

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы управления выставочного комплекса то-
варов мебельной промышленности

Студент группы 13ТЗЭМ31

(номер группы)

(подпись, дата)

Зими́на Александра

Алексеевна
(фио полностью)

Руководитель К.Э.Н., доцент

(должность)

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.
(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Нормоконтролер Д.Э.Н., профессор

(должность)

(подпись, дата)

Тугускина Г.Н.
(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

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

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.
(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.
(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

ВВЕДЕНИЕ

Мебельный бизнес в России на сегодняшний день стремительно развивается и процветает. Этому способствует мощная сырьевая база пиломатериалов, доступность современного высокотехнологичного оборудования для изготовления самой мебели и сопутствующей фурнитуры.

Современное производство насчитывает множество предприятий, занимающихся изготовлением мебели. В связи с этим возникает большая конкуренция, не позволяющая развиваться более быстро. Тем не менее главным конкурентом являются импортные производители. Внутренний рынок товаров представляет 40-50% зарубежных изделий от всего объема.

Мебельная промышленность России специализируется на изготовлении: мягкой мебели, корпусной офисной мебели, корпусной мебели для дома, специальной мебели.

Мебельная промышленность – это отрасль, которая нуждается в привлечении огромного количества инвестиций. Этот сегмент промышленности предполагает использование высококачественных технологий и методов производства. Грамотный подход к организации процесса – залог успешной работы предприятия в целом. Поэтому становится альтернативным вариантом развитие мебельного бизнеса в России. Главной проблемой мебельного бизнеса в России является сбыт продукции. Это обусловлено тем, что мебельный рынок частично занят товарами импортного производителя. От спроса на мебельную продукцию зависит напрямую ее себестоимость – чем выше спрос, тем ниже себестоимость.

Одним из основных мероприятий, позволяющих заявить мебельным предприятиям о себе, наладить выгодные контакты с покупателями, является участие в выставочной деятельности. Проведение мероприятий на региональном, российском и мировом уровне позволяет найти новые рынки сбыта

продукции, наладить высокотехнологичное производство и заключить выгодное сотрудничество. Одним из таких мероприятий является ежегодная выставка «Мебель». Это крупнейшее событие в мебельной индустрии, которое позволяет увеличить инвестиционную привлекательность отрасли, внедрить новые инновационные технологии и методы в производство. Однако эта выставка непостоянна, что препятствует постоянному продвижению лучших предприятий отрасли.

На основании выше отмеченного с уверенностью можно сказать, что существуют благоприятные предпосылки для создания постоянно действующего выставочного мебельного центра с оказанием сопутствующих логистических услуг.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-технологических мероприятий по организации постоянно действующего выставочного мебельного центра на территории Пензенской области, как региона, где активно развито мебельное производство, и их экономическое обоснование.

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

- провести маркетинговые исследования рынка мебели;
- дать технико-технологическое обоснование проекта;
- разработать систему эффективного управления вновь создаваемой организации;
- дать экономическое обоснование проектного решения.

Наиболее приемлемой организационно-правовой формой хозяйствования такого рода выставочного комплекса является общество с ограниченной ответственностью.

Полное юридическое название создаваемого предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Мебель-Экспо-Дом-Интерьер» (бренд «МЭДИ»).

Организация планирует оказывать широкий спектр выставочных, логистических, посреднических и торговых услуг, связанных с продвижением мебельной продукции.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, научные труды российских и зарубежных ученых, маркетинговые исследования рынка мебели, теория менеджмента, экономические дисциплины.

Объектом проектирования ВКР является постоянно действующий на территории Пензенской области выставочно-логистический комплекс мебельной промышленности России.

Информационно-эмпирическая база исследования включает в себя данные Росстата, маркетинговых исследований российских и зарубежных маркетинговых агентств, государственные целевые программы социально-экономического развития отраслей и комплексов России и Пензенской области, нормативно-справочные данные, опубликованные в периодической литературе и сети Интернет.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

В настоящее время в России проводится достаточное количество выставок мебели, в которых участники мебельного рынка могут принять участие. Это:

- Ежегодная международная выставка «Мебель, фурнитура и обивочные материалы», проводимая в центральном выставочном комплексе «Экспоцентр», г. Москва. Это крупнейший в России и Восточной Европе смотр мировых и отечественных достижений мебельной индустрии.
- UMIDS – Международная выставка оборудования, комплектующих, технологий и продукции деревообрабатывающей и мебельной промышленности, г. Краснодар.
- Московский Международный Мебельный Салон, расположенный в МВЦ "Крокус Экспо", г. Москва – площадка для продуктивного диалога производителей с торговыми компаниями, территория активного маркетинга и продвижения товаров.
- Межрегиональная специализированная выставка «Товары для дома. Мебель», г. Белгород.
- Международная специализированная выставка «Мебель & Интерьер. Деревообработка», г. Сочи.
- Международная специализированная выставка «Интермебель», г. Казань.
- Международная специализированная выставка мебели, оборудования, комплектующих и технологий для ее производства «Экспомебель-Урал», г. Екатеринбург.
- Специализированная выставка «Мебельный вернисаж», г. Сочи.
- Специализированная выставка «INTERIORROOM», г. Самара
- Многочисленные разовые мероприятия, проводимые в разных городах России.

На сегодняшний день в России нет ни одного постоянно действующего выставочного комплекса мебельного рынка, подобного городу мебели

«Лувр» в Шуньдэ, который находится в 45 км от Гуанчжоу. 183 000 квадратных метров мебельной продукции – постоянно действующая выставка мебели, аналогов которой в мире нет. Мебельный центр «Лувр» собрал под своей крышей лучших производителей мебели, товары которых соответствуют европейским стандартам качества. Здесь представлена мебель различных стилей и созданы все условия, что бы производители могли постоянно представлять как новинки, так и действующие образцы своей продукции, а покупатели – насладиться выбором и покупкой мебели.

На начало 2016 года в России было зарегистрировано более 14 тыс. фирм, которые работают на отечественном рынке мебели. Из них непосредственно производителей – 5162 компании. Наибольшая часть компаний сосредоточена в Центральном и Поволжском федеральных округах – примерно по ¼ от общего количества производителей в каждом федеральном округе. В Пензенской области по данным Пензастата в 2016 году функционировало около 160 компаний, специализирующихся на производстве мебели. Эксперты мебельного рынка считают, что производителей, как минимум, втрое больше. Значительная часть их не регистрируется или заявляет в качестве основного другой вид деятельности, чтобы экономить на налогах.

Таблица 1 - Данные о количестве производителей мебели в ПФО и Пензенской области в 2013-2015 гг.

Сегмент производителей	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
ПФО			
Корпусная мебель	3147	3002	2977
Мягкая мебель	2677	2611	2014
Офисная мебель	391	211	219
Эксклюзивная мебель	17	19	22
Мебель из стекла	137	131	130
Мебель из массива дерева	912	901	814

Продолжение таблицы 1

1		2	3	4
Пензенская область				
Корпусная мебель		112	106	92
Мягкая мебель		84	81	72
Офисная мебель		27	19	17
Эксклюзивная мебель		6	6	7
Мебель из стекла		16	12	12
Мебель из массива дерева		31	33	34

Как показывают данные таблицы, число производителей почти во всех сегментах снизилось.

Если в целом по России производство мебели занимает порядка 0,4% среди обрабатывающих производств, то в Пензенской области этот показатель составляет 3,85%, то есть можно сказать, что данный вид производства характеризует специализацию региона. По последним доступным данным ФСГС (2015 г.) выпуск мебельной продукции в целом по стране оценивается в 15,4 млрд руб., что обеспечивает порядка 37% объемов отгруженных товаров обрабатывающих производств по обработке древесины. В Пензенской области этот показатель составляет 2,35 млрд руб., что составляет более 58% объемов отгруженных товаров обрабатывающих производств по обработке древесины в регионе и 2% всей производимой в стране мебельной продукции.

В последние годы различные независимые друг от друга исследования, данные статистики и сами производители говорят о замедлении темпов роста рынка и снижающейся рентабельности бизнеса. Проще говоря, на рынке явно вырисовывается проблема перепроизводства, когда предложение превышает спрос. При том что в последние годы более половины объемов продаваемой мебели является импортной. Если в абсолютном выражении рынок растет, то с учетом роста цен можно отметить его замедление (таблица 2):

Таблица 2 – Динамика производства мебели в Пензенской области, млн руб.

Вид продукции	Годы										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Объёмы отгруженной продукции в абсолютных ценах											
Корпусная мебель	232,82	271,68	362,55	423,97	439,86	564,19	665,25	753,54	937,97	984,23	1010,88
Мягкая мебель	205,74	240,09	320,40	374,67	388,71	498,59	587,90	665,91	828,90	869,78	893,34
Офисная мебель	64,97	75,82	101,18	118,32	122,75	157,45	185,65	210,29	261,76	274,67	282,11
Прочее	37,90	44,23	59,02	69,02	71,60	91,85	108,30	122,67	152,69	160,22	164,56
Индекс потребительских цен на мебель											
Мебель	1,18	1,06	1,03	1,02	1,02	1,06	1,07	1,04	1,06	1,09	1,17
Объёмы отгруженной продукции с учетом изменения потребительских цен на мебель											
Корпусная мебель	197,30	256,30	351,99	415,66	431,23	532,26	621,73	724,55	884,88	902,96	864,00
Мягкая мебель	174,36	226,50	311,07	367,33	381,09	470,37	549,44	640,30	781,99	797,96	763,54
Офисная мебель	55,06	71,53	98,23	116,00	120,34	148,54	173,51	202,20	246,94	251,99	241,12
Прочее	32,12	41,72	57,30	67,67	70,20	86,65	101,21	117,95	144,05	146,99	140,65

Чтобы продать продукцию, производителям все чаще приходится идти на хитрости и уловки, снижать цены, вводить программы лояльности и специальные предложения.

Сам рынок мебели представляет собой два больших сектора – рынок бытовой мебели и рынок мебели для общественных зданий. Рынок мебели для общественных зданий – довольно привлекательный «кусочек пирога» для производителей: если в 1990-х его доля колебалась в диапазоне 15-20%, то в 2015 году, по разным оценкам, она занимала до 40% от общих объемов рынка (рисунки 1):

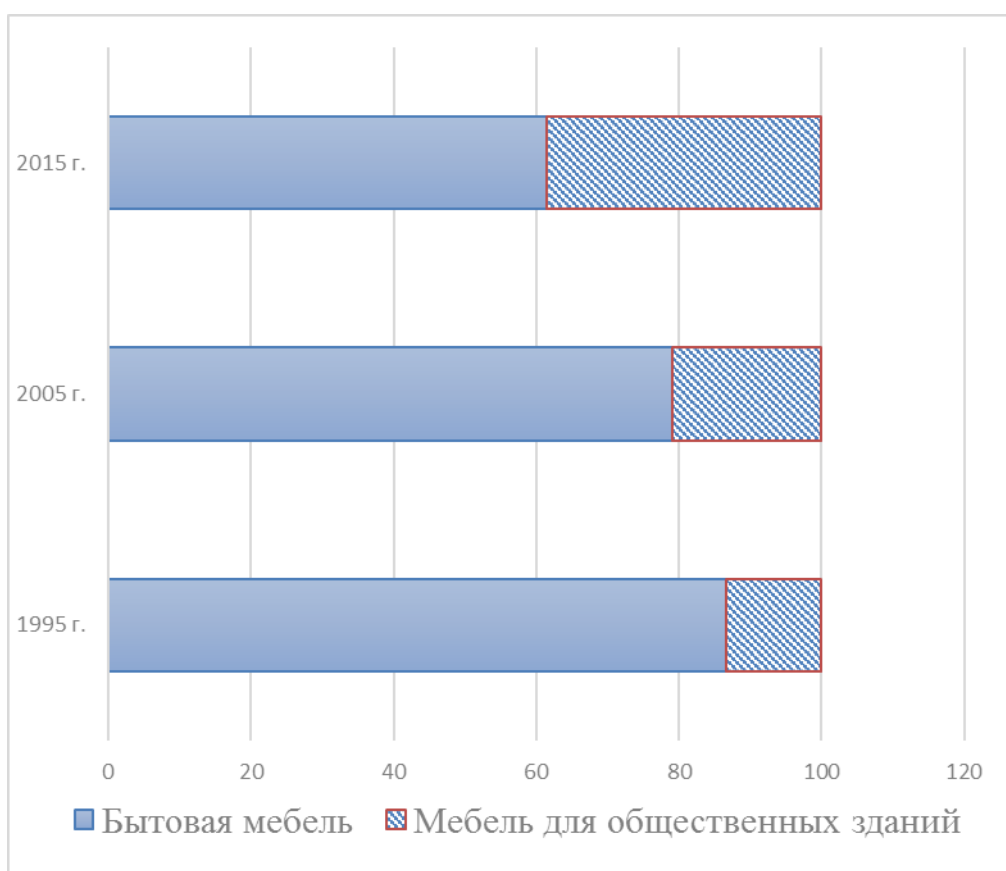


Рисунок 1 – Распределение рынка мебели по видам в динамике

Среднесписочная численность работников по предприятиям мебельной промышленности зафиксирована в 2015 году на уровне 150 тыс. человек, что составляет порядка 2,1% среднегодовой численности предприятий обра-

батывающих производств (в Пензенской области этот показатель составляет 3,9%).

Выработка на одного работника составляет в целом по России 800 тыс. руб., по Пензенской области – 2035 тыс. руб.¹

По данным Росстата в производстве мебели рентабельность в среднем составляет 9,0%. Наибольшая рентабельность зафиксирована в Приволжском ФО – 13,4%, в том числе в Пензенской области – 12,9%.

Крупные игроки мебельного бизнеса занимают освобождающиеся сегменты рынка, выводят новый бюджетный продукт или расширяют ассортимент товаров. Большинство устремили взоры на клиентов среднего нижнего класса по понятным причинам – тут от 32% до 42% новой целевой аудитории. Некоторые фирмы продают свою «франшизу» или бренд-секции. На практике монобрендовый формат в кризис выгоден только производителям, но не продавцам мебели. Особенно это заметно в городах с населением менее 500 000 жителей.

По мнению Алексея Лопухина –специалиста с 23-летним стажем в продажах B2B и B2C и менеджменте в мебельном бизнесе, основная проблема трудностей со сбытом такого товара, как мебель, состоит в том, что нет «чистого ритейла» - сетевых рынков и торговых сетей, специализирующихся на торговле товарами для дома. Точнее, они есть – IKEA, HOFF, HY. Но это всё иностранные компании. Поэтому неудивительно, что 55% продаж мебели по итогам 2015 года – импортная. Объем импорта мебели (ОКВЭД 31 «Производство мебели») в Россию в 2015 году составил 2501,4 млн долл. США, что менее 1% (0,94%) всего объема российского импорта, однако в объеме реализованной мебели это более половины всех продаж. Порядка 8% импорта приходится на страны СНГ. По итогам 2016 года ожидается снижение импорта в Россию примерно на 7,7 % по сравнению с 2015 годом. В то же время

¹ http://www.ra-national.ru/sites/default/files/other/mebel_otrasl_16_06_16.pdf

на Россию приходится основная часть (85,7%) всего импорта мебели, поступающего на территорию Таможенного союза².

В отличие от импорта объем российского экспорта мебели в 2015 году вырос на 10,9 % по сравнению с 2014 годом и составил 133,2 млн долл. США, однако остается крайне малой статьёй доходов внешней торговли (всего 0,03% российского экспорта), что хуже, например, показателей Республики Беларусь (доля экспорта мебели в структуре белорусского экспорта – 0,33%). Основная часть российского экспорта мебели поступает в дальнее зарубежье. На страны СНГ приходится 11,6% или 15,5 млн долл. США. С 1 июля 2014 года вступил в силу Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 025/2012 «О безопасности мебельной продукции» [4], который устанавливает на единой таможенной территории Таможенного союза единые обязательные для применения и исполнения требования к мебельной продукции. Данный технический регламент (с окончанием переходного периода 01.03.2016 года) обеспечил свободное перемещение выпускаемой на территории Таможенного союза мебельной продукции, что с одной стороны предоставит определенные возможности по увеличению российского экспорта, а с другой стороны создал риск потери доли национального рынка. Также определенную угрозу развития российской мебельной промышленности создает вступление Казахстана в ВТО, что в худшем варианте развития событий откроет свободный доступ третьих стран к российскому рынку через ЕАЭС.

Говоря о развитии российской мебельной промышленности, важно отметить ряд положительных тенденций в смежных отраслях. Так, жилищное строительство после устойчивого роста 2002-2008 гг. и последующего спада в 2009-2010 гг., обусловленного финансово-экономическим кризисом, продемонстрировало уверенное восстановление уже в 2012 г., превысив докризисные объемы ввода жилья. В 2014-2015 гг. конъюнктура в строительном секторе ухудшилась: индекс предпринимательской уверенности в строитель-

² <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=13045>

стве снизился до -6% (-3 % к 2013 г.). Однако по итогам 2015 года сектор показал отличный результат – общая площадь зданий жилого назначения в России выросла на 16,7 млн кв. м до 103,8 млн кв. м – рекордный за последние 15 лет показатель прироста жилого фонда в натуральном выражении

Ввод нового жилья, как известно, в конечном итоге стимулирует спрос населения на строительные материалы, мебель и товары для дома. Соответствующим образом реагировала промышленность строительных материалов. Отечественные производители в целом обеспечивали возрастающие потребности строительного комплекса и экономики в своей продукции.

В производстве основных видов продукции деревообработки наблюдается разнонаправленная динамика (рисунок 2). По итогам 2014 года несколько увеличился выпуск фанеры, древесностружечных и древесноволокнистых плит. Сократился выпуск дверных и оконных блоков.

