

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

Исследование перспектив создания и эффективного управления
предприятия по производству офисных стульев

Студент группы 133ЭМ51
(номер группы)

(подпись, дата)

Орешина Анастасия

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

Юрьевна
(фио полностью)

ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

(подпись, дата)

Сенаторов Д.В.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер _____
(должность)

ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

(подпись, дата)

Шурупова Т.Я.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.
(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Дубина Г.И.
(фамилия, инициалы)

Пенза 2018

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

Направление «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

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

« » 20 г.

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Орешиной Анастасии Юрьевны
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы: Исследование перспектив создания и эффективного управления предприятия по производству офисных стульев

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВПО «ПГУ» № 151 а/о от «27» февраля 2018 г.
2. Срок сдачи студентом законченной работы _____
3. Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения преддипломной практики.
4. Перечень подлежащих разработке вопросов: провести маркетинговые исследования рынка офисных стульев; выявить и оценить конкурентов, провести сегментацию потребителей, сформировать ассортимент продукции, определить технологию производства офисных стульев, сформировать систему эффективного управления предприятием по производству офисных стульев, дать экономическое обоснование предлагаемым мероприятиям.
5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут
6. Дата выдачи задания

Руководитель _____
(подпись)

Задание принято к исполнению _____
(дата и подпись студента)

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Введение	4%		
2	Маркетинговые исследования рынка офисной мебели	29%		
3	Технико-технологическое обоснование проекта	29%		
4	Формирование системы эффективного управления предприятием по производству офисных стульев	29%		
5	Заключение	4%		
6	Подготовка презентации	5%		

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка: 101 лист, 35 рисунков, 21 таблица, 39 источников, 4 приложения.

ОФИСНЫЕ СТУЛЬЯ, МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, КОНКУРЕНТЫ, ПОТРЕБИТЕЛИ, ПРОДУКЦИЯ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС, ЛОГИСТИКА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ, ИНВЕСТИЦИИ.

Объект ВКР - комплекс мероприятий по организации в г. Пензе предприятия по производству офисных стульев.

Цель ВКР - разработка системы управления предприятия по производству офисных стульев, и их экономическое обоснование.

В ВКР рассмотрены следующие вопросы: проведены маркетинговые исследования рынка офисной мебели, выявлены и оценены конкуренты, проведена сегментация потребителей, сформирован ассортимент продукции, определена технология производства, спроектирована организационная структура, выполнено стратегическое планирование и дано экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Рассчитанные интегральные показатели подтвердили эффективность проекта и целесообразность вложения в него инвестиций, которые окупятся через 34 месяца.

Разработанные рекомендации могут быть использованы в деятельности реально существующего предприятия.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ.....	8
1.1 Анализ рынка.....	8
1.2 Оценка основных конкурентов и их конкурентных преимуществ	18
1.3 Анализ потребителей.....	24
2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА	33
2.1 Характеристика производимой продукции	33
2.2 Технология производства офисных стульев	39
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов	41
3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ОФИСНЫХ СТУЛЬЕВ.....	50
3.1 Построение организационной структуры управления предприятием и управления персоналом.....	50
3.2 Формирование стратегий организации.....	62
3.3 Управление качеством в организации	68
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	87
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	90
Приложение	94

ВВЕДЕНИЕ

Идея обустройства рабочего пространства в нашей стране за 10-15 лет переменялась до неузнаваемости. Остались в прошлом «серая» мебель советской уравниловки, яркая безвкусица перестроечной эпохи. Сегодня на смену крайностям приходят проверенные западом офисные решения, принцип которых - сочетание удобства, функциональности и стильного дизайна.

Ни одно рабочее место не обходится без специальных офисных предметов. Немаловажное значение среди них имеет офисное кресло. Это удобный атрибут, который не только делает рабочий процесс более комфортным, но и дополняет интерьер. Одним из ключевых характеристик данного кресла является достаточно высокое качество и удобство, ведь за ними работники проводят весь свой рабочий день. Но при этом стоит отметить, что такое название данная мебель получила не из-за того, что его можно будет использовать исключительно начальству, а именно из-за его качества, удобства в использовании и о том, какое впечатление оно производит на посетителей. Ведь использование данной мебели свидетельствует о том, что данная фирма является достаточно успешной, раз может позволить себе не слишком дешевое офисное кресло. Хотя иногда это достаточно спорный вопрос.

В настоящее время рынок офисных кресел является достаточно интересным сегментом рынка офисной мебели. Дело в том, что в секторе корпусной мебели уже сформировались производители национального масштаба, законодатели моды, если так можно выразиться. Они прошли свой путь борьбы за качество продукта, прибавив к полученному опыту новейшие европейские разработки и современные технологии производства. В этом сегменте сегодня всю можно наблюдать слияния и поглощения, и уровень конкуренции здесь крайне высок.

Иная ситуация наблюдается в секторе офисных кресел, которые, по сути, являются товарами-спутниками. Данный сегмент отличается от

«корпусного» по ряду качественных характеристик. Во-первых, на рынке офисных кресел сохраняется значительная доля импортного товара. Во-вторых, борьба за качество продукта отечественного производства все еще, как говорится, «в процессе». В-третьих, современное офисное кресло — более высокотехнологичный товар, нежели корпусная мебель.

Все перечисленные обстоятельства подтверждают целесообразность проектирования предприятия по производству офисных кресел.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы управления предприятия по производству офисных стульев, и их экономическое обоснование.

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

- провести маркетинговые исследования рынка офисных стульев;
- дать технико-технологическое обоснование проекта;
- разработать систему эффективного управления вновь создаваемой организации;
- оценить экономическую эффективность проекта.

Полное юридическое название создаваемой организации - Общество с ограниченной ответственностью «Офис». Она осуществляет деятельность по изготовлению офисных стульев.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

1.1 Анализ рынка

Мебельный рынок России стал частью мирового рынка офисных кресел и стульев – на нее приходится больше 4% продаж. Этот показатель довольно значителен, но рынок еще далек от своего окончательного формирования. По оценкам специалистов, ежемесячно в мире в общей сложности продается примерно 6-8 млн. офисных кресел. Звание крупнейшего рынка принадлежит США, где продается около 1,5 млн. кресел в месяц.

На втором месте находится Германия: объем продаж здесь колеблется на уровне 1,3 млн. При этом падения потребительского спроса участники мирового рынка не ожидают.

На Западе цена стула может превышать стоимость рабочего стола в 3-4 раза. Рядовые операторские места часто комплектуются креслом стоимостью от 700 евро. Такая структура спроса отчасти связана с портретом среднего покупателя офисного кресла. Ему примерно 40-45 лет, он неплохо разбирается в параметрах и технических возможностях кресла, у него уже есть проблемы со здоровьем и финансовые средства, которые он хочет пустить на профилактику офисных болезней. Работодатели стоят на похожих позициях: они осознают, что болезни сотрудников гораздо дешевле предупреждать, нежели оплачивать.

Российский рынок офисной мебели – один из самых конкурентных, поскольку его участниками являются около 1000 отечественных предприятий, крупных и совсем небольших, и примерно такое же количество иностранных фабрик. Структура российского рынка офисной мебели представлена на рисунке 1.1 [37].

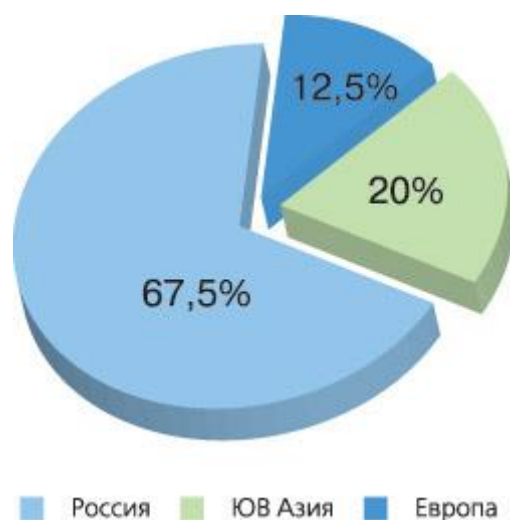


Рисунок 1.1 – Структура российского рынка офисной мебели

Как показывают данные рисунка 1.1, рынок офисной мебели в России характеризуется достаточно высокой долей отечественного производства. В 2017 году доля российского производства на рынке составила 67,5%. Основные регионы импорта офисных кресел — Европа и страны Юго-Восточной Азии. Значительный объем мебели поставляется из Белоруссии и небольшой долей элитного продукта из Турции и Италии. Выросли и продолжают расти поставки недорогого "офиса" из Китая.

Высшей «кастой» на нашем рынке являются кресла из Италии и Германии. Речь идет о высокоэргономичных изделиях, созданных часто на основе рекомендаций специалистов по лечению заболеваний опорно-двигательного аппарата. Это продукт практически безупречного качества: когда наши специалисты разбирали образцы таких кресел, они не обнаружили ничего мало-мальски «некрасивого» даже на скрытых частях изделий. Но такие кресла вполне могут стоить несколько тысяч евро.

«Вторым эшелон» европейских офисных кресел являются кресла, произведенные в Испании и Польше. Наряду с местными производителями Испанию представляют итальянские компании, которые просто перенесли сюда часть своих производств. За счет более дешевой рабочей силы выигрыш в себестоимости составляет от 5 до 15%, что для Европы весьма существенно. Польша, в силу особенностей своей экономики,

географического положения и наличия крупного порта, является достаточно универсальной производственной площадкой. Здесь расположены производства и крупных европейских брендов, и местных компаний, которые в последнее время занимают все более прочные позиции на рынках Восточной Европы и стран бывшего СНГ. Кресла польского производства продаются по гораздо более демократичным ценам, нежели аналогичная продукция тех же итальянских или немецких производителей. При этом качество сохраняется на приемлемом уровне.

Наблюдается на нашем рынке тенденция к увеличению предложения офисных кресел из Юго-Восточной Азии. Сегодня в Китае, Малайзии и Тайване располагаются уже хорошо зарекомендовавшие себя производства. Залогом успешного импорта из стран Юго-Восточной Азии являются не только хорошие отношения с производителями, но и налаженная система контроля качества товаров.

Стоит отметить, что азиатские аналоги по большинству качественных характеристик догнали европейские модели офисных кресел, при этом цена на такие аналоги ниже в несколько раз. Более того, если еще несколько лет назад можно было говорить лишь о повторении азиатскими производителями наиболее удачных концептуальных решений лидеров европейского рынка, то теперь азиаты сами занялись разработкой новых моделей [36].

На рисунке 1.2 представлена структура производства офисной мебели по федеральным округам РФ.

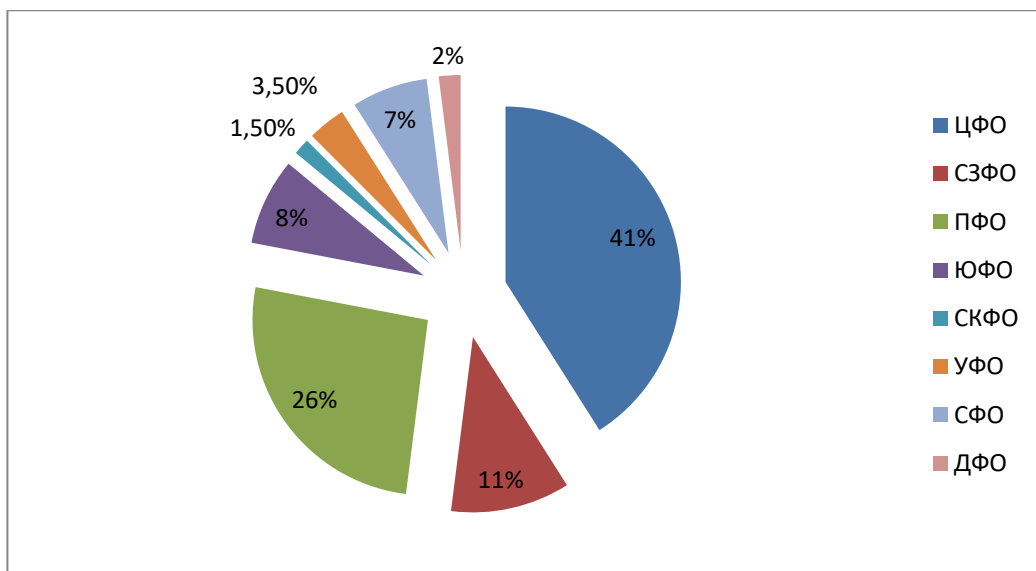


Рисунок 1.2 - Структура производства офисной мебели по федеральным округам

Как показано на рисунке 1.2 около половины всей офисной мебели производится в ЦФО. Также развито производство в ПФО, СЗФО, ЮФО.

Согласно данным DISCOVERY Research Group на сегмент офисной мебели приходится 15-20% всего рынка мебели (рисунок 1.3) [32].

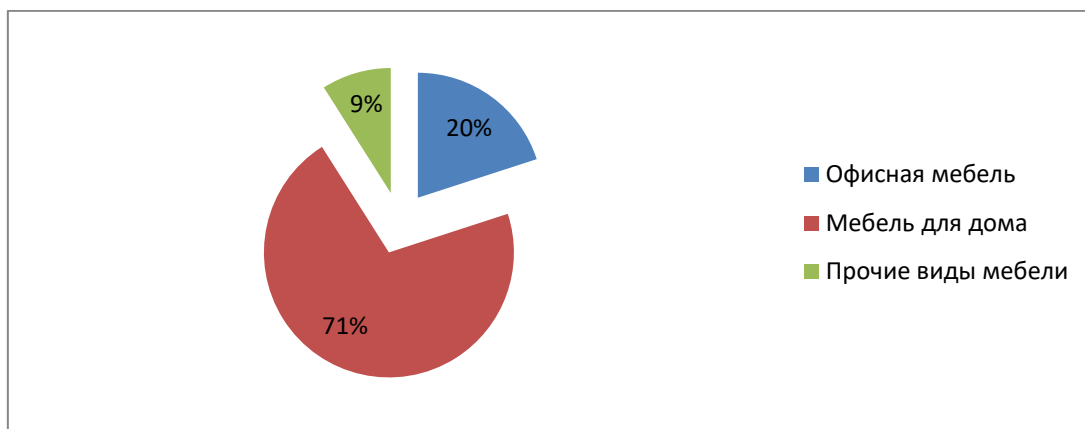


Рисунок 1.3 - Структура рынка мебели по её назначению

В структуре офисной мебели наибольший удельный вес занимают офисные стулья и шкафы (рисунок 1.4)

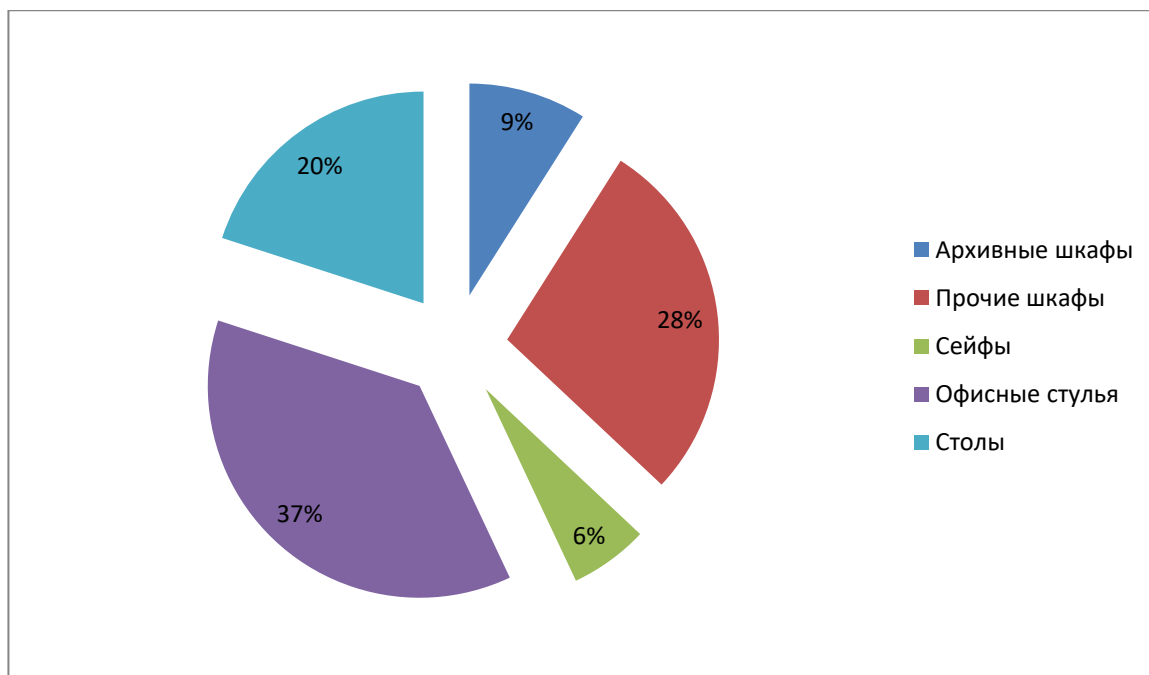


Рисунок 1.4 – Структура офисной мебели по видам

В ассортиментном листе кресла российских компаний занимают главные позиции. Кресла посетителей присутствуют в ассортименте около 90% компаний-продавцов, а операторские кресла и кресла руководителей – практически во всех компаниях. При этом основные продажи приходятся на кресла для рабочих мест – по мнению специалистов, более 20% оборота приходится на продажу офисных кресел для персонала. Это своеобразный «расходный» материал, особенно для растущих компаний.

Самый высокий спрос наблюдается в сегменте мебели для персонала, что совсем неудивительно: численность рядовых сотрудников в любой компании существенно больше количества руководителей среднего и высшего ранга. Если же говорить о ценовых сегментах, то по-прежнему большая часть продаж приходится на кресла эконом-класса.

В таблице 1.1 отражена динамика рынка офисных стульев с 2012 по 2017гг. в натуральном выражении [30].

Таблица 1.1 - Динамика рынка офисных стульев с 2012 по 2017гг. в натуральном выражении

	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Объём производства офисных стульев, млн. шт.	4,2	3,9	4,2	4,6	3,9	4,0

Экспертами прогнозируется рост рынка, за период 2018-2020 на 10% ежегодно [34].

Львиная доля продаж приходится на кресла операторской серии (в среднем 5-6 товарных единиц на одно руководительское кресло). Продукция российского производства не выступает тут явным лидером — не по качеству, но по количеству реализованных изделий.

В настоящее время наблюдается растущий спрос на качественно иные кресла, отвечающие более высоким требованиям как с точки зрения дизайна, так и с точки зрения эргономики. Такие запросы на данном этапе может удовлетворить только импортный товар, поскольку большинство отечественных производителей пока особо не задумывается над эргономическими характеристиками кресла, количеством его настроек и прочими «буржуазными излишествами». В основе стратегии многих российских компаний — минимизация стоимости единицы продукции.

Однако целый ряд российских производителей стал придерживаться более прогрессивной стратегии. Конечный продукт этих фирм — из-за стремления сделать на своем производстве лучшее — представляет собой результат мирового разделения труда. По сути, это продукт «интернациональный». Ролики у таких кресел зачастую польские или итальянские, механизмы — тайваньские или итальянские, газлифт (основной элемент механизма регулировки высоты) — китайский или тайваньский, обивка — тайваньская или российская, наполнение и основа, как правило, отечественные. Таким образом, прогрессивные производители стараются

использовать те комплектующие, которые по соотношению цена-качество оптимальны для данной модели кресла в данный момент времени [36].

Основными требованиями, которые предъявляются к современному рабочему креслу, являются экологичность используемых материалов и удобные в обращении персональные настройки. Именно эти критерии определяют стоимость кресла.

Стулья и кресла, как и корпусную мебель, принято делить на сегменты – для руководителей и для персонала. Высокий статус руководителя призвано подчеркнуть более массивное, по сравнению с операторским, кресло, используемые в отделке кожа и деревянные элементы.

Кресла для персонала обиваются тканью, подлокотники, как правило, выполнены из пластика. В отдельный сегмент выделяются кресла для конференц-залов. И уже в каждом сегменте можно выделить категории, которые условно разделяют на бизнес-класс и эконом-класс.

Для кресел руководителей часто добавляется категория «экслюзив» – это уникальные дизайнерские модели представительского класса, в большинстве случаев выполненные в коже и дереве и снабженные сложными дорогостоящими механизмами регулировки параметров кресла. Стоимость таких моделей может превышать \$3 тыс.

