МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра Менеджмент и экономическая безопасность

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль Менеджмент организации

Выпускная квалификационная работа

на тему

Исследование перспектив создания предприятия по производству стальных столовых приборов

Студент группы 13ТЗЭМ31 _____ Шурыгина А.Ю.
(номер группы) (подпись, дата) (фио полностью)

Руководитель к.э.н., доцент _____
(должность)
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» _____ Сенаторов Д.В.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер д.э.н., профессор
(должность)
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет _____ Тугускина Г.Н.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой _____ Тактарова С.В.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК _____ Пронина Ю.Ю.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Пенза 2017

ВВЕДЕНИЕ

Столовые приборы занимают в жизни человека главнейшую роль, создавая предпосылки для возможности человеческого существования. Еще в древности человек осознавал необходимость в наличии каких-то средств, с помощью которых можно было черпать воду, резать еду и т.д.

И на всем протяжении истории развития общества совершенствовались и столовые приборы, стремясь к совершенству в функциональном и эстетическом плане.

Долгое время столовые прибором являлись символом аристократизма и отличали простолюдинов от знати не только по наличию предметов роскоши, но и по умению пользоваться столовыми приборами и соблюдать этикет.

В XXI веке человечество пользуется красивыми, высокотехнологичными, удобными и безупречными по форме столовыми приборами. В настоящее время столовые приборы имеются в каждой семье и используются ежедневно и повсеместно при приеме пищи.

При использовании столовых приборов в ресторанах и барах уделяется большое внимание как эстетическим, так и функциональным их свойствам. Ведь от внешнего вида столовых приборов и их качества и удобства зависит то впечатление, которое складывается у каждого посетителя о данном ресторане, баре или кафе. Столовые приборы одним только своим внешним видом способны повысить статус и престиж любого заведения общественного питания, а также создать атмосферу праздничности и торжественности любого события.

В то же время с каждым днем кухонные принадлежности и элементы посуды все больше из обыденных приборов превращаются предметы искусства и насыщают нашу жизнь традициями.

Приобретая столовые приборы, люди не просто обеспечивают свою семью необходимыми кухонными принадлежностями, но и выражают свой

вкус и чувство стиля, создавая вокруг себя пространство для интересной и насыщенной жизни.

По оценкам специалистов наибольший удельный вес в столовых приборов занимают приборы из нержавеющей стали, которые отличаются высокой прочностью и низкой степенью химических реакций, прекрасным внешним видом при невысокой цене. При этом большая часть столовых приборов поступающих на отечественный рынок, является китайского происхождения, и отличается достаточно низким качеством. В то же время, следует отметить, что российский потребитель в последнее время стал более разборчив в покупках и предъявляет достаточно высокие требования к качеству приобретаемых товаров.

В сложившихся условиях организация производства столовых приборов, способных удовлетворить самые взыскательные вкусы потребителей, является актуальной. Кроме того, подобный вид бизнеса обеспечит высокую доходность ее владельцам, так как данная продукция является такой же необходимостью для человека как и сама еда.

Все вышесказанное определило цель выпускной квалификационной работы – разработка экономически обоснованных рекомендаций по организации предприятия, производящего и реализующего столовые приборы из нержавеющей стали высокого качества.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- провести маркетинговые исследования российского рынка столовых приборов и определить целевой сегмент;
- выработать базовые стратегии вновь создаваемой организации, обеспечивающие ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе;
- определить наиболее эффективную технологию производства продукции;
- сформировать систему управления организации;

- разработать мероприятия по продвижению и предложению продукции на рынке;
- дать экономическое обоснование предлагаемого проектного решения.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам бизнес-планирования в современных экономических условиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области.

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

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

По данным некоторых специалистов, общий объем российского рынка столовых приборов увеличился за период 2012-2015 гг. более чем на 40% - с 1,5 млрд. долл., до 2,2 млрд., долл. (рисунок 1.1).

