1 386 367
Кэш-фло от операционной деятельности	-178 184	-76 068	11 167	-19 768	17 110	1 014 367
Затраты на приобретение активов	6 918 017	6 479 758	8 000 339	6 479 758	28 219 758	8 312 369
Другие издержки подготовительного периода	556 091	1 010 909	384 615	626 374	510 989	1 148 022
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-7 474 107	-7 490 668	-8 384 955	-7 106 132	-28 730 747	-9 460 391
Собственный (акционерный) капитал	160 000	1 570 000	2 120 000	2 350 000	8 160 000	9 770 000
Займы	3 000 000	6 100 000	6 400 000	5 000 000	21 000 000	
Выплаты в погашение займов						
Выплаты процентов по займам		101 071	150 571	223 841	442 591	1 327 773
Лизинговые платежи						
Кэш-фло от финансовой деятельности	3 160 000	7 568 929	8 369 429	7 126 159	28 717 409	8 442 227
Баланс наличности на начало периода	4 500 000	7 709	9 901	5 542	5 801	9 573
Баланс наличности на конец периода	7 709	9 901	5 542	5 801	9 573	5 775

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Показатели	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.	20120 год	2021год	2022год
Поступления от продаж	7 552 320	18 719 680	20 527 200	82 108 800	82 108 800	82 108 800
Затраты на материалы и комплектующие	2 973 696	6 551 424	6 969 600	27 878 400	27 878 400	27 878 400
Суммарные прямые издержки	2 973 696	6 551 424	6 969 600	27 878 400	27 878 400	27 878 400
Общие издержки	1 475 031	2 420 071	2 562 576	10 595 305	10 595 305	10 595 305
Затраты на персонал	2 167 500	2 167 500	2 167 500	8 670 000	8 670 000	8 670 000
Суммарные постоянные издержки	3 642 531	4 587 571	4 730 076	19 265 305	19 265 305	19 265 305
Налоги	-747 316	586 567	1 416 586	9 346 622	9 589 094	14 081 930
Кэш-фло от операционной деятельности	1 683 409	6 994 118	7 410 937	25 618 473	25 376 001	20 883 165
Затраты на приобретение активов						
Другие издержки подготовительного периода						
Кэш-фло от инвестиционной деятельности						
Собственный (акционерный) капитал	1 160 000					
Займы						
Выплаты в погашение займов	873 875	2 357 112	2 357 112	9 428 447	9 428 447	9 428 447
Выплаты процентов по займам	1 316 545	1 249 633	1 174 362	3 944 742	2 740 410	1 536 077
Лизинговые платежи			5 000 000	10 000 000	10 290 000	
Кэш-фло от финансовой деятельности	-1 030 420	-3 606 745	-8 531 474	-23 373 189	-22 458 857	-10 964 524
Баланс наличности на начало периода	5 775	658 764	4 046 137	2 925 600	5 170 883	8 088 028
Баланс наличности на конец периода	658 764	4 046 137	2 925 600	5 170 883	8 088 028	18 006 669

Окончание таблицы Г.1

Показатели	2023 год	2024 год	2025 год
Поступления от продаж	82 108 800	82 108 800	82 108 800
Затраты на материалы и комплектующие	27 878 400	27 878 400	27 646 080
Суммарные прямые издержки	27 878 400	27 878 400	27 646 080
Общие издержки	10 595 305	10 595 305	10 595 305
Затраты на персонал	8 670 000	8 670 000	8 670 000
Суммарные постоянные издержки	19 265 305	19 265 305	19 265 305
Налоги	14 261 805	14 407 284	14 413 550
Кэш-фло от операционной деятельности	20 703 290	20 557 811	20 783 864
Затраты на приобретение активов			
Другие издержки подготовительного периода			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности			
Собственный (акционерный) капитал			
Займы			
Выплаты в погашение займов	7 626 560		
Выплаты процентов по займам	361 257		
Лизинговые платежи			
Кэш-фло от финансовой деятельности	-7 987 817		
Баланс наличности на начало периода	18 006 669	30 722 142	51 279 952
Баланс наличности на конец периода	30 722 142	51 279 952	72 063 817

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Исследование перспектив создания и эффективного управления
предприятия по производству полимерного клея

Студент Тюрина Наталья Владимировна

Руководитель д.э.н., профессор Кухтинова Л.Г.

Клей является неотъемлемой частью как профессиональной, так и бытовой жизни человека. Это обусловлено тем, что технология применения клеев сравнительно проста, а по своим характеристикам они не хуже, а в некоторых случаях даже лучше традиционных крепежных материалов. При склеивании, в отличие от сварки и пайки, не требуется нагревать изделие до высоких температур, а высокая термостойкость обеспечивает возможность повторных нагревов. Рынок клеевых материалов в России продолжает расширяться и расти.

Как показали проведенные исследования, рынок клеевых материалов в России продолжает расширяться и расти. По данным агентства SYMBOL-MARKETING среднегодовой прирост рынка клеев составляет более 12-15% в год. Такой стремительный рост связан также с повышением уровня грамотности рядового потребителя и ростом объемов производства продукции с использованием клеев.