В сегмент эконом-класса входят стулья стоимостью от \$15 до \$300. Самые дешевые модели ничем не отличаются от обычного стула, разве что строгими «офисными» цветами и аскетичным дизайном. Модели более дорогие снабжаются подлокотниками, крестовиной и газлифтом – механизмом, регулирующим высоту и глубину сиденья.

Следующий сегмент офисных кресел, middle- или бизнес-класс, предназначен уже для руководителей – менеджеров среднего звена управления. Ориентировочная стоимость этих моделей варьируется от \$300 до \$600. Как правило, они снабжаются 5-6 функциями (например, газлифтом и механизмом качания). Этим моделям даже доверяют «представлять» лицо офиса: ими часто оборудуют front-зоны офиса – приемные, переговорные

зоны и клиентские залы. Дорогие кресла для руководителей высшего звена являются произведениями инженерного искусства: в них закладывается уйма опций и возможностей. Список опций часто называют «тридцать восемь степеней свободы», а сами кресла относят к категории Hi-End мебели.

Традиционно в нише эконом-класса лидируют офисные кресла отечественного и азиатского производства. При этом основными регионами производства такой продукции, а также товара среднего ценового диапазона являются Китай и Тайвань. Часть производства размещается также в Малайзии и Сингапуре. В этот список активно вклинивается и быстро развивающийся Вьетнам. Азиатские производители специализируются не только на производстве недорогих стульев, но и копируют высокотехнологичную продукцию.

Подавляющее большинство китайских производств функционирует по так называемой модели OEM (Original Equipment Manufacturing). Особенности этой схемы в том, что производство работает, по сути, на единичных заказчиков из стран-потребителей Европы и США. Заказчик разрабатывает задание и представляет его в виде пакета документации и мастер-изделия, служащего образцом, после чего фабрика приступает к копированию. При дешевой рабочей силе и большой конкуренции на рынке труда себестоимость подобной скопированной продукции минимальна.

Несмотря на все эти достоинства азиатской мебели, отечественный производитель пока уверенно чувствует себя в нижнем и среднем ценовых сегментах. Ведь большинство наших компаний закупают оборудование, пресс-формы и комплектующие у ведущих европейских производителей и выпускают вполне конкурентоспособную продукцию. Однако качественная китайская мебель способна ощутимо потеснить европейцев и россиян. Вполне возможно, вскоре нам будет трудно конкурировать с китайцами в верхнем и особенно в среднем ценовом сегменте.

В верхнем сегменте правила игры по-прежнему диктуют европейцы и японцы, а в нижнем в роли сдерживающего фактора выступает высокая доля

накладных транспортных расходов, сопоставимая со стоимостью товара. Однако приближается присоединение России к ВТО, и этот фактор сдерживания фактически сведется к нулю.

Достойными соперниками российской и китайской мебели являются стулья, произведенные в странах Восточной Европы. Российские компании сегодня активно сотрудничают с соседями. Украина и Польша часто предлагают очень выгодные условия поставок, и выбор падает на них. Например, стулья на металлокаркасе, которые предлагают эти производители, отличаются оптимальным соотношением цены и качества, а также сочетают стильный внешний вид и неприхотливость в обслуживании.

Однако конкурентоспособность продукции российских производителей, как и польских и украинских, распространяется на сегмент недорогих кресел. В высшем сегменте кресел им сложно конкурировать с Италией и Германией, поэтому спрос на мебель, произведенную в этих странах, еще очень долго будет сохраняться на высоком уровне. А учитывая возросшую готовность клиентов приобретать мебель high-класса, возможно даже некоторое его увеличение.

Для дорогих стульев на российском рынке открыта весьма вместительная ниша. Представительские кресла и стулья часто используются для оборудования конференц-залов и корпоративных учебных центров. Стульями высоких марок нередко оборудуют переговорные зоны и зоны для презентаций, а их использование возле круглого стола позволяет создать неформальную атмосферу, лишенную неуместных офисных атрибутов [33].

Сегодня потенциальные покупатели стали экономить, урезав в первую очередь административно-хозяйственные расходы, в которые попали деньги, изначально запланированные на покупку кабинетов руководителей и мебели для персонала среднего ценового диапазона, производством которой занимаются три четверти российских мебельщиков. Казалось, ослабленный рубль должен был сыграть на руку тем мебельным фабрикам, которые поставляли офисную мебель за рубеж. Основная масса заказов на

российскую мебель для бизнеса и различных учреждений по-прежнему поступает из ограниченного числа стран: Белоруссии, Казахстана, Египта и некоторых других.

На фоне снижения экспортного потенциала, внутреннее потребление офисной мебели сместилось в пользу более дешевого отечественного продукта и импорта. Но проблема заключается в том, что наш производитель вынужден продавать мебель с минимальной прибылью, чтобы предложить продукт дешевле Китая или той же Белоруссии, поскольку покупает за границей слишком много комплектующих, фурнитуры, декоративных и лакокрасочных материалов, что не позволяет выйти вперед в борьбе с конкурентами.

1.2 Оценка основных конкурентов и их конкурентных преимуществ

Сегодня конкуренция на рынке офисной мебели – это, прежде всего, конкуренция уровня сервисного обслуживания клиентов, дополнительных услуг, таких как дизайн-проектирование, меблировка с нуля. В последнее десятилетие наблюдается уровня конкуренции среди компаний-поставщиков офисной мебели. Главные причины роста конкуренции: появление новых игроков рынка, увеличение предложений мебели эконом-класса, рост профессионализма игроков рынка, укрупнение существующих игроков рынка, снижение спроса (рисунок 1.5).

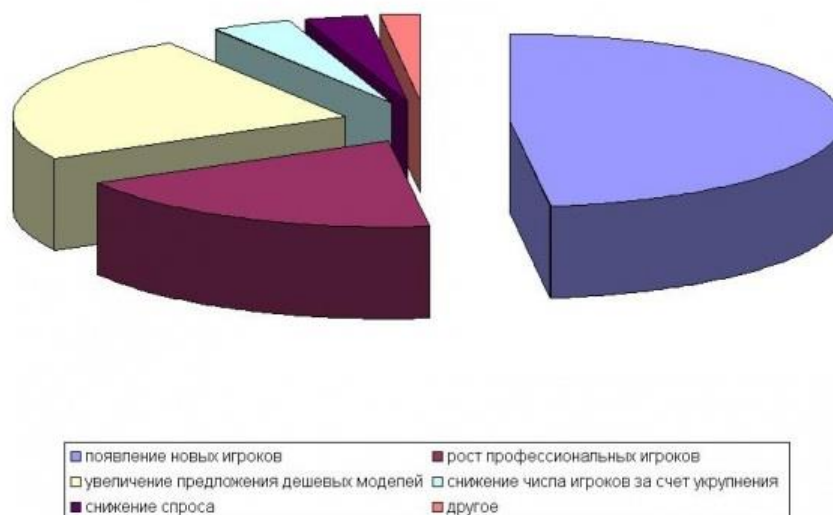


Рисунок 1.5 – Причины усиления конкуренции на рынке офисной мебели

На рисунке 1.6 представлена структура российского рынка офисных стульев.

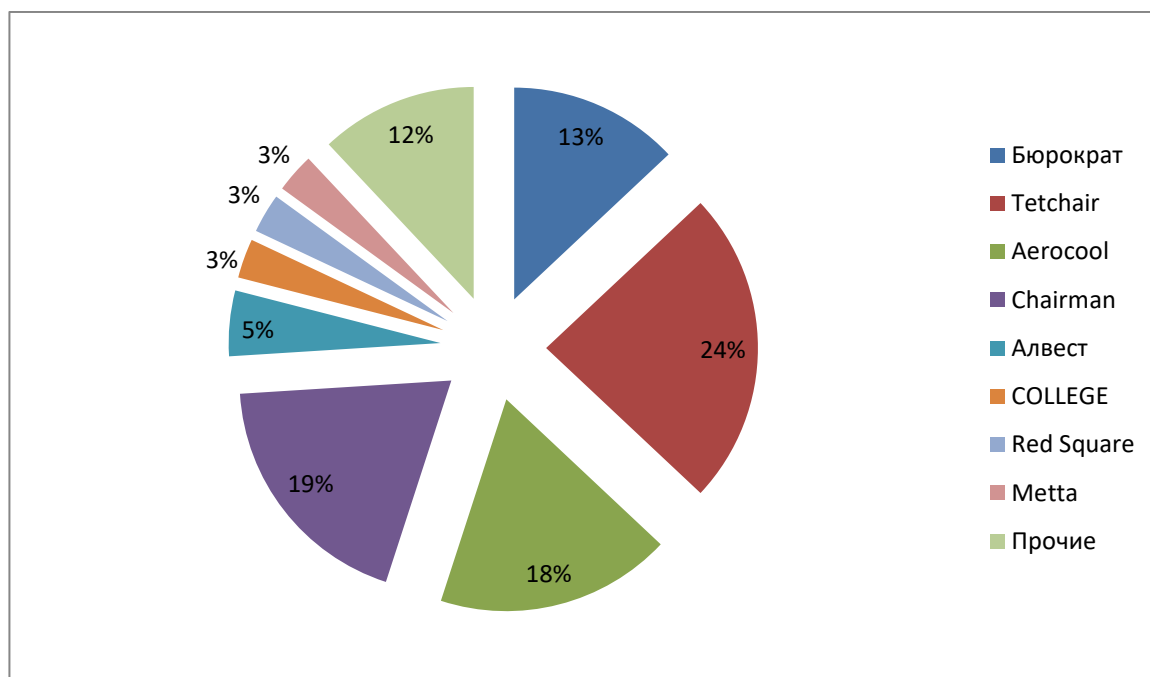


Рисунок 1.6 - Структура российского рынка офисных стульев

Как показано на рисунке 1.6, в число лидеров рынка офисных стульев входят крупные продавцы и производители офисной мебели, среди которых компании, «Бюрократ», «TetChair», «Алвест» и другие [7, 31].

Российская компания «Алвест» уже на протяжении долгого времени изготавливает широкий ассортиментный ряд офисных кресел. Большим спросом пользуются бюджетные модели, которые не уступают по качеству своим дорогим аналогам. Все они оснащены эргономичной спинкой, которая полностью снимает напряжение в мышцах и делает работу за компьютером комфортной. Прежде чем попасть на прилавок, любой стул проходит 3-х ступенчатую проверку качества. Специалисты фирмы пристальное внимание уделяют изготовлению каждой детали, что впоследствии позволяет выпускать по-настоящему надежную продукцию. Основными достоинства продукции этой фирмы являются высокое качество, прочная конструкция, приятные ощущения при использовании, низкая стоимость. Однако самые бюджетные кресла не имеют подлокотников.

Компания TetChair более 20 лет поставляет и производит качественные офисные кресла, уверенно лидируя в данном разделе рейтинга. Фирма выпускает уникальные модели для комфортной работы на протяжении всего дня. Наряду с хорошими техническими характеристиками модели TetChair обладают стильным внешним видом. Часто производитель сочетает сразу несколько ярких цветов, выделяя свои товары среди остальных. Важная особенность кресел фирмы – эргономика спинки направлена на снижение нагрузки мышц и позвоночника.

Отечественная компания «Бюрократ» – одна из самых популярных на рынке, имеет большой опыт производства, применяет современные технологии. Ассортимент офисной мебели представлен 100 моделями различных ценовых категорий. Особое место среди них занимают кресла среднего сегмента. Они подходят как руководителям, так и сотрудникам. Все модели отличаются современным дизайном с использованием цветного пластика, что позволяет им отлично дополнять любой офисный интерьер. Также вся продукция оснащена регулировкой «газлифт», 5-ти лучевой опорной системой, а также механизмом качания. Достоинства продукции: качественная обивка, оптимальная стоимость.

Фирма по производству офисных кресел College занимает лидирующие позиции рейтинга благодаря своим премиум моделям. Они отличаются представительским видом, повышенным комфортом и удобством. При изготовлении продукции используются натуральные ткани, прочные материалы и полезные механизмы.

Все модели данного сегмента имеют схожие характеристики, среди которых удобные подлокотники из ударопрочного материала, покрытые мягкой тканью, лучшие материалы обивки (кожа, специальная сетка), эргономичная форма спинки, позволяющая занять максимально комфортное положение и др. Широкий ассортимент представлен самыми разными видами кресел: среди них модели в классическом исполнении или ультрасовременном дизайне. Однако продукция данной фирмы имеет высокую цену.

Chairman один из самых крупных производителей компьютерных кресел в России. Сейчас максимальное количество кресел из их ассортимента изготавливаются на Российских мощностях. У компании большой ассортимент офисных кресел и стульев, который постоянно пополняется и корректируется, в зависимости от предпочтений потребителя. Компания имеет возможность осуществлять полный цикл производства, начиная от изготовления комплектующих, заканчивая проверкой и тестированием готовой продукции. Продукция фирмы Chairman делится на две основные части: кресла для руководителей и операторов. Компания преуспела в обоих направлениях, поэтому лидирует по продажам на отечественном рынке.

Достоинства продукции предприятия: комфортное сидение и спинка, приятные материалы, статусный внешний вид, крепкая конструкция. Недостатком является высокая цена.

«Метта» - огромный холдинг по производству кресел и стульев. За последний год продажи их офисных кресел сильно выросли, благодарная хорошо продуманному модельному ряду и демократичным ценам. Кресла отличаются от многих других цельным металлическим каркасом, который

ставиться на многие модели из их линейки. Одна из немногих компаний, с полным циклом производства: научно-исследовательский центр, опытное производство, автоматизированное поточное производство, гальванический цех, отдел технического контроля, склад готовой продукции. Достоинства продукции: гарантия 10 лет, конструкция из металлокаркаса, инновационные механизмы, ортопедические свойства спинки. К недостаткам можно отнести высокую цену.

Далее в соответствии со схемой конкурентного анализа определяем конкурентные преимущества и отставания ООО «Офис» по отношению с наиболее значимыми конкурентами. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности производится по 10-балльной шкале [17]. Качественное сравнение предприятий приведено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Качественное сравнение предприятий по конкурентным факторам

Конкурентные факторы	Офис	Алвест	TetChair	Бюрократ	College	Chairman	Метта
Качество	9	10	10	10	10	10	10
Ассортимент	5	9	9	10	8	10	9
Популярность на рынке	4	9	7	10	7	9	8
Цена	9	9	7	7	2	2	2
Квалификация персонала	9	9	8	9	8	9	9
Эргономичность	7	7	8	9	9	10	10
Итого балл	43	53	49	55	44	50	48
Рейтинг	7	2	4	1	6	3	5

Анализ конкурентных преимуществ показал, что ООО «Офис» обладает рядом недостатков, обусловленных, прежде всего, его неизвестностью на рынке и недостаточно широким ассортиментом на первоначальном этапе работы.

Создаваемое предприятие планирует в результате активных маркетинговых действий занять 3% российского рынка офисных стульев (рисунок 1.7).

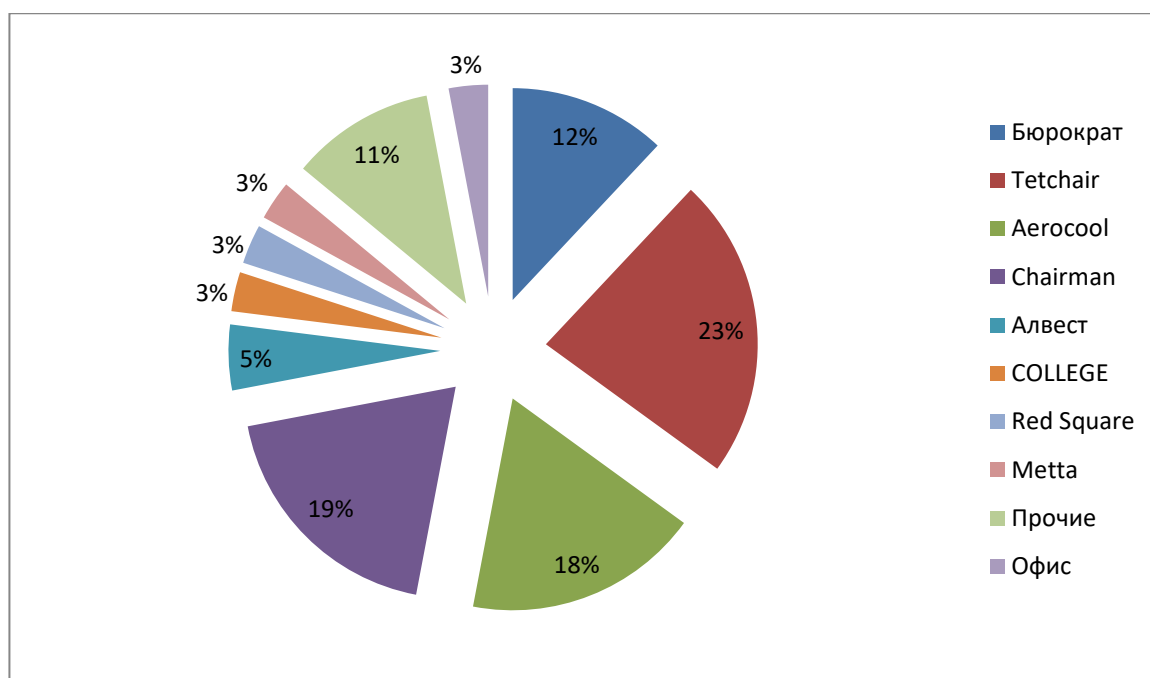


Рисунок 1.7 – Структура рынка офисных стульев после появления ООО «Офис»

Товаром-заменителем офисных кресел являются обычные стулья, однако они не обладают свойствами удобства и эргономичности, что очень важно для офисных сотрудников, проводящих большое количество времени за компьютером.

1.3 Анализ потребителей

Сегментирование рынка – стратегический процесс разделения покупателей на группы, у которых имеются общие требования к товару и однотипные покупательские предпочтения [28].

Любой сегмент рынка связан с той или иной группой потребителей, характеризующихся общими представлениями о товаре, общими требованиями к нему и общими желаниями [24].

Согласно обобщенной оценке, в структуре продаж офисных стульев лидирующее положение занимают мебель для персонала. На ее долю приходится около 50-60% от всех продаж. Около 30-35% от всего объема продаж - мебель для руководителей и менеджеров среднего звена управления. На мебель, предназначенную для обустройства

представительских кабинетов первых и вторых лиц компании, остается соответственно 10-15%. Наглядно данная информация отражена на рисунке 1.8 [23].

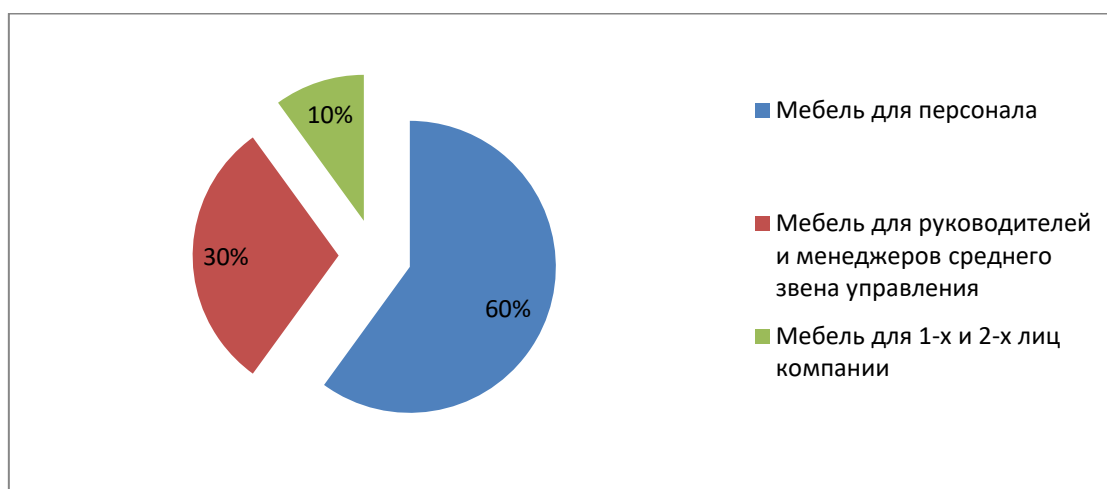


Рисунок 1.8 - Структура продаж офисных стульев

В 2017 году агентством РБК было проведено исследование потребителей офисных кресел (по результатам опроса 400 сотрудников мебельных компаний), оказалось, что 59,3% занимает спрос и на операторские кресла, 48,4% и занимает спрос на кресла руководителей и 80,4% кресла для посетителей (рисунок 1.9) [35].