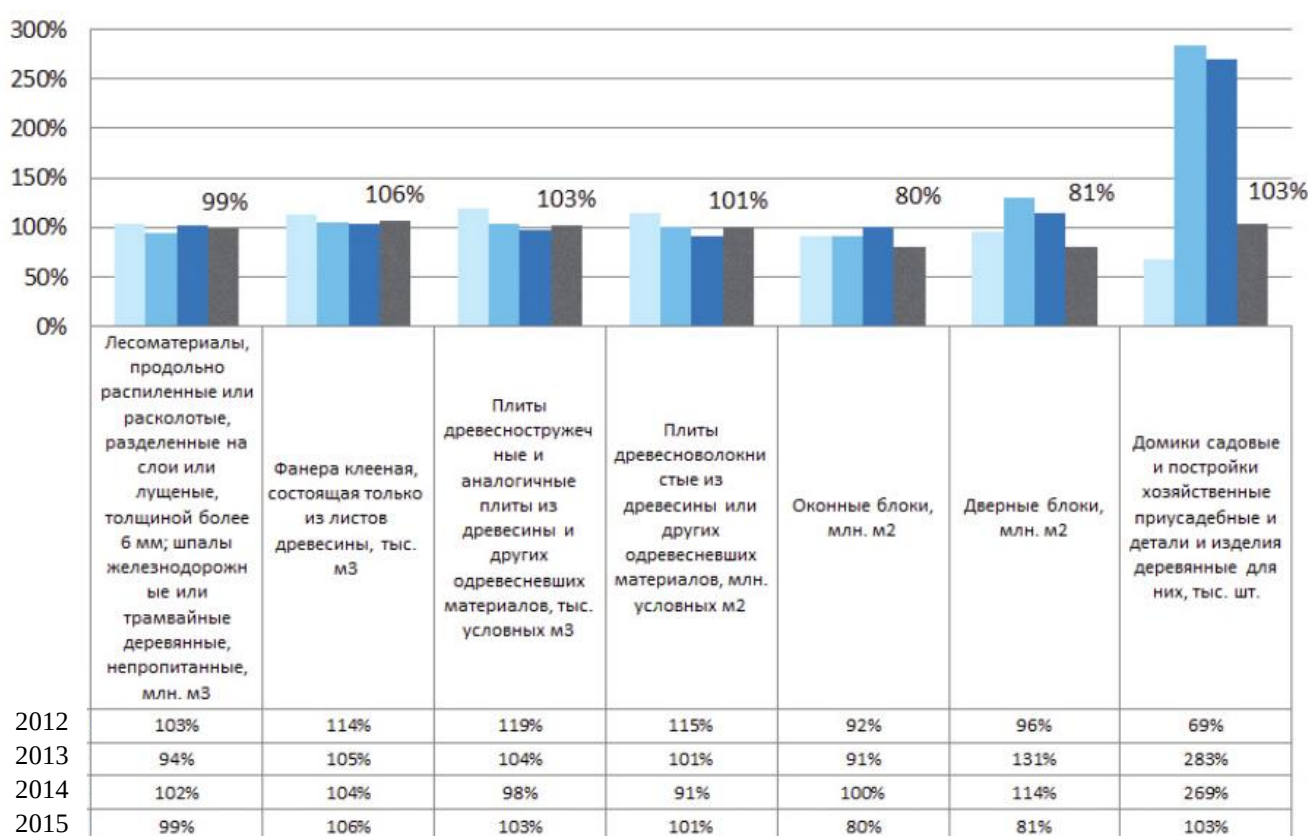


Рисунок 2 – Производство основных видов продукции деревообработки

ки

Положительным моментом в целом для розничной торговли является рост онлайн-торговли. По итогам 2015 г. объем продаж через Интернет вырос до 713 млрд руб. (+31% к 2014 г.), из которых 65% приходится на материальные товары и 35% – нематериальные товары. Поддержку сегменту оказывает общий рост уровня проникновения интернета в России (рост до 67,5% (+10,4% к 2014 г.)) и рост числа пользователей сетью Интернет на портативных устройствах: смартфонах и планшетах (число пользователей Интернетом на смартфонах выросло до 21 млн человек (+5,7 % к 2014 г.). Число пользователей Интернетом на планшетах – до 10 млн человек (+4,9 % к 2014 г.)). Учитывая данные тенденции, можно отметить, что канал сбыта мебельной продукции через Интернет имеет высокий потенциал. Однако в данном случае важно учитывать фактор логистики: покупки крупногабаритных предметов через Интернет совершаются преимущественно в регионе присутствия. В розничном товарообороте доля бытовой мебели составляет 1,6% (по имеющимся данным за 2015 год) или порядка 3% в обороте непродовольственных товаров. Концентрация торговых сетей относительно невысокая: на долю крупнейших 10 торговых сетей мебельных салонов приходится чуть менее 50% общего количества сетевых мебельных салонов России (в том числе Шатура Мебель (5,9%), Askona, Цвет Диванов, Много мебели, Лазурит, Роникон, KOMANDOR, Орматек, Торис, DMI/ Дятьково (3,7%)).

Товарные запасы бытовой мебели по итогам 2016 года сократились с 1,9% до 1,2% в общей структуре товарных запасов организаций розничной торговли. При этом тенденция устойчивая и прослеживается с докризисных 2008-2009 годов.

Один из ключевых рисков для развития отрасли – падение покупательной способности населения. По итогам 2016 года цены на продовольственные товары росли опережающими темпами (121,4%) по отношению к индексу потребительских цен (114,4%). При этом при продовольственной инфляции 15,4% среднедушевые доходы населения по итогам 3 кв. 2016 г.

выросли только на 6% до 33017 руб. в месяц ³. Это говорит о том, что доходы населения растут медленнее, чем цены на продовольствие, что сокращает покупательную способность населения и изменяет структуру потребления в сторону товаров первой необходимости.

Независимые розничные сети (без собственного производства) сокращаются, либо уходят с рынка, потому что не выдерживают ценовой конкуренции с сетями производителей. Тренд на интернет-продажи затухает, так как Яндекс за последние 3 года поднял цены на рекламу в десятки раз, и вся идея «дешёвого» продвижения накрылась. Сейчас 99% онлайн-проектов работают в глубокий минус.

Ответ экспертов на вопрос «почему в мебельных магазинах нет продаж?» – у нас мало настоящих бизнесменов в мебели. Мы работаем – кто как может. Нам нужны современные технологии в маркетинге, менеджменте и продажах. Если посмотреть структуру продаж мебели по каналам сбыта за рубежом и в России, можно сделать вывод, что брендинг продаж практически отсутствует (рисунок 3):

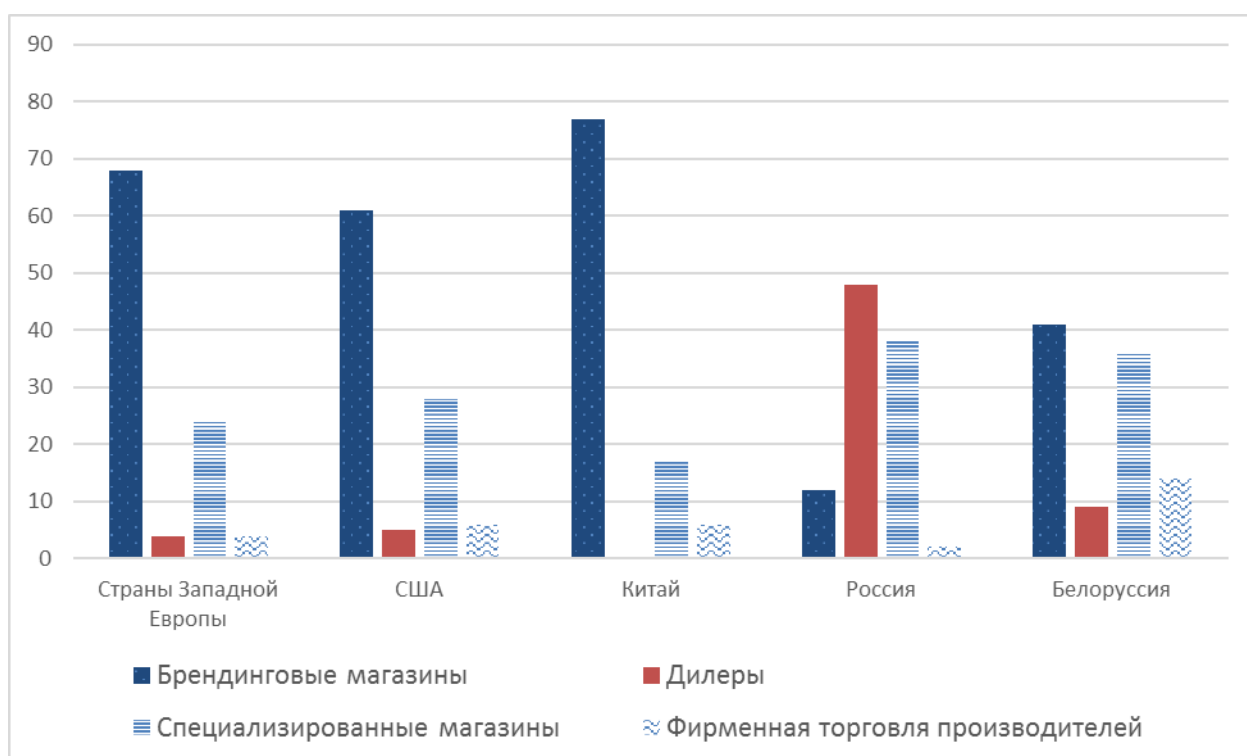


Рисунок 3 – Структура продаж мебели по каналам сбыта

³ <http://www.gks.ru/>

Россия на последнем месте среди представленных стран по продажам мебели через специализированные брендинговые центры.

По прогнозам аналитиков, в ближайшие годы поток брендинговой мебельной продукции в Россию не снизится, поэтому объем данного рынка в стоимостном выражении покажет положительную динамику развития.

Одним из внешних проявлений рынка любой продукции или услуг выступает конкуренция продавцов услуг за привлечение клиентов и реализацию им данных продукции или услуг. Противоречиво развивающийся, постепенно институализирующийся рынок мебели подвижен, гибок и в перспективе может стать одним из специфических сегментов динамично развивающегося сектора региональной экономики. В процессе взаимодействия контрагентов этого рынка, совершения сделок по поводу оптовой и розничной продажи мебели, а также организации выставочной деятельности регулируются спрос, предложение и цена продукции, отражающие в свою очередь спрос и предложение продукции на данном рынке.

Для анализа привлекательности отрасли и рынка целесообразно использовать количественную оценку на основе определенных показателей (таблица 3). Каждому показателю присваиваем вес, соответствующий важности по отношению к другим. Сумма всех весов равняется 1. Затем по пятибальной шкале проставляем оценку каждой переменной и умножением ее на вес определяем взвешенную оценку. Сумма взвешенных оценок дает отраслевую привлекательность.

Таблица 3 – Основные экономические характеристики рынка мебельной продукции

Характеристика	Анализ характеристики
1	2
Размеры рынка	Размер рынка достаточно большой, поэтому присутствует риск появления новых конкурентов.
Темпы роста рынка	Умеренный темп роста
Прибыльность отрасли	Прибыльность данной отрасли относительно невысокая, что препятствует на данном рынке новых организаций.

Наличие кадров соответствующей квалификации	Реализация мебельной продукции многих производителей и организация выставочной деятельности требует использования квалифицированных кадров. Однако данный барьер является преодолимым.
Стоимость услуг	Диапазон цен очень широкий. Цена варьируется в зависимости от вида, комплектности и качества продукции, имиджа производителя, моды. Субъекты мебельного рынка используют различные ценовые стратегии.

Продолжение таблицы 3

1	2
Стандартизация	Многообразие видов мебели и комплектности.
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Стартовые затраты достаточно велики, что связано с необходимостью строительства специализированного помещения, приобретения выставочного оборудования, оргтехники, нормативно-правовой литературы, наймом квалифицированного персонала.
Экономия на масштабах	Экономия на масштабах оказания услуг (выставочных, логистических) на данном рынке нехарактерна для крупных организаций
Быстрое обновление спектра предоставляемых услуг и продукции	Обновление продукции и спектра предоставляемых услуг происходит достаточно часто в связи с ростом спроса и изменением моды на продукцию.

В соответствии с вышеуказанными характеристиками отрасли определяем ее привлекательность (таблица 4):

Таблица 4 – Привлекательность отрасли мебельной продукции

Показатель	Вес важности	Оценка	Взвешенная оценка
Число фирм–конкурентов	0,2	5	1
Величина спроса на услуги	0,15	3	0,45
Уровень прибыли	0,15	4	0,6
Размер необходимых капиталовложений	0,3	1	0,3
Барьеры вхождения в отрасль	0,2	2	0,4
Итого:	1,0	-	2,75

Несмотря на имеющиеся барьеры, данная отрасль и данный рынок являются достаточно привлекательными. Планируется использовать агрессивную стратегию роста и развития, предполагающую концентрацию усилий на развитии выставочной деятельности и активизации оптовой торговли через бренд «МЭДИ», расширении ассортимента продаваемой продукции и ценовой доступности для потребителя, что необходимо для укрепления конкурентных позиций бренда и предприятий мебельной отрасли в будущем.

1.2. Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Любая фирма, вступающая на рынок или планирующая это сделать, прежде всего сталкивается с препятствием, которое заставляет ее четко подстраивать и регулировать свою деятельность под параметры рынка. Это препятствие - другие фирмы, так же осуществляющие свою деятельность на данном рынке, то есть конкуренты. Взаимоотношения между ними определяют понятием «конкуренция».

Каждая компания, которая хочет иметь шансы выстоять в случае каких-либо существенных изменений в конкурентной ситуации, должна постоянно анализировать свое конкурентное положение относительно членов своей стратегической группы и других групп. Значение конкуренции для самых глубоких основ функционирования экономики организации и отрасли огромно. Всё это способствовало выделению конкуренции в важный фактор маркетинговой среды фирмы, потребность в исследовании и анализе которого объясняется его существенным влиянием на хозяйственную деятельность любой компании, функционирующей на рынке. В связи с этим, проведение исследования конкуренции является неотъемлемой задачей службы маркетинга любой фирмы.

Сегодня в Российской Федерации выставочно-ярмарочная деятельность превратилась в заметный сегмент рынка. В стране создана выставочная индустрия, тесно связанная с рядом отраслей промышленности, имеющая собственную инфраструктуру, материально-техническую базу, специализированные кадры. Выставочно-ярмарочная деятельность является инструментом макроэкономической и инвестиционной политики. Сегодня выставки и ярмарки обеспечивают мобильность рынка, создают необходимое информационное поле, формируют значительные финансовые потоки, а также приносят дополнительный доход в бюджеты всех уровней. Выставки являются связующим звеном между внутренними и международными рынками и способ-

ствуют привлечению отечественных и иностранных инвестиций для реализации инвестиционных проектов российских организаций.

По экспертным оценкам, оборот в сфере выставочно-ярмарочной деятельности составляет примерно 0,7 млрд долларов в год. Совокупный оборот от деятельности более 200 выставочных организаций, являющихся членами Союза выставок и ярмарок, может составить к 2020 году более миллиарда долларов. Важным аспектом выставочно-ярмарочной деятельности является ее социально-экономическая направленность, выражающаяся в создании новых рабочих мест. Количество занятых непосредственно в выставочных организациях составляет примерно 200 тысяч человек, а с учетом вторичной занятости (в инфраструктуре выставок на срок их проведения) достигает 350 тысяч человек.

В 40 наиболее крупных городах Российской Федерации имеется порядка 550 тысяч квадратных метров выставочных площадей, из которых около 370 тысяч квадратных метров сосредоточены в Москве и Санкт-Петербурге, остальные примерно поровну распределены между европейской и азиатской частями страны. Как правило, площадь выставочных комплексов в России составляет от 2 до 10 тысяч квадратных метров (за исключением Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода, где есть комплексы площадью 20 тысяч квадратных метров и более). В настоящее время ни один отечественный комплекс по размерам, технической оснащенности и функциональности не может сравниться с ведущими западноевропейскими выставочными комплексами. Например, средний размер аналогичных комплексов за рубежом составляет не менее 100 тысяч квадратных метров, в Китае общая выставочная площадь постоянно действующего мебельного павильона-выставки «Лувр» составляет 183 тысячи квадратных метров, а всех мебельных выставок – более 900 тысяч квадратных метров, в Германии - 600 тысяч квадратных метров.

Выставочный бизнес в России находится стадии интенсивного развития. В настоящее время в России активно работают более 150 выставочных

объединений, постоянно возрастает количество предприятий-участников выставок. Около 10% фирм ежегодно участвует более чем в 20 мебельных выставках в различных регионах России (рисунок 4).

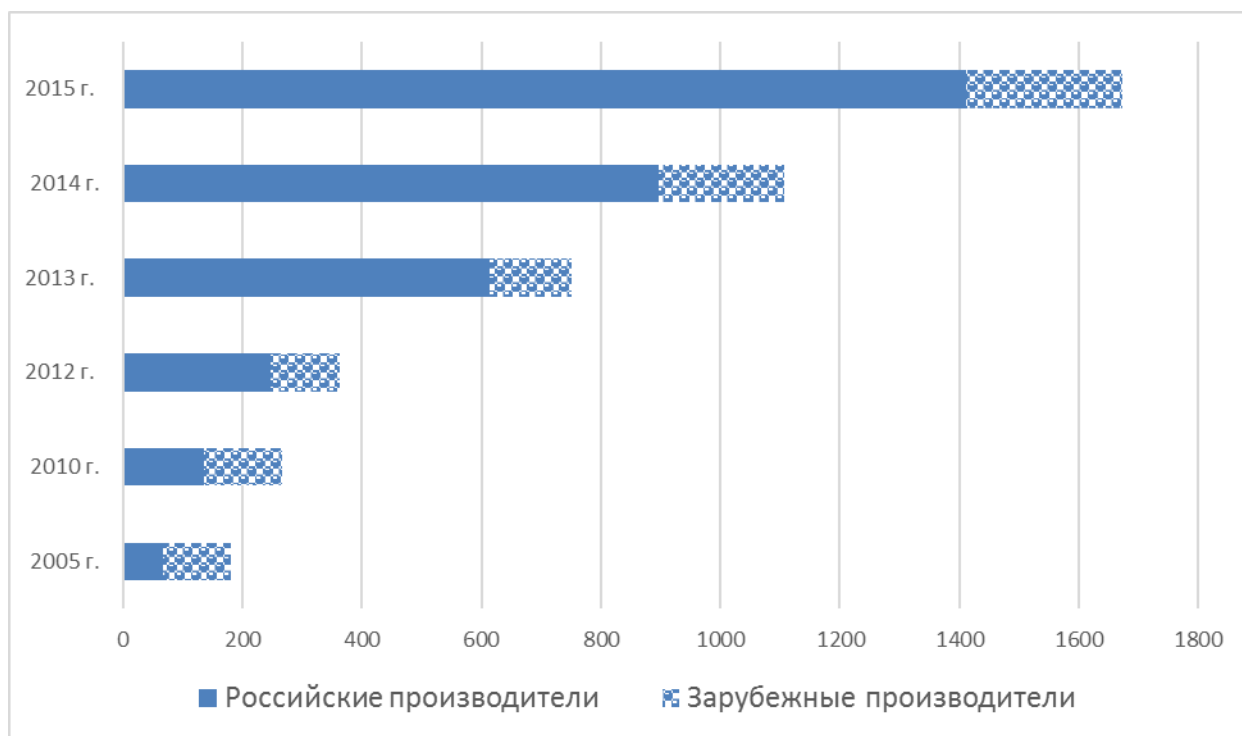


Рисунок 4 – Число участников выставок мебельной промышленности (проводимых в России) ⁴

Если в 2005 году большинство участников были из-за рубежа, то сегодня 85% участников – российские фирмы.