В зависимости от используемых материалов клеи подразделяются органические и полимерные. Как показывают результаты исследования компании «Эй Ти Консалтинг» более 70% рынка занимают полимерные клеи, что обусловлено более широкими вариантами их использования, а также более высокими их потребительскими свойствами. Следует отметить, что

данный рынок прирастает большими темпами, чем рынок органических клеев, темпы роста которого в последние годы составляют 2-3% в год.

В свою очередь в структуре полимерных клеев наибольшей популярностью пользуются клеи на водной основе, и прежде всего, клей ПВА, это обусловлено универсальностью его применения в различных сферах деятельности.

На сегодняшний день спрос на клей в Российской Федерации превышает предложение, отечественные компании пока не могут удовлетворить запросы рынка. В результате этого на рынке клеев лидируют импортные компании. Хотя, следует отметить, что доля отечественных производителей ежегодно увеличивается. Предприятие предполагает на начальном этапе занять 1% в структуре отечественного рынка полимерных клеев.

Предприятие предполагает осуществлять свою деятельность на двух параллельных рынках: рынке физических лиц и рынке юридических лиц.

Основным потенциальным потребителем на рынке физических лиц является субъект в возрасте от 25-45 лет, со средним уровнем дохода, предпочитающий покупать качественный товар при соответствующим уровне цен.

В свою очередь потенциальным целевым сегментом рынка юридических лиц являются малые или средние строительные организации, осуществляющие строительно-монтажные работы, основным мотивом покупки являются технические характеристики продукции.

Важным условием эффективного функционирования и развития организации является формирование системы стратегического управления, первоначальным этапом, которого является определение миссии. Миссия компании звучит следующим образом: «Мы видим свое предназначение в удовлетворении потребителей в перспективных продуктах, способных не только выполнять функции скрепления различных предметов, но быть

исходным (базовым) компонентом современных и новейших материалов как для строительства, так и для других сфер экономической деятельности России». Данная миссия была детализирована для работников, общества, и деловых партнеров.

Следующим этапом стратегического управления является проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия с помощью SWOT-анализ. Основными сильными сторонами предприятия является наличие современного высокопроизводительного оборудования способного обеспечить производство высококачественной продукции соответствующей евростандартам, а также высококвалифицированного персонала. Основной слабой стороной организации является недостаточность свободных финансовых средств для осуществления финансирования необходимых стратегических инициатив. При этом высокий потенциал рынка обеспечит возможность налаживания долгосрочных контактов с потребителями. Среди реальных угроз развития предприятия можно выделить возможность второй волны экономического кризиса и снижение уровня доходов населения. Исходя из данных анализа, в качестве стратегии функционирования была определена стратегия дифференциации, а стратегии роста – стратегия концентрированного роста.

Промышленное изготовление полимерных клеев осуществляется 2 этапами. На первом этапе осуществляется смешивание основных ингредиентов, достигается однородность промежуточного продукта (базовая смесь). На втором этапе осуществляется разлив базовой смеси по потребительскую тару. Для производства базовой смеси будет приобретено оборудование российской компании ООО «НЗПО», г. Волгоград, для розлива продукции также будет закуплена автоматизированная линия китайского производства.

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления, который подразделяется на отдельные и в то же время

взаимосвязанные части - органы управления, которые выполняют определенный комплекс операций и процедур по управлению производством. На первоначальном этапе наиболее эффективной является линейно-функциональная структура управления. Планируется сформировать штат предприятия численностью 51 человек, в том числе: 10 человек – административно-управленческий и коммерческий персонал; 41 человек – производственный персонал.

Было принято решение сформировать следующую систему распределения продукции в организации: Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации продукции строительно-монтажным организациям, а также физическим лицам, приобретающим продукцию непосредственно со склада организации. Наибольшую долю своей продукции предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через сети магазинов строительных материалов г. Пензы и Пензенской области. Около 30% всей произведенной продукции предприятие будет реализовывать в другие регионы России через оптовых посредников.

В процессе своей деятельности предприятие будет уделять большое внимание системе продвижения продукции. Основными элементами, которой на первоначальном этапе будут: реклама в средствах массовой информации промо-акции, розыгрыш призов, Интернет-реклама

В целях 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.

Как показали предварительные расчеты, предприятие будет получать прибыль от результатов своей деятельности начиная с четвертого года

реализации проекта, причем ее величина ежегодно будет значительно увеличиваться.

Расчет интегральных показателей свидетельствует, что проект окупится за 65 месяцев, а с учетом ставки дисконтирования, равной 12% - за 86 месяца (таблица 1)

Таблица 1 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	12,00
Период окупаемости - РВ, мес.	65
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	86
Средняя норма рентабельности - ARR, %	21,49
Чистый приведенный доход – NPV, руб.	12 621 256
Индекс прибыльности - PI	1,04
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	13,15
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	10,84

Чистый приведенный денежный поток за пять лет больше начальных инвестиций более чем на 20%, что подтверждает рентабельность проекта. Внутренняя норма рентабельности превышает ставку дисконтирования.

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