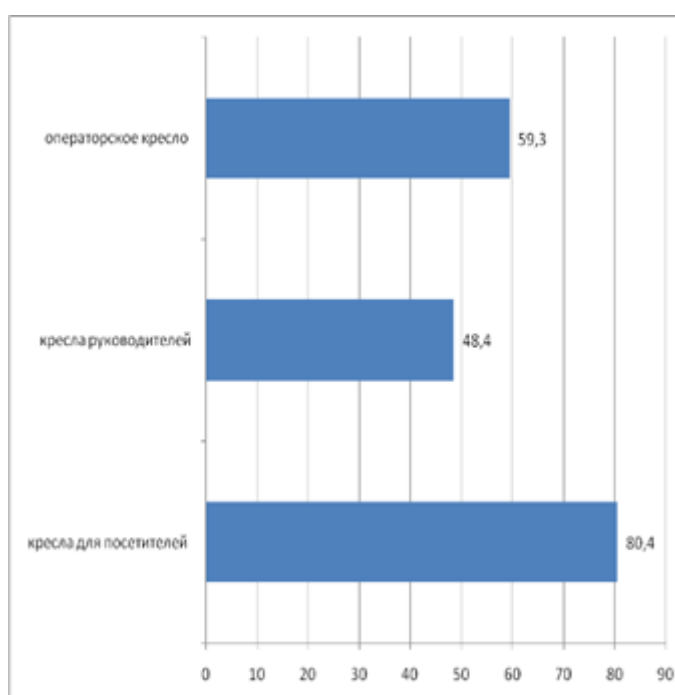


Рисунок 1.9 - Доля товарных позиций России

Основным потребителем офисных кресел являются юридические организации (рисунок 1.10).

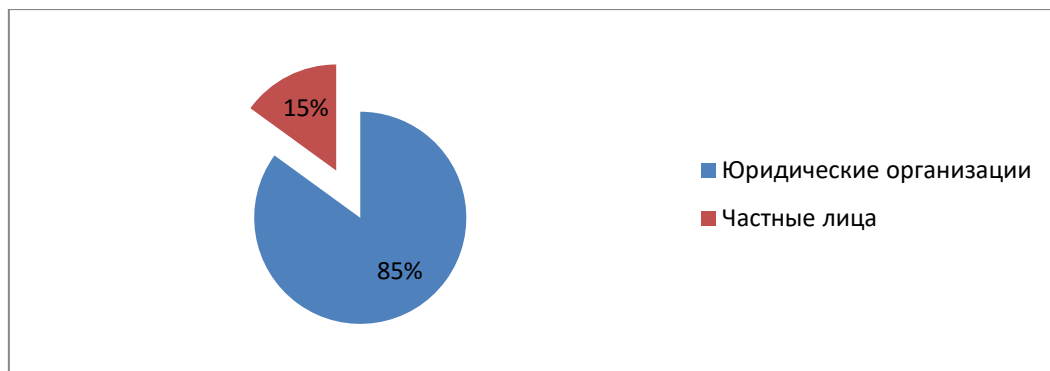


Рисунок 1.10 – Структура потребителей офисных стульев

По данным маркетингового отдела Офис-Солюшнз, рейтинг характеристик офисных кресел, оказывающих решающее влияние на выбор потребителя, выглядит следующим образом (рисунок 1.11) [37].



Рисунок 1.11 - Рейтинг характеристик офисных кресел, оказывающих решающее влияние на выбор потребителя

Таким образом, основными мотивами приобретения кресла являются: цена, дизайн, используемые материалы и характеристики механизмов.

Охарактеризуем каждый из представленных на рисунке критериев выбора офисных стульев подробнее.

Цена. Показатели продаж в разных ценовых сегментах офисных кресел сильно отличаются в зависимости от региона. По данным столичных дистрибьюторов, 60% кресел для руководителей и персонала приходится на средний ценовой сегмент, 30% операторских и 20 % кресел для руководителей — на низкий ценовой сегмент, 10% и 20 % соответственно — на сегмент премиум-класса.

Другую картину рисует региональный эксперт: 64% продаж кресел для персонала и 52% кресел руководителя приходится на низкий ценовой сегмент, 34% операторских и 28% кресел для руководителя — на средний ценовой сегмент, 2% и 20% соответственно — на сегмент премиум-класса. Региональные потребители до сих пор более склонны считать офисное кресло тем предметом офисного оснащения, на котором можно и нужно экономить, тогда как столичные предпочитают выбирать продукцию, приемлемую по цене и обладающую целым рядом достоинств, облегчающих офисным сотрудникам выполнение своих профессиональных обязанностей.

Дизайн. В последние годы, как утверждают эксперты, в требованиях потребителей к внешнему виду офисных кресел наметились изменения. Требования к дизайну предъявляются самые разнообразные. Можно отметить увеличение популярности минималистичных решений, строгость линий, не отягощенная никакими излишествами. Наибольшим спросом на сегодняшний день пользуются кресла на хромированной крестовине с регулируемыми хромированными подлокотниками. К классическому стилю тяготеет большая часть потребителей в регионах, к модерну и хайтеку — покупатели обеих столиц. Классика и респектабельность ценятся руководителями компаний и фирм, а их подчиненные с удовольствием

работают в креслах более современных стилей. Структура потребителей по предпочитаемому дизайну отражена на рисунке 1.12.

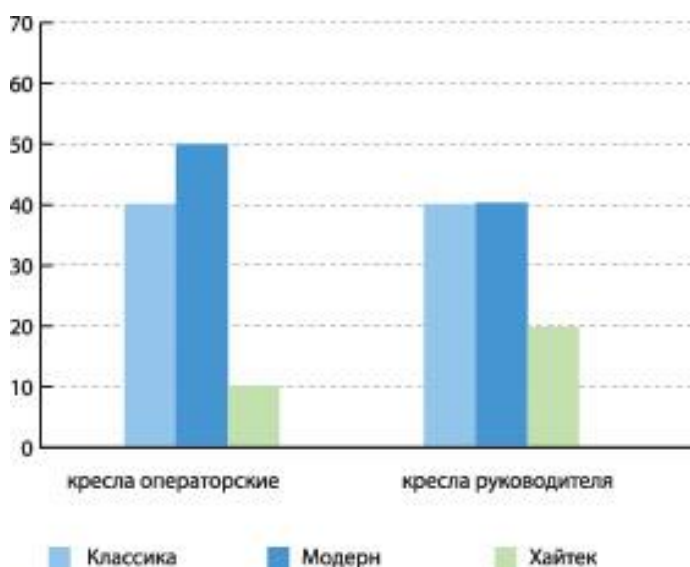


Рисунок 1.12 - Соотношение продаж кресел руководителей и операторских кресел разных стилей

Материалы, из которых изготовлено кресло. Для изготовления только одного офисного кресла используется несколько разных материалов: для изготовления жестких частей — пластик, полипропилен и металл, для роликов — твердые или мягкие виды пластмассы, для наполнителя используется либо пенополиурентан, либо поролон, для обивки — ткань, ткань-сетка, кожзаменитель, экокожа, кожа.

Все большим спросом пользуется крестовина из нейлона: она более надежна и выглядит весьма эстетично. Из материалов, используемых для набивки кресел, растет спрос на наполнение из ППУ, т. к. оно гораздо более долговечно и эргономично, чем наполнители из поролона, а также на прорезиненные колеса-ролики для использования на паркете/ламинате. Также эксперты отмечают рост популярности таких обивочных материалов, как ткань-сетка и экокожа.

По общему мнению экспертов, в большинстве моделей операторских кресел в качестве обивки используется ткань, поскольку именно этот материал отвечает главным требованиям покупателей — недорого, удобно,

привычно. Ткань-сетка используется также в некоторых моделях современных кресел для руководителей, в большей части модельного ряда которых представлена обивка из экокожи (потому что это практично, недорого, стильно) и кожи (престижно). В 90% операторских кресел используется ткань, так как она более дышащая, чем кожзам. Кожа на креслах руководителя выглядит более презентабельно, и это натуральный материал, что в представлении потребителей является гарантией большего комфорта в эксплуатации.

Механические устройства, меняющие положение тела сидящего. В современных креслах, особенно премиум-класса, таких устройств — великое множество. Главное требование — подстроить кресло под любые особенности строения тела человека. По данным экспертов, наиболее востребованы механизмы, позволяющие подстроить спинку кресла для комфортной поддержки спины.

Известность торговой марки. К наиболее популярным торговым маркам эксперты единодушно относят «CHAIRMAN», «Новый Стиль», «Бюрократ», «Протон».

Надежность офисных кресел — категория, достаточно сильно влияющая на покупательские предпочтения. Наиболее надежными являются кресла тех производителей, которые не стремятся к сверхприбылям за счет использования недорогих материалов, дорожат своей репутацией, не первый год работают на российском рынке и планируют оставаться на нем еще долго.

Эргономичность. Продукция с дополнительными эргономичными характеристиками становится все более востребованной современным человеком ведущим малоподвижный образ жизни. На рынке труда огромное количество «сидячих» профессий, требующих непрерывной многочасовой работы за компьютером, на одном месте, практически в одной позе. В эргономичных креслах используются механизмы, позволяющие настроить положение кресла под конкретного пользователя, вращать, наклонять и

фиксировать в бесконечном количестве положений. Популярны регулируемые по высоте, углу поворота, выдвигающиеся подлокотники, механизмы с функцией «антишок» и др.

Гарантия. Сроки гарантии на офисные кресла не сильно разнятся: в низком ценовом сегменте гарантия составляет 12 месяцев как на кресла операторов, так и на кресла руководителей. На все виды продукции, располагающейся в среднем ценовом сегменте, производитель предоставляет гарантию от года до полутора. Наибольший разброс по срокам дает высокий ценовой сегмент: от года до двух — на операторские кресла, от года до трех — на кресла для руководителей [29, 37].

На рисунке 1.3 показана сегментация потребителей по востребованности дополнительных механизмов в конструкциях кресел.

Рисунок 1.3 - Сегментация потребителей по востребованности дополнительных механизмов в конструкциях кресел

	Весьма востребованы	Не очень востребованы
Несколько положений наклона спинки (с фиксацией)	да	-
Функция качания	да	-
Горизонтальная регулировка сиденья	-	да
Блокировка колес в том случае, если кресло не используется	-	да
Форма спинки, поддерживающая позвоночник	да	-
Механизм регулировки угла наклона и высоты подголовника	-	да

Результаты сегментации потребителей по назначению офисных стульев представлены на рисунке 1.13.

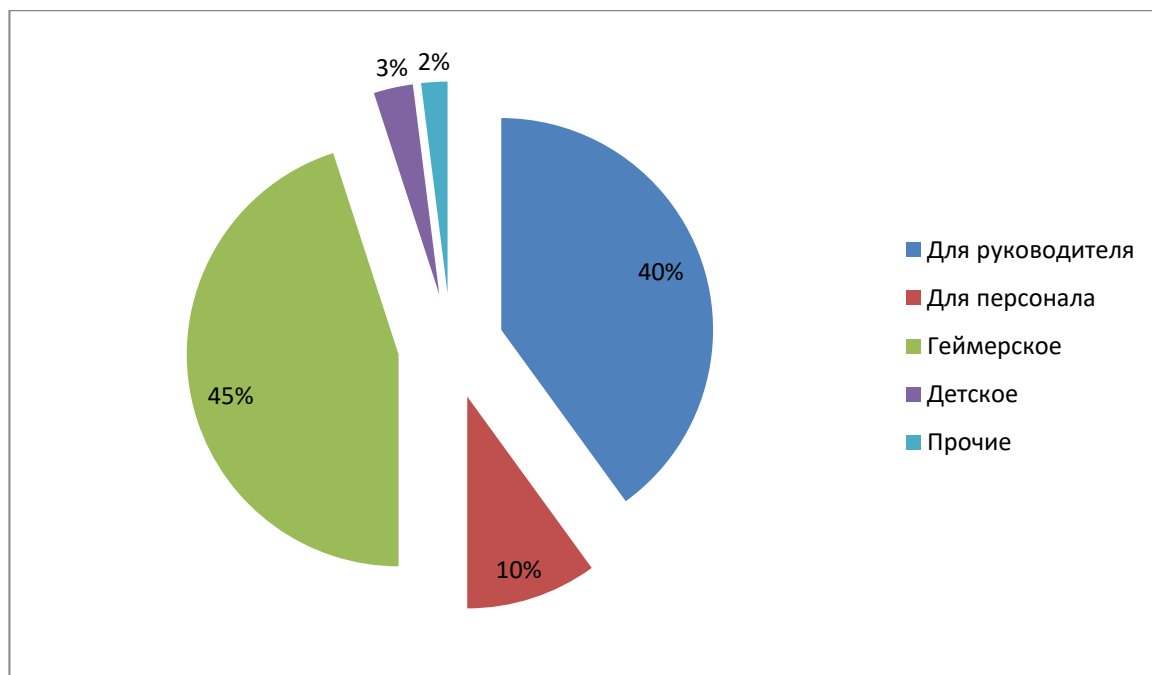


Рисунок 1.13 - Сегментации потребителей по назначению офисных стульев

На рисунке 1.14 отражена сегментация потребителей по предпочитаемому материалу сиденья.

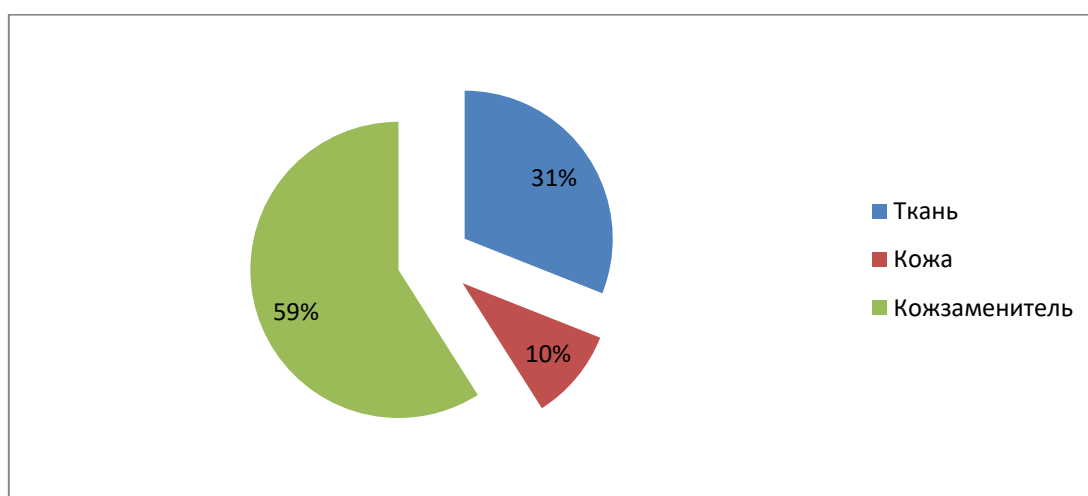


Рисунок 1.14 - Сегментации потребителей по предпочитаемому материалу сиденья

Как видно по данным рисунка, наиболее популярной обивкой сидения офисных стульев является кожзаменитель.

Сегментация потребителей по предпочитаемому материалу спинки офисных стульев показала, что самой востребованной считается кожзаменитель и ткань (рисунок 1.15).

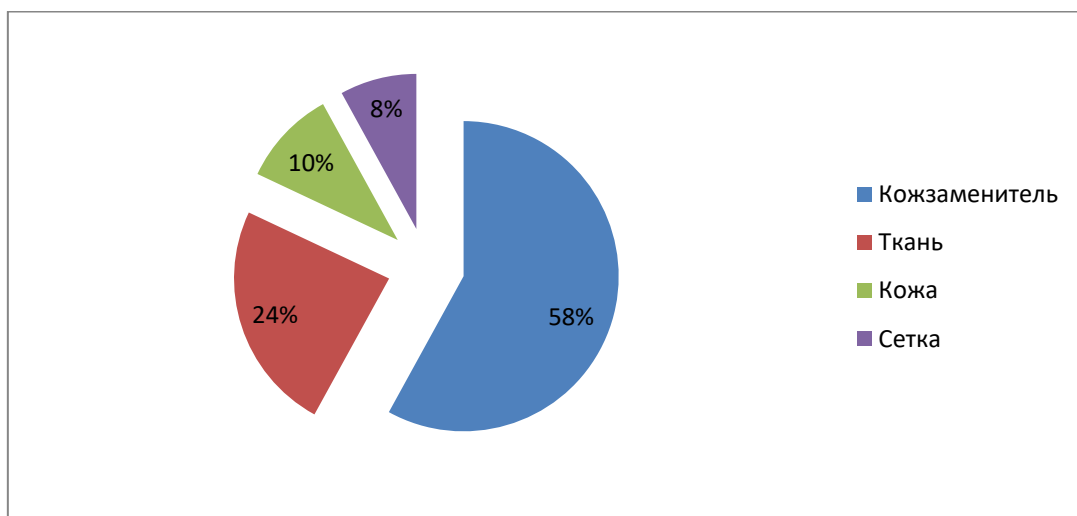


Рисунок 1.15 - Сегментация потребителей по предпочитаемому материалу спинки офисных стульев

Сегментация потребителей по востребованности конструкций основания показала, что большинство выбирает крестовину с роликами (рисунок 1.16).

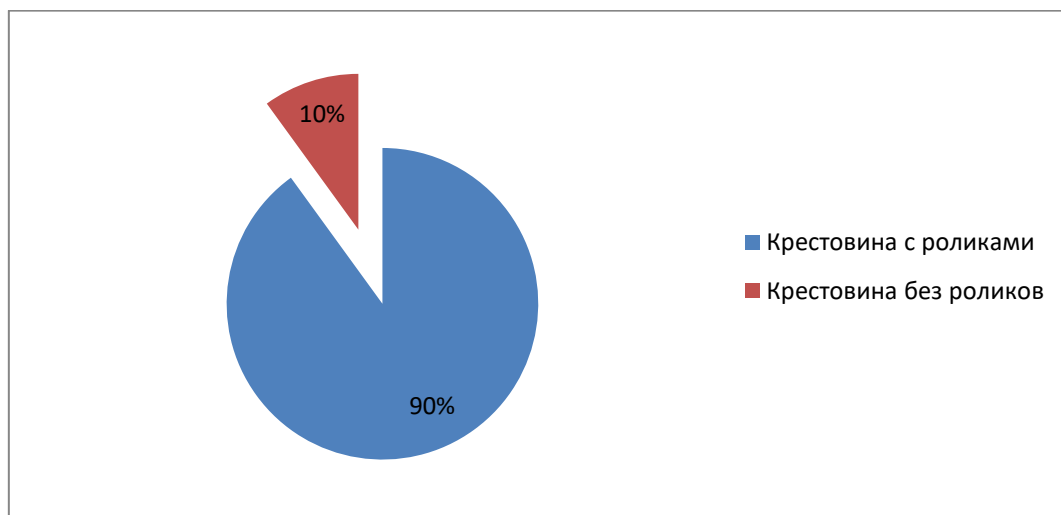


Рисунок 1.16 - Сегментация потребителей по востребованности конструкций основания

Сегментация потребителей по выбираемым регулировкам отражена на рисунке 1.17.