Параллельно все большее количество российских предприятий стремятся представить свою продукцию на зарубежных выставках. В 2015 году отечественные предприятия представляли свою продукцию более чем на 120 крупнейших зарубежных выставках. Только на ноябрьской выставке «Мебель-2015», проводимой в Москве в Центральном выставочном комплексе «Экспоцентр». Приняли участие 552 российские фирмы (всего приняли участие 678 компаний из 27 стран Европы и Азии).

На сегодняшний день около 90% выставок являются специализированными и только 10% многоотраслевыми. Это свидетельствует о том, что пред-

⁴ http://www.meb-expo.ru/common/img/uploaded/exhibitions/mebel/doc_2015/mebel_post-release-2015-rus.pdf

приятия стремятся участвовать на том рынке, где будет присутствовать их целевая аудитория.

Центром выставочной деятельности России является Москва. Именно здесь расположены самые крупные и сильные центры и экспоненты, публикуются издания, посвященные выставочному бизнесу - газета «Бизнес-удача» и каталог «Выставки и ярмарки».

Однако, практически все участники и посетители заявляют, что столица является не самым удобным местом для таких крупногабаритных товаров, как мебель и мебельные материалы. Ведь для разгрузки экспонатов требуются удобные подъездные пути, что не всегда обеспечено. Это обуславливает существенные логистические издержки как участников, так и оптовых покупателей. То же можно сказать и о выставках в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Самаре, Саратове, Сочи. Участники отмечали удобство расположения выставок в Белгороде, Казани, Екатеринбурге – вдали от центра города, в хорошей транспортной доступности, при наличии всей необходимой логистической инфраструктуры.

В результате проведенного анализа предложения в России были определены 7 основных конкурентов для вновь создаваемой организации «Мебель-Экспо-Дом-Интерьер», в том или ином объеме оказывающие выставочные услуги мебельной промышленности:

1. МВЦ «Экспоцентр», г. Москва;
2. «КрокусЭкспо», г. Москва;
3. ВКК «Экспоград Юг», г. Краснодар;
4. ВК "Белэкспоцентр", г. Белгород;
5. ООО «Форум. Крымские выставки», г. Симферополь;
6. Хабаровская международная ярмарка, г. Хабаровск;
7. ОАО "Казанская ярмарка", г. Казань;
8. Пензенская областная ТПП, г. Пенза;
9. МВЦ «Екатеринбург-Экспо», г. Екатеринбург;
10. ВК «СОЧИ-ЭКСПО», г. Сочи;

11. ВК ООО «Экспо-Волга», г. Самара;
12. Манеж Дворца спорта, г. Саратов;
13. ООО «ITE Сибирь», г. Новосибирск.

В таблице 5 представлена информация конкурентных преимуществ и недостатках, оказываемых данными организаторами выставок.

Таблица 5 - Конкурентные преимущества и недостатки, оказываемые организаторами выставок мебельной продукции

Показатели	МВЦ «Экспоцентр»	«КрокусЭкспо»	ВКК «Экспоград Юг»	ВК "Белэкспоцентр"	ООО «Форум. Крымские выставки»	Хабаровская международная ярмарка	ОАО "Казанская ярмарка"	Пензенская областная ТПП	МВЦ «Екатеринбург-Экспо»	ВК «СОЧИ-ЭКСПО»	ВК ООО «Экспо-Волга»	Манеж Дворца спорта	ООО «ITE Сибирь»
Удаленность от розничных покупателей		5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4
Выставочные площади – размер	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	2	3
Выставочные площади – оборудование и обустройство	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	1	3
Цена участия	3	3	3	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5
Удобство расположения для клиентов-оптовиков	2	2	2	5	2	2	4	3	5	2	2	2	4
Географическое положение в России	5	5	4	4	1	1	5	5	5	2	5	5	5
Удобство подъездных путей	2	2	2	5	2	3	5	4	5	2	2	2	4
Логистическая инфраструктура	5	4	4	5	2	4	5	3	4	4	3	1	4
Регулярность проведения	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4
ИТОГО	36	35	33	42	26	29	41	34	39	31	33	23	36

Новому, постоянно действующему, выставочно-логистическому комплексу следует ориентироваться на таких конкурентов, как ВК "Белэкспо-

центр", г. Белгород, ОАО "Казанская ярмарка", г. Казань, МВЦ «Екатеринбург-Экспо», г. Екатеринбург.

При исследовании и анализе выставочно-ярмарочного бизнеса важна оценка движущих сил – тех процессов, факторов, которые меняют расстановку сил в отрасли и влияние на ее развитие. Конкурентные силы, влияющие на предприятие, по М. Портеру, показаны на рисунке 5.



Рисунок 5 – Конкурентный анализ внешнего окружения

Состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

- соперничество между продавцами внутри отрасли;
- попытки предприятий из других отраслей завоевывать покупателей своими товарами;
- возможность появления новых конкурентов внутри отрасли;
- способность потребителей продукции фирмы диктовать свои условия.

Движущие силы приведены с понижением значимости:

- основные конкуренты;
- угроза появления новых конкурентов;
- угроза появления товаров-заменителей;
- сила потребителей;
- действия поставщиков.

Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру этих сил. Структура конкуренции в отрасли с точки зрения прибыльности достаточно привлекательна, несмотря на то, что соперничество между выставками сильное, барьеры выхода на рынок высокие, конкуренция со стороны продуктов заменителей невысока, и как продавцы, так и покупатели могут получать значительные выгоды от участия в сделках. Конкурентные силы в целом не оказывают значительного влияния на положение в отрасли, следовательно, эта отрасль благополучна и привлекательна с точки зрения получения высокой прибыли.

Изменение каждой из пяти конкурентных сил влияют на другие. При высокой прибыли в какой-либо отрасли предприятия стремятся проникнуть в нее. Это создает высокую конкуренцию, которая осложняет положение предприятий, но создает более благоприятные условия для потребителей продукции, которым предоставляются ее более широкий выбор и возможность осуществлять покупки по более низким ценам. Однако прибыльность отрасли определяет только лишь одна или две силы. Это может быть сила покупателей при покупках мебели через специализированные магазины или сила по-

ставщиков, осуществляющих поставки мебели и фурнитуры по умеренным ценам.

Таким образом, организация постоянно действующей выставки мебели, мебельного сырья и мебельной фурнитуры будет весьма востребованной.

Один из инструментов сравнения конкурентных позиций предприятий отрасли – разработка карты стратегических групп. Стратегическая группа состоит из соперничающих предприятий с одинаковым стилем конкурентных активностей и одинаковыми позициями на рынке. Чем ближе друг к другу на карте расположены стратегические группы, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них предприятиями.

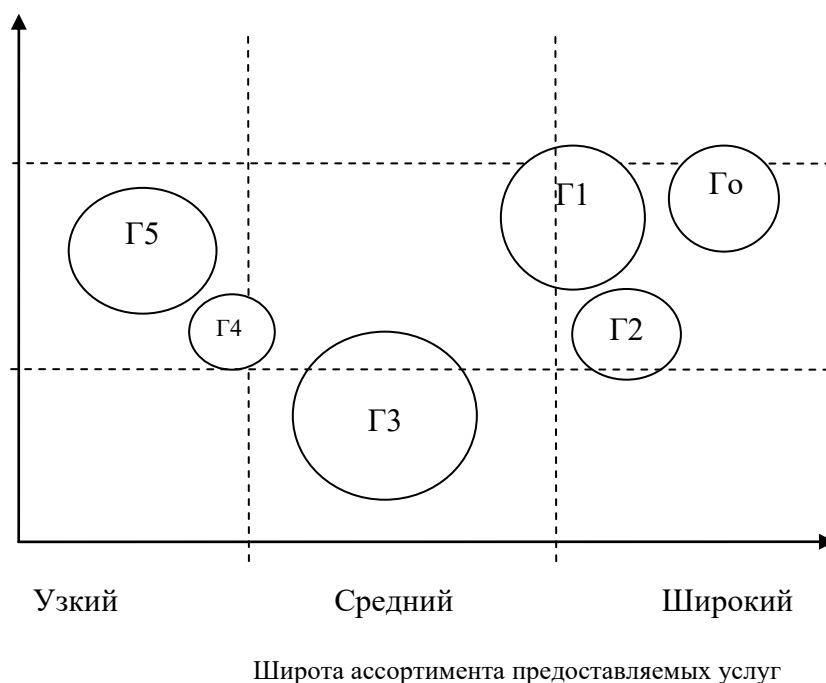


Рисунок 6 – Стратегические группы

В результате выявляем позицию предприятия ООО «МЭДИ», которое входит в стратегическую группу Г₀. Как видно из рисунка, положение фирмы является благоприятным. Однако ситуация является напряженной из-за сильной конкурентной борьбы с остальными стратегическими группами, в частности, с Г₁, включающей выставочные центры Москвы, Казани и Белгорода (доля продаж этой группы достаточно высока, по сравнению с долей группы начинающей выставки).

Стратегия конкурентов и их вероятные действия в будущем, за кем необходимо наблюдать и почему, показана на рисунке. Необходимо отметить также, что при проведении анализа конкурентная группа предприятий может быть значительно сужена, если ввести дополнительные признаки, например, размер выставочных площадей. Здесь принимается точка зрения, что средние по размеру выставки не могут конкурировать с большими, даже если они работают на одном рынке и оказывают аналогичные услуги. Но и в этом случае необходима осторожность, так как выставки среднего размера, применив инновационный подход, могут резко опередить крупные корпорации, обладающие значительными ресурсами.

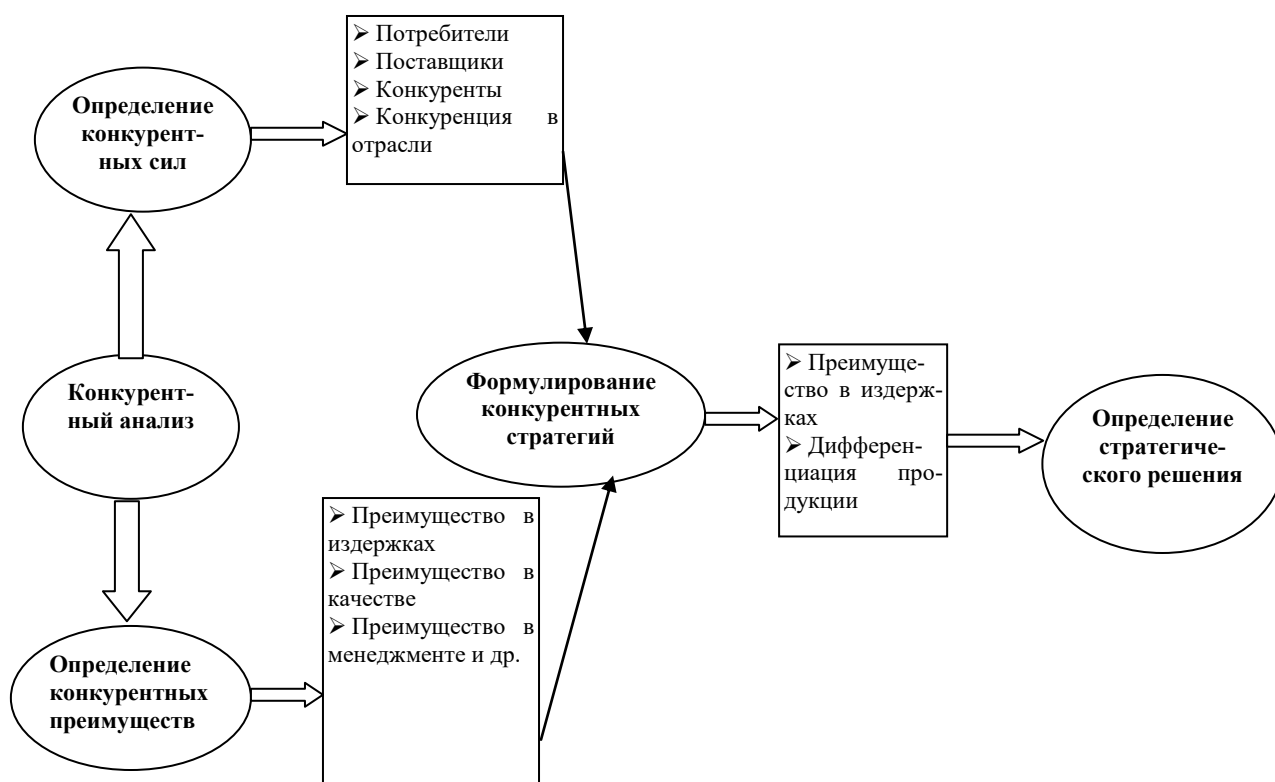


Рисунок 7 – Схема конкурентного анализа

В соответствии со схемой конкурентного анализа (см. рис. 7) определяем конкурентные преимущества предприятий, входящих в различные стратегические группы. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности производится по 10-балльной шкале (см. табл. 2.4).

Таблица 6 – Качественное сравнение фирм-конкурентов по конкурентным факторам

Конкурентные факторы	ООО «МЭДИ»	МВЦ «Экспоцентр»	«КрокусЭкспо»	ВК "Белэкспоцентр"	ОАО "Казанская ярмарка"	Пензенская областная ТПП
Качество предоставляемых услуг	9	9	8	8	8	7
Доступность цены участия	7	4	4	8	4	6
Эффективность рекламы	9	8	7	8	4	7
Работа по международным стандартам	9	8	5	6	5	5
Репутация выставки	4	5	7	3	6	2
Большое количество предоставляемых услуг	9	7	8	8	6	5
Достаточная и качественная материальная база	5	5	3	9	4	2
Дизайн	7	6	5	6	8	6
Высокий уровень корпоративной культуры	8	8	6	7	7	6
Месторасположение	7	6	6	6	8	7
Общая сумма баллов	74	66	59	69	60	53
Место предприятия по конкурентной среде	1	3	5	2	4	6

Анализируя данные, получаем, что первое по конкурентным факторам должен занять наш центр, второе – ВК "Белэкспоцентр", третье – выставка МВЦ «Экспоцентр».

Более детальный анализ конкурентных преимуществ и отставаний приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ конкурентных факторов

Предприятия-конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентное отставание
Выставочно-ярмарочные услуги		
МВЦ «Экспоцентр»	1. Известная торговая марка 2. Высокое качество 3. Престижность 4. Большое количество предоставляемых услуг 5. Хорошо организованная сеть дистрибьютеров	1. Высокая цена участия 2. Неудобное месторасположение для участников
«КрокусЭкспо»	1. Большое количество предоставляемых услуг 2. Высокое качество 3. Доступная цена	1. Нарушение международных выставочных стандартов 2. Неудобство подъездных путей 3. Невысокий уровень корпоративной культуры
ВК "Белэкспоцентр"	1. Достаточная и качественная материальная база 2. Эффективность рекламы 3. Дизайн	1. Удаленное местоположение от центра России 4. Малоэффективная реклама
ОАО "Казанская ярмарка"	1. Дизайн 2. Высокое качество 3. Известность выставки	1. Высокая цена участия 2. Недостаточно качественная материальная база
Пензенская областная ТПП	1. Удобство участия для пензенских производителей 2. Низкая цена участия	1. Недостаточно качественная материальная база 2. Репутация предприятия 3. Низкий уровень рекламной деятельности
ООО «МЭДИ»	1. Высокое качество 2. Доступная цена 3. Большое количество предоставляемых услуг 4. Дизайн 5. Высокий уровень корпоративной культуры	1. Неизвестность выставки 2. Высокие постоянные издержки из-за постоянно действующего характера деятельности

1.3 Анализ факторов внешней среды

Проведем PEST-анализ внешней среды отрасли выставочных услуг и конкретно нашего предприятия.

Таблица 8 - Таблица весов факторов внешней среды.

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы	Вес фактора	Результирующий вес фактора
1. Политические	ПП1	Вступление России в ВТО, санкции	Гп = 3 бал	Гп1 = 5 бал	Рп1 = 15 бал
	ПП2	Нестабильность политической жизни общества в связи с международными санкциями 2015-2016 гг.		Гп2 = 2 бал	Рп2 = 6 бал
	ПП3	События на Украине		Гп3 = 1 бал	Рп3 = 3 бал
2. Экономические	ЭЭ1	Отсутствие государственной поддержки российского участия в международных выставках	Гэ = 5 бал	Гп4 = 3 бал	Рп4 = 15 бал
	ЭЭ2	Отсутствие государственной поддержки мебельной отрасли		Гэ1 = 4 бал	Рэ1 = 20 бал
	ЭЭ3	Развитие рынка коммерческой недвижимости		Гэ2 = 2 бал	Рэ2 = 10 бал
	ЭЭ4	Благоприятный инвестиционный климат		Гэ3 = 3 бал	Рэ3 = 15 бал
3. Технологические	ТТ1	Уровень использования информационных технологий.	Гт = 4 бал	Гт1 = 5 бал	Рт1 = 20 бал
	ТТ2	Невыполнение концепции развития выставочной индустрии, принятой правительством в марте 2014 года		Гт3 = 3 бал	Рт3 = 12 бал
4. Социально-демографические	ТС1	Отсутствие специалистов с необходимым уровнем образования	Гс = 2 бал	Гс1 = 2 бал	Рт1 = 4 бал
	ТС2	Динамика изменения населения по уровню доходов.		Гс3 = 1 бал	Рт3 = 2 бал

Суммарное значение результирующих факторов по анализируемым 4-м группам следующее:

$\Sigma_{\text{П}} = 24$ балла; $\Sigma_{\text{Э}} = 60$ баллов; $\Sigma_{\text{Т}} = 32$ балла; $\Sigma_{\text{С}} = 6$ баллов. Наиболее значимой является группа экономических факторов внешней среды ($\Sigma_{\text{Э}} = 60$

баллов) которая получает рейтинг $R=1$. Следующей по мере уменьшения рейтинга является группа технологических факторов с рейтингом $R=2$, политических $R=3$, социально-демографических факторов $R=4$.

Таким образом, при помощи PEST-анализа выявлена значимость факторов внешней среды, которые оказывают влияние на предприятие ООО «МЭДИ». Дальнейший анализ позволяет учесть их характер (возможность или угроза), оценить срочность реагирования предприятия на каждый фактор, определить итоговую важность каждого фактора. Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу 9 "профиля среды", которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты. Приняты следующие обозначения:

- 1) "Фактор среды" - перечень факторов среды оказывающих внимание на предприятие.
- 2) "Вес фактора" (R)- результирующий вес фактора.
- 3) "Срочность реагирования" - 1 балл - нет необходимости реагировать срочно, следует провести дальнейшее обследование и анализ тенденций; 2 балла - необходимо активно реагировать, но есть некоторое время на анализ и выбор решений; 3 балла - необходимо срочно реагировать, решения принимаются оперативно в ходе работы.
- 4) "Характер изменения" - оценка благоприятности воздействия, то есть новая возможность - $(+1)$; или неблагоприятности, то есть угроза, опасность - (-1) .
- 5) "Результирующая оценка" - произведение оценок по столбцам.