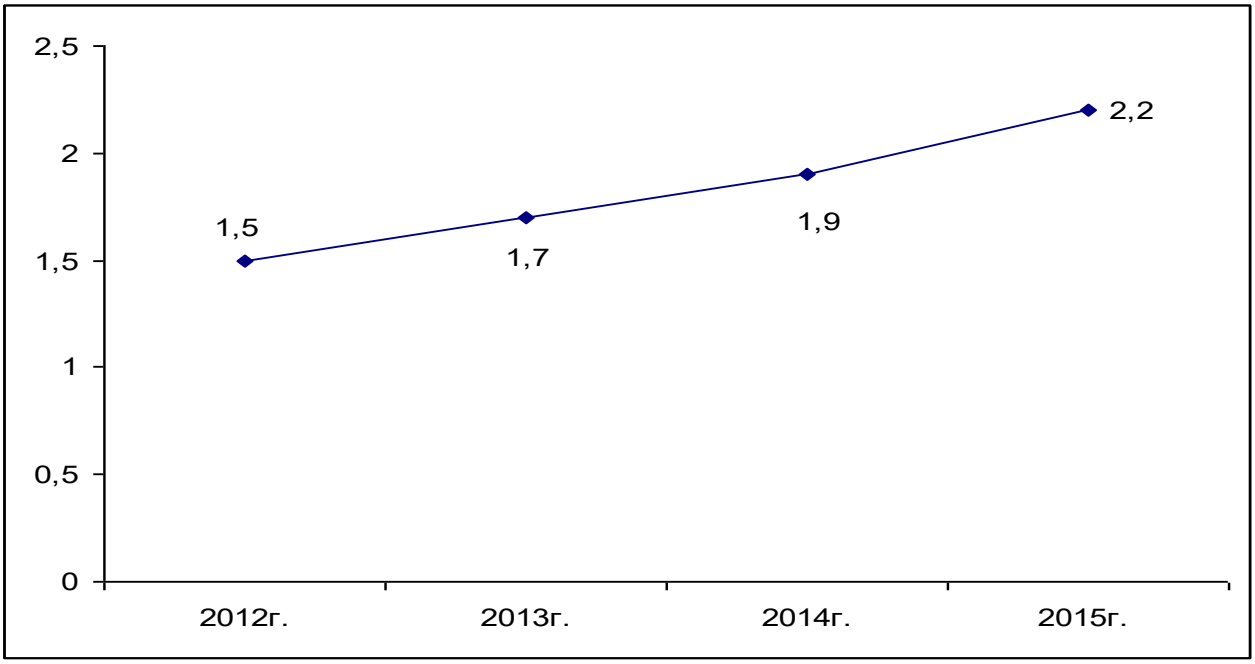


Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка столовых приборов, млрд. долл. [49]

Причем в настоящее время он разделился на две составные части: Household (столовые приборы для дома) и HoReCa (столовые приборы для баров, ресторанов, гостиничного сектора и всевозможных заведений общественного питания). Следует отметить, что доля рынка HoReCa в последние годы значительно увеличилась и составила в 2015 году 43% (рисунок 1.2), что обусловлено бурным развитием услуг общественного питания и гостиничного бизнеса в последние несколько лет.

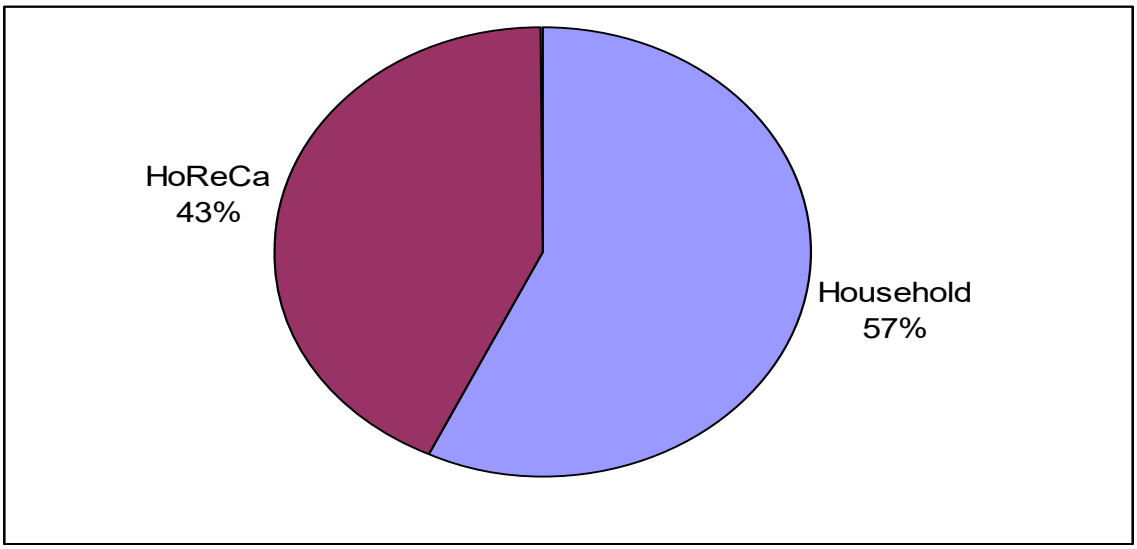


Рисунок 1.2 – Структура российского рынка столовых приборов в зависимости от основных групп потребителей, % [45]

Рынок столовых приборов принято разделять в зависимости от характеристик сырья на следующие основные группы (рисунок 1.3).