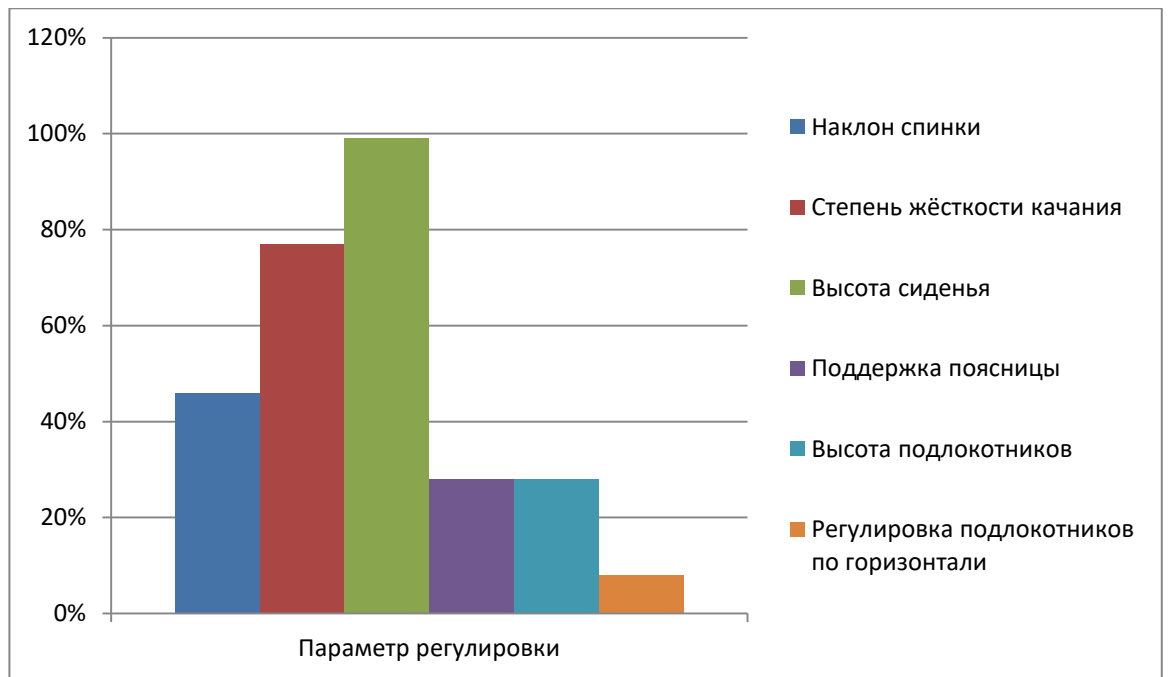


Рисунок 1.17 - Сегментация потребителей по выбираемым регулировкам

Как показывают данные рисунка 1.17, самыми востребованными регулировками офисных стульев являются изменение высоты сиденья, регулировка степени жесткости качания и наклона спинки.

Сегментация потребителей по предпочитаемому материалу основания показала преимущество пластика над металлом (рисунок 1.18).

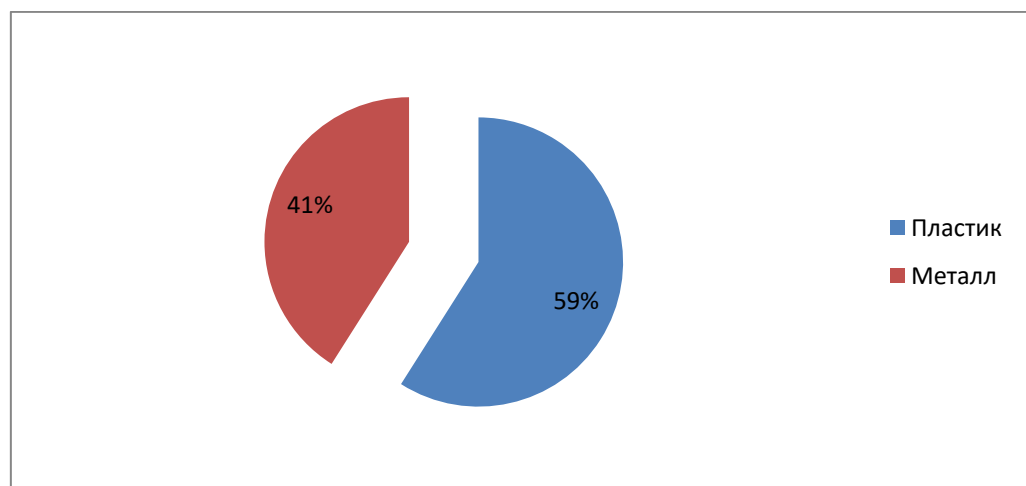


Рисунок 1.18 - Сегментация потребителей по предпочитаемому материалу основания

Изучение потребителей по приверженности к определённым механизмам офисных стульев выявило, что наиболее предпочтительным является механизм качания (рисунок 1.19) [31].

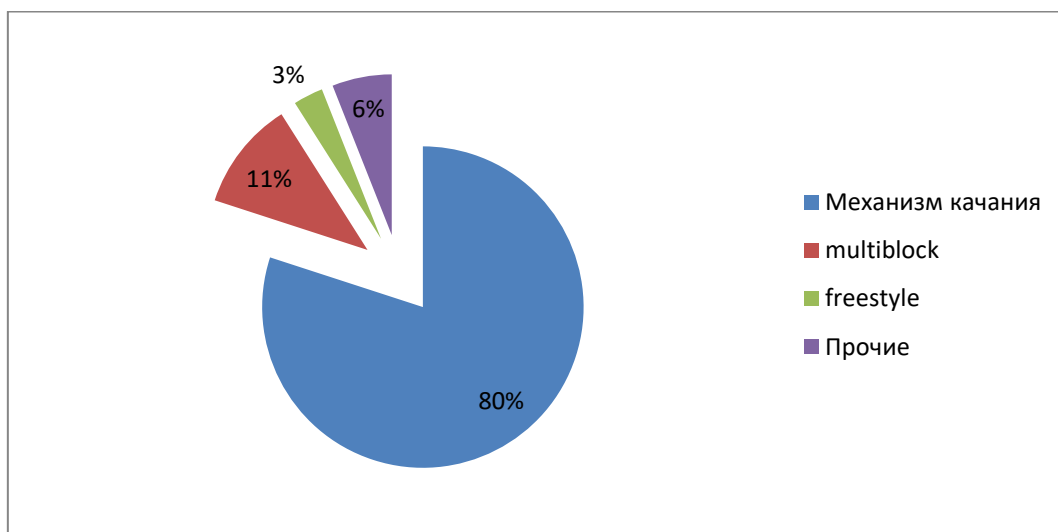


Рисунок 1.19 – Сегментация потребителей по предпочитаемым механизмам офисных стульев

По результатам анализа потребителей в качестве целевого сегмента определены юридические лица. Офисные кресла будут обладать следующими характеристиками: стиль модерн, крестовина с роликами, регулируемые высота сидения, степень жесткости качания, наклон спинки, пластиковое основание, иметь механизм качания и изготавливаться из кожзаменителя.

2. Технико-технологическое обоснование проекта

2.1 Характеристика производимой продукции

Ассортимент предприятия «Офис» включает офисные кресла для руководителя и персонала. Структура моделей показана на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Структура моделей кресел, выпускаемых ООО «Офис»

Как можно увидеть на рисунке 2.1, офисное кресло состоит из каркаса — спинки и сиденья, подлокотников, обивки и наполнителя, газлифта, крестовины, роликов и механизма.

Каркас — один из основных конструктивных элементов офисного кресла. На создаваемом предприятии каркас будет делаться немонолитный — спинка и сиденье соединены подлокотниками, металлической пластиной или другим элементом.

Спинка кресла выполняет функцию поддержки спины, может быть низкой или высокой, форма спинки — прямоугольной или закругленной.

Величина угла между сидением и спинкой офисного кресла должна быть чуть больше 90 градусов, что позволяет расслабить поясничный отдел позвоночника при откидывании на спинку стула.

Валик на спинке кресла в области расположения поясничного отдела позвоночника способствует равномерному распределению нагрузки на позвоночник и придает анатомическую форму спинке, повышая эргономические свойства кресла. Иногда кресла оснащаются системой регулировки поясничного валика, что создает дополнительный комфорт при их использовании.

Конструкция некоторых кресел предусматривается наличие подголовника, который позволяет расслабить шейный отдел позвоночника.

Регулировка спинки кресла (угла наклона спинки, фиксации спинки в определенном положении и пр.) осуществляется при помощи различных механизмов регулировки.

Сиденья офисных кресел будут выполняться полумягкими и мягкими.

Полумягкое сиденье имеет среднюю толщину настила.

Мягкое сиденье имеет большую толщину настила и оснащено пружинами.

Нисходящий передний край сиденья должен быть округлой формы для предотвращения нарушения кровоснабжения ног.

Наиболее предпочтительная ширина сиденья — 400-480 мм, глубина — 420 мм. Регулировка глубины сиденья может осуществляться двумя способами: благодаря передвижению сиденья или перемещению спинки кресла.

Подлокотники служат опорой локтям, тем самым снимая нагрузку с плеч, шеи и позвоночника, и уменьшают усталость рук. Обивка на подлокотниках создает дополнительный комфорт при работе.

В креслах, изготавливаемых ООО «Офис» подлокотники крепятся к спинке и к сиденью кресла, соединяя их. При этом спинка и сиденье скреплены друг с другом металлической пластиной или другим элементом. В большинстве случаев, подлокотники при необходимости снимаются, не нарушая целостность конструкции.

В качестве обивки для офисных кресел будут использоваться ткани и искусственная кожа.

Синтетическая ткань — очень прочный материал, достаточно неприхотливый в уходе и антистатический. Обладает хорошей гигроскопичностью и воздухопроницаемостью, имеет эстетичный внешний вид и большое разнообразие фактур и расцветок.

Искусственная кожа (эко-кожа) — практичный и долговечный материал, устойчивый к воздействию ультрафиолетовых лучей.

В качестве наполнителя в офисных креслах будет применяться пенополиуретан или поролон. Пенополиуретан износостойчивее и долговечнее поролона. Набивка из полиуретана изготавливается формованной (т.е. нужной толщины, формы, с анатомическим профилем), а поролон поставляется блоками разной толщины, из которых вырезаются необходимые формы. Формованный пенополиуретан отлично подходит для изготовления спинок и сидений кресел, при этом исключается возможность ухудшения качества товара за счет экономии производителя на материале (толщине или плотности набивки). В случае с использованием поролона качество товара главным образом зависит от добросовестности производителя.

Газлифт (газпатрон) — это стальной баллон, наполненный инертным газом. Газлифт предназначен для регулировки кресла по высоте, и выступает в качестве амортизатора.

Газлифты бывают короткие, средние или высокие. Как правило, на кресла для руководителей устанавливают короткие газлифты, на офисные кресла — короткие или средние газлифты. Все газлифты имеют стандартные посадочные размеры и являются взаимозаменяемыми.

Газлифт может быть хромированным или черным. Черный газлифт (самый распространенный) комплектуется декоративным пластиковым чехлом черного цвета. Хромированный газлифт не комплектуется декоративным чехлом и служит продолжением хромированной крестовины.

Крестовина — это нижняя часть кресла, которая несет на себе основную нагрузку. При производстве офисных кресел ООО «Офис» будет устанавливать крестовину с пятилучевой основой, оснащенной роликами. Такая конструкция обеспечивает максимальную подвижность во всех направлениях и комфорт передвижения в кресле (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Крестовина офисного кресла

Ролики для офисных кресел производятся из полипропилена, полиамида (нейлона) или полиуретана (эластичный пластик). Жёсткие и прочные ролики из полипропилена или полиамида предназначены для стандартных напольных покрытий, а мягкие ролики из полиуретана — для паркета или ламината. Стандарты качества роликов у каждого производителя разные, а размеры роликов, как правило, одинаковые.

Для комфортного использования офисного кресла большое значение имеет наличие удобно расположенных, простых в управлении механизмов регулировки. На создаваемом предприятии офисные кресла для персонала будут оснащаться только механизмом пиастра (рисунок 2.3), который регулирует кресла только по высоте, а кресла для руководителей – более сложными и разнообразными механизмами.



Рисунок 2.3 - Пиастра

Перманент - контакт имеет следующие свойства (рисунок 2.4):

1. Кресло легко отклоняется назад – это предотвращает длительное закрепощение позвоночника.
2. Регулируется высота.
3. Регулируется глубина сиденья.
4. Имеется регулировка жесткости.
5. Отсутствует функция фиксации положения – спинка постоянно находится в движении.



Рисунок 2.4 – Перманент - контакт

На кресла руководителей будет устанавливаться механизм «Мультиблок», который является наиболее износостойкими и комфортабельным (рисунок 2.5). Регулировка механизма качания кресла позволяет изменять положение спинки и сиденья, фиксируя их в одном из выбранных положений.



Рисунок 2.5 - Мультиблок

Каркас у кресел для персонала будет пластиковый, а для руководителей – металлический.

Предприятие «Офис» в дальнейшем планирует расширение своего ассортимента предложением кресел с дополнительными элементами: подставки для ног, опоры для спины и защитные коврики для пола.

Среди сопутствующих офисным креслам товаров эта позиция, по мнению экспертов, — вне конкуренции. Ремонт офиса — процесс весьма затратный, а роликовые колеса тяжелых офисных кресел способны нанести ощутимый ущерб ламинату или паркету.

Вторым по популярности товаром, продающимся вместе с офисными креслами, являются опоры для спины, и на третьем месте находятся подставки для ног.

На рисунке 2.6 приведены размеры офисных кресел.

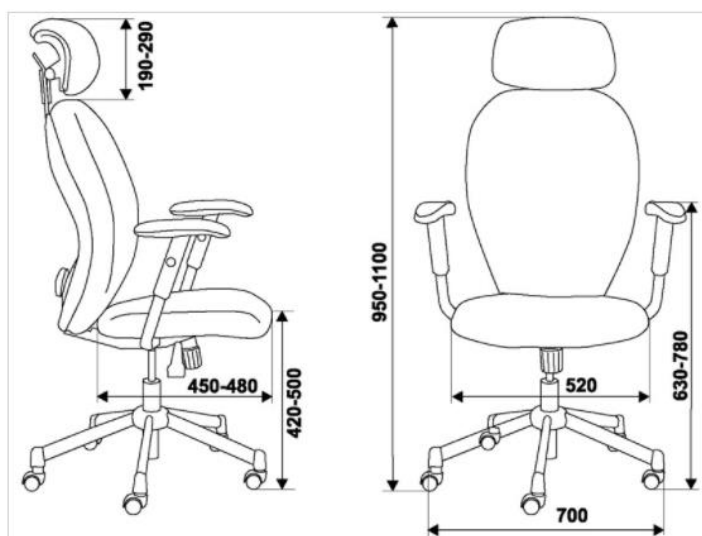


Рисунок 2.6 – Размеры офисных кресел

2.2 Технология производства офисных стульев

Технологический процесс производства офисных стульев на предприятии ООО «Офис» будет осуществляться согласно схеме, приведённой на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 - Технологический процесс производства офисных стульев

Изготовление каркаса предполагает выполнение следующих этапов:

1. Резка труб в размер.
2. Снятие фаски и заусенцев с торцов заготовки.
3. Пробивка и сплющивание труб.
4. Сварка металлоконструкций.
5. Окраска.

Основные производственные фонды предприятия ООО «Офис» включают в себя все средства труда, которые функционируют в сфере производства офисных стульев и непосредственно или косвенно участвуют в производственном процессе.

Предприятие ООО «Офис» находится в отдельно стоящем 2-х этажном здании, размер которого составляет 250 кв.м. Перечень станков,

оборудования и транспортных средств, составляющие активные фонды, с указанием их стоимости и мощности двигателя, приведены в табл. 2.1 и 2.2.

Таблица 2.1 - Основные фонды ООО «Офис»

№ п/п	Наименование	Количество, шт.
1	Гидравлический трубогиб ТГ-20	1
2	Обдирочный шлифовальный станок 3В-853	1
3	Вертик. сверлильный станок 2Н-125	1
4	Электросварочный аппарат	1
6	Верстак слесарный	2
7	Дисковый отрезной станок по металлу Evolution EVOSAW355 RAPTOR	1
8	Двухигольная промышленная швейная машина AURORA A-845-05	1
9	Дисковый раскройный нож YJ-125A Aurora	1
10	Ручной электроинструмент	3
11	Пристрелочные пистолеты	2
12	Режущий инструмент	8
13	Измерильно-разметочные материалы	10
14	Раскройный стол	1

Операционный план изготовления офисных стульев ООО «Офис» отражён в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Операционный план изготовления офисных стульев ООО «Офис»

Наименование продукта	Объём производства, ед.					
	8- 12.2018	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	1-5.2023
Кресло персонала	2 330	10 102	10 492	10 834	11 160	6 923
Кресло руководителя	535	2 520	2 646	2 778	2 918	1 516

Как видно из данных таблицы 2.2, новое предприятие планирует наращивать объём производства на 5% ежегодно.

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Внутрипроизводственные логистические системы можно рассмотреть на макро– и микроуровнях.

На макроуровне внутрипроизводственные логистические системы выступают в качестве элементов макрологических систем. Они задают ритм работы этих систем, являются источником материальных потоков. Возможность адаптации макрологических систем к изменениям окружающей среды в большой степени определяется способностью входящих в них внутрипроизводственных логистических систем быстро менять качественный и количественный состав выходного материального потока, т. е. ассортимент и количество выпускаемой продукции.

На микроуровне внутрипроизводственные логистические системы представляют собой подсистемы, которые находятся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство. В соответствии с концепцией логистики построение внутрипроизводственных логистических систем должно обеспечить возможность постоянного согласования и взаимной корректировки планов и действий снабженческих, производственных и сбытовых звеньев внутри предприятия [17].

Логистическая концепция организации производства на предприятии «Офис» включает в себя следующие основные положения:

- отказ от избыточных запасов;
- отказ от завышенного времени на выполнение вспомогательных и транспортно-складских операций;
- отказ от изготовления серий деталей, на которые нет заказов покупателей;
- устранение простоев оборудования;
- обязательное устранение брака;

- устранение нерациональных внутризаводских перевозок;
- превращение поставщиков из противостоящей стороны в доброжелательных партнеров.

Логистическая организация позволяет снизить себестоимость в условиях конкуренции путем ориентации предприятия на рынок покупателя, т. е. приоритет получает максимальная загрузка оборудования и выпуск крупной партии изделий.

Существует два варианта управления материальными потоками. На предприятии «Офис» будет внедрена толкающая система, при которой предметы труда, поступающие на производственный участок, которые у технологического звена не заказываются (рисунок 2.8).

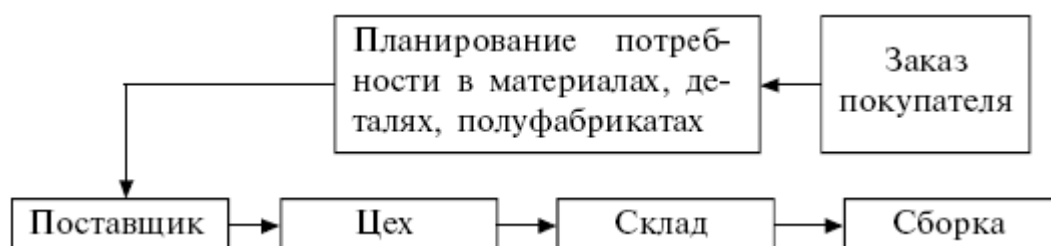


Рисунок 2.8 - Система с выталкиванием изделия, запущенного в производство

Обозначенный вариант предполагает, что изготовление изделий начинается на одном конце производственной цепочки, проходит через последовательный ряд технологических операций и заканчивается обработкой на другом конце производственной цепочки. Материальный поток выдается получателю по команде, поступающей на передающее звено из центральной системы управления производством. При этом по завершении обработки на одном участке изделие передается на следующий независимо от того, готов ли этот участок принять изделие на обработку или нет. Каждый участок имеет производственный план. Однако создать жесткий технологический процесс, все параметры которого были бы наперед точно рассчитаны, невозможно, поэтому на предприятии всегда необходимо иметь

определенный производственный запас, который играет роль буфера и увеличивает гибкость системы.

Одним из компонентов логистики на предприятии является материально-техническое обеспечение, который направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов.

В состав материально-технических ресурсов входят: сырье, материалы, комплектующие изделия, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка (приспособления, режущий и мерительный инструмент), новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода и т.д.

На предприятии «Офис» будет использоваться централизованная форма организации материально-технического снабжения. Выполнение снабженческой функции возложено на менеджера по снабжению и сбыту. Решая эту задачу, менеджер по снабжению и сбыту должен изучать и учитывать спрос и предложение на все потребляемые предприятием материальные ресурсы, уровень и изменение цен на них и на услуги посреднических организаций, выбирать наиболее экономичную форму товародвижения, оптимизировать запасы, снижать транспортно-заготовительные и складские расходы.

На основе изучения предложения материально-технических ресурсов, необходимых ООО «Офис» для осуществления своей деятельности, были выбраны наиболее оптимальные поставщики.

Комплектующие для офисных кресел будут поставлять ООО «Приоритет-Пермь», ООО "Авантаж" (г. Пермь), ООО «СОФИЯ ТРАСТ» (г. Самара), производственная компания ООО "Почин" (г. Санкт-Петербург).