Таблица 9 – Профиль среды ООО «МЭДИ»

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка (балл)
П1	15	2	+1	+30
П2	6	1	-1	-6
П3	3	1	-1	-3
Э1	15	1	-1	-15
Э2	20	1	-1	-20
Э3	10	3	+1	+30
Э4	15	3	+1	+45
Т1	20	3	+1	+60
Т2	12	1	-1	-12
С1	4	1	-1	-4
С2	2	1	+1	+2

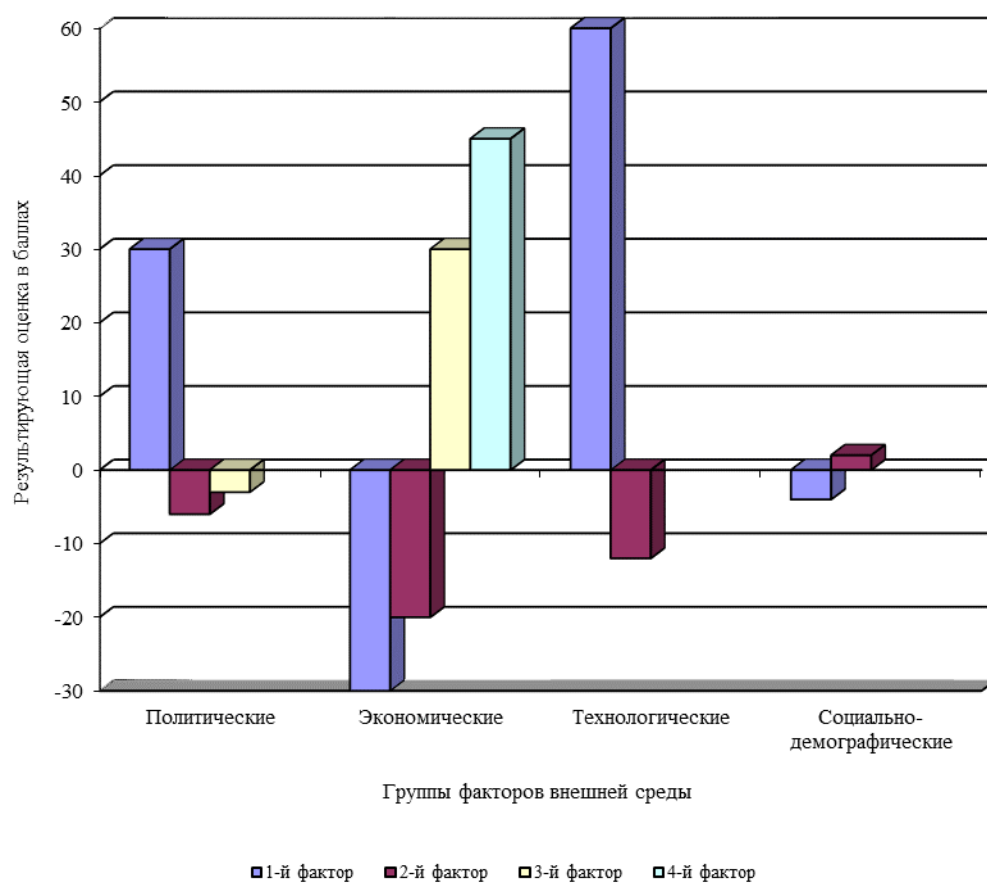


Рисунок 8 – Профиль среды ООО «МЭДИ»

Выводы по анализу внешней среды:

1). Наиболее благоприятными для ООО «МЭДИ» являются технологические факторы. Уровень используемых технологий в достаточно высок, что положительно сказывается на развитии выставочно-ярмарочного бизнеса и качества предоставляемых услуг. С другой стороны, невыполнение концепции развития выставочной индустрии, принятой правительством в марте 2014 года серьезно затрудняет деятельность самих выставочных объединений. Так, организациями выставок сегодня занимается правительство страны и отдельные министерства, торгово-промышленная палаты, профессиональные ассоциации и сами выставочники. Соответственно многие функции дублируются, и между занятыми в процессе сторонами возникают спорные моменты.

Реализация программ поддержки предпринимательства, изменение налогового законодательства в желаемом направлении могут предоставить дополнительные выгоды и создать хорошие альтернативы развития предприятия.

2). Наибольшую опасность представляет экономический фактор отсутствия поддержки мебельной отрасли, из-за отсутствия бюджетных ассигнований отечественное производственное оборудование морально устарело. Значимость этого фактора высока, так как он непосредственно влияет на такие ключевые показатели деятельности предприятия, как снижение издержек и повышение качества продукции. В совокупности это определяет уровень конкурентоспособности предприятия. Для выставки ярмарки выгодно, что в ней принимали участие наибольшее количество производителей – и не только иностранных, но и, прежде всего, российских. В свою очередь, только конкурентоспособное предприятие способно участвовать в выставках.

Отсутствие поддержки участия в выставках отечественных производителей также негативно складывается на темпах роста выставочной индустрии (7 миллионов долларов в текущем году, из них 5 миллионов - на «Экспо-2015». В Германии на поддержку выставочных мероприятий выделяется еже-

годно 35 миллионов евро). Если бы оказывалась соответствующая поддержка, то количество участников ООО «МЭДИ» резко увеличилось.

Безусловно, положительное воздействие оказывает рост рынка коммерческой недвижимости и создание благоприятное инвестиционного климата в стране – что привлечет новых инвесторов, способных профинансировать создание филиалов ООО «МЭДИ» в других городах.

3). Из политических факторов наиболее значим фактор вступления России в ВТО и санкции европейских государств и США, так как после этого на отечественном рынке увеличится спрос на продукцию отечественных производителей, следовательно, увеличится количество участников выставки-ярмарки ООО «МЭДИ». Отрицательные факторы – нестабильная политическая жизнь общества, вызванная неуверенностью в будущем (2015-2016 годы – время противостояния с США, участия в войне на Украине и в Сирии, вероятно, стране предстоят социальные, политические и экономические коллизии).

4). Социальные факторы менее значимы. Однако, необходимо повышение образовательного уровня населения, который ведет к улучшению структуры занятости части общества. Кроме того, для персонала выставочно-ярмарочной индустрии необходимо специальное профессиональное образование. Отрицательный – фактор сильного расслоения общества по доходам, который снижает факторы спроса на качественную продукцию.

1.4 Изучение потребителей и сегментация рынка выставочных услуг

Создаваемый ООО «МЭДИ» проект оптовой ярмарки товаров мебельной промышленности ориентируется, в первую очередь, на компании со средним, выше среднего и крупным размером оборотного капитала. Эти предприятия, развиваясь, рассматривают различные способы расширения бизнеса. Они принимают участие в специализированных выставках-

ярмарках, проходящих регулярно.

Условно всех потребителей комплекса ООО «МЭДИ» можно разделить на следующие основные группы:

- крупные производители и продавцы мебели;
- производители и продавцы материалов и комплектующих для производства мебели;
- компании-аутсорсеры;
- прочие потребители.

К группе потребителей "Крупные производители и продавцы" можно отнести производителей самой мебели. Ежемесячный оборот этих компаний составляет до полумиллиарда рублей. Это предприятия практически из всех крупных городов России, стран СНГ и из-за рубежа. Они имеют своё производство - фабрики и мебельные цеха, крупную сбытовую сеть. Чаще всего они имеют свои собственные офисные и складские помещения, сеть дистрибьюторов. Постоянно принимают участие в различного рода выставках и ярмарках (мирового, федерального, регионального и местного масштаба). Представители этой группы рассматривают выставки и ярмарки как «зеркало», отражающее проблемы и достижения мебельных предприятий и отрасли в целом. Проект ООО «МЭДИ» рассматривается представителями этой группы как серьезная альтернатива действующим выставочным центрам.

К группе "Производители и продавцы материалов и комплектующих для производства мебели» относятся компании и частные предприниматели, присутствующие на рынке, как правило, большое количество лет. Они имеют сформировавшуюся сбытовую сеть, представляют новинки материалов и фурнитуры не так часто, как производители самой мебели, однако нуждаются в выставках больше, так как их успех зависит от известности среди производителей конечной продукции и от крупных заказов на сырье, производимое ими. Ежемесячный оборот таких предприятий составляет от 0,5 до 0,7

млрд рублей в месяц. Имеют собственные столярные цеха, текстильные фабрики, предприятия по производству кожи и кожзаменителя, фурнитурные мастерские. Офисы и склады этих компаний чаще всего являются арендуемыми и распределенными по стране. Участие в федеральных выставках и ярмарках принимают периодически. Проект ООО «МЭДИ» рассматривают как реальную возможность расширения бизнеса и его стабилизации.

«Компании-аутсорсеры» - это компании, организующие внутреннюю инфраструктуру в комплексе.

К «Прочим потребителям» можно отнести общественные и коммерческие организации, научные институты, которые пользуются услугами комплекса периодически, например, проводят семинары и конференции в конференц-зале, проводят различные PR-акции и т.д.

Предположительно потенциальные потребители комплекса ООО «МЭДИ» распределятся следующим образом:

Первый этаж комплекса:

- представительства и офисы крупных компаний-производителей мебели, оборудования и материалов для мебельной промышленности из России и из-за рубежа.

Второй этаж комплекса:

- продавцы швейной фурнитуры и малогабаритного оборудования для мебельной промышленности;

выставочные павильоны компаний-производителей мебели;

торговые павильоны частных предпринимателей, занимающихся производством мебели;

выставки малогабаритной мебели;

- офисы компаний-аутсорсеров.

Конференц-зал комплекса:

- администрация города и района научные институты;

- политические партии и различные общественные организации, коммерческие организации;

Таким образом, структура потенциальных потребителей позволит обеспечить устойчивый спрос на все предлагаемые услуги комплекса выставки товаров мебельной промышленности ООО «МЭДИ».

Основные целевые аудитории:

- 1) Потенциальные арендаторы (производственные и торговые мебельные компании, деревообрабатывающие и текстильные предприятия).
- 2) Оптовые покупатели (крупнооптовые покупатели мебельной продукции и материалов для производства мебели).
- 3) Мелкооптовые покупатели (небольшие торговые и производственные фирмы, магазины, дизайнерские цеха, индивидуальные предприниматели).
- 4) Розничные покупатели.

Общая стратегия на отобранных сегментах:

- стратегия привлечения покупателей
- стратегия продвижения торгового комплекса ООО «МЭДИ» на мебельном рынке
- стратегия привлечения потенциальных арендаторов в комплекс ООО «МЭДИ».

При выборе целевого сегмента необходимо обратить внимание на размер предприятия, который, как мы видим, напрямую влияет на количество арендуемой им площади. Чем крупнее производитель, тем больший павильон он арендует, использует большое количество дополнительных услуг, следовательно, приносит большую дополнительную прибыль Выставке (см. рис. 9).



Рисунок 9 - Сегментирование потребителей по постоянству участия

Таблица 8 - Сегментирование потребителей по постоянству участия

Клиент	Доля
Постоянный клиент (розничный)	16,73%
Постоянный клиент (оптовый)	60,79%
Новый клиент (оптовый)	12,06%
Новый клиент (розничный)	10,36%

Таблица 9 - Определение характеристик потребителей по частоте совершения покупки

Параметр определения	Диапазон	Количество потребителей
Частота посещения комплекса	раз в неделю	10,52% розница 5,26% опт
	Раз в 6 месяцев	1,75% розница
	Раз в 3 месяца	7,02% розницы 8,77- опт
	2 раза в месяц	7,02 розница
	Раз в 2 недели	3,5 розница 3,5 -опт
	Раз в месяц	42,1 розница 10,53-опт

Таблица 10 - Определение характеристик потребителей

Возрастной диапазон	Муж	Жен
20-30	8,73%	8,75%
30-45	20,89%	41,94%
45-50	6,33%	13,36%

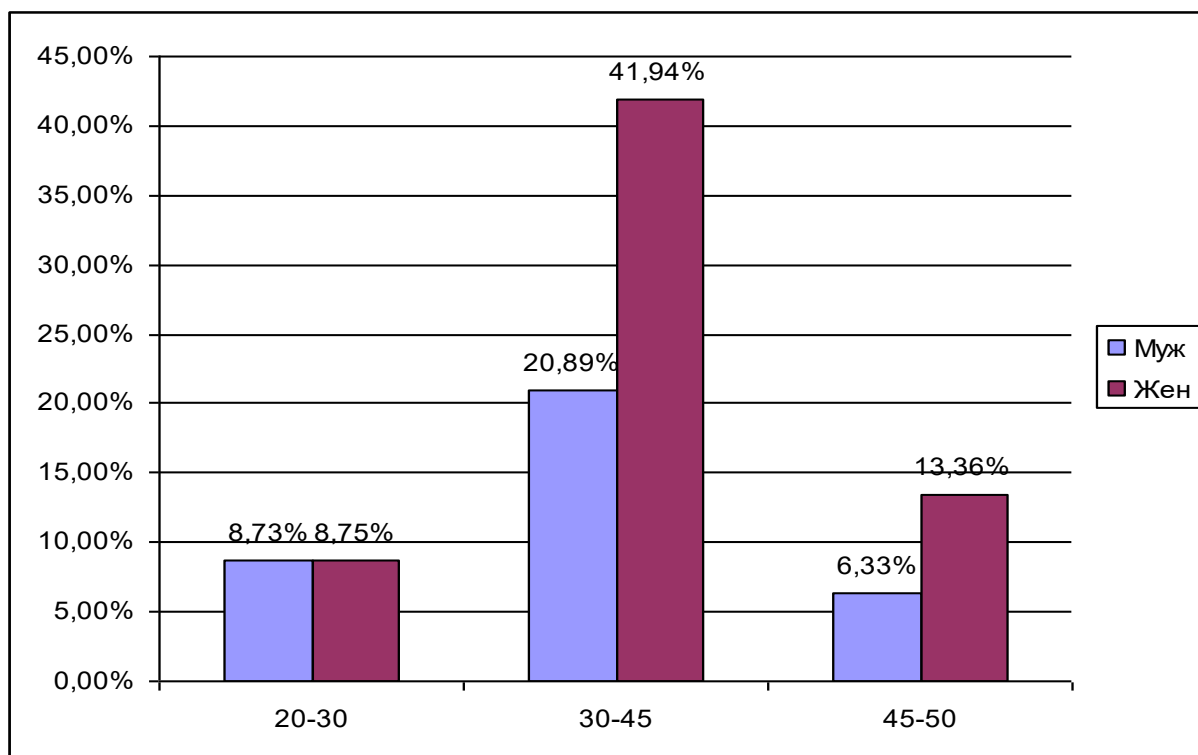


Рисунок 10 - Определение характеристик потребителей по половозрастному признаку

Анализируя диаграмму сегментации по географическому признаку, видно, что удельный вес отечественных компаний составляет 70 % против 30% зарубежных. Однако, в современных условиях рынка ориентация исключительно на российского производителя рискованна, поскольку в перспективе предпочтение продукции отечественной мебельной промышленности до сих пор остается под вопросом (из-за отсталости в трендах, в основном, практически отсутствия льготного кредитования и поддержки со стороны государства). Более того, вступление России в ВТО позволит привлечь в ООО «МЭДИ» новых зарубежных арендаторов.

Исходя из этого, в наш целевой сегмент будут входить крупные и средние российские фирмы и зарубежные компании независимо от размера, готовые использовать весь комплекс предлагаемых услуг.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СОЗДАНИЯ ВЫСТАВОЧНОГО МЕБЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

2.1 Характеристика услуг выставочного комплекса ООО «МЭДИ»

ООО «МЭДИ» – первая всероссийская профессиональная оптовая постоянно действующая выставка-ярмарка товаров мебельной промышленности и товаров для мебельной промышленности. Это оптовый выставочный комплекс, где производители и поставщики мебельной, деревообрабатывающей, текстильной, химической продукции, а также станкостроения могут выгодно продавать свои товары, а оптовые покупатели могут выгодно купить товар для дальнейшей переработки, перепродажи или реализации через розничную сеть.

Отраслевой комплекс ООО «МЭДИ» призван стать коммерческим центром российской мебели, товаропроводящей сетью страны и зарубежья. Он имеет глубокий экономический и социальный смысл. Выставочная деятельность – дело не только доходное, но и создающее новые импульсы для развития других отраслей.

Целью отраслевого комплекса ООО «МЭДИ» является организация новых торговых взаимоотношений между производителями мебельной продукции и их клиентами путем предоставления им полного комплекса услуг, необходимых для развития бизнеса и тем, и другим.

Оказывая эти услуги, комплекс, кроме всего прочего, получит, так называемый, «синергетический эффект» и, как следствие, увеличится его конкурентоспособность и доходность в сравнении с другими. Инфраструктуру выставочного комплекса «МЭДИ» мы будем рассматривать через мультиатрибутивную модель услуги. Сдача в аренду выставочных павильонов – это продукт по замыслу, но в совокупности с дополнительными услугами (охра-

ной, юридической фирмой, транспортной компанией и т.д.) – представляет собой продукт с расширенными характеристиками.

Инфраструктура комплекса включает в себя:

1) Выставочные, офисные и складские помещения. Общее количество их ориентировочно будет около 100.

2) Круглосуточно работающий банк осуществляет расчетно-кассовое обслуживание, услуги инкассации, факторинга, аккредитива, кредитование, банкомат, денежные переводы, обмен валют, хранение денежных средств в индивидуальных сейфах.

3) Информационный центр. Предоставление информации об участниках комплекса, инфраструктуре и пр.

4) Бизнес-центр, предлагающий услуги Интернета, копировальные услуги и факсимильную связь.

5) Аудиторская компания. Проводит аудит предприятий, осуществляет ведение (восстановление) бухгалтерского учета, финансовый и правовой анализ, занимается разработкой налоговой политики предприятия.

6) Юридическая фирма. Оказывает консультационное и правовое обслуживание, регистрирует предприятия и предпринимателей, представляет в судах.

7) Страхования компания. Предлагает все виды страхования.

8) Представительство таможенного брокера. Предлагает проведение экспертизы, контроля качества, количества, комплексности товара, в том числе погрузочную инспекцию (экспертизу), удостоверение сертификатов о происхождении товаров, а так же других документов, связанных с внешне-экономической деятельностью.

9) Транспортная компания. Оказывает услуги по доставке груза всеми видами транспорта, экспедиционные услуги, в том числе международного характера.

10) Рекламное агентство.

11) Кадровый центр занимается подбором персонала.

- 12) Охранное предприятие. Осуществляет весь спектр охранных услуг.
- 13) Конференц-зал, предназначенный для проведения семинаров, лекций.
- 14) Столовая и кафе.
- 15) Компания по профессиональной уборке помещений.
- 16) Программы кредитования. Производители мебели могут реализовать программы товарного кредита и факторинга для участников проекта.