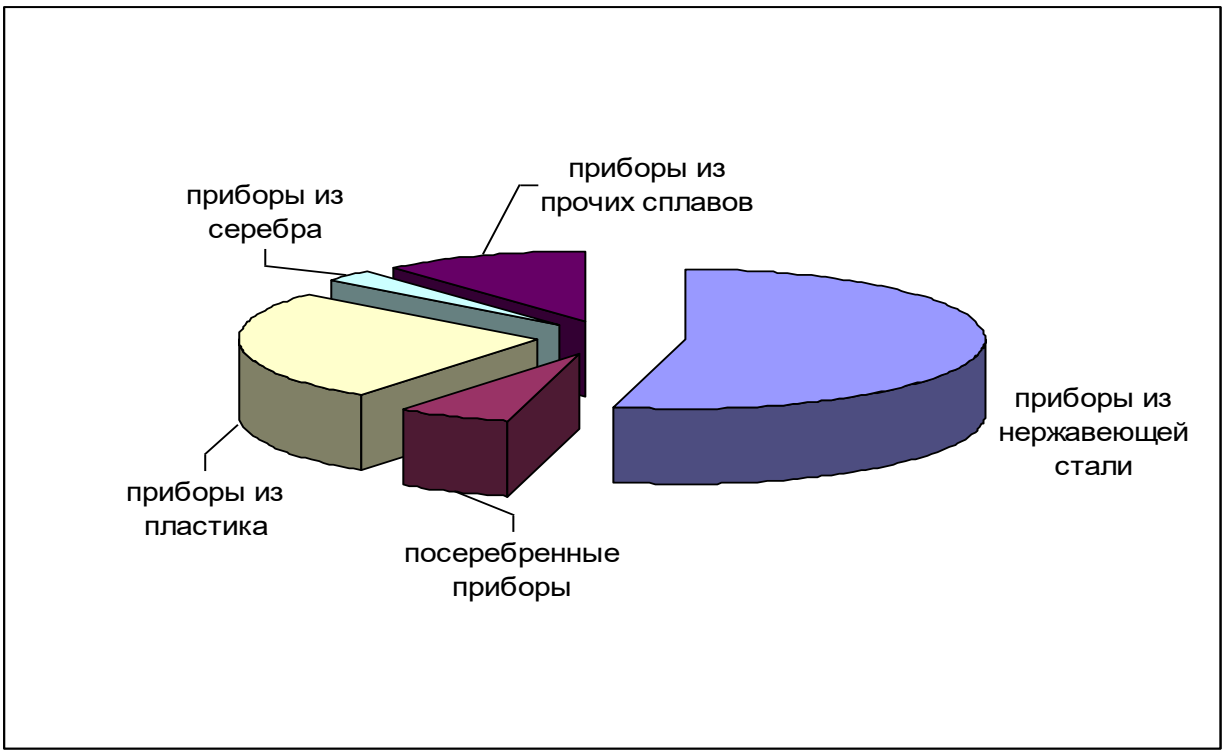


Рисунок 1.3 – Структура российского рынка столовых приборов по видам используемого сырья, % [45]

Как показывают данные рисунка 1.3, наибольший удельный вес на рынке занимают столовые приборы из нержавеющей стали. В последние годы наблюдается рост потребления столовых приборов из пластика,

которые прочно удерживают второе место по объемам продаж, сегмент посеребренной посуды занимает третье место, значительно уступая двум предшествующим сегментам. В особую категорию на рынке можно выделить столовые приборы из серебра. Следует отметить, что этот сегмент показывает наибольшие темпы роста за последние четыре года – более 20% в год.

В свою очередь рынок столовых приборов из нержавеющей стали за последние несколько лет показал рост в пределах 8-10% , достигнув в 2012 году 264 млн. дол. (рисунок 1.4).