Оборудование будет закуплено у ООО "СтанкоАльянс", ООО «ТКС», ООО «ЭФ ЭМ ГРУПП» (г. Пенза).

Поставщиком фанеры определён ЗАО «Власть труда» (г. Нижний Ломов), металлической трубы - ООО «ПартнерСталь» (г. Пенза).

В качестве примера покажем алгоритм выбора поставщиков материалом для обтяжки кресел. Решение принималось относительно следующих предприятий: АО «Чезима» (г. Чехов), АО «Тверской завод искусственных кож», ЗАО «Ивановоискож», ООО «Фрегат 58» (г. Пенза).

Вначале проводится оценка потенциальных поставщиков по количественным и качественным показателям. Результаты оценки отражены в таблицах 2.3 и 2.4 соответственно.

Таблица 2.3 – Оценка поставщиков обивочных материалов по количественным показателям

Критерии оценки	Эталонное значение	Поставщики			
		АО «Тверской завод искусственных кож»	ЗАО «Ивановоискож»	АО «Чезима»	ООО «Фрегат 58»
Вероятность доставки в срок	0,95	0,8	0,84	0,83	1,0
Цена, руб./ п.м.	200	0,94	1	0,9	1
Скидка за оптовый заказ, %	5	0,95	0,9	0,97	0,7

Таблица 2.4 – Оценка поставщиков обивочных материалов по качественным показателям

Критерии оценки	Поставщики			
	АО «Тверской завод искусственных кож»	ЗАО «Ивановоискож»	АО «Чезима»	ООО «Фрегат 58»
Территориальная удалённость	0,8	0,9	0,7	1,0
Уровень качества материалов	0,87	0,9	0,86	0,7
Опыт работы	0,9	1	0,7	0,9
Широта ассортимента	0,9	0,9	0,8	0,9

Затем проводится расчет рейтинга поставщиков (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Расчет рейтинга поставщиков обивочных материалов

Критерии оценки	Степень значимости критерия	Поставщики			
		АО «Тверской завод искусственных кож»	ЗАО «Ивановоискож»	АО «Чезима»	ООО «Фрегат 58»
Вероятность доставки в срок	0,2	0,16	0,168	0,166	0,2
Цена, руб./ п.м.	0,2	0,188	0,2	0,18	0,2
Скидка за оптовый заказ, %	0,18	0,171	0,162	0,175	0,126
Территориальная удалённость	0,12	0,1	0,108	0,084	0,12
Уровень качества материалов	0,1	0,087	0,09	0,086	0,07
Опыт работы	0,1	0,09	0,1	0,07	0,09
Широта ассортимента	0,1	0,09	0,09	0,08	0,09
Итого	1,00	0,886	0,918	0,841	0,896

Таким образом, в результате проведенного анализа было выявлено, что наиболее приоритетными поставщиками являются ЗАО «Ивановоискож» и ООО «Фрегат 58».

Логистика распределения, – неотъемлемая часть общей логистической системы, обеспечивающая наиболее эффективную организацию распределения производимой продукции. Она охватывает всю цепь системы распределения: маркетинг, транспортировку, складирование и др.

При этом распределяются:

- заказы между различными поставщиками при закупке товаров;
- грузы по местам хранения при поступлении на предприятие;
- материальные запасы между различными участками производства;
- материальные потоки в процессе продажи; и т. д.

Для того чтобы показать место распределительной логистики, приведём схему процесса воспроизводства капитала, который имеет три стадии (рисунок 2.8).

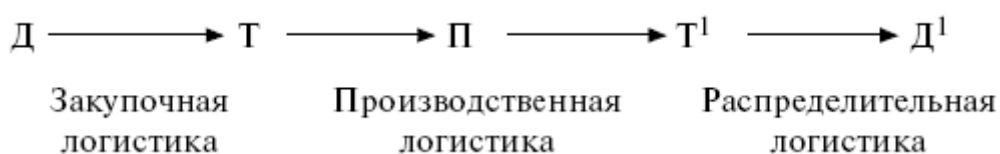


Рисунок 2.8 - Процесс воспроизводства капитала и функциональные области логистики

На предприятии «Офис» в рамках логистики распределения решаются следующие задачи:

- 1) планирование процесса реализации;
- 2) организация получения и обработки заказа;
- 3) выбор вида упаковки, принятие решения о комплектации, а также организация выполнения других операций, непосредственно предшествующих отгрузке;
- 4) организация отгрузки продукции;
- 5) организация доставки и контроль над транспортированием;
- 6) организация послереализационного обслуживания.

Распределение товаров включает следующие издержки: расходы на транспортировку, расходы на хранение, коммерческий расходы, прочие расходы распределения.

Предприятие «Офис» планирует организовать складское помещение, где будут храниться материалы и комплектующие, а также готовая продукция.

Транспортировка продукции ООО «Офис» будет осуществляется собственным автомобильным транспортом.

Для обеспечения узнаваемости товара нового производителя ООО «Офис» необходимо давать рекламу.

Реклама может быть как массовая (листовки, объявления), так и индивидуальна (отделом продаж могут обзваниваться некоторые крупные потенциальные покупатели).

Дополнительно к рекламной кампании в СМИ планируется осуществить [8]:

1. Разработку полноценного пакета рекламных материалов для размещения и распространения в магазинах.
2. Разъяснение продавца магазинов, реализующих продукцию ООО «Офис» функциональных особенностей производимых офисных кресел.
3. Организацию конкурса «лучший продавец» или «лучший торговый партнер». Как правило, такие конкурсы мотивируют незаинтересованных в продаже конкретной продукции фабрики продавцов-консультантов.
4. Перекрестный маркетинг с магазинами товаров для офиса (канцелярии, оргтехники, компьютерных столов, офисной корпусной мебели и т.д.), так как решая вопросы оснащения офиса, покупатель может приобрести и стулья.
5. Организацию промоутеров в мебельных центрах, магазинах офисных товаров, в местах скопления торговых площадей конкурентов.
6. Организация Интернет-магазина, отражающего качественно весь ассортимент фабрики, с описанием всех сравниваемых в процессе покупки покупателем характеристик.
7. Создание собственного сайта, блога, группы в социальной сети.

В ООО «Офис» будут использоваться каналы распределения нулевого и первого уровня [15].

Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при изготовлении офисных стульев по индивидуальным заказам корпоративных клиентов напрямую с производства, а также на выставках-продажах, где имеется возможность договориться о заказе большой партии продукции (рисунок 2.9). По индивидуальным заказам частных лиц офисные стулья производиться не будут.



Рисунок 2.9 – Канал распределения продукции ООО «Офис» нулевого уровня

Через канал распределения первого уровня ООО «Офис» будет распространять продукцию, привлекая оптовых посредников, занимающихся снабжением офисов, а также магазины офисной мебели Приволжского федерального округа (рисунок 2.10).

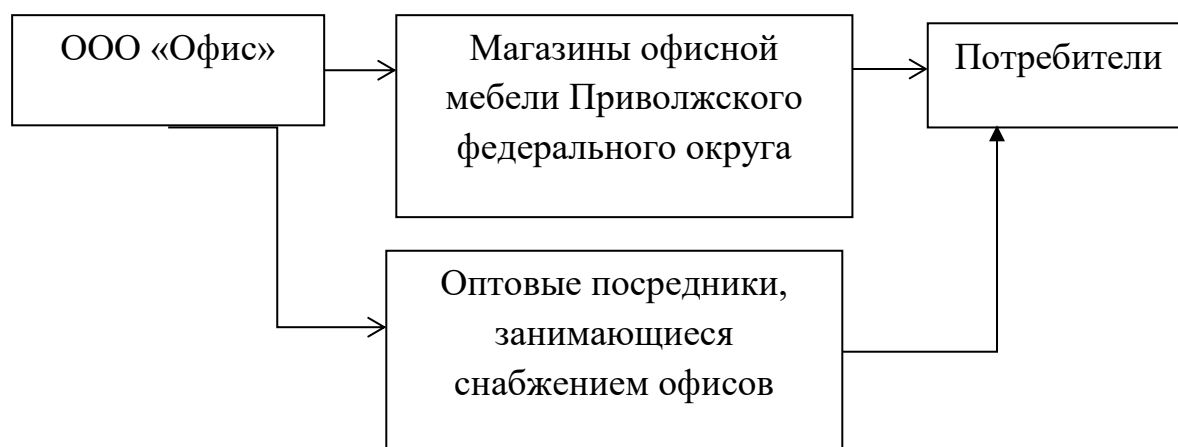


Рисунок 2.10 – Одноуровневый канал распределения продукции ООО «Офис»

В магазинах офисной мебели Приволжского федерального округа предприятие «Офис» будет выставять готовые к продаже экземпляры стульев, а также продавцами-консультантами будут приниматься заказы на изготовление мебели по индивидуальным заказам корпоративных клиентов.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ОФИСНЫХ СТУЛЬЕВ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятием и управления персоналом

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия, определении порядка и условий функционирования предприятия. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление [13].

Административно-организационное управление предполагает определение структуры предприятия (фирмы), установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления. Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утверждённым планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировкой. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием [11].

Под организационной структурой фирмы понимается её организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и её подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы [9].

Как следует из приведенного определения, организационная структура любого предприятия основывается на 3 принципах:

- упорядоченность – соблюдается определенный характер подчинения, иерархия в организации;
- согласованность – действия всех подразделений реализуются для достижения целей организации;
- взаимодействие отдельных частей единого целого – решение всех задач и реализация управленческих решений осуществляется во взаимосвязи между подразделениями организации.

На предприятии «Офис» принято решение спроектировать линейно-функциональную оргструктуру (Приложение А).

Функционально-линейная структура представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций.

Преимуществами линейно-функциональной структуры можно назвать:

- возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников;
- точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров);
- способствует стандартизации, формализации и программированию процесса.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- затрудняет горизонтальное согласование;
- с трудом реагирует на изменение [20].

Штат сотрудников ООО «Офис» включает 22 человек.

Таблица 3.1 – Информация о персонале ООО «Офис»

Наименование профессии	Списочная численность, чел.	Оклад, руб.	Всего, руб.
1	2	3	4
Директор	1	35000	35000
Главный бухгалтер	1	23000	23000
Менеджер снабжению и сбыту	1	17000	17000
Делопроизводитель	1	12000	12000
Заместитель директора по производству	1	23000	23000
Технолог	1	20000	20000

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4
Швея	1	13000	13000
Токарь	2	15000	30000
Фрезеровщик	1	15000	15000
Сварщик	1	18000	18000
Закройщик	1	13000	13000
Маляр	1	12000	12000
Сборщик	6	12000	72000
Упаковщик	1	11000	11000
Водитель	1	17000	17000
Кладовщик-грузчик	1	12000	12000
Итого	22		343000

Численность сотрудников производственного отдела составляет 16 человек.

Организационная структура отдела производства ООО «Офис» также имеет линейно-функциональный вид (рисунок 3.1).

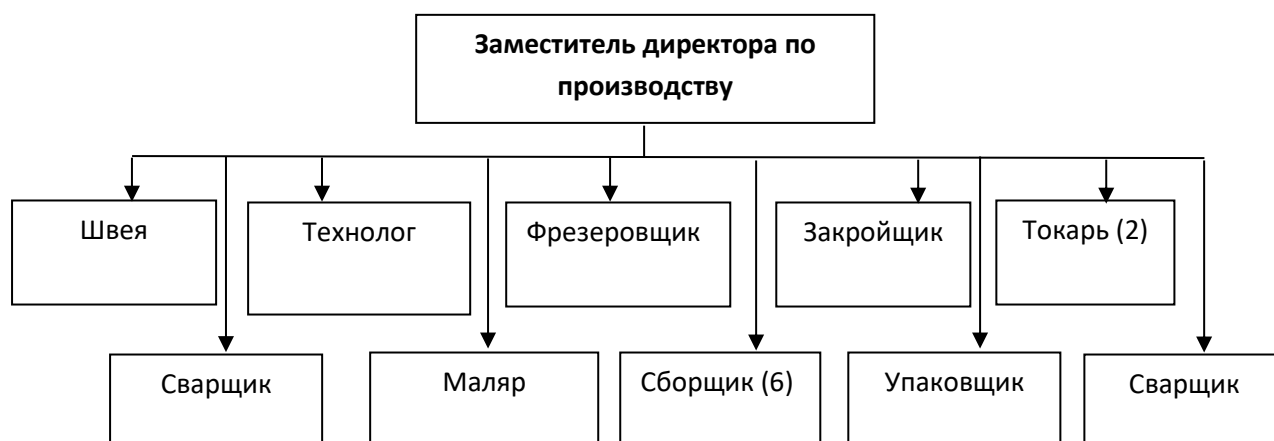


Рисунок 3.1 – Организационная структура отдела производства в ООО «Офис»

Персонал отдела производства имеет следующий состав: заместитель директора по производству, дизайнер-конструктор, технолог, токарь (2 чел.), фрезеровщик (1 чел.), маляр (1 чел.), швея (1 чел.), закройщик (1 чел.), сварщик (1 чел.), сборщик (6 чел.), упаковщик (1 чел.).

Управление персоналом на предприятии предполагает выполнение определённых функций: отбор и приём, развитие, аттестация, мотивация персонала.

Отбор персонала осуществляется на основе предварительной беседы. Она осуществляется непосредственно на предприятии, куда приходят соискатели. При этом применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

- соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта характеру должности;
- наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);
- круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Беседа будет проводиться в слабоформализованной форме, когда обмен информацией происходит в форме вопросов и ответов, при этом специалист по персоналу может задавать уточняющие вопросы.

При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы [39].

Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

Критерии по отбору кандидатов в ООО «Офис»:

- образование - необходимо изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе;
- опыт - одним из способов определения его является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации;
- физические (медицинские) характеристики, которые должны соответствовать типу, напряженности и сложности выполняемых работ. Например, для бухгалтера важно быть ответственным, внимательным, уметь работать с большими объемами информации, обладать хорошей памятью на цифры, высокой помехоустойчивостью и работоспособностью;
- персональные характеристики и типы личности - социальный статус, возраст, тип личности;
- достоверность и обоснованность методов отбора. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при изменениях, т.е. его состоятельность при различных условиях. Обоснованность показывает, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий прогнозируют будущую результативность тестируемого человека.

Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Поэтому, чтобы сделать труд работника как можно

более производительным практикуется трудовая и социальная адаптация в коллективе.

Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [22].

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяются два направления адаптации:

- первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);
- вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

Организация «Офис» будет использовать целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество.

В обязанности руководителя входит помочь новичку приступить к делу:

- руководитель должен представить новичка коллегам, объяснить им и ему в чем заключается его работа, и дать первоначальное задание.

- задача руководителя состоит в том, чтобы насколько возможно развеять страхи, что новый сотрудник затмит старых, что он станет выполнять работу иначе. А

- если новичок не чувствует себя важным для фирмы, фирма будет не особенно важна для него.

- новый сотрудник должен получить следующую информацию о фирме:

- историю фирмы;
- организационную структуру;
- функции различных отделов;
- политику руководства в отношении потребителей и сотрудников;
- продукция и услуги, предоставляемые фирмой;
- требования к сотрудникам;
- дополнительные привилегии для сотрудников.

Если с этой информацией выступит один из руководителей фирмы, то новые сотрудники будут знать, что их ценят. Руководитель должен проинформировать своего сотрудника, что именно от него ожидается:

- в котором часу он должен приходить на работу;
- где парковать машину;
- когда заканчивается рабочий день;
- сколько времени длится обед;
- когда предоставляют отпуск и т.д.

Следующие факторы могут мотивировать сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения:

- стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности;
- желание получить повышение или занять новую должность;
- заинтересованность в увеличении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- желание установить контакты с другими участниками программы.

В ООО «Офис» будет практиковаться обучение персонала непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение осуществляется в различных формах:

- копирование - работник прикрепляется к специалисту, и учиться, копируя действия этого человека;
- инструктаж - разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.
- ученичество и наставничество.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и обычно вне стен организации.

Методы обучения вне рабочего места:

- лекция - монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить

множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты.

– деловые игры – метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

Аттестация персонала - оценка профессионально важных качеств, знаний, мотивов работы, карьерных устремлений штатного состава работников с целью определения соответствия занимаемой должности и наиболее рационального использования работников [19].

Аттестация персонала в ООО «Офис» проводится специально созданными аттестационными комиссиями. Основанием проведения аттестации персонала являются правоустанавливающие документы: положение и приказ о проведении аттестации персонала.

Стандартные сроки проведения аттестации один раз в 3 — 5 лет. В положении об аттестации работников обязательно фиксируется периодичность ее проведения.

Кроме этого, может быть проведена внеочередная аттестация сотрудника, а также досрочная аттестация.

Аттестация может длиться от трех месяцев до полугода, а уведомляют сотрудников о проведении за 1 месяц до начала.

В ООО «Офис» проводится несколько видов аттестации.

1. Очередная – обязательна для всех работников. Периодичность проведения: 1 раз в 2 года для руководящих должностей, 1 раз в 3 года для остальных.

2. При продвижении по карьерной лестнице – выявляет, насколько работник готов занять более высокую должность и выполнять новые обязанности.

3. По окончании испытательного периода – проводится чтобы выяснить, как работник адаптировался на новом месте.

Методом проведения аттестации на создаваемом предприятии выбрана открытая аттестация.

Эта методика сравнительно новая. Ее ввели потому, что система оценочной шкалы оказалась недостаточно эффективной. Вместо проставления баллов, достаточно использовать письменную или устную характеристику работника.

Планирование карьеры - это определение работниками основных целей и направлений собственного карьерного роста в данной организации или за её пределами - выбор работодателя, определение должности, на которую хотел и мог бы претендовать, определение границ оплаты труда, проблема запасного аэродрома - альтернативные пути карьерного роста.

Планирование карьеры также включает:

- планирование образования;
- планирование культурного роста;
- развитие физического и психического здоровья.

Планирование деловой карьеры предполагает, что с момента принятия работника в организацию и до его увольнения должны осуществляться непрерывное горизонтальное и/или вертикальное продвижение работника, а также рост его профессионализма. Работнику необходимо знать свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, а также то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение.

Основные задачи при планировании внутриорганизационной карьеры в ООО «Офис» можно представить в виде таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Задачи планирования карьеры

Субъекты планирования карьеры		
Индивид (сотрудник)	Специалист по персоналу	Руководитель
Самоанализ карьерных целей, потребностей, интересов	Информирование сотрудников о возможностях развития внутриорганизационной карьеры	Консультирование подчиненных по вопросам планирования индивидуальной карьеры
Анализ возможностей карьерного продвижения	Организация обучения планированию карьеры	Консультирование кадровой службы
Разработка оперативного и стратегического плана развития карьеры на основе соотнесения целей и потребностей с возможностями карьерного развития	Проведение диагностики деловых и личных качеств сотрудников	Участие в качестве экспертов в деловой оценке сотрудников
	Консультирование сотрудников по вопросам планирования индивидуальной карьеры	Участие в разработке планов развития карьеры
	Разработка карьерограмм и планов развития внутриор-ганизационной карьеры, планов стажировок, обучения, работы с резервом и т. п.	

Основой планирования карьеры является стратегическое и текущее планирование трудовых ресурсов с учетом прогноза развития организации. Процесс планирования карьеры тесно связан с подбором, отбором, деловой оценкой и аттестацией персонала.

Для мотивации персонала в ООО «Офис» будут применяться следующие методы:

1. Административные - прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления, ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. В систему административных методов входят:

Организационно-стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и др.), то есть правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения.

Методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации. Распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства.

Дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафами).

2. Экономические – заключаются в материальном стимулировании работников. Среди них выделяют:

- методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом);

- методы, используемые организацией (экономические нормы функционирования предприятия, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

3. Социальные, которые основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. В состав данных методов входят:

- формирование коллективов, учитывая типы личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы;

- личный пример руководителя своим подчиненным;

- ориентирующие условия, то есть цели, организации и ее миссия, с которыми должен быть ознакомлен каждый сотрудник;

- участие работников в управлении;
- удовлетворение культурных и духовных потребностей - это возможности социального общения сотрудников;
- установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. Руководство определяет социальные нормы поведения или они вырабатываются на основе соглашения между членами коллектива и руководством либо на основании выработанных годами традиций, то такое положение вещей способствует повышению социально-нравственного климата в коллективе и является важным мотивирующим фактором (отсутствие конфликтов, согласие и т.д.);
- установление моральных санкций и поощрений.