Это первый и пока единственный в своем роде проект в мебельной промышленности. Планируется расширять инфраструктуру и дальше, причем надо стараться предвосхищать желания арендаторов, всегда быть «на шаг впереди».

Создание комплекса планируется осуществить в непосредственной близости от трассы М5, между г. Пенза и п. Мокшан. Это обусловлено близостью к основным производителям, характером дорожного полотна трассы М5 в этом районе, большими возможностями подъезда и размещения, наличием свободных земельных ресурсов в этом районе, транспортной доступностью для потенциальных розничных клиентов. Трасса «Урал», проходящая вблизи комплекса – одна из самых оживленных: она ведет в Волгоград, Астрахань, Самару, Пензу, Челябинск, Ижевск, Оренбург и другие города, откуда могут приехать как розничные, так и оптовые клиенты и покупатели.

Основные виды деятельности выставки-ярмарки ООО «МЭДИ»: предоставление в аренду нежилых помещений, оказание услуг складского хозяйства, организация и проведение выставок-ярмарок мебели и товаров для мебельной промышленности.

Вообще, услуги – это действия или выгоды, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к завладению чем-либо. Услуги неосвязаемы, неотделимы от своего источника, непостоянны по качеству и несохраняемы.

Развитие проекта ООО «МЭДИ» будет осуществляться по принципу девелопмента: проводится благоустройство и развитие территории с целью увеличения её стоимости.

Структура ассортимента представленных в "МЭДИ" производителей

«МЭДИ» - это комплексный подход: здесь можно купить сразу все необходимое, начиная от сырья для производства и заканчивая готовыми изделиями.

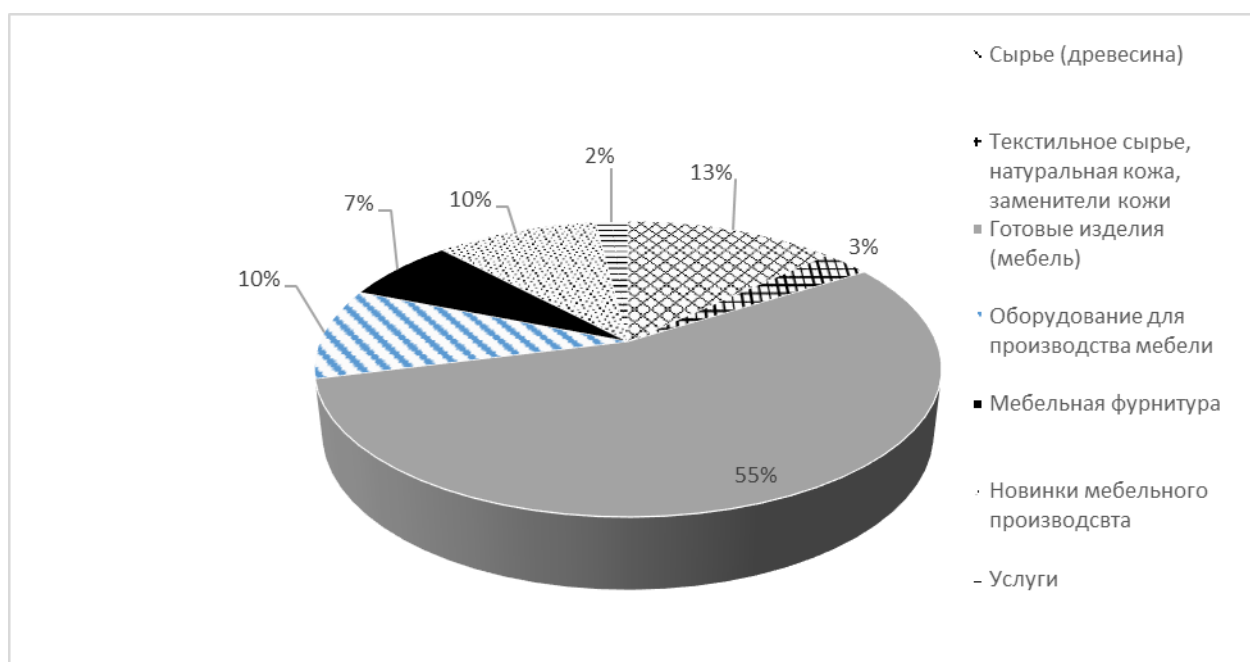


Рисунок 11 – Предлагаемая структура ассортимента выставочного комплекса

Наиболее оптимальной организационно-правовой формой является общество с ограниченной ответственностью, имеющая следующие преимущества:

- способность привлекать дополнительные инвестиции путем привлечения средств учредителей;
- ограничение ответственности учредителей при общем экономическом интересе и эффективной деятельности предприятия;
- снижение предпринимательского риска;

- наличие апробированного механизма деятельности общества, основанного на российском законодательстве.

Уставный капитал ООО «МЭДИ» (100 000 рублей) составляется из номинальной стоимости вкладов учредителей и определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его инвесторов. При создании общества уставный капитал формируется за счет средств, вносимых учредителями в качестве их взносов – денежных и имущественных. Это дает право учредителям на участие в управлении Обществом и получение части прибыли от его хозяйственной деятельности (дивидендов).

2.2 План реализации проекта выставочного комплекса

Подготовка к выставке включает в себя работу с организаторами выставки, с фирмой-застройщиком и другими сторонними организациями (рекламные и другие фирмы, чьи услуги вам понадобятся) и работу внутри собственной компании.

Работа с организаторами выставки заключается, прежде всего, в решении вопросов по выбору, бронированию и оплате выставочной площади. После того как выбрана и зарезервирована площадь под стенд, на основании счета от организаторов уплачивается регистрационный сбор и осуществляется предоплата, а потом и окончательный расчет за выставочную площадь. Заполняются анкеты на участие в каталоге выставки и оплачивается это участие. Ближе к выставке оплачиваются счета за электричество и прочие дополнительные услуги. В их числе: наружная реклама и объявления по радио; телефонная связь и Интернет; прокат аудио-, видео- и проекционной техники; услуги специалистов и обслуживающего персонала (от уборщиц до переводчиков); технические услуги (например, подача сжатого воздуха на стенд); погрузочно-разгрузочные работы; аренда конференц-залов и комнат для переговоров; стендистов; аренда номеров в гостиницах; заказ транспорта и так далее. Обыч-

но организаторы детально информируют участников как об основных этапах подготовки к выставке, так и о предоставляемых услугах в виде инструкций и памяток, которые высылаются по почте и размещаются на сайте выставки.

Работа с фирмой-застройщиком обычно складывается из нескольких этапов. Сначала заказчик готовит общее техническое задание по строительству стенда для тендера среди потенциальных застройщиков. После проведения тендера техзадание дорабатывается с представителями выбранной фирмы-застройщика. Далее фирма-застройщик предоставляет проект стенда, который, по результатам совместных согласований, принимается за основу. Клиент оплачивает проект и делает предоплату за строительство стенда. Первый проект стенда нужно получить за полгода, а согласованный - не позднее, чем за три месяца до начала выставки. Рекомендуется контролировать все этапы застройки и производить окончательный расчет с подрядчиком только после успешного проведения выставки. В этом случае, при необходимости, можно воспользоваться услугами застройщика во время выставки и рассчитывать на сохранность оборудования и основных элементов конструкции стенда в процессе его демонтажа.

Согласно «Методических рекомендаций по проектированию, строительству и эксплуатации типовых региональных выставочно-конгрессных комплексов», разработанных Торгово-промышленной палатой РФ [20] «при плотной застройке городской территории комплексы предпочтительно располагать на открытых площадках на окраине города или вне его с учетом дальнейшего расширения выставочной базы – строительства новых павильонов. Поэтому в генеральных планах развития города необходимо предусматривать концептуальное решение по созданию современного выставочного комплекса, его инфраструктуры и резервированию перспективных площадок» (п.2.2 Рекомендаций). Именно поэтому целесообразно разместить комплекс за чертой города, вблизи трассы М5.

Нами рассмотрены три участка:

1. Участок в непосредственной близости от придорожного комплекса «Золотой петушок»

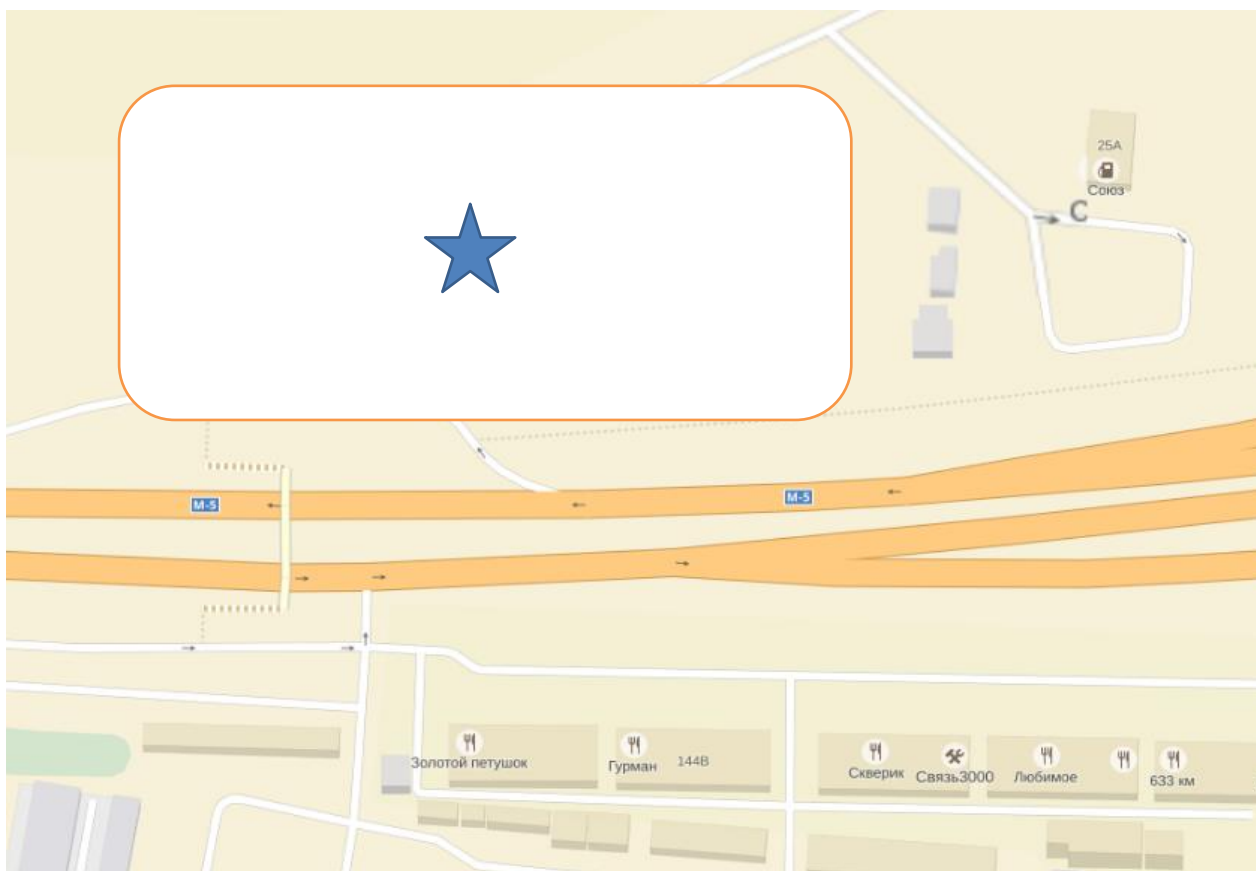


Рисунок 12 – План участка №1

2. Участок напротив ТЦ «Мега-Пенза»

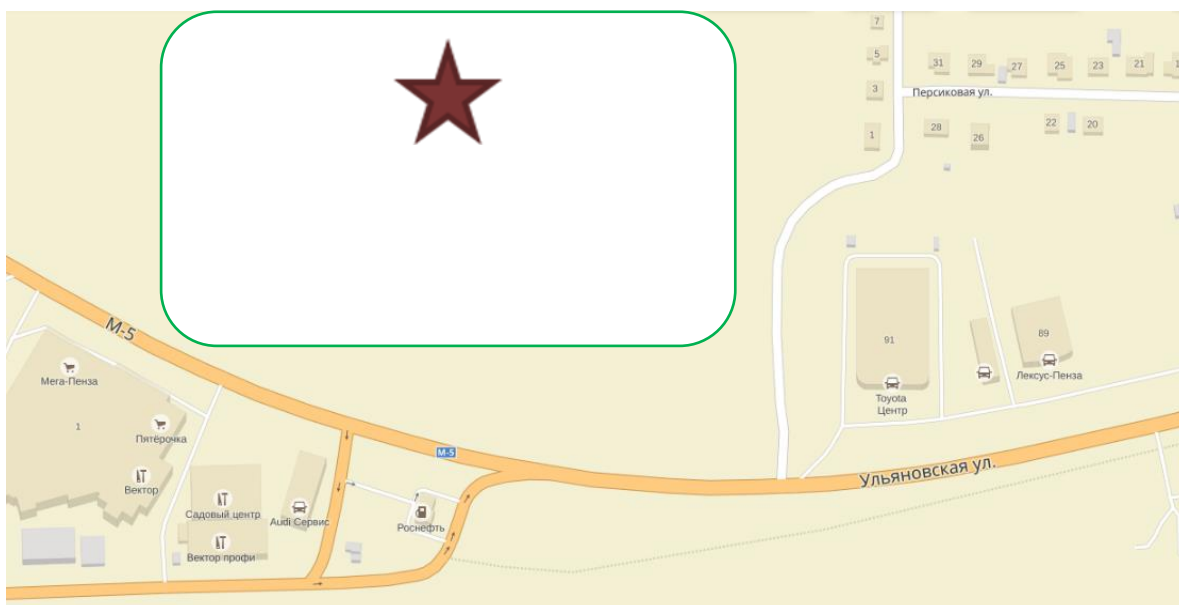


Рисунок 13 – План участка №2

3. Участок около развязки трасс М-5 и Р-158

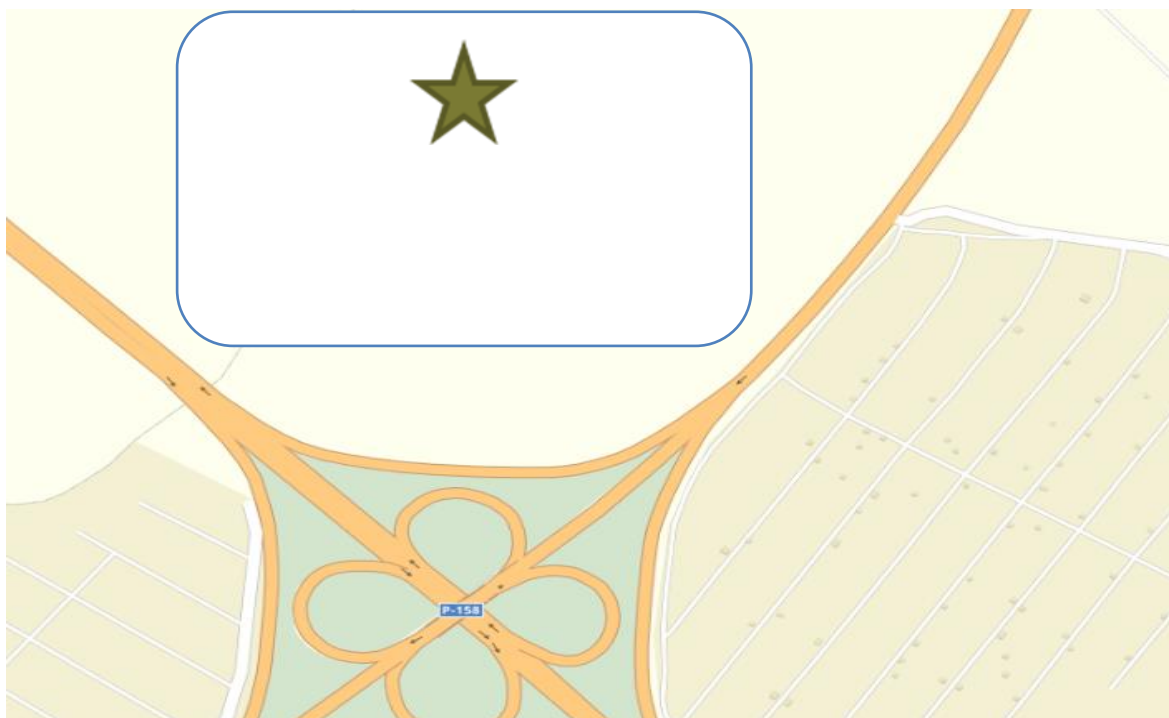


Рисунок 14 – План участка №3

Выбранные участки обусловлены также следующим:

Организация выставочной деятельности связана с необходимостью размещения большого количества прибывающего на выставку персонала и специалистов-посетителей. Поэтому обязательным условием является наличие в городе достаточного гостиничного фонда.

При проектировании комплекса необходимо заранее учитывать существующую транспортную сеть и планы по ее развитию, как для доставки выставочных грузов, так и для организации перевозки посетителей и экспонентов.

При строительстве комплекса, состоящего из нескольких павильонов, целесообразно предусматривать организацию централизованного распределения энергоресурсов, то есть возможного создания собственного инженерного центра.

При проектировании комплекса «мощностью» 5-10 тыс. кв. м закрытой площади и с учетом существующих нормативов, следует учитывать, что на 1

кв. м закрытой выставочной площади, как правило, необходимо: до 1 кв. м площадей технических, административных, складских; а также до 1 кв. м открытых выставочных площадей и не менее 1 кв. м парковочной зоны для размещения легкового транспорта экспонентов и посетителей.

Таким образом, для строительства комплекса площадью около 20 тыс. кв. м (2 этажа) необходимо предусмотреть участок площадью до 5 га с возможностью обеспечения всеми инженерно-логистическими коммуникациями. Именно эти участки обладают указанными характеристиками.

Тендер на застройку проводится за 7-8 месяцев до начала самой застройки и делать это нужно даже в том случае, если уже имеется постоянная компания-застройщик.

Работа с другими организациями (рекламщики, фотографы, журналисты и так далее) тоже нуждается в четком планировании, и начинать ее необходимо примерно за полгода до выставки. Сувениры, каталоги, прайс-листы, CD, приглашения, опросники - все это нужно делать заранее.

Особенное внимание стоит уделить работе с руководителями отделов и сотрудниками компании. Коммерческие отделы помогают связать креативное видение выставки с той пользой, которую должны от нее получить. От совместной работы с ними зависит и разработка инструментария для оценки эффективности выставки. Выбор оборудования, его своевременный заказ и поставка из-за границы, корректная отгрузка техники на складе, монтаж, обеспечение выставки подготовленными стендистами или канцтоварами невозможны без четкого взаимодействия руководителя отдела рекламы с подразделениями фирмы.

Технические возможности комплекса в целом и каждого павильона в отдельности будут предусматривать их доступность для лиц с ограниченными возможностями (движение инвалидной техники).