3.2 Формирование стратегий организации

Миссия ООО «Офис» - создавать оптимальное рабочее пространство, производя удобную офисную мебель.

Миссия организации детализируется системой стратегических целей. Ответственным за построение, корректировку и пересмотр стратегических целей является директор ООО «Офис».

ООО «Офис» установило для себя следующие стратегические цели, направленные на получение прибыли за счёт удовлетворения запросов потребителей в удобных и эргономичных офисных стульях (рисунок 3.2) [25].

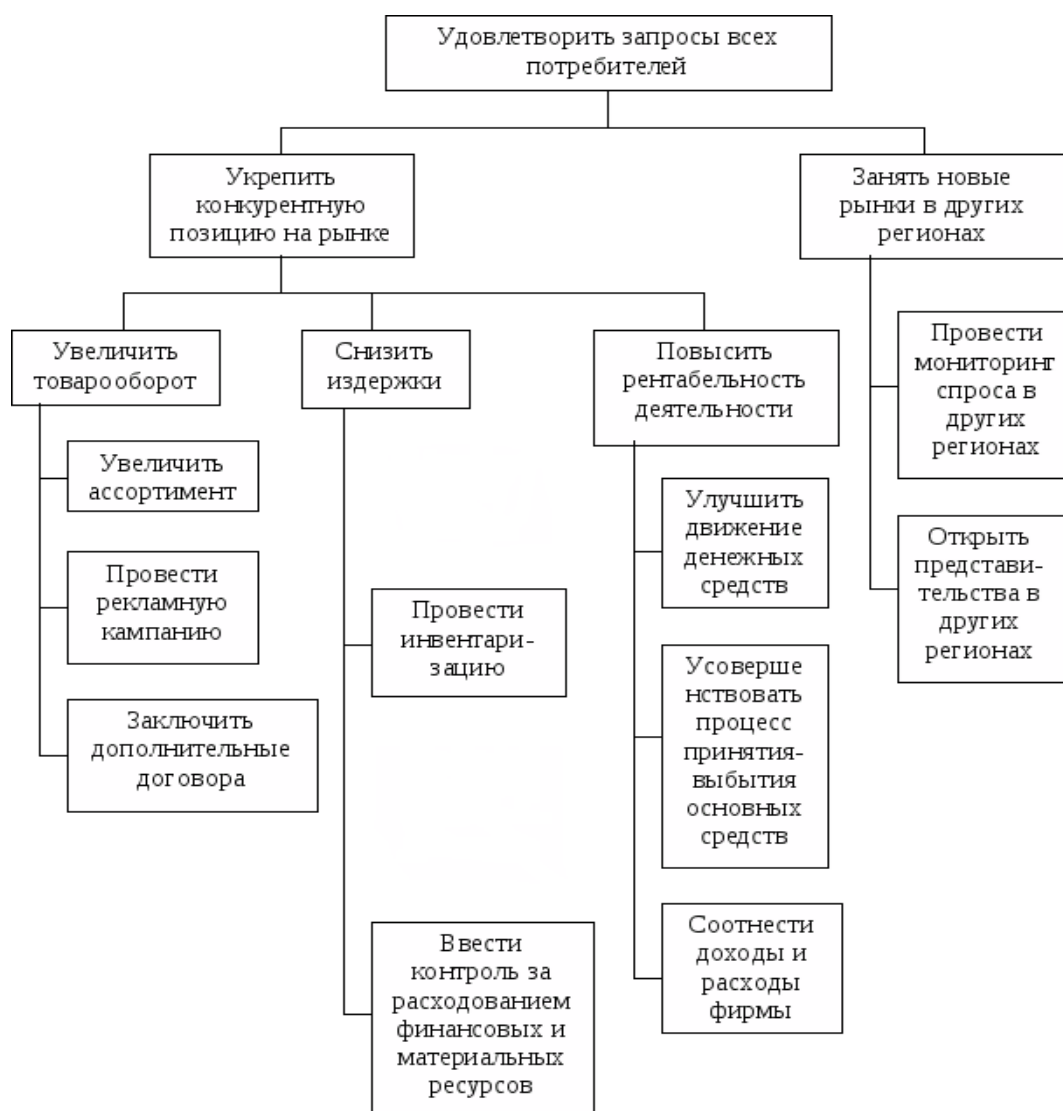


Рисунок 3.2 – Система стратегических целей ООО «Офис»

В стратегическом управлении наиболее часто используется метод анализа среды организации, получивший название SWOT-анализ. Благодаря ему можно установить линии связи между силой и слабостью и внешними угрозами и возможностями, что в дальнейшем будет учитываться при разработке стратегий (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - SWOT-анализ среды ООО «Офис»

Сильные стороны предприятия	Возможности рынка
Квалифицированные сотрудники фирмы Качественное выполнение работы и в кратчайшие сроки Высокий уровень сервиса Предоставление покупателям широкого выбора материалов обивки офисных стульев Использование материалов и фурнитуры только высшего качества	Выход на новые рынки сбыта Появление новых поставщиков, в т. ч. из Пензенской области Совершенствование технологии производства Улучшение уровня жизни населения Перекрестный маркетинг с магазинами товаров для офисов
Слабые стороны предприятия	Угрозы рынка
Неизвестность организации на рынке Узкий ассортимент моделей офисных кресел на этапе становления организации Возможность появления неисправимого брака при производстве продукции (раскрое материалов). Недостаток производственных мощностей	Повышение цен на сырье Изменение покупательских предпочтений Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов Ужесточение конкурентной борьбы на рынке

Для компании ООО «Офис» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, ассортимента продукции, перекрестный маркетинг с магазинами товаров для офисов.

К критическому состоянию фирму могут привести такие угрозы, как выход в отрасль большого числа конкурентов, особенно зарубежных, изменение вкусов потребителей, увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов.

В своей деятельности предприятие может опираться на квалифицированных сборщиков офисных стульев, качественные материалы и фурнитуру, предоставление покупателям широкого выбора материалов обивки офисных стульев.

Следующим этапом стратегического планирования является разработка стратегий предприятия.

Из стратегических альтернатив развития для ООО «Офис» наиболее оптимальной является стратегия концентрированного роста. Алгоритм её реализации представлен на рисунке 3.3 [21].

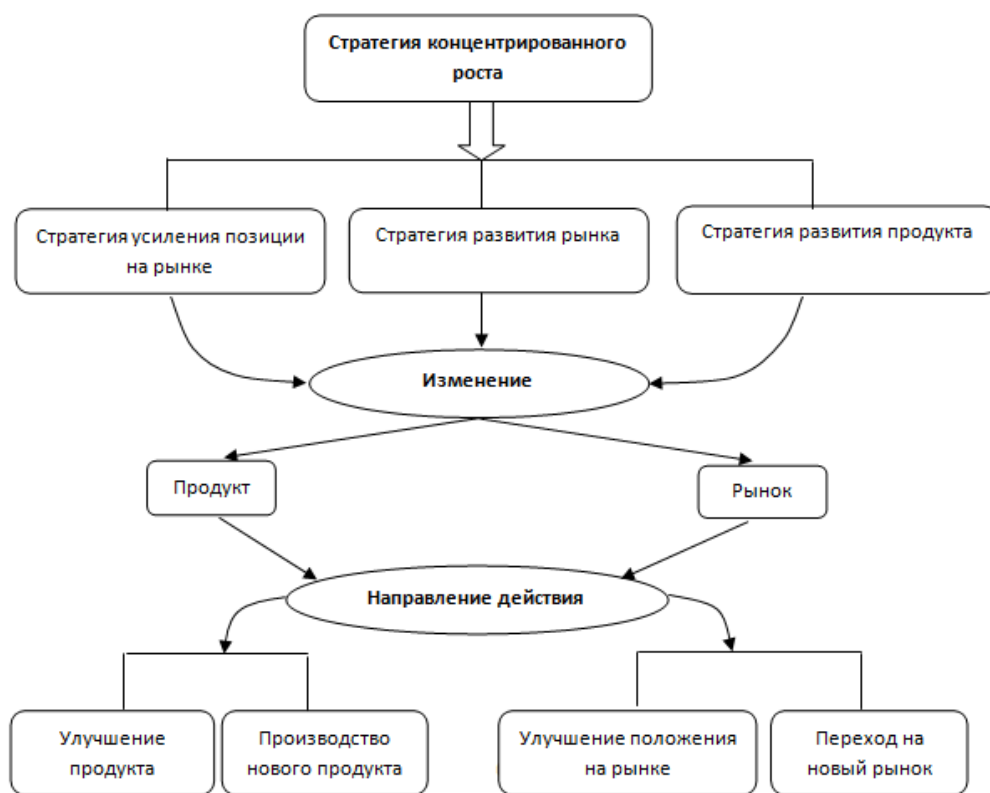


Рисунок 3.3 – Алгоритм реализации стратегии концентрированного роста

Среди представленных на рисунке вариантов реализации стратегии концентрированного роста принимаются стратегии развития продукта и рынка.

Первая предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке офисной мебели за счет новой продукции. При данной стратегии предприятие будет ориентироваться на производство новых продуктов. Одним из направлений данной стратегии предлагается проект превращения организации в предприятие с полным циклом производства. Новая продукция будет ориентирована на потребителя основного продукта. Оптимальность выбора данной стратегии обуславливается наличием большого потенциального спроса, который будет удовлетворяться по мере повышения уровня жизни населения. Другим фактором является рост

рождаемости в регионе и в стране в целом, что обусловит увеличение спроса на детские компьютерные кресла будущем.

Второе направление стратегии означает адаптацию и выведение существующих товаров на новые рынки и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. В таких условиях компания должна сосредоточиться на интенсивном развитии своего товара среди новой аудитории. В данном случае в качестве методов планируется использовать:

- заметное расширение и обновление ассортимента (за счёт производства новых моделей офисных стульев, в том числе компьютерных кресел для детей);

- увеличение свойств и функций товара: новый, более удобный дизайн, большее число встраиваемых механизмов, повышение уровня безопасности в использовании и т. д.;

- улучшение качества продукции.

Стратегии функционирования направлены на поддержание конкурентных преимуществ организации. В качестве стратегии функционирования ООО «Офис» будет придерживаться довольно новой стратегии оперативного реагирования, которая обеспечивает успех посредством быстрого реагирования на события во внешней среде. Преимущества достигаются за счет обеспечения в максимально короткие сроки адаптации к новым потребностям.

В качестве инновационной будет использоваться промежуточная стратегия, которая характеризуется использованием слабых сторон конкурентов и сильных сторон предприятия, а также отсутствием (на первых этапах) прямой конфронтации с конкурентами [10].

Долгосрочное прогнозирование конкурентной позиции продукции должно быть дополнено на каждом предприятии краткосрочным планированием. Для этого воспользуемся матрицей «Бостон консалтинг групп» — БКГ (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 - Матрица Бостонской консультационной группы

Матрица БКГ позволяет классифицировать продукцию по её доле или удельному весу на рынке относительно основных конкурентов [21].

Как видно из приведенного рисунка, производство офисных стульев попадает у нас в левую верхнюю клетку матрицы БКГ. Данный сектор имеет схематическое название – «дикие кошки».

Развитие дальнейшего производства товаров этого направления потребует определенных капиталовложений и затрат времени, чтобы «дикие кошки» ООО «Офис» стали «звёздами», а затем и «дойными коровами».

Из маркетинговых стратегий предприятием ООО «Офис» была выбрана стратегия продвижения. Стратегия определяет целевой рынок для продвижения и основные цели коммуникации, включает план рекламных мероприятий, отражает ключевые показатели рекламных компаний бренда, принципы поддержки новинок и основного ассортимента компании, определяет размер рекламного бюджета.

Основные задачи маркетинга, которые стоят перед предприятием на стадии внедрения новой продукции на рынок следующие:

- формирование адекватной сбытовой сети за счет модификации существующей, создание новых сбытовых каналов;
- активное проведение информационной рекламы;
- определение наиболее оптимального момента выхода на рынок с новым товаром;
- преодоление функциональной конкуренции между новыми товаром и уже существующими на рынке аналогичными продуктами;
- разработка вариантов возможного поведения конкурентов в ответ на появление нового товара на рынке;
- обеспечение соответствия существующей на рынке структуры потребления новому товару;
- обеспечение технологической и рыночной адаптации нового товара на рынке.

3.3 Управление качеством в организации

Управление качеством продукции – это установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня качества продукции при ее разработке, производстве и эксплуатации или потреблении. Управление осуществляется путем планирования качества и целенаправленного воздействия на условия и факторы, влияющие на качество продукции.

Основу управления качеством продукции составляют следующие принципы:

- изучение объекта управления и механизма управления – выяснение соотношений между характером потребностей и свойствами продукции, осознание необходимости повышения качества и определение путей достижения необходимого уровня качества;
- выработка критериев управления – разработка оптимальных требований к качеству продукции, позволяющая полнее удовлетворять

потребности человека при наилучшем использовании трудовых, материальных и денежных ресурсов;

- принцип обратной связи – предусматривает контроль, проведение испытаний, сбор информации о надежности и другие мероприятия для установления соответствия качества продукции нормативно-технической документации и принятие мер по устранению недостатков. Эта работа должна проводиться как создателем, так и потребителем продукции.

Общие подсистемы управления качеством на предприятии «Офис» закреплены за высшим руководством и должны обеспечивать комплексное выполнение общих функций управления, направленных на непрерывное совершенствование деятельности предприятия.

Ведущий элемент здесь – это планирование процесса управления качеством - установление обоснованных заданий всем службам и подразделениям предприятия, направленных на совершенствование качественных параметров их деятельности и взаимодействия. Такой подход основан на том, что качество продукции – это результат взаимодействия всех работников предприятия, всех процессов ее создания и доведения до потребителя.

Планирование управления качеством базируется на выработанной на предприятии политике.

Политика в области качества - это один из стратегических документов организации. Определяет основные принципы работы и развития ее системы управления в области качества.

Политика в области качества ООО «Офис» включает:

- улучшение экономического положения предприятия;
- расширение или завоевание новых рынков сбыта;
- достижение технического уровня продукции, превышающего уровень ведущих предприятий и фирм;
- ориентацию на удовлетворение требований потребителя определенных отраслей или регионов;

- освоение изделий, функциональные возможности которых реализуются на новых принципах;
- улучшение важнейших показателей качества продукции;
- снижение уровня дефектности изготавливаемой продукции;
- увеличение сроков гарантии на продукцию;
- развитие сервиса.

Политика в области качества представляет собой декларативный документ, где каждая декларация «раскладывается» на конкретные цели, планы и действия. Поэтому есть прямая связь политики в области качества с целями в области качества.

Цели в области качества – документ, в котором организация устанавливает, каких результатов в области качества она хочет достигнуть. Цели в области качества должны быть направлены на реализацию деклараций политики, но в отличие от политики, цели имеют конкретные показатели, которые можно измерить и достигнуть в ограниченные периоды времени.

Политику и цели в области качества представляют отдельными документами. Открытая часть - это декларации, а закрытая часть – это конкретные и измеримые цели организации.

Одним из важнейших направлений плановой работы в области управления качеством является планирование качества выпускаемой продукции - установление обоснованных заданий по ее выпуску с требуемыми значениями показателей качества на заданный момент или в течение заданного интервала времени. Планирование повышения качества должно опираться на научно обоснованное прогнозирование потребностей внутреннего и внешнего рынка. При этом большую роль в правильном обосновании планов повышения качества приобретают использование данных о результатах эксплуатации продукции, обобщение и анализ информации о фактическом уровне ее качества.

Действенность планирования повышения качества должна обеспечиваться тем, что оно осуществляется на разных уровнях управления и этапах жизненного цикла изделий, включая проектирование, производство и эксплуатацию. Планы повышения качества должны обеспечиваться необходимыми материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами.

В перечень главных задач планирования повышения качества продукции входят:

- обеспечение выпуска продукции с максимальным соответствием ее свойств существующим и перспективным потребностям рынка;
- достижение и превышение технического уровня и качества лучших отечественных и зарубежных образцов;
- установление экономически оптимальных заданий по повышению качества продукции с точки зрения их ресурсного обеспечения и запросов потребителей;
- совершенствование структуры выпускаемой продукции путем оптимизации ее типоразмерного ряда;
- увеличение выпуска сертифицированной продукции;
- улучшение отдельных потребительских свойств уже выпускаемой продукции (надежности, долговечности, экономичности и др.);
- своевременная замена, сокращение производства или снятие с производства морально устаревшей и неконкурентоспособной продукции;
- обеспечение строгого соблюдения требований технических регламентов, стандартов, технических условий и другой нормативной документации, своевременное внедрение вновь разработанных и пересмотр устаревших стандартов;
- разработка и реализация конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение заданного уровня качества;
- увеличение экономической эффективности производства и использование продукции улучшенного качества.

Задачи, которые необходимо решить ООО «Офис» для создания СМК, представлены в таблице.

Таблица 3.4 - Программа разработки, внедрения и сертификации Системы менеджмента качества на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ISO 9001:2000) [6]

№ п/п	Наименование работы	Результат работы	
1.	Принятие решения о разработке, внедрении СМК и доведения его до сведения руководителей подразделений	Соответствующие распоряжения по предприятию	
2.	Анализ структуры и деятельности предприятия и действующей документации; анализ существующей системы и методов управления предприятием		
3.	Разработка «Политики в области качества»	Документ «Политика в области качества»	
4.	Разработка «Целей в области качества»	Документ «Цели в области качества»	
5.	Выделение финансовых и других ресурсов, необходимых для разработки и внедрения СМК	Распоряжение Генерального директора	
6.	Определение ответственного представителя руководства по СМК; создание службы качества	Распоряжение о назначении	
7.	Обучение руководителей всех подразделений предприятия требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ISO 9001:2000)	Протокол, приказ	
8.	Распределение полномочий и ответственности в СМК	Матрица распределения ответственности	
9.	Реструктуризация организационной структуры предприятия	Оформленная и утвержденная оргструктура	
10.	Определение основных процессов и видов деятельности СМК, их последовательности и взаимодействия.	Карты процессов	
11.	Определение структуры и состава документации СМК. Планирование разработки документов СМК	Иерархия документации СМК	
12.	Разработка Руководства по качеству	Руководство по качеству	
13.	Разработка документированных процедур (методологических инструкций)	Документы - МИ	

Продолжение таблицы 3.4

14.	Разработка процедур и методик мониторинга, измерения анализа и контроля качества всех подразделений, охваченных СМК, регистрации результатов контроля, оценки результативности и эффективности СМК	Разработка стандартов предприятия	
15.	Подготовка внутренних аудиторов		
16.	Проведение внутреннего аудита	Отчет	
17.	Устранение несоответствий, выявленных в ходе внутреннего аудита	Оформленные листы несоответствий и уведомления	
18.	Проведение предсертификационного аудита	Отчет	
19.	Подготовка к сертификации СМК. Устранение несоответствий, выявленных в ходе предсертификационного аудита	Откорректированная документация	
20.	Подача заявки на сертификацию СМК	Заявка	
21.	Сертификация СМК		
22.	Получение сертификата соответствия СМК требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ISO 9001:2000)	Сертификат соответствия	

Полученный сертификат на СМК дает определенные преимущества, заключающиеся в следующем:

- поставщики подтверждают сертификатом наличие системы, гарантирующей постоянное качество их продукции, вследствие чего контроль поставщиков со стороны потребителей можно ограничить и даже исключить;
- потребители могут отказаться от входного контроля;
- владелец сертификата использует его в коммерческих и рекламных целях;
- предприятия могут договориться с государственными органами об ослаблении или отмене инспектирования и замене его признанием сертификата.

После разработки СМК необходимо проверить ее функционирование и, если потребуется, провести корректировку. Для этого проводятся внутренние проверки системы, в частности:

- все ли этапы производства охвачены воздействием СМК;
- достаточно ли предусмотрено в системе элементов (функций) для обеспечения качества продукции;
- определены ли исполнители всех функций СМК;
- выполняются ли функции на рабочих местах;
- нуждаются ли в корректировке структура, функции и документация СМК.

По результатам проверок проводится корректировка СМК для устранения выявленных недостатков и обеспечения четкого функционирования СМК.

В управление качеством существенную роль играет самооценка, аудит и проведение сертификации СМК предприятий. Это подтверждается требованиями ряда международных и отечественных документов, в частности ГОСТ Р ИСО 9001:2001[6].

Самооценку применительно к СМК следует определить как всесторонний и систематический анализ и оценивание имеющейся системы на соответствие ее результатов функционирования целям и определенным установленным требованиям. Итогом оценивания является мнение о результативности, эффективности, зрелости и развитии, т.е. целью самооценки СМК является разработка рекомендаций и мероприятий для улучшения деятельности в области качества. Самооценка СМК может проводиться, в зависимости от цели оценивания, с любой детализацией и глубиной как избранной для этого составной части или процесса, так и в целом всей системы. Как правило, самооценку проводит предприятие своими силами за счет внутренних ресурсов.

Наряду с самооценкой СМК широкое распространение получил аудит (проверка), представляющий собой систематизированный, независимый

документированный процесс получения свидетельства аудита (проверки) и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита (проверки). Под свидетельствами аудита понимаются «записи, изложение фактов или другой информации, связанной с критериями аудита (проверки) и которые могут быть проверены» (ГОСТ Р ИСО 9001:2001).

Проверки функционирования СМК могут проводиться самим поставщиком (внутренние проверки), его заказчиками (второй стороной) или независимыми органами (третьей стороной).

Для проведения внутренних проверок на предприятиях разрабатывается нормативно-методический документ (стандарт, инструкция) и составляется план проведения проверок. Цель такой проверки состоит в постоянной оценке результативности и эффективности СМК, имеющейся на предприятии. При проверке создается инспекционная группа с участием квалифицированных специалистов. По результатам проверки составляется акт, в котором приводятся результаты проверки. При проверках чаще всего обнаруживается несоблюдение отдельных положений НД и несовершенство самих документов. Для устранения отмеченных в акте недостатков устанавливаются сроки и исполнители работ.

Организация должна предпринимать корректирующие действия с целью устранения причин несоответствий для предупреждения повторного их возникновения. Корректирующие действия должны быть адекватными последствиям выявленных несоответствий.

Должна быть разработана документированная процедура для определения требований к:

- анализу несоответствий (включая жалобы потребителей);
- установлению причин несоответствий;
- оцениванию необходимости действий, чтобы избежать повторения несоответствий;
- определению и осуществлению необходимых действий;

- записям результатов предпринятых действий;
- анализу предпринятых корректирующих действий.

Организация должна определить действия с целью устранения причин потенциальных несоответствий для предупреждения их появления. Предупреждающие действия должны соответствовать возможным последствиям потенциальных проблем.

Должна быть разработана документированная процедура для определения требований к:

- установлению потенциальных несоответствий и их причин;
- оцениванию необходимости действий с целью предупреждения появления несоответствий;
- определению и осуществлению необходимых действий;
- записям результатов предпринятых действий;
- анализу предпринятых предупреждающих действий.

При оценке системы управления качеством рассматриваются следующие функциональные направления деятельности предприятия:

1. Производство: объем брака и переделок; ошибки в рабочих заданиях; процент забракованных изделий; первоначальный выход продукции.

2. Обеспечение качества: процент партий, отбракованных по ошибке; количество изменений конструкции, которые должны были быть выявлены при анализе проекта; ошибки в расчетах и оформлении счетов; продолжительность цикла до принятия корректирующих мер.

3. Бухгалтерский учет: процент просроченных платежей; срок удовлетворения заявок потребителей на получение информации; ошибки в счетах-фактурах; неверные бухгалтерские записи; ошибки в платежных ведомостях.

4. Информационные услуги: количество ошибок на строку программы; процент отчетов, выпущенных не по графику; количество переработанных текстов; ошибки, обнаруженные после принятия программы потребителем; число прогонов программы до ее окончательной отработки.

5. Конструирование изделий: количество изменений конструкции в расчете на один чертеж; количество ошибок, обнаруженных в ходе анализа проекта; количество ошибок, обнаруженных в ходе испытаний конструкции.

6. Закупочная деятельность: начисления к стоимости грузов; простой производства вследствие нехватки комплектующих изделий; количество деталей, не отвечающих техническим требованиям, но запущенных в производство; продолжительность цикла от подачи заявки на поставки до получения изделий; избыточные запасы.

7. Маркетинг: точность прогнозных допущений; количество неправильно составленных заказов; затоваривание выпущенной продукцией; ошибки в контрактах.

Офисное кресло — это предмет мебели, сочетающий в себе не только дизайнерские разработки, но и серьезные достижения инженерно-конструкторской мысли. Одним из важнейших критериев, по которым оценивается современное офисное кресло, является эргономичность. Офисные стулья должны соответствовать требованиям различных ГОСТов.

1. ГОСТ 2188976 «Кресло человека-оператора. Общие эргономические требования» [5]. Согласно ему:

- «кресло должно обеспечивать человеку-оператору соответствующую характеру и условиям труда физиологически рациональную рабочую позу; конструкция кресла не должна затруднять рабочих движений»;

- «конструктивные и отделочные материалы кресла должны быть прочными, огнестойкими, нетоксичными, обеспечивающими в необходимых случаях возможность эксплуатации в различных климатических условиях»;

- «в конструкции кресла должны быть учтены требования безопасности, общие (по ГОСТ 12.2.00391) и частные.

2. ГОСТ 1991793 «Мебель для сидения и лежания. Общие технические условия» [4]. Согласно этому документу, в рабочих креслах показатели устойчивости; статической и ударной прочности элементов кресла,

долговечности спинки и сиденья, поворотных опор и механизмов качания должны соответствовать строго определенным показателям; на материалы, предназначенные для изготовления мебели, рекомендуется иметь гигиеническое заключение органов санитарно-эпидемиологического надзора.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

В таблице 3.5 представлены данные о налоговом окружении ООО «Офис». Оно включает страховые взносы во внебюджетные фонды, налог на добавленную стоимость, налог на имущество, налог на прибыль.

Таблица 3.5 – Налоговое окружение ООО «Офис»

Наименование налогов	Ставка	Налогооблагаемая база	Период начисления
Страховые взносы во внебюджетные фонды в ПФР, ФСС РФ и ФОМС	ФСС – 2,9%; ПФР – 22%; ФФОМС – 5,1%.	Заработная плата	Ежемесячно
Налог на добавленную стоимость	18 %	Общая стоимость продаж	Ежеквартально
Налог на имущество	2 %	Все имущество (движимое и недвижимое)	Один раз в год
Налог на прибыль	20 %	Прибыль	Ежемесячно

Первоначальное финансирование предприятия будет осуществляться за счет собственного капитала, сформированного из денежного вклада учредителей общества с ограниченной ответственностью общей суммой 2000000рублей и кредита, равного 1750000 рублей (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Источники финансирования проекта

Собственные средства		Заемные средства		Итого	
руб.	%	тыс. руб.	%	руб.	%
2000000	53,3	1750000	46,7	3750000	100,0

Планирование финансовой деятельности предприятия представлено с периода 2018 по 2023 годы. В дальнейшем, если проект окажется выгодным, то срок его реализации будет продлен.

Предприятию для успешной реализации планируемого проекта (приобретения оборудования, офисные помещения, материалов, и так далее) необходимы в общей сложности 3750000 рублей.

В качестве учредителя предприятия выступит частный инвестор, который будет непосредственно заниматься разработкой и реализацией данного проекта. Учредители вносят стартовый капитал на общую сумму 2000000 рублей, которая будет направлена на приобретение помещения.

Остальные средства планируется взять в кредит. Эти средства пойдут на приобретение, установку, ввод в эксплуатацию оборудования, покупку автомобиля, аренду офиса, оснащение склада, наём персонала, поиск поставщиков. Привлекается 2 кредита. Первый на сумму 750000 рублей под 13 % годовых на 3 года. Второй в размере 1000000 руб. на 4 года под 14 % годовых. Выплаты кредитов будут производиться ежемесячно равными платежами.

В таблице 3.7 приводятся основные этапы инвестиционного плана ООО «Офис». Инвестиционная деятельность - это деятельность предприятия, связанная с долгосрочным вложением капитала.

Таблица 3.7 - Перечень основных этапов инвестирования, их сроки и стоимость

Наименование этапа	Длительность, дн.	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Поиск и покупка помещения	14	01.08.2018	14.08.2018	2 000 000,00
Покупка автомобиля	10	20.08.2018	29.08.2018	300 000,00
Аренда офиса	7	15.08.2018	21.08.2018	10 000,00
Наём персонала	14	22.08.2018	04.09.2018	12 000,00
Покупка и введение в эксплуатацию оборудования	30	15.08.2018	13.09.2018	650 000,00
Приобретение и установка складских стеллажей	5	15.08.2018	19.08.2018	50 000,00
Поиск поставщиков	18	14.09.2018	01.10.2018	41 658,16
Производство [Кресло оператора]	...	02.10.2018	...	...
Производство [Кресло руководителя]	...	02.10.2018	...	...

Первоначальным этапом инвестиционной деятельности является приобретение помещения за 2 млн. руб., на что отводится 14 дней – с 01.08.2018г. по 14.08.2018г.

В течении следующих 7 дней планируется арендовать офис, который для удобства покупателей будет располагаться в центре г. Пензы по ул. Кирова.

Параллельно с выполнением этого этапа с 15.08.2018г. по 13.09.2018г. предполагается покупка и введение в эксплуатацию оборудования на сумму 650 тыс. руб., а также приобретение и установка складских стеллажей с 15.08.2018г. по 19.08.2018г. на сумму 50 тыс. руб.

Начиная с 20.08.2018г. и в течении следующих 10 дней планируется приобретение автомобиля за 300 тыс.руб.

С 22.08.2018г. по 04.09.2018г. планируется поиск и наём персонала, на что предусмотрены расходы в размере 14 тыс.руб.

На поиск поставщиков отводится 18 дней с 14.09.2018г. по 01.10.2018г. По завершении данного этапа со 02.10.2018 начнётся производство продукции.

Активами являются помещение, автомобиль, производственное, складское, офисное оборудование, которые будут поставлены на баланс и учтены по первоначальной стоимости, которая складывается из стоимости покупки, транспортировки и монтажа. Способ начисления амортизации ООО «Офис» - линейный.

Общая численность на начальном этапе работы предприятия будет составлять 22 человека. За 1 месяц предполагается выплачивать заработную плату в размере 343 тыс. руб. Данные о заработной плате персонала представлены в таблице 3.3.

Затраты, которые будут понесены ООО «Офис» в процессе оказания услуг делятся на прямые и косвенные. Прямые расходы непосредственно связаны с производством продукции и по установленным нормам относятся на их себестоимость (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Прямые материальные издержки на производство продукции ООО «Офис»

Наименование статьи затрат	Стоимость, руб.	
	Наименование продукт	
	Кресло оператора	Кресло руководителя
Ткань	101	-
Искусственная кожа	-	192
Ролики	100	100
Крестовина пластм.	384	-
Пиастра	303	303
Мультиблок	-	2 021
Спинка	81	-
Сиденье	101	-
Спинка б.	-	121
Сиденье б.	-	152
Фурнитура	-	51
Газлифт	283	283
Нитки	-	5
Скоба спинки	-	131
Подлокотники	253	300
Перманент-контакт	404	-
Труба стальная	51	15
Болты м6	37	20
Всего	2197	3896

Косвенные расходы обусловлены обслуживанием процесса производства и включаются в себестоимость пропорционально показателю, установленному организацией. К ним относятся постоянные затраты, сумма которых практически не зависит от объема оказанных услуг. Это:

1. Затраты на управление, то есть связанные с деятельностью управленческого персонала и работников, оказывающих непосредственное содействие управленческому персоналу. Рассчитываются в размере 5% от прямых затрат;

2. Затраты на обеспечение процесса производства (20 % от прямых затрат):

- поддержание порядка на территории предприятия;
- коммунальные платежи, в т. ч. электроэнергия;
- ведение бухгалтерии;

- амортизация оборудования;
- оплата услуг сторонних организаций.

3. Затраты на маркетинг, то есть связанные с деятельностью по продвижению продукции предприятия. Принимаются в размере 5 % от выручки;

Цены на продукцию ООО «Офис» без и с учётом НДС представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Цены на продукцию ООО «Офис»

Наименование продукта	Цена с НДС, руб.	Цена без НДС, руб.
Кресло оператора	2850	2337
Кресло руководителя	6400	5248

Основными источниками информации для комплексной оценки деятельности ООО «Офис» являются следующие документы:

- план формирования финансовых результатов (Приложение Б);
- план привлечения и использования денежных средств (Приложение В).

План формирования финансовых результатов отражает прибыль предприятия за определенный период. Разность между доходами и расходами представляет собой чистую прибыль.

Для принятия внутренних финансовых решений необходимо:

- иметь четкую классификацию доходов и расходов, прибылей и убытков;
- иметь возможность обособленно анализировать влияние внутренних факторов эффективности деятельности предприятия и влияния налогового фактора;
- оперативно получать эту информацию в удобной для анализа форме.

Показатели доходов и расходов:

- чистая выручка от реализации продукции - валовая выручка от реализации за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов, возвращенных товаров и ценовых скидок.

- валовая прибыль от реализации - это чистая выручка от реализации за вычетом произведенных расходов на реализацию продукции. Этот показатель позволяет анализировать эффективность производственной деятельности. Она за срок действия проекта выросла более чем в 9 раз: с 1,78 млн. руб. до 11,33 млн. руб. в год.

- прибыль (убыток) до налогообложения - является точкой перехода от бухгалтерской прибыли к налогооблагаемой прибыли. Бухгалтерская прибыль - это прибыль, рассчитанная в соответствии с требованиями бухгалтерского учета. Таким образом, налогооблагаемая прибыль - это бухгалтерская прибыль, пересчитанная согласно налоговым требованиям.

Налогооблагаемая прибыль появляется у предприятия в 2019 году в сумме 1,25 млн. руб. В конце срока реализации проекта эта цифра будет равна 2,94 руб.

- чистая прибыль - прибыль после уплаты налога. Важнейший показатель деятельности предприятия. Если в начале проекта она имеет отрицательное значение: -1,055 млн. руб., то уже к концу первого года работы проекта принимает положительное значение в размере 2, 584 руб.

План привлечения и использования денежных средств — это финансовый документ, в котором отражаются поступления, израсходование и нетто-изменения денежных средств в ходе текущей хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия на определенный период.

Основным источником выбытия денежных средств в первых месяцах является инвестиционная и операционной деятельность - затраты на приобретение активов, выплату дивидендов, расчеты с бюджетом (налоговые выплаты) и погашение внешней задолженности.

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

Поток наличности по операционной деятельности зависит от объема продаж и налогов по кварталам. Уже со 2-го года проекта он имеет положительное значение (1,6 млн. руб.).

Баланс наличности на протяжении всего периода является положительной величиной и изменяется в сторону увеличения, что говорит о наращивании производства.

Расчет критического объема производства основывается на учете затрат по системе «директ-костинг», которая предусматривает классификацию расходов на постоянные и переменные. Себестоимость продукции по этой системе учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости изделий, а как расходы данного периода, списываются с полученного дохода в течение того периода, в котором они имели место. Финансовые результаты по системе «директ-костинг» оцениваются двумя показателями: маржинальным доходом и прибылью. Маржинальный доход представляет сумму прибыли и постоянных расходов [27].

На рисунке 3.5 представлен в графическом виде расчет точки безубыточности производства кресел оператора в 2019г., который составляет 9689 штук в год.

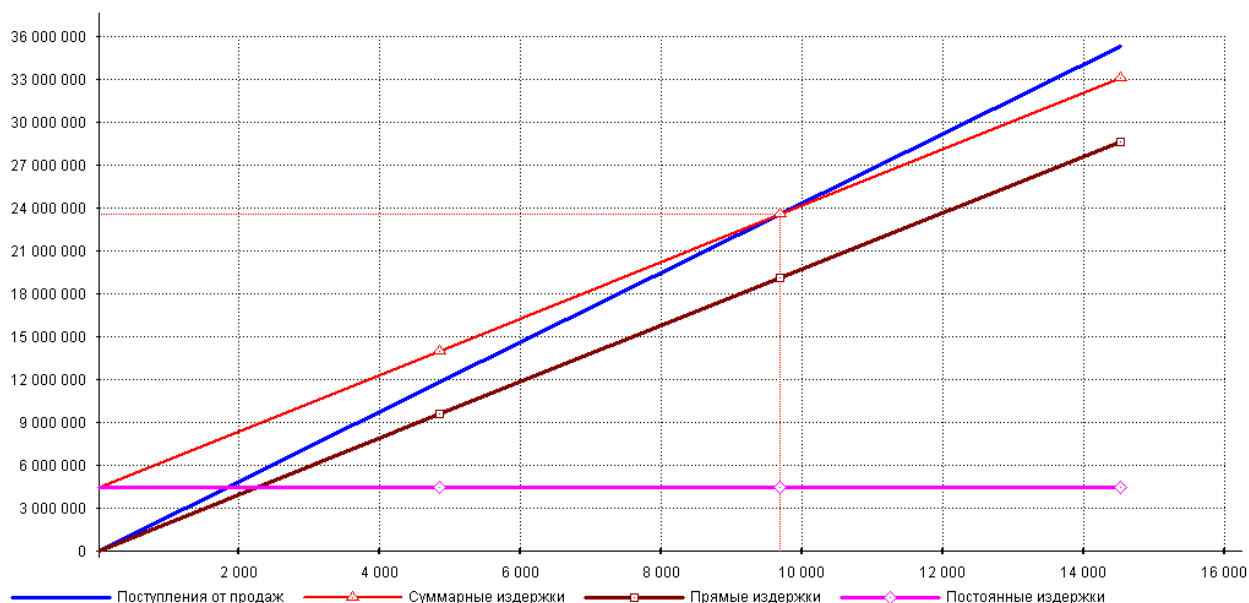


Рисунок 3.5 – График точки критического объема производства операторских кресел в 2019 году

Период окупаемости - это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом [38]. Период окупаемости проекта по производству офисных стульев равен 34 месяца.

Дисконтированный период окупаемости рассчитывается аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 10% годовых, составляет 37 месяцев.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. У данного проекта этот показатель проекта равна 38,89%, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,4 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Индекс прибыльности инвестиций характеризует уровень доходов на единицу затрат, то есть чем выше значения этого показателя тем выше уровень

отдачи от инвестиционного капитала. Если индекс доходности инвестиций более 1, то они будут приносить прибыль [14]. У данного проекта индекс прибыльности составляет 1,64.

Чистый приведенный доход от реализации проекта за 5 лет равен 3,595 млн. рублей, что также свидетельствует о выгодности проекта.

Интегральные показатели и их значения для предприятия ООО «Офис» с 2018 по 2023 годы приведены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Интегральные показатели ООО «Офис» с 2018 по 2023 годы

Показатель	Значение за 5 лет
Ставка дисконтирования, %	10,00
Период окупаемости - РВ, мес.	34
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	37
Средняя норма рентабельности - ARR, %	38,89
Чистый приведенный доход – NPV, рублей	3595087
Индекс прибыльности - PI	1,64
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	50,66
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	19,2

Значения интегральных показателей, отражённых в таблице 3.10 подтверждают целесообразность реализации проекта по изготовлению офисных стульев ООО «Офис».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Идея обустройства рабочего пространства в нашей стране за 10-15 лет переменялась до неузнаваемости. Остались в прошлом «серая» мебель советской уравниловки, яркая безвкусица перестроечной эпохи. Сегодня на смену крайностям приходят проверенные западом офисные решения, принцип которых - сочетание удобства, функциональности и стильного дизайна.

В результате разработки ВКР спроектировано предприятие по производству офисных стульев «Офис».

Согласно данным DISCOVERY Research Group на сегмент офисной мебели приходится 15-20% всего рынка мебели. В структуре офисной мебели наибольший удельный вес занимают офисные стулья (37%) и шкафы (28%). Большая доля продаж (50-60%) приходится на кресла операторской серии.

В 2017 году доля российского производства на рынке составила 67,5%. Основные регионы импорта офисных кресел — Европа и страны Юго-Восточной Азии. Высшей «кастой» на нашем рынке являются кресла из Италии и Германии.

С 2014 года по настоящее время наблюдается положительная динамика объёмов производств офисных кресел. Экспертами прогнозируется дальнейший рост рынка, за период 2018-2020 на 10% ежегодно.