На комплексе с учетом пребывания большого количества людей будут предусмотрены следующие системы безопасности (в полном соответствии с утвержденными нормами):

- пожарной сигнализации и пожаротушения;
- общественного порядка;
- обеспечения техники безопасности (специфической в период монтажа/демонтажа экспонатов и стендов, а также общей безопасности в период проведения выставок);
- контроля доступа на территорию автотранспорта, экспонентов и посетителей.

Размещение павильонов будет спланировано таким образом, чтобы транспортные грузовые потоки в период проведения выставок не пересекались с пешеходными потоками.

На мебельном выставочном комплексе будет также организован пункт экстренной медицинской помощи в течение всего периода монтажа экспозиции, работы выставки и демонтажа экспозиции.

2.3 Объемно-планировочные решения и техническое оснащение выставочного павильона

Оптимальной геометрической формой современного выставочного павильона является прямоугольник с уровнем пола на «нулевой» отметке, позволяющей беспрепятственно доставлять грузы в павильон. Мы планируем возведение 2-го этажа, поэтому будут установлены опорные колонны, расстояние между которыми составляет не менее 24-32 м при минимальном поперечном сечении колонн. Для перекрытия павильона применим большепролетные фермы или пространственные конструкции, с установкой промежуточных колонн (расстояние между опорами не менее 10 м. Высота потолка должна быть не менее 6-8 м. Аналогично расстояние до нижнего края пространственной конструкции крыши. Поскольку предусматривается использования второго этажа под экспозицию, доставку посетителей предпочтительно осуществлять 5-7 эс-

калаторами, а выставочных грузов – лифтами. Для подъема и спуска инвалидов будут возведены специальные лифты.

Грузовые ворота и вход для посетителей будут разнесены таким образом, чтобы грузовые и людские потоки не пересекались вне павильона. Высота грузовых ворот не ниже 4,5 м.

Несущие конструкции пола выставочного павильона основного уровня должны выдерживать до 3-3,5 т/кв.м распределенной нагрузки. Материал, применяемый для покрытия пола, должен отличаться повышенной эластичностью, стойкостью к ударам и истиранию, быть непылеобразующим и иметь повышенные показатели сцепления покрытия с основой. Таким образом, целесообразно для покрытия пола использовать неглазурованную плитку или керамогранит.

При проектировании выставочного комплекса, возможно, мы предусмотрим устройство открытой экспозиционной площади с твердым покрытием для размещения тяжелых и крупногабаритных экспонатов, выдерживающей нагрузку до 5 т/кв.м.

Для подключения действующих экспонатов к инженерным сетям (электроэнергия, вода, канализация, сжатый воздух, телефон) необходимо по периметру площадки будут предусмотрены устройства распределительных узлов.

Каждый павильон будет иметь следующие виды инженерного обеспечения:

- электроэнергия (силовая и осветительная);
- отопление, вентиляция и кондиционирование;
- водопровод и канализация;
- система подачи сжатого воздуха;
- проводная и беспроводная связь, высокоскоростные каналы доступа к Интернету;
- радиофикация закрытых помещений и открытых площадок;
- система аудио-видео информации и рекламы;
- пожарная и охранная сигнализация;

- каналы для подачи воды, подключение к канализации (т.н. «мокрые» каналы) и подача сжатого воздуха с выводом в лючки и установкой в них запорной арматуры;
- каналы для электроснабжения (силового и осветительного) и слаботочных коммуникаций с прокладкой постоянно действующих кабелей и устройством в лючках разъемов (т.н. «сухие» каналы);
- системы пожаротушения в соответствии с нормативными требованиями;
- системы контроля и автоматического регулирования всех систем инженерного обеспечения.

Оптимальный вариант подключения экспонатов к инженерным сетям – устройство в павильонах сети каналов с распределительными лючками с шагом 6х6 м, которые должны чередоваться.

Энергообеспеченность выставочных площадей определяется ориентировочно из расчета 1 кВт на 10 кв.м площади (брутто) – только для экспонентов (технологические нужды). Проводная и беспроводная связь из расчета по 1 паре проводной связи на каждые 18 кв.м выставочной площади (стандартный стенд).

В каждом павильоне будет обеспечено достаточное количество туалетов и гардеробов (в соответствии с существующими нормами). Наличие оснащенных современными демонстрационными средствами конференц-залов для проведения мероприятий научно-технического и презентационного характера, а также переговорных комнат. На комплексе будут предусмотрены служебные помещения для размещения административного аппарата выставок, включая дирекцию выставки, сервис-бюро, протокольной, транспортной, таможенной служб, складские помещения для таможенных грузов, находящихся под таможенным контролем, инженерно-технические службы, радиоузел и т.д. Автоматизированная и механизированная уборка павильона, а также возможность складирования и утилизации отходов

Значительный блок услуг, заявленных в нашем случае, требует не столько финансовой, сколько организационной и информационной работы и может быть обеспечен в условиях практически любой выставочной площадки.

Возможное архитектурно-планировочное решение мебельного выставочного комплекса представлено на рисунках 15, 16. 17.



Рисунок 15 – Архитектурно-планировочное решение №1



Рисунок 16 – Архитектурно-планировочное решение №2



Рисунок 17 – Архитектурно-планировочное решение №3

Полагаем, что изложенные выше соображения по поводу технических характеристик мебельного выставочного центра, основанные на опыте ЦВК «ЭКСПОЦЕНТР», учитывающие нормы UFI и РВСЯ, сыграют положительную роль в развитии материально-технической базы выставочной и конгрессной деятельности в субъектах Российской Федерации

3 Формирование системы эффективного управления предприятием

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования организации. Функция организации реализуется, прежде всего, через административно-организационное управление. Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления

Разработка политики и целей предприятия невозможна без структуры предприятия, которая дает ответ на то, какие структурные подразделения входят в ее состав, в каких отношениях они находятся, как осуществляется управление предприятием. Начальным шагом для установления структуры является определение функций предприятия.

Определение функций предприятия

Так как цели предприятия декомпозируются по ее подразделениям, то предварительно были определены функции предприятия и организационная структура.

В соответствии с функциями формируем типовые организационные структуры для предприятий с различным количеством работающих. Выделим три структуры с количеством работающих: 100 человек, 50-60 человек и 30-40 человек. Каждому элементу структуры соответствует определенный набор рабочих функций из таблицы 11:

Таблица 11 – Функции предприятия

Индекс функции	Наименование функции	Ответственный	Подразделение
1	2	3	4
F0	Обеспечение участников выставки павильонами и комплексом выставочных услуг.	РФ: Директор	
F1	Маркетинг	ВМ: Ведущий маркетолог	Отдел маркетинга.
F1.1	Рыночная деятельность	ММ: Маркетолог	Отдел маркетинга.
F1.1.1	Исследование и анализ рынка	ММ: Маркетолог	Отдел маркетинга.
F1.1.2.	Формирование концепций новых товаров и услуг	ММ: Маркетолог	Отдел маркетинга.
F1.1.3.	Организация рекламы	ММ: Маркетолог	Отдел маркетинга.
F1.3	Сдача выставочных павильонов в аренду	МД: Менеджер по сбыту	Отдел маркетинга.
F1.3.2.	Анализ количества вакантной выставочной площади	МД: Менеджер по сбыту	Отдел маркетинга.
F1.3.3.	Формирование плана продаж	МД: Менеджер по сбыту	Отдел маркетинга.
F1.3.4.	Оформление документов на заказ и сдачу павильонов в аренду	МД: Менеджер по сбыту	Отдел маркетинга.
F2	Организация выставок	Начальник отдела по организации выставок	Отдел по организации выставок
F2.1	Курирование и обеспечение всех организационных мероприятий	Менеджер отдела по организации выставок	Отдел по организации выставок
F2	Эксплуатация площадей	ГП: Начальник эксплуатационного отдела	
F2.1	Техническая подготовка	ВП: Директор по общим вопросам	Эксплуатационный отдел
F2.1.1	Электрические работы	ТК: Гл. энергетик	Эксплуатационный отдел
F2.1.2	Сантехнические работы	ТК: Сантехник	Эксплуатационный отдел
F2.2	Бюро пропусков	ВП: Контролеры	Эксплуатационный отдел
F3	Управление экономикой и финансами	ГП: Коммерческий директор	Коммерческий отдел
F3.1.	<i>Управление экономикой</i>	ЭП: Менеджер по экономике	Коммерческий отдел
F3.1.1	<i>Планирование деятельности фирмы.</i>	ПУ: Специалист по планированию и учету.	Коммерческий отдел
F3.1.2	Управленческий учет	ПУ: Специалист по планированию и учету.	Коммерческий отдел
F3.1.3	<i>Организация труда</i>	ПУ: Специалист по планированию и учету.	Коммерческий отдел
F3.2.	<i>Управление финансами</i>	БХ: Финансовый директор	Отдел финансов

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
F3.2.1	Финансирование, кредитование	БХ: Финансовый директор	Отдел финансов
F3.2.2	Бухгалтерский учет	БХ: Главный бухгалтер	Отдел финансов
F3.2.3	Статистический учет и отчетность	БФ: Бухгалтер	Отдел финансов
F3.2.4	Кассовая деятельность, расчет финансовых показателей деятельности предприятия	БФ: Бухгалтер	Отдел финансов
F4	Административная деятельность и управление персоналом	ГК: Зам директора по административным и кадровым вопросам.	Административный отдел.
F4.1.	Административная деятельность.	МА: Менеджер по административным вопросам.	Административный отдел.
F4.1.1	Охрана предприятия, охрана труда и противопожарная безопасность.	МА: Менеджер по административным вопросам.	Административный отдел.
F4.1.4	Канцелярия и делопроизводство фирмы.	СР: Секретарь-референт.	Административный отдел.
F4.1.5	Информационное обеспечение деятельности фирмы.	СР: Секретарь - референт	Административный отдел.
F4.2.	Работа с персоналом	КД: Менеджер по персоналу.	Административный отдел.
F4.2.1	Формирование персонала организации	КД: Менеджер по персоналу.	Административный отдел.
F4.2.2	Аттестация и квалификация персонала.	КД: Менеджер по персоналу.	Административный отдел.
F4.2.3	Управление документацией по персоналу.	КД: Менеджер по персоналу.	Административный отдел.
F5	Юридическое регулирование	ЮК: Юрисконсульт	Служба юрисконсульта.
F6	Управление качеством.	РФ: Директор фирмы.	Служба качества.
F6.1.	Система менеджмента качества.	ВК: Менеджер по качеству.	Служба качества.
F6.1.1	Обеспечение эффективной работы системы менеджмента качества (СМК). Система внутренних аудитов.	МК: Менеджер по СМК.	Служба качества.
F6.2.	Организация контроля на фирме.	ВК: Менеджер по качеству.	Служба качества.
F6.2.1	Организация и проведение контроля процессов и продуктов. Сертификация продукции.	СК: Специалист по контролю.	Служба качества.

Выставочный комплекс «МЭДИ» имеет оргструктуру, показанную на рисунке

18.

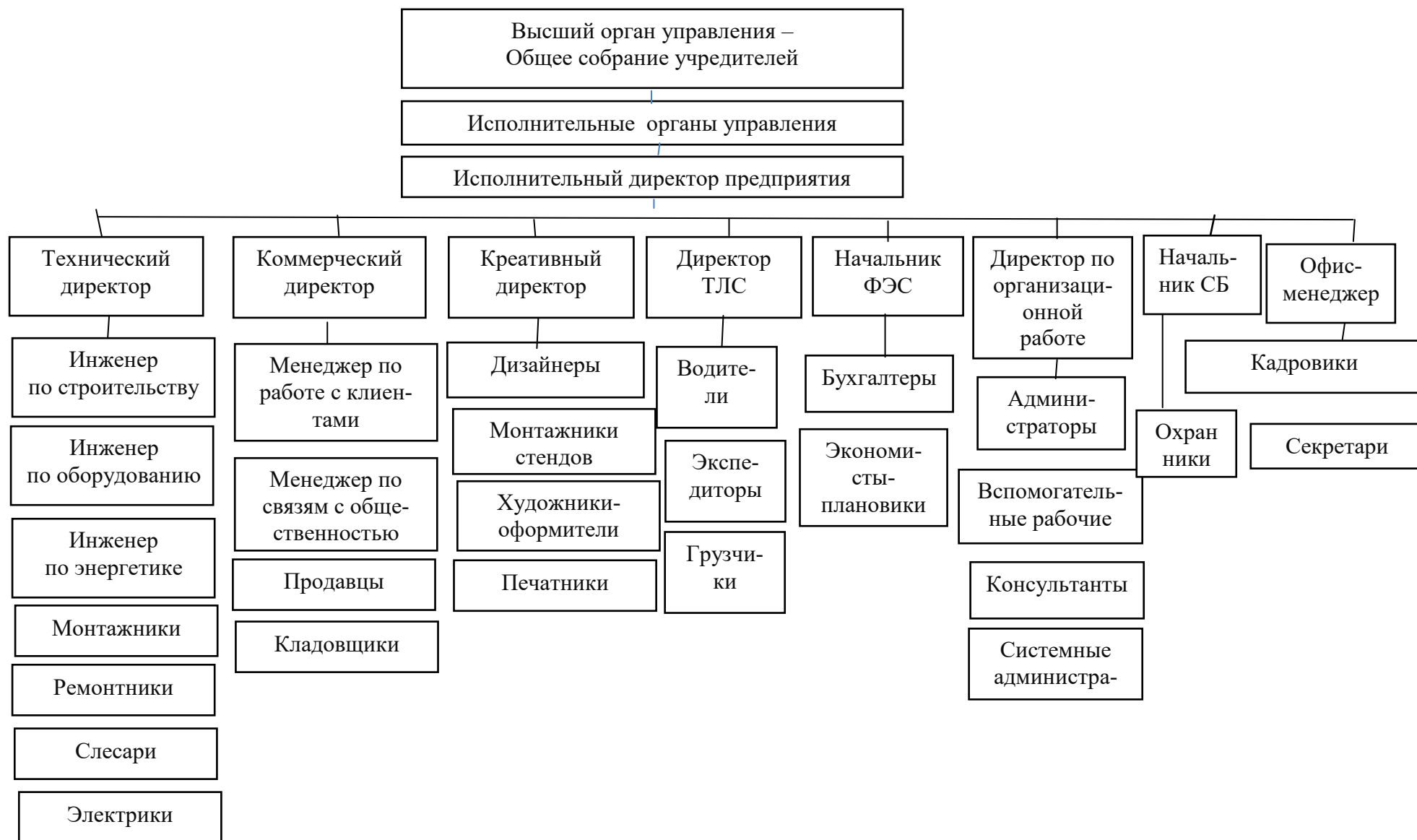


Рисунок 18

– Организационная структура управления ООО «МЭДИ»

Руководство предприятия разрабатывает ее политику, исходя из того, что семантическое содержание всех положений политики должно находить отражение в документах СМК (цели и задачи, решаемые для достижения этих целей).

В проекте предполагается задействовать около 500 человек - управленческий и обслуживающий персонал комплекса «МЭДИ» (60-65 человек), менеджеры и складские работники компаний, арендующих вспомогательные помещения комплекса (100 человек), продавцы предприятий, открывших торгово-выставочные павильоны на 1 и 2 этажах (250-300 человек) и сотрудники прочих компаний-аутсорсеров (25-50 человек).

На первый взгляд может показаться, что количество сотрудников в коммерческом отделе не достаточно. Однако, столь малое их количество объясняется спецификой работы выставочного комплекса «МЭДИ». Данная выставка – постояннодействующая, договора на участие в ней заключаются на срок не менее одного года, кроме того, еще при строительстве выставки, скорее всего, ее организаторы получат не менее 100 заявок на участие в ней. Это объясняется тем, что это единственная подобная выставка-ярмарка в России. Таким образом, сотрудникам коммерческого отдела не нужно прилагать ежедневных усилий для привлечения арендаторов. Основной их задачей является сбор информации о пользующихся или не пользующихся спросом товаров и услуг, формирование базы данных об арендаторах и аутсорсерах, подбор арендаторов и аутсорсеров, а также заключение с ними договоров.

Организация «МЭДИ» выбрала для себя демократический стиль управления. Предприятие большого масштаба, сотрудников много, основная часть задействована в организационных работах, что подразумевает творчество в их исполнении. Использование демократического стиля в нашем случае позволит:

- решать нестандартные задачи, которые требуют творческого подхода;

- идеи, выдвинутые подчиненными, ложатся в основу решений руководителя и, таким образом, сотрудники остаются удовлетворенными, а ответственность руководителя подкрепляется их моральной поддержкой;
- в коллективе организации создается благоприятный психологический климат, что позволяет эффективнее использовать психологические механизмы мотивации подчиненных;
- руководитель освобожден от принятия малозначащих, не принципиальных вопросов деятельности организации;
- цели и задачи деятельности организации доступны и понятны подчиненным.

В структуре управления наблюдается преобладание координационных видов полномочий сотрудников фирмы «МЭДИ», которые определяют характер коммуникационных каналов в организации.

3.2 Стратегическое планирование организации

Стратегическое планирование организации начинается с определения её миссии. В системе менеджмента организации принято формулировать миссию предприятия как для потребителей и общества в целом, так и для сотрудников компании. Сделаем это для ООО «МЭДИ».

Миссия «МЭДИ» – создание постоянно действующей профессиональной выставки-ярмарки, где будут представлены лучшие отечественные и зарубежные товары и услуги в сфере мебельной промышленности, где покупатели смогут быстро и удобно сравнить и приобрести интересующую их продукцию в комплексе: от материалов и фурнитуры до готовой мебели и оборудования производителей со всего мира. Смыслом существования организации как хозяйствующего и социально-культурного субъекта является повышение эффективности деятельности региональной и федеральной экономики; повышение качества выставочной деятельности и доведение ее в условиях российской специфики до уровня ведущих развитых стран; придание выставочному биз-

несу социально-ответственного характера не только перед сотрудниками организации, но и перед всем обществом с закреплением за ним соответствующих обязанностей; индивидуальный подход к каждому клиенту и обеспечение стабильно высокого качества оказываемых услуг при сохранении приемлемых цен.

Определение целей организации является первым шагом конкретизации миссии, переводом ее в практическое русло. Выделим следующие цели организации, связанные с ее миссией:

Ц1 – Повышение общественной полезности выставочной деятельности компании;

Ц2 – Обеспечение дальнейшего роста количества посетителей и участников выставки;

Ц3 – Повышение материальной и социальной отдачи для сотрудников предприятия.