Несмотря на положительный прогноз, сегодня потенциальные покупатели стали экономить, урезав в первую очередь административно-хозяйственные расходы, в которые попали деньги, изначально запланированные на покупку кабинетов руководителей и мебели для персонала среднего ценового диапазона, производством которой занимаются три четверти российских мебельщиков.

На фоне снижения экспортного потенциала, внутреннее потребление офисной мебели сместилось в пользу более дешевого отечественного продукта и импорта.

В последнее десятилетие наблюдается уровень конкуренции среди компаний-поставщиков офисной мебели. Главные причины роста конкуренции: появление новых игроков рынка, увеличение предложений мебели эконом-класса, рост профессионализма игроков рынка, укрупнение существующих игроков рынка, снижение спроса.

В число лидеров рынка офисных стульев входят крупные продавцы и производители офисной мебели, среди которых компании, «Бюрократ», «TetChair», «Алвест» и другие.

Анализ конкурентных преимуществ показал, что ООО «Офис» обладает рядом недостатков, обусловленных, прежде всего, его неизвестностью на рынке и недостаточно широким ассортиментом на первоначальном этапе работы.

Создаваемое предприятие планирует в результате активных маркетинговых действий занять 3% российского рынка офисных стульев.

По результатам анализа потребителей в качестве целевого сегмента определены юридические лица. Офисные кресла будут обладать следующими характеристиками: стиль модерн, крестовина с роликами, регулируемые высота сидения, степень жесткости качания, наклон спинки, пластиковое основание, иметь механизм качания и изготавливаться из кожзаменителя.

Ассортимент предприятия «Офис» включает офисные кресла для руководителя и персонала.

В ООО «Офис» будут использоваться каналы распределения нулевого и первого уровня.

На предприятии «Офис» принято решение спроектировать линейно-функциональную оргструктуру. Численность персонала составляет 22 человека.

Миссия ООО «Офис» - создавать оптимальное рабочее пространство, производя удобную офисную мебель.

ООО «Офис» будет придерживаться стратегии концентрированного роста, оперативного реагирования, промежуточной инновационной и маркетинговой стратегии продвижения.

Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий проводилось с применением специальной программы Project Expert.

Предприятию для успешной реализации планируемого проекта (приобретения оборудования, офисные помещения, материалов, и так далее) необходимы в общей сложности 3750000 рублей.

Учредители вносят стартовый капитал на общую сумму 2000000 рублей. Остальные средства планируется взять в кредит.

Валовой объем продаж анализируемый период увеличится более чем в 6 раз: с 8,668 млн. руб. до 54,56 млн. руб.

Валовая прибыль за расчетный период деятельности организации вырастет более чем в 9 раз: с 1,78 млн. руб. до 11,33 млн. руб. в год.

Налогооблагаемая прибыль появляется у предприятия в 2019 году в сумме 1,25 млн. руб. В конце срока реализации проекта эта цифра будет равна 2,94 руб.

Период окупаемости проекта по производству офисных стульев равен 34 месяца. Дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 10% годовых, составляет 37 месяцев.

Средняя норма рентабельности проекта равна 38,89%, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,4 раза.

Индекс прибыльности инвестиций составляет 1,64.

Чистый приведенный доход от реализации проекта за 5 лет равен 3,595 млн. рублей.

Таким образом, значения интегральных показателей подтверждают целесообразность реализации проекта по изготовлению офисных стульев ООО «Офис».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изм. и доп. от 05.02.2014) // Собр. законодательства РФ. - 2014. - N 9.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая и вторая. – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2010. – 416 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003.
4. ГОСТ 19917–93 «Мебель для сидения и лежания. Общие технические условия» // [Электронный ресурс] URL: <http://www.internet-law.ru/gosts/gost/189> (дата обращения: 14.02.2018)
5. ГОСТ 21889–76 «Кресло человека–оператора. Общие эргономические требования» // [Электронный ресурс] URL: <http://files.stroyinf.ru/Data2/1/4294831/4294831848.pdf> (дата обращения: 15.02.2018)
6. ГОСТ Р ИСО 9001:2001 // [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200015262> (дата обращения: 15.02.2018)
7. 8 лучших производителей офисных кресел// [Электронный ресурс] URL:<http://markakachestva.ru/best-brands/1364-luchshie-proizvoditeli-ofisnyh-kresel.html#sub1> (дата обращения: 24.02.2018)
8. Аникин Б. А. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики: учебник /под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. - Москва: Проспект, 2014. - 601 с.
9. Балашов А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
10. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. - М.: Дашков и К, 2013. - 220 с.
11. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2013.- 111 с.

12. Бизнес-план. / под ред Куракова Л.П. - Изд. 2-е. Ч. 1. Зарубежный и отечественный опыт. М.: Финансы и статистика, 2013. - 175 с.
13. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
14. Быкова Е.В. Стоянова Е.С. Финансовое искусство коммерции. - М.: Перспектива, 2013. - 153 с.
15. Васильчук Е.С., Рухманова Н.А. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2013, - 123 с.
16. Вютрих Х.А., Винтер В.Б. Конкурентоспособность глобальных предприятий // Проблемы теории и практики управления. М., 2014, - № 3. - С. 96-10
17. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие. - М.: ИНФРА – М, 2013. - 333 с.
18. Демин А.А., Акулов В.Б. Фирма: испытание рынком. - СПб.: Петрополис, 2013. - 134 с.
19. Дункан Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте / Д.У. Дункан. - М.: Дело, 2013. – 537 с.
20. Зотов В.В. Задачи и организационные основы менеджмента. В.В. Зотов, Е.В. Ленский. – М.: ТОО «Корона принт», 2013. – 456 с.
21. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
22. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
23. Исследование рынка офисной мебели // [Электронный ресурс] URL:<http://www.mebel66.ru/articles/article162.html> (дата обращения: 01.01.2018)
24. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.

25. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. –М.: Рус. делов. лит., 2013. - 288 с.
26. Каретникова Т.М., Каретников М.В. Конкурентоспособность фирм. – Челябин. гос. техн. ун-т. Челябинск, 2013. - 192 с.
27. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 512 с.
28. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – М.: СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 2013. - 105 с.
29. Общая характеристика сегмента «Офисные кресла» // [Электронный ресурс] URL: https://vuzlit.ru/293455/obschaya_harakteristika_segmenta_ofisnye_kresla (дата обращения: 04.04.2018)
30. Промышленное производство в России. 2017: Стат.сб./Росстат. - М., 2017. - 347 с.
31. Рейтинг Офисных кресел 2018-популярные модели // [Электронный ресурс] URL:<http://www.e-katalog.ru/z897.htm> (дата обращения: 02.04.2018)
32. Рынок мебели для офиса в России // [Электронный ресурс] URL: <https://marketing.rbc.ru/research/35986/> (дата обращения: 10.03.2018)
33. Рынок мебели: офисные кресла и стулья // [Электронный ресурс] URL:<http://lgz-moscow.ru/interer/rynok-mebeli-ofisnye-kresla-i-stulya/>
34. Рынок офисной мебели в России // [Электронный ресурс] URL: <http://mmms-expo.ru/news/novosti-vystavki/rynok-ofisnoy-mebeli-v-rossii/> (дата обращения: 11.03.2018)
35. Сегментация рынка офисной мебели// [Электронный ресурс] URL: <http://www.rbc.ru/reviews/mebel/profi/> (дата обращения: 12.03.2018)
36. Хорошо сидим. Обзор рынка офисных кресел // [Электронный ресурс] URL: <http://www.promebel.com/monitoring/biznes-tehnologii/a3036.html> (дата обращения: 10.04.2018)

37. Цена, дизайн, эргономичность: три слагаемых успеха на российском рынке офисных кресел // [Электронный ресурс] URL: <http://www.kanzelaria.ru/rubrics/products/9663> (дата обращения: 22.03.2018)

38. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: Учебник / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой. – М.: Высшее образование, 2013. – 513 с.

39. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

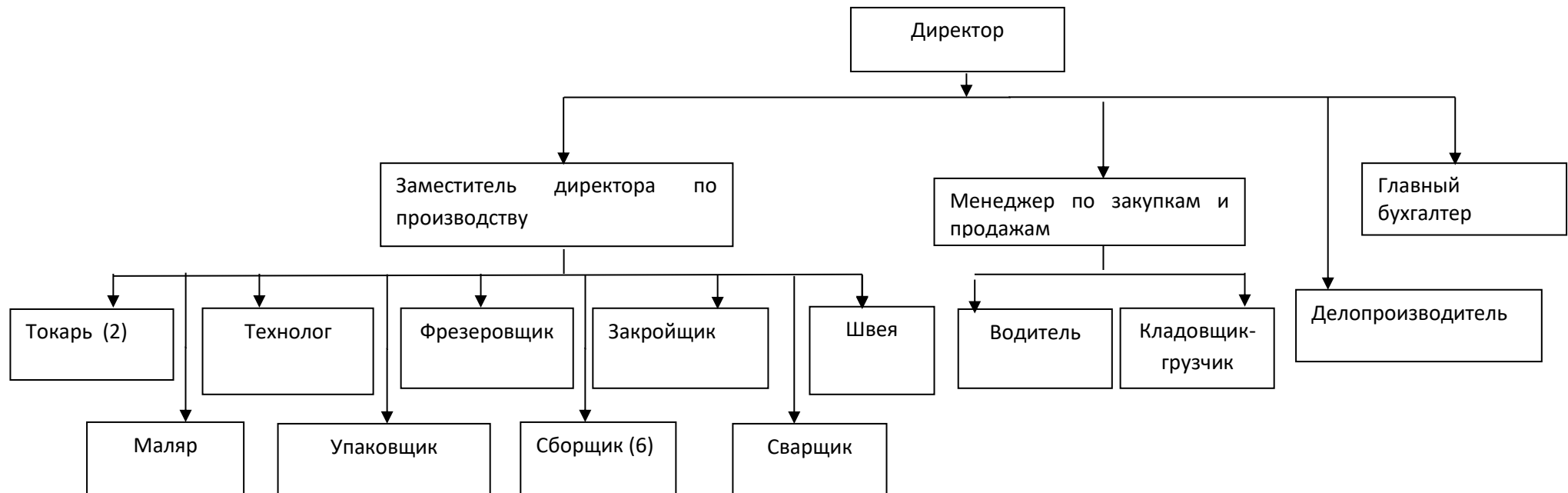


Рисунок А.1 - Организационная структура ООО «Офис»

Таблица Б.1 - План формирования финансовых результатов ООО «Офис», руб.

Показатели	7-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	1-6.2022
Валовой объем продаж	8 668 818	40 263 000	44 752 934	49 559 927	54 565 417	32 209 249
Потери	433 441	2 013 150	2 237 647	2 477 996	2 728 271	1 610 462
Чистый объем продаж	8 235 377	38 249 850	42 515 288	47 081 930	51 837 146	30 598 787
Материалы и комплектующие	6 454 383	29 919 460	33 247 227	36 803 641	40 501 605	24 007 982
Суммарные прямые издержки	6 454 383	29 919 460	33 247 227	36 803 641	40 501 605	24 007 982
Валовая прибыль	1 780 994	8 330 390	9 268 060	10 278 290	11 335 541	6 590 805
Налог на имущество	23 727	57 319	54 332	51 560	48 985	27 458
Административные издержки	107 070	268 906	286 654	305 573	324 272	191 507
Производственные издержки	235 553	591 593	630 638	672 260	713 398	421 316
Маркетинговые издержки	89 939	225 881	240 789	256 681	272 388	160 866
Зарплата административного персонала	624 131	1 567 506	1 670 961	1 781 245	1 890 245	1 116 333
Зарплата производственного персонала	1 241 691	3 118 512	3 324 333	3 543 739	3 760 592	2 220 915
Зарплата маркетингового персонала	302 211	759 003	809 097	862 497	915 276	540 540
Суммарные постоянные издержки	2 600 594	6 531 400	6 962 472	7 421 995	7 876 171	4 651 477
Амортизация	48 825	155 559	144 239	133 919	124 505	68 609
Проценты по кредитам	95 833	230 000	230 000	192 500	81 667	
Суммарные непроизводственные издержки	144 658	385 559	374 239	326 419	206 172	68 609
Другие издержки	67 258					
Убытки предыдущих периодов		105 524	105 524	105 524	105 524	61 556
Прибыль до выплаты налога	-1 055 243	1 356 112	1 877 018	2 478 315	3 204 213	1 843 260
Налогооблагаемая прибыль		1 250 588	1 771 494	2 372 790	3 098 689	1 781 704
Налог на прибыль		250 118	354 299	474 558	619 738	356 341
Чистая прибыль	-1 055 243	1 105 994	1 522 719	2 003 757	2 584 476	1 486 919

Таблица В.1 - План привлечения и использования денежных средств ООО «Офис», руб.

Показатели	8-12.2018	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	1-7.2023
Поступления от продаж	9 717 745	45 134 823	50 168 039	55 556 678	61 167 832	36 106 569
Затраты на материалы и комплектующие	7 616 172	35 304 963	39 231 728	43 428 296	47 791 893	28 329 419
Суммарные прямые издержки	7 616 172	35 304 963	39 231 728	43 428 296	47 791 893	28 329 419
Общие издержки	510 423	1 281 928	1 366 535	1 456 726	1 545 868	912 953
Затраты на персонал	1 667 717	4 188 477	4 464 917	4 759 601	5 050 856	2 982 914
Суммарные постоянные издержки	2 178 140	5 470 405	5 831 452	6 216 327	6 596 724	3 895 867
Налоги	503 915	2 721 351	3 162 060	3 530 458	3 939 284	2 657 305
Кэш-фло от операционной деятельности	-580 482	1 638 104	1 942 800	2 381 597	2 839 931	1 223 977
Затраты на приобретение активов	3 000 000					
Другие издержки подготовительного периода	63 658					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-3 063 658					
Собственный капитал	2 000 000					
Кредиты	1 750 000					
Выплаты в погашение кредитов				750 000	1 000 000	
Выплаты процентов по кредитам	95 833	230 000	230 000	192 500	81 667	
Кэш-фло от финансовой деятельности	3 654 167	-230 000	-230 000	-942 500	-1 081 667	
Баланс наличности на начало периода		10 026	1 418 130	3 130 931	4 570 027	6 328 291
Баланс наличности на конец периода	10 026	1 418 130	3 130 931	4 570 027	6 328 291	7 552 269

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Исследование перспектив создания и эффективного управления предприятия по производству офисных стульев.

Автор: ст. гр. 13ЗЭМ51 Орешина А.Ю.

Руководитель: к.э.н., доцент Сенаторов Д.В.

Идея обустройства рабочего пространства в нашей стране за 10-15 лет переменилась до неузнаваемости. Остались в прошлом «серая» мебель советской уравниловки, яркая безвкусица перестроечной эпохи. Сегодня на смену крайностям приходят проверенные западом офисные решения, принцип которых - сочетание удобства, функциональности и стильного дизайна.

В результате разработки ВКР спроектировано предприятие по производству офисных стульев «Офис».

Согласно данным DISCOVERY Research Group на сегмент офисной мебели приходится 15-20% всего рынка мебели. В структуре офисной мебели наибольший удельный вес занимают офисные стулья (37%) и шкафы (28%).

Согласно обобщенной оценке, в структуре продаж офисных стульев лидирующее положение занимают мебель для персонала. На ее долю приходится около 50-60% от всех продаж. Около 30-35% от всего объема продаж - мебель для руководителей и менеджеров среднего звена управления. На мебель, предназначенную для обустройства представительских кабинетов первых и вторых лиц компании, остается соответственно 10-15%.

В 2017 году доля российского производства на рынке составила 67,5%. Основные регионы импорта офисных кресел — Европа и страны Юго-

Восточной Азии. Высшей «кастой» на нашем рынке являются кресла из Италии и Германии.

С 2014 года по настоящее время наблюдается положительная динамика объёмов производств офисных кресел. Экспертами прогнозируется дальнейший рост рынка, за период 2018-2020 на 10% ежегодно.

Несмотря на положительный прогноз, сегодня потенциальные покупатели стали экономить, урезав в первую очередь административно-хозяйственные расходы, в которые попали деньги, изначально запланированные на покупку кабинетов руководителей и мебели для персонала среднего ценового диапазона, производством которой занимаются три четверти российских мебельщиков.

На фоне снижения экспортного потенциала, внутреннее потребление офисной мебели сместилось в пользу более дешевого отечественного продукта и импорта.

В последнее десятилетие наблюдается уровня конкуренции среди компаний-поставщиков офисной мебели. Главные причины роста конкуренции: появление новых игроков рынка, увеличение предложений мебели эконом-класса, рост профессионализма игроков рынка, укрупнение существующих игроков рынка, снижение спроса.

В число лидеров рынка офисных стульев входят крупные продавцы и производители офисной мебели, среди которых компании, «Бюрократ», «TetChair», «Алвест» и другие.

Анализ конкурентных преимуществ показал, что ООО «Офис» обладает рядом недостатков, обусловленных, прежде всего, его неизвестностью на рынке и недостаточно широким ассортиментом на первоначальном этапе работы.

Создаваемое предприятие планирует в результате активных маркетинговых действий занять 3% российского рынка офисных стульев.

Товаром-заменителем офисных кресел являются обычные стулья, однако они не обладают свойствами удобства и эргономичности, что очень

важно для офисных сотрудников, проводящих большое количество времени за компьютером.

По результатам анализа потребителей в качестве целевого сегмента определены юридические лица. Офисные кресла будут обладать следующими характеристиками: стиль модерн, крестовина с роликами, регулируемые высота сидения, степень жесткости качания, наклон спинки, пластиковое основание, иметь механизм качания и изготавливаться из кожзаменителя.

Ассортимент предприятия «Офис» включает офисные кресла для руководителя и персонала.

Предприятие «Офис» планирует организовать складское помещение, где будут храниться материалы и комплектующие, а также готовая продукция.

Транспортировка продукции ООО «Офис» будет осуществляется собственным автомобильным транспортом.

Для обеспечения узнаваемости товара нового производителя ООО «Офис» необходимо давать рекламу.

В ООО «Офис» будут использоваться каналы распределения нулевого и первого уровня.

На предприятии «Офис» принято решение спроектировать линейно-функциональную оргструктуру

Численность сотрудников производственного отдела составляет 16 человек.

Управление персоналом на предприятии предполагает выполнение определённых функций: отбор и приём, развитие, аттестация, мотивация персонала.

Миссия ООО «Офис» - создавать оптимальное рабочее пространство, производя удобную офисную мебель.

Из стратегических альтернатив развития для ООО «Офис» наиболее оптимальной является стратегия концентрированного роста.

В качестве стратегии функционирования ООО «Офис» будет придерживаться довольно новой стратегии оперативного реагирования, которая обеспечивает успех посредством быстрого реагирования на события во внешней среде.

В качестве инновационной будет использоваться промежуточная стратегия. Из маркетинговых стратегий предприятием ООО «Офис» была выбрана стратегия продвижения.

Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий проводилось с применением специальной программы Project Expert.

Предприятию для успешной реализации планируемого проекта (приобретения оборудования, офисные помещения, материалов, и так далее) необходимы в общей сложности 3750000 рублей.

Учредители вносят стартовый капитал на общую сумму 2000000 рублей, которая будет направлена на приобретение помещения.

Остальные средства планируется взять в кредит.

Валовой объем продаж анализируемый период увеличится более чем в 6 раз: с 8,668 млн. руб. до 54,56 млн. руб.

Валовая прибыль за расчетный период деятельности организации вырастет более чем в 9 раз: с 1,78 млн. руб. до 11,33 млн. руб. в год.

Налогооблагаемая прибыль появляется у предприятия в 2019 году в сумме 1,25 млн. руб. В конце срока реализации проекта эта цифра будет равна 2,94 руб.

Значения интегральных показателей, отражённых в таблице 1 подтверждают целесообразность реализации проекта по изготовлению офисных стульев ООО «Офис».

Таблица 1 – Интегральные показатели ООО «Офис» с 2018 по 2023 годы

Показатель	Значение за 5 лет
Ставка дисконтирования, %	10,00
Период окупаемости - РВ, мес.	34

Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	37
Средняя норма рентабельности - ARR, %	38,89
Чистый приведенный доход – NPV, рублей	3595087
Индекс прибыльности - PI	1,64
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	50,66
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	19,2