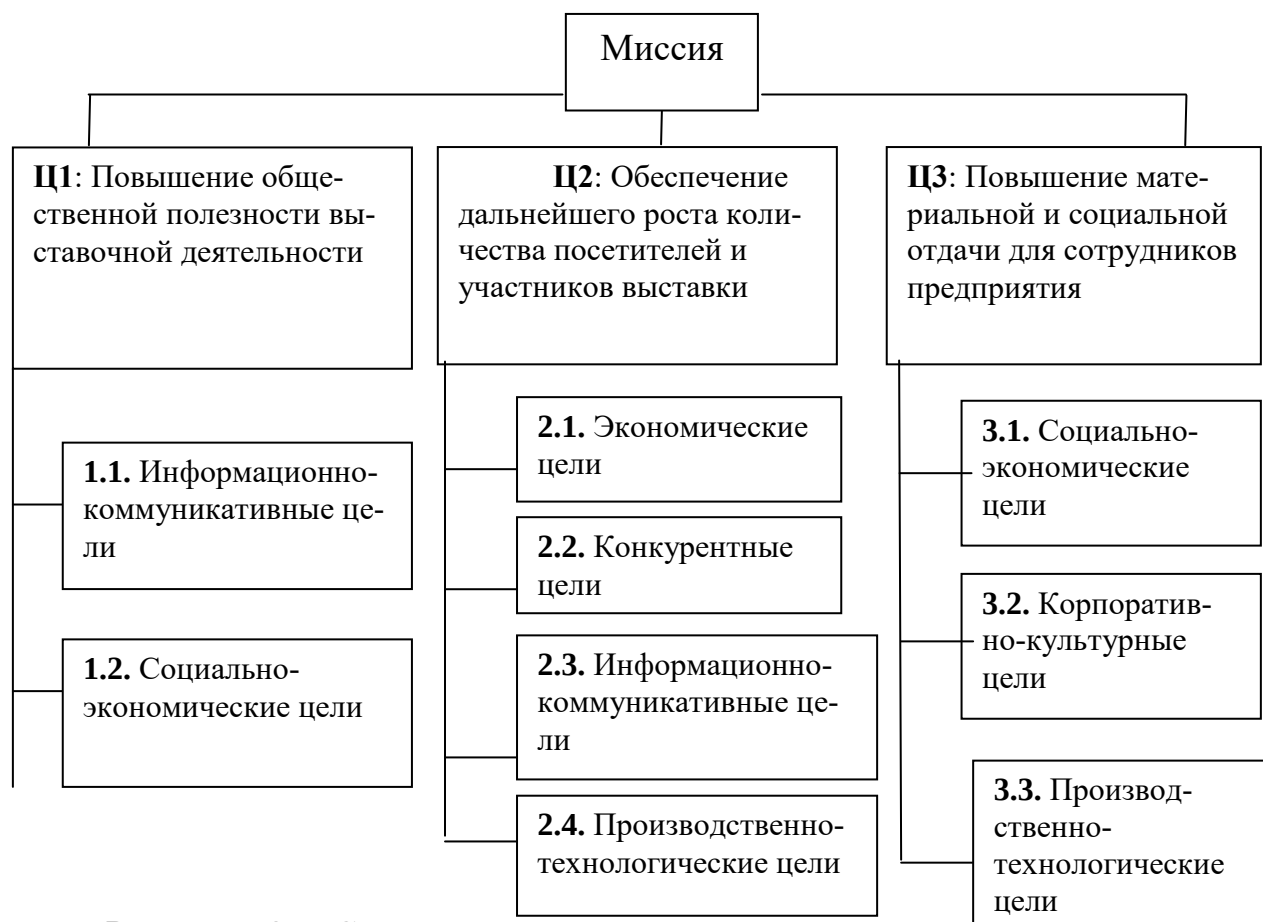


Рисунок 19 – Стратегические цели предприятия

Каждую из стратегических целей за этим декомпозируем на составляющие ее подцели с учетом метода SMART (таблицы 12-14):

Таблица 12 – Декомпозиция стратегических целей для Ц1

Индекс цели	Название	Описание
1.1	Информационно-коммуникативные	
1.1.1	Охваченность потенциальной аудитории коммуникативными мероприятиями	Увеличить охваченность в течение 1-2 лет до 80-90 %
1.1.2	Интенсивность бесплатных информационно-коммуникативных мероприятий	Увеличить до нескольких раз в месяц в течение 1-2 лет
1.2	Социально-экономические	
1.2.1	Создание новых рабочих мест	В проекте будут задействованы до 500 человек: управленческий и обслуживающий персонал комплекса «МЭДИ» (60-65 человек), менеджеры и складские работники компаний, арендующих вспомогательные помещения комплекса (100 человек), продавцы предприятий, открывших торговые выставочные павильоны на 1 и 2 этажах (250-300 человек) и сотрудники прочих компаний-аутсорсеров (25-50 человек).
1.2.2	Широта ассортиментной линейки услуг	Поддержание широкого ассортимента услуг на уровне выше конкурентов либо в течение всего срока существования организации
1.2.3	Налоговые отчисления и частная филантропия	Увеличение налоговых отчислений и отчислений на общественные нужды с увеличивающихся доходов ежегодно на пропорциональной основе

Таблица 13 – Декомпозиция стратегических целей для Ц2

Индекс цели	Название	Описание
2.1	Экономические	
2.1.1	Выручка	Увеличение доходов от выставочной деятельности на 40 -50% в год
2.1.2	Рентабельность	Увеличивать рентабельность ежегодно на 5-10 % относительно базовых показателей
2.1.3	Состав издержек	Ежеквартальная оптимизация состава издержек, не связанных с трудовыми расходами, и их снижение на 10-15% в год
2.2	Конкурентные	
2.2.1	Ценовое лидерство	Ценообразование, основанное на потребительской ценности продукта, проведение регулярных исследований с арендаторами и постепенное повышение базовой цены не более, чем на 10-15% в год.
2.2.2	Качество услуг	Ежеквартальная оптимизация состава показателей качества, их оценка и сравнение с аналогами конкурентов, их поддержание на высоком уровне
2.3	Информационно-коммуникативные	
2.3.1	Эффективность рекламы	Увеличение коэффициента рентабельности рекламы как минимум до 2 (каждый рубль, потраченный на рекламное мероприятие, должен давать хотя бы 2 рубля в виде отдачи от увеличения арендаторов, посетителей и партнеров выставки)
2.3.2	Известность бренда	Увеличение узнаваемости бренда компании у потенциальной аудитории до 50% за 1-2 года
2.3.3	Преобладание рекламы	Пространственное и временное преобладание рекламы компании над рекламой ближайших конкурентов как минимум на 10-20%
2.4	Производственно-технологические	
2.4.1	Производительность труда	Увеличение производительности труда на 10-20% в год за счет повышения квалификации персонала выставки
2.4.2	Технологии	Ежегодная оптимизация технологической базы, ее оценка в сравнении с аналогами конкурентов
2.4.3	Стандартизация процесса	Стандартизация и унификация алгоритма оказания услуги в течение 0,5-1 года

Таблица 14 – Декомпозиция стратегических целей для ЦЗ

Индекс цели	Название	Описание
3.1.	Социально-экономические	
3.1.1.	Справедливая система оплаты труда	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
3.1.2.	Система социальных гарантий	Проведение социальных отчислений в государственные бюджетные и внебюджетные фонды от полного размера оплаты труда, резервирование средств на непредвиденные нужды сотрудников, их лечение и отдых
3.2.	Корпоративно-культурные	
3.2.1.	Структура персонала	Оптимизация численности, структуры и расстановки персонала
3.2.2.	Морально-психологический климат	Привлечение квалифицированных консультантов для создания и поддержания нужного психологического климата в коллективе
3.2.3.	Корпоративный дух и общие цели	Выработка и приобщение персонала организации к общему корпоративному духу и целям компании
3.3.	Производственно-технологические	
3.3.1.	Автоматизация труда и технологии	Облегчение труда сотрудников за счет дальнейшей автоматизации их труда и модернизации технологий по оказанию услуг и обеспечению деятельности организации

Ключевые факторы успеха

Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) — это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности,

которые каждое предприятие должно обеспечивать (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособным и добиться финансового успеха. КФУ – это те факторы, которым предприятия должны уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) предприятия на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность. Отраслевые ключевые факторы успеха обозначают разницу между прибылью и убытками и в конечном счете между конкурентным успехом и поражением.

Часто предприятия, правильно понимающие отраслевые КФУ, могут достичь значительного конкурентного преимущества, учитывая при реализации своей стратегии ключевые факторы успеха и обеспечивая себе преимущество перед конкурентами с помощью этих факторов. В самом деле использование одного или нескольких КФУ в качестве краеугольного камня при разработке стратегии предприятия часто является мудрым подходом, способным привести его к победе.

Ключевые факторы успеха в разных отраслях различны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней.

КФУ, зависящие от технологии:

- возможность разработки новых услуг;
- степень овладения существующими технологиями.

КФУ, относящиеся к процессу оказания услуги:

- качество продукции.

КФУ, относящиеся к маркетингу:

- разнообразие видов выставочных павильонов;
- привлекательный дизайн;
- гарантии для покупателей.

КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:

- способность (умение) создавать эффективную рекламу.

КФУ, связанные с организационными возможностями:

- уровень используемых информационных систем;

- быстрое реагирование на изменение рыночной ситуации;
- большой опыт и ноу-хау в области менеджмента.

Прочие КФУ:

- благоприятный имидж/репутация выставки у производителей;
- выгодное расположение;
- приятные в общении, доброжелательные служащие.

Для анализа угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также ее сильных и слабых сторон применяют метод SWOT – анализа. Применение этого метода позволяет установить линии связи между силой и слабостью организации, а также внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации [8].

Таблица 15 – SWOT-анализ ООО «МЭДИ»

Возможности	Угрозы
<p>Открываются возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вступления «МЭДИ» в МСВЯ (международный союз выставок и ярмарок) для дальнейшего сотрудничества (обмен информацией, проведения международных ярмарок, внедрение новых технологий в процесс оказания услуги и т.д.) 2. Привлечение участников (арендаторов) из новых стран непосредственно через иностранные консульства и представительства в РФ, информирование потенциальных арендаторов во время международных текстильных выставок в Москве, Гуанчжоу, Париже и т.д. 3. Проведение специализированных выставок под патронажем областной администрации, правительства РФ и т.д. Создание совместных проектов с местными структурами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основная угроза – отсутствие государственной поддержки отечественной мебельной промышленности (отсутствие льготного кредитования). 2. Угроза простаивания выставочных площадей из-за падения покупательского спроса 3. Слабое участие иностранных компаний из-за санкций
Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянный характер деятельности 2. Удобство местоположения 3. Низкая цена участия за счет распределения постоянных издержек на более длительный срок участия 4. Обширный перечень вспомогательной инфраструктуры 5. Низкий риск организационных ошибок благодаря накопленному в процессе постоянной деятельности опыту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Препятствия для участия мелких компаний 2. Квота на участие иностранных компаний 3. Недостаточный спрос на конечную продукцию (готовую мебель) только за счет населения Пензенской области

Стратегии функционирования направлены на поддержание конкурентных преимуществ организации.

Для ООО «МЭДИ» на первое время существования организации одновременно две стратегии функционирования: фокусированную стратегию дифференциации и стратегию лидерства по издержкам. Это объясняется тем, что компания может устанавливать самостоятельно цены, в том числе демпинговые, за оказываемые ею услуги, если того потребует рыночная ситуация либо запросы группы клиентов, а также благодаря самой широкой линейке услуг и наличию в штате профессионального персонала. Благодаря этому выставочный комплекс может предоставлять своим клиентам уникальные по параметрам (свойствам) услуги.

Для формирования стратегии развития предприятия воспользуемся матрицей Томпсона и Стрикленда с осями «Рост рынка – Конкурентная позиция».

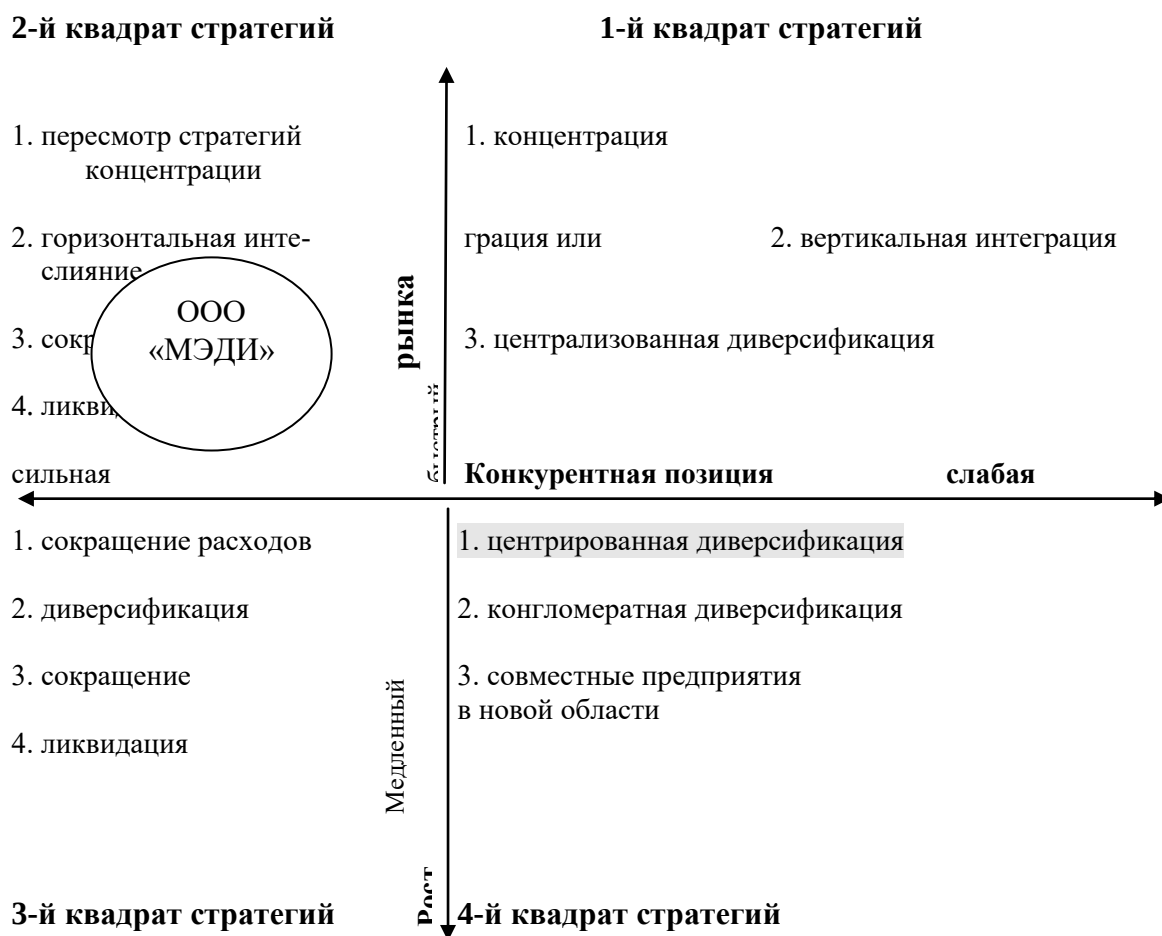


Рисунок 20 – Матрица Томпсона-Стрикленда для определения стратегии развития ООО «МЭДИ»

Используя вышеприведенные данные анализа конкурентной позиции (высокая) и учитывая ускоренные темпы роста рынка, в качестве рабочего принимаем 2-й квадрат стратегий. Учитывая благоприятное финансовое положение предприятия, можно использовать рекомендуемую стратегию концентрации - развитие товара, развитие рынка. Нашей организации соответствует стратегия концентрированного роста. При этом применяется следующая стратегия: стратегия развития продукта, направленная на улучшение и модифицирование продукта на освоенном рынке

По количеству предлагаемых услуг в России у «МЭДИ» нет абсолютных конкурентов – это единственный в своем роде постояннодействующий специализированный выставочный комплекс в стране. «МЭДИ» объединяет в себе свойства двух различных направлений бизнеса – с одной стороны, выставка обладает признаками современных оптовых комплексов, потому что является специализированной и постояннодействующей, ее помещение относится к категории «В». С другой стороны, «МЭДИ» обладает преимуществами выставочных комплексов. Однако, главное отличие существующих выставочных центров – это несколько другой формат организации взаимоотношений продавцов и покупателей. Рассматриваемые выставочные центры являются площадкой для организаторов периодических выставок различных направлений, а «МЭДИ» – это постояннодействующий комплекс. Исходя из вышеизложенных причин, можно прийти к выводу, что наиболее приемлемой инновационной стратегией для предприятия будет активная наступательная. Это обусловлено отсутствием аналогичного комплекса в стране и в ближайших странах (ближайшие специализированные мебельные выставочные комплексы расположены в 5000 км, хотя уровень организации и качество предоставляемых там услуг на высочайшем уровне), амбициозными планами руководства компании по охвату рынка (стратегическими целями компании)

и относительными конкурентными преимуществами компании по параметрам цены, качества и широты ассортимента.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Общие сведения о финансах проекта

Сумма инвестиций в организацию постояннодействующего мебельного выставочного центра составляет около полумиллиарда руб. Объем чистой прибыли в среднем составит 5 300 000 руб. в месяц. Сумма ежемесячной прибыли планируется на уровне 3,8 млн. руб.

График и величина инвестиций представлены в таблице 16:

Таблица 16 – Инвестиционный план ООО «МЭДИ»

Название	Длительность, дн.	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
СТРОИТЕЛЬСТВО ВК "МЭДИ"	406	01.05.2016	11.06.2017	123 976 583,40
ОБОРУДОВАНИЕ ВК "МЭДИ"	99	11.01.2017	20.04.2017	115 431 644,42
ИНФРАСТРУКТУРА ВК "МЭДИ"	68	01.06.2017	08.08.2017	32 209 398,60
АВТОСТОЯНКА	236	01.04.2017	23.11.2017	10 774 817,92
ИНФРАСТРУКТУРА АВТОСТОЯНКИ	184	01.07.2017	01.01.2018	54 436 925,27
СКЛАДСКОЙ ЦЕНТР	432	24.02.2017	01.05.2018	81 307 576,86
ОБОРУДОВАНИЕ СКЛАДСКОГО ЦЕНТРА	100	03.10.2017	11.01.2018	49 391 069,47
ИНФРАСТРУКТУРА СКЛАДСКОГО ЦЕНТРА	58	20.03.2018	17.05.2018	28 024 568,47
ВВОД В ЭКСПЛУАТАЦИЮ	398	30.04.2017	01.06.2018	9 826 197,27
Оказание услуг (Выставочная деятельность)	0	01.07.2018	...	...

Структура финансирования: всего требуется 473,7 млн. руб., в том числе: 240 млн. руб. – заёмные средства, 235 млн. руб. – заемные средства, или 50:40.

Планируется привлечение инвестиционного кредита под 14% годовых сроком на 5 лет.

Сумма прогнозной чистой прибыли, начиная с 2021 года составляет 67836543 руб., в 2022 г. – 88071337 руб., в 2023 г. – 97142005руб.

Уровень безубыточности достигается на 42 месяце, а окупаемость проекта – на 65 месяце.

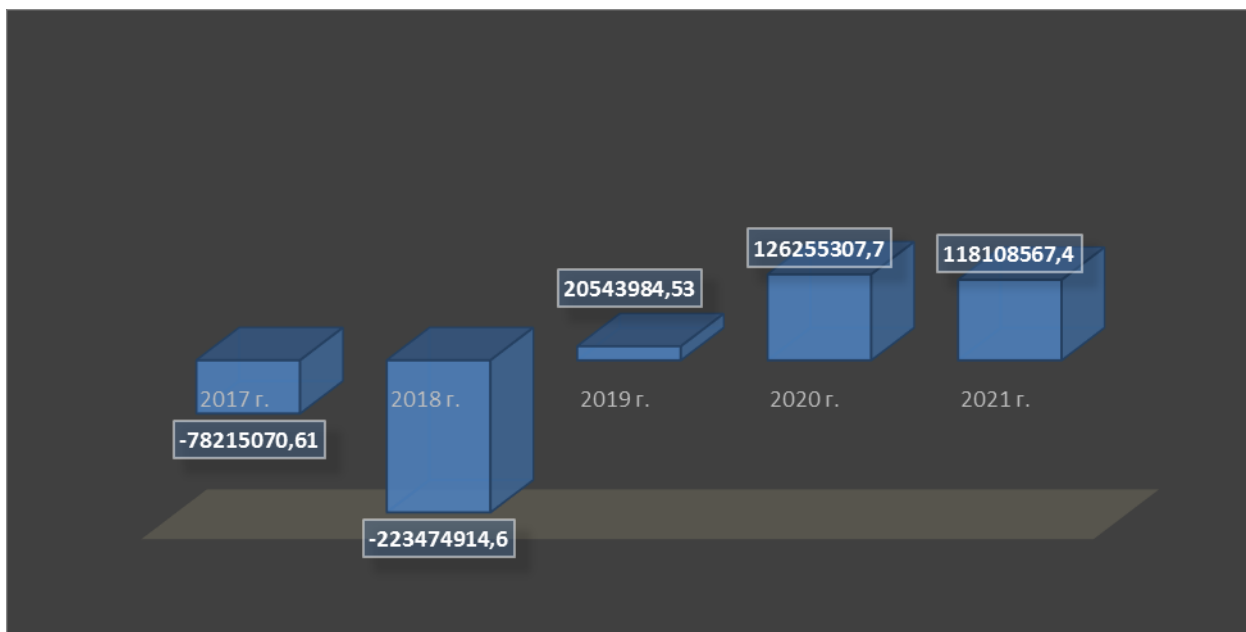


Рисунок 21 – График окупаемости проекта

Организация несет ответственность перед кредиторами по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, а именно: зданиями и сооружениями на сумму 250 млн. руб. оборудованием на сумму более 100 млн руб. В случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

На формирование собственного капитала будут привлечены средства в виде беспроцентного целевого займа учредителей в размере 65 255 тыс. руб. Возврат будет осуществляться постепенно по мере реализации услуг выставочного комплекса и образования у общества свободных денежных ресурсов.

Таблица 17 – Интегральные показатели

Показатель	Значения
Ставка дисконтирования	12,00 %
Период окупаемости	57 мес
Дисконтированный период окупаемости	65 мес
Средняя норма рентабельности	19,56 %
Чистый приведенный доход	116 510 806 руб.
Индекс прибыльности	1,30
Внутренняя норма рентабельности	18,14 %
Модифицированная внутренняя норма рента-	15,74 %

бельности	
-----------	--

Период расчета интегральных показателей – 5,6 лет.

Таблица 18 – Отчет о финансовых результатах ООО «МЭДИ», руб.

Строка	5-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Валовый объем продаж			135261829,01	291642686,81	307418804,64	322894265,95	339038979,24
Чистый объем продаж			135261829,01	291642686,81	307418804,64	322894265,95	339038979,24
Суммарные прямые издержки			15476525,86	34975627,81	36867599,22	38723514,01	40659689,71
Валовая прибыль			119785303,15	256667058,99	270551205,41	284170751,94	298379289,53
Налог на имущество	1017041,67	2087766,29	2830363,68	2816240,44	2675485,55	2534730,66	2393975,77
Административные издержки			11462866,87	24715481,93	26052441,07	27363920,84	28732116,89
Производственные издержки			6557849,94	14820181,28	15621864,08	16408268,65	17228682,08
Зарплата административного персонала	4237421,79	6693544,05	7094622,49	7493800,36	7899169,95	8296814,14	8711654,84
Зарплата производственного персонала			74475799,54	78666169,29	82921536,60	87095806,40	91450596,72
Зарплата маркетингового персонала			1951021,18	2060795,10	2172271,74	2281623,89	2395705,08
Суммарные постоянные издержки	4237421,79	6693544,05	101542160,01	127756427,96	134667283,44	141446433,92	148518755,61
Амортизация	4666666,67	13394559,08	24248016,69	25591798,37	25591798,37	25591798,37	25591798,37
Проценты по кредитам	1740000,00	19624067,80	27742827,83	21777038,36	12940196,25	4508617,31	447252,45
Суммарные непроизводственные издержки	6406666,67	33018626,87	51990844,52	47368836,73	38531994,63	30100415,68	26039050,83
Другие доходы		86646322,00	28024568,00				
Другие издержки		86825875,24	26412198,39				
Убытки предыдущих периодов		11661130,13	53640620,59	88606316,04	9880762,18		
Налог облагаемая прибыль	-	-	-	-	84795679,6	110089171,	121427507,

	11661130,1 3	53640620,5 9	88606316,0 4	9880762,18	1	68	33
Налог на прибыль					16959135,9 2	22017834,3 4	24285501,4 7
Чистая прибыль	- 11661130, 13	- 53640620, 59	- 88606316, 04	- 9880762,1 8	67836543, 69	88071337, 35	97142005, 86

Таблица 19 – План движения денежных средств ООО «МЭДИ», руб.

Строка	5-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Поступления от продаж			159608958,23	344138370,43	362754189,47	381015233,82	400065995,51
Суммарные прямые издержки			13729202,31	30805283,95	32471664,80	34106288,27	35811602,68
Общие издержки			21264445,83	46652082,59	49175680,08	51651183,60	54233742,78
Затраты на персонал	3259555,23	5148880,04	64247264,00	67862126,73	71533060,23	75134034,17	78890735,88
Суммарные постоянные издержки	3259555,23	5148880,04	85511709,83	114514209,32	120708740,30	126785217,77	133124478,66
Другие поступления		86646322,00	28024568,00				
Налоги	1615522,82	-41313503,15	13759638,84	72563569,48	91465216,96	101554390,94	107626319,24
Кэш-фло от операционной деятельности	-4875078,04	122810945,11	74632975,24	126255307,68	118108567,41	118569336,83	123503594,92
Затраты на приобретение активов	73339992,57	243831326,88	22922596,61				
Другие издержки подготовительного периода		102454532,79	31166394,10				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-73339992,57	-346285859,67	-54088990,71				
Собственный капитал	33480000,00	54860000,00	24380000,00				
Займы	46000000,00	189000000,00	5000000,00				
Выплаты в погашение займов			22894736,84	68421052,63	75789473,68	59210526,32	13684210,53
Выплаты процентов по займам	1740000,00	19624067,8	27742827,8	21777038,3	12940196,2	4508617,31	447252,45

		0	3	6	5		
Кэш-фло от финансовой деятельности	77740000,0 0	224235932, 20	- 21257564,6 7	- 90198090,9 9	- 88729669,9 4	- 63719143,6 2	- 14131462,9 8
Баланс наличности на начало периода	500000,00	24929,38	785947,03	72366,89	36129583,5 9	65508481,0 6	120358674, 27
Баланс наличности на конец периода	24929,38	785947,03	72366,89	36129583, 59	65508481, 06	12035867 4,27	22973080 6,22

Основными факторами риска для ООО «МЭДИ» являются:

1. Отраслевые риски.

Наиболее вероятным риском, оказывающим влияние на деятельность предприятия, является экономический риск, обусловленный изменением конъюнктуры рынка.

Основным фактором риска для выставочного центра является снижение рентабельности мебельных предприятий, обусловленное снижением покупательского спроса на их продукцию. Возможны как сезонные колебания спроса, так и общее изменение покупательской активности, связанное с экономическим положением.

2. Финансовые риски.

ООО «МЭДИ» в своей деятельности подвержена рискам, связанным с изменением банковских процентных ставок. Что может негативно отразиться на норме прибыли общества. В случае резкого увеличения ставки, предприятие имеет возможность реструктуризировать задолженность.

ООО «МЭДИ» имеет валютные риски связанные с изменением курса рубля к евро, в связи с тем что часть обязательств выражена в иностранной валюте. Это негативно сказывается на норме прибыли предприятия. Существенным образом на платежеспособности и финансовой устойчивости это не отразится.

3. Правовые риски.

Существуют риски применения штрафных санкций за несвоевременное получение валютной выручки, так как предприятие планирует сотрудничать и с предприятиями дальнего и ближнего зарубежья, в случае просрочки оплаты покупателями, иностранными лицами (по экспортным сделкам). Также существуют риски предъявления претензий налоговыми органами при получении товаров от поставщиков, признанных в последствии налоговыми органами – недобросовестными.

4. Риски, связанные с деятельностью предприятия.

Риск не возврата дебиторской задолженности от клиентов, работающих по договорам предоставления услуг, с предоставлением им отсрочки платежа.

Риски выхода из строя оборудования, а также производственных простоев по прочим причинам.

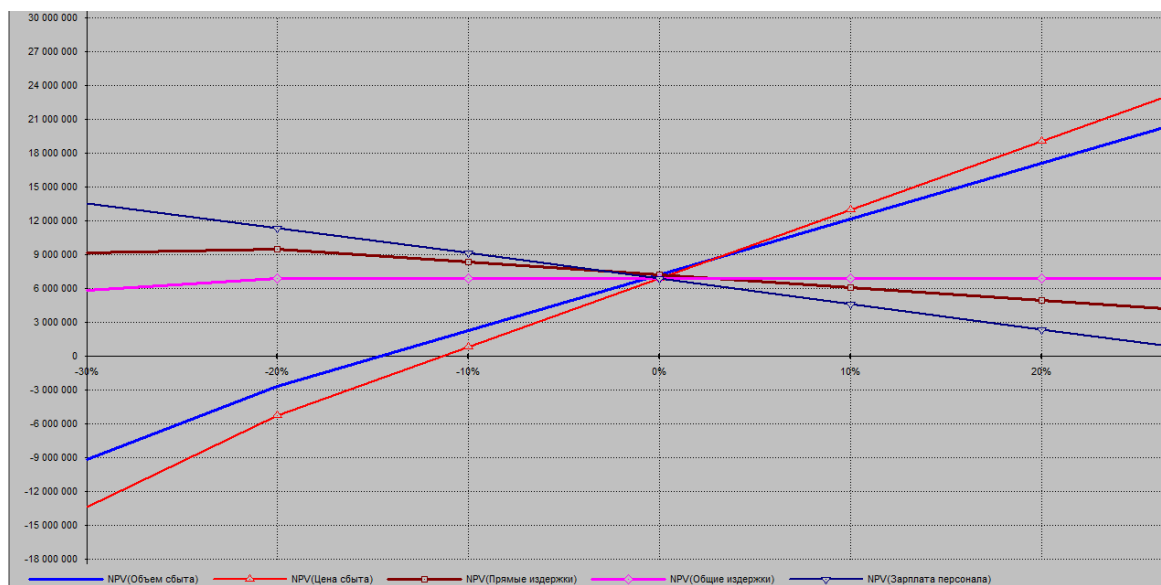


Рисунок 22 – График чувствительности проекта

Рисунок 22 показывает, что проект организации постояннодействующего выставочного мебельного центра наиболее чувствителен к изменению цен на услуги центра и к величине оплаты труда персонала. Отметим, что мы заложили изначально достаточно высокие значения оплаты труда сотрудников, учли премиальный фонд, поэтому у проекта есть запас финансовой прочности по данному направлению, равно как и по минимально возможным ценам на предоставление выставочных площадей.

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

Заключение

Активно развивающаяся во всем мире выставочная деятельность является важнейшим инструментом развития экономики. Сегодня выставочная деятельность становится в России неотъемлемой частью продвижения продукции отечественных предприятий на внутренний и международный рынки, привлечения иностранных инвестиций для реализации проектов российских организаций. Выставки стали эффективным инструментом реализации приоритетных российских проектов и программ, механизмом развития инфраструктуры регионов.

В эту сферу вовлечены тысячи организаций промышленности и сферы услуг, формируется российский выставочный сектор, тесно связанный с рядом отраслей промышленности, имеющий собственную инфраструктуру, материально-техническую базу, специализированные кадры.

У выставок, как инструмента повышения конкурентоспособности отечественной промышленности, имеется значительный потенциал, который многократно возрастет при осуществлении единой координации и реализации мер поддержки со стороны государства.

На современном этапе экономических преобразований в Российской Федерации выставочно-ярмарочная деятельность превратилась в заметный сегмент рынка. В стране создана выставочная индустрия, тесно связанная с рядом отраслей промышленности, имеющая собственную инфраструктуру, материально-техническую базу, специализированные кадры, то есть данный вид деятельности находится на этапе развития.

Данная выпускная квалификационная работа была посвящена организации и разработке системы управления постояннодействующего выставочного комплекса мебельной промышленности и смежных отраслей (Общество с ограниченной ответственностью «Мебель. Экспо. Дизайн. Интерьер»). Предлагается создание предприятия, занимающегося выставочной деятельностью,

так как в настоящее время спрос на данный вид услуг возрастает. Это связано с тем, что появляются новые предприятия, развиваются уже существующие, и нужно «заявить о себе», что можно сделать, участвуя в выставке.

После проведения предварительных маркетинговых исследований были определены конкуренты ООО «МЭДИ» и выявлена доля, которую будет занимать данная организация после выхода на рынок. Главным конкурентным преимуществом предприятия является то, что выставочные площади являются специализированными и постояннодействующими

При разработке данного проекта были сформулированы стратегии функционирования (стратегия лидерства по издержкам) и развития (стратегия концентрированного роста) и предложены пути их достижения.

Были подсчитаны издержки, необходимые для реализации проекта.

Стоимость проекта составит почти 0,5 млрд руб., из этой суммы предполагается получить 240 млн руб. в виде кредита, остальные средства – капитал учредителей.

В результате реализации проекта основные показатели, характеризующие экономическую целесообразность проекта, изменились следующим образом: нераспределенная прибыль составила в 2021 году 67836543 руб., в 2022 г. – 88071337 руб., в 2023 г. – 97142005руб..

Дисконтированный период окупаемости данного проекта 65 месяцев.

Величина собственного капитала за анализируемый период увеличится в 4 раза. Доля собственного капитала на конец анализируемого периода в структуре пассивов значительно возросла. Это может свидетельствовать о финансовой независимости предприятия.

Данные показатели говорят о том, что проект является экономически выгодным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс РФ
2. Налоговый кодекс РФ
3. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (действующая редакция, 2016)
4. Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 025/2012 «О безопасности мебельной продукции»
5. Адизес И.К. Лучшее. Пища для размышлений. Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни. - М.:
6. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2015г.
7. Афоничкин А.И. и др. Основы менеджмента: учебник по специальности "Менеджмент организации" - Санкт-Петербург: Питер, 2013.
8. Балабанов И.Т. Основы стратегического менеджмента. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2012
9. Березин И.С. Маркетинговый анализ: принципы и практика, российский опыт. - М.: Эскимо, 2009.
10. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник. - М.: Дашков и К, 2012.
11. Гершман М.А. Инновационный менеджмент: учебное пособие/ М.А. Гершман. - М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2010.
12. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2016.
13. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник. - М.: Дашков и К, 2011.
14. Козловский В.А., Макаров В.М., Маркина Т.В. Производственный

и оперативный менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 2010.

15. «Коммерсантъ». <http://www.kommersant.ru/doc/2625155>

16. Кузнецов Б.Т. Инвестиции. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.

17. Кузьмин А.М. SWOT-анализ / А.М. Кузьмин, Е.А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2011.

18. Лопухин А. Почему в мебельных магазинах нет продаж? Почему мебельщики производят «колбасу»? Как нам, продавцам мебели, изменить рынок России в ближайшие 10 лет? // Советы по достижению успеха. Секреты ПРОДАЖ. Мебель. Инвестиции. Ритейл. - 10/14/2016. - http://www.mirconsaltblog.com/single-post/2016/10/14/pochemunetprodazh?openstat=ZGlyZWN0LnJhbmRleC5ydTsxNjY4NzIzNzsyNzU5MzUwNjExO3llY29tLnJlOm5h&utm_campaign=rsya&utm_medium=cpc&utm_source=yandex&yclid=7008555269490478526

19. Маркетинг. Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.

20. Методические рекомендации по проектированию, строительству и эксплуатации типовых региональных выставочно-конгрессных комплексов. Торгово-промышленная палата Российской Федерации Центральный выставочный комплекс «Экспоцентр», 2009. – http://tpprf.ru/common/upload/med_rec.doc

21. Неруш Ю. М. Логистика: Учебник. - М.: Проспект, 2010.

22. Ньюмейер Марти, Вапнярчук А. Zag. Манифест другого маркетинга. СПб: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 192 с.

23. ОКЕЙ Краткий курс по менеджменту: Учебное пособие. Подред. Шептуна И.Р. М.: Окей-книга, 2016. – 127 с.

24. Отраслевой журнал «Мебельный бизнес». №1(136).02.016 г. – в электронном доступе: <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=13243>

25. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия:

учебник/ Г.В. Савицкая. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010.

26. Семенов А.К. Теория менеджмента: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: Дашков и К, 2012

27. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. Экономика качества. Основные принципы и их применение. Под ред. Дж. Кампанеллы. М.: РИА «Стандарты и качества», 2005.

28. Шестопад Ю.Т. Методы обеспечения конкурентоспособности изделий. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2009.

29. <http://pnz.gks.ru>

30. http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/stroit/stroi111.xls

31. <http://www.markiteconomics.com/Survey/PressRelease.mvc/686038439e614245afb461b97e686fcb>

32. [http://www.profiz.ru/se/7_2012/fin_direktor/\];](http://www.profiz.ru/se/7_2012/fin_direktor/)

33. <http://www.china-mebeltour.ru/mebelni-tur/opisanie-vystavochnyh-tsentrov>

34. <http://mebelotfabrik.ru/mebelnye-vystavki-2015-2016.html>

35. <http://uldelo.ru/2016/04/20/mebelnyi-rynok-tendentsii-i-prognozy>

36. http://www.meb-expo.ru/common/img/uploaded/exhibitions/mebel/doc_2015/mebel_post-release-2015-rus.pdf