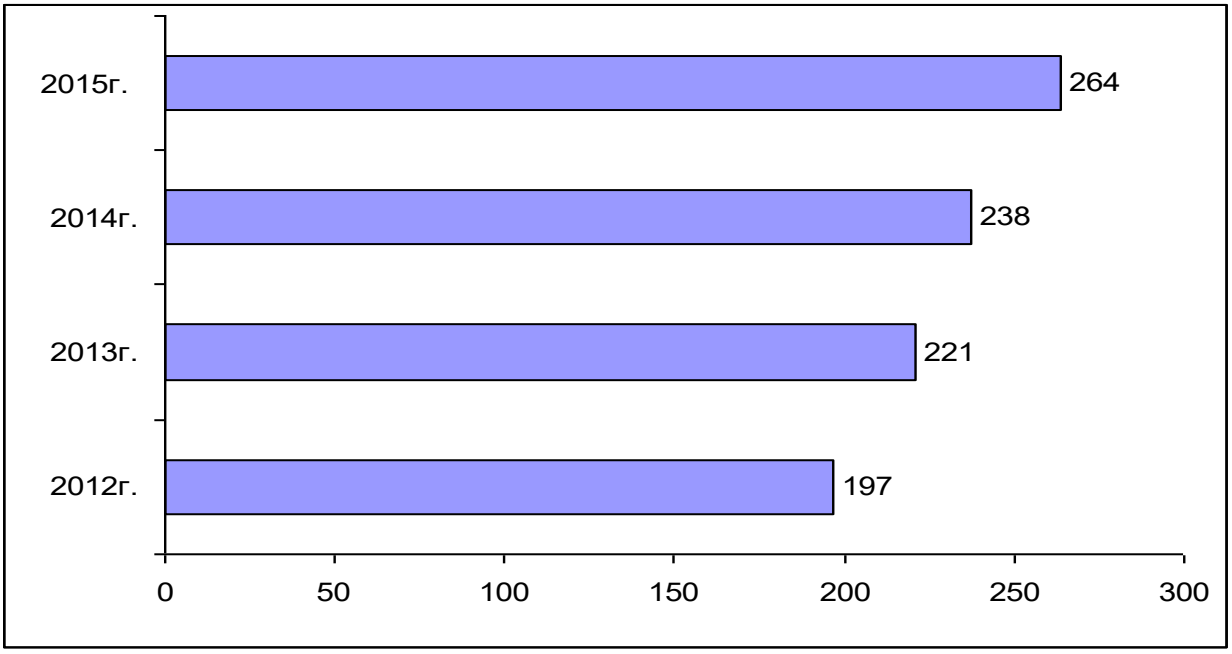


Рисунок 1.4 – Динамика российского рынка столовых приборов из нержавеющей стали, млн. долл. [47]

Анализируя структуру рынка столовых приборов по видам производимой продукции было установлено, что большую долю рынка занимают ложки различного назначения и вида, второе место по объемам продаж занимают вилки и замыкает тройку лидеров ножи, занимая лишь 8% российского рынка столовых приборов (рисунок 1.5).

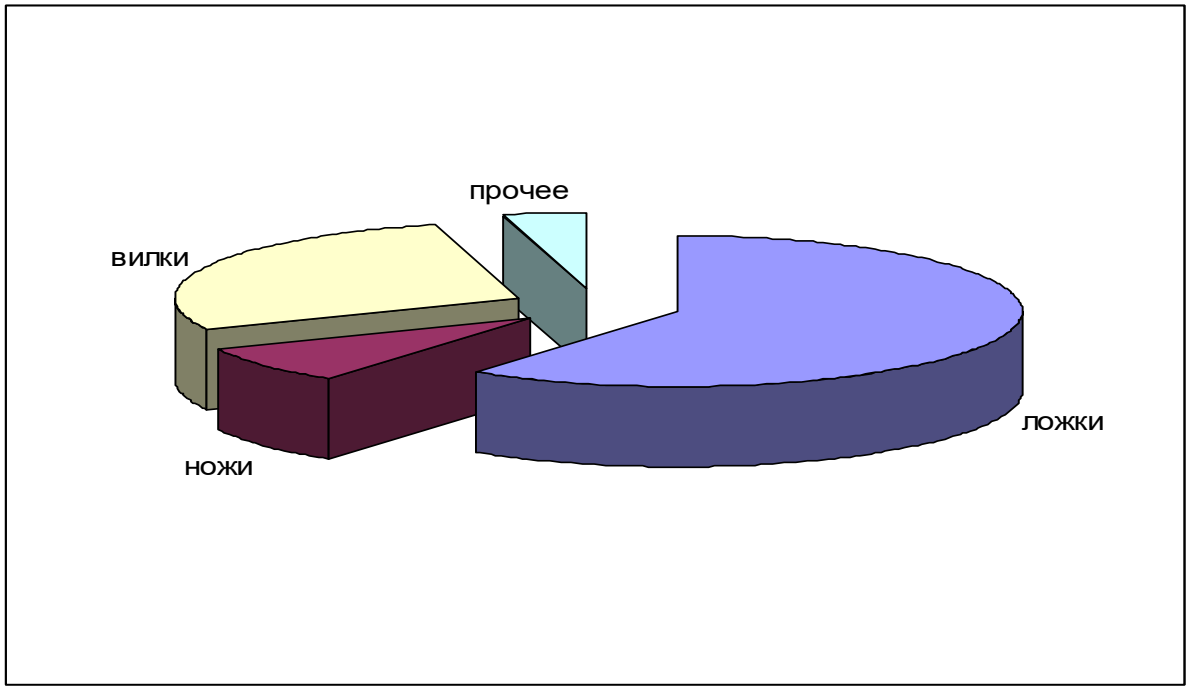


Рисунок 2.5 – Структура российского рынка столовых приборов в зависимости от вида производимой продукции, % [46]

С точки зрения комплектности покупки столовых приборов большую долю рынка занимают штучные товары, однако доля столовых наборов уступает незначительным образом (рисунок 1.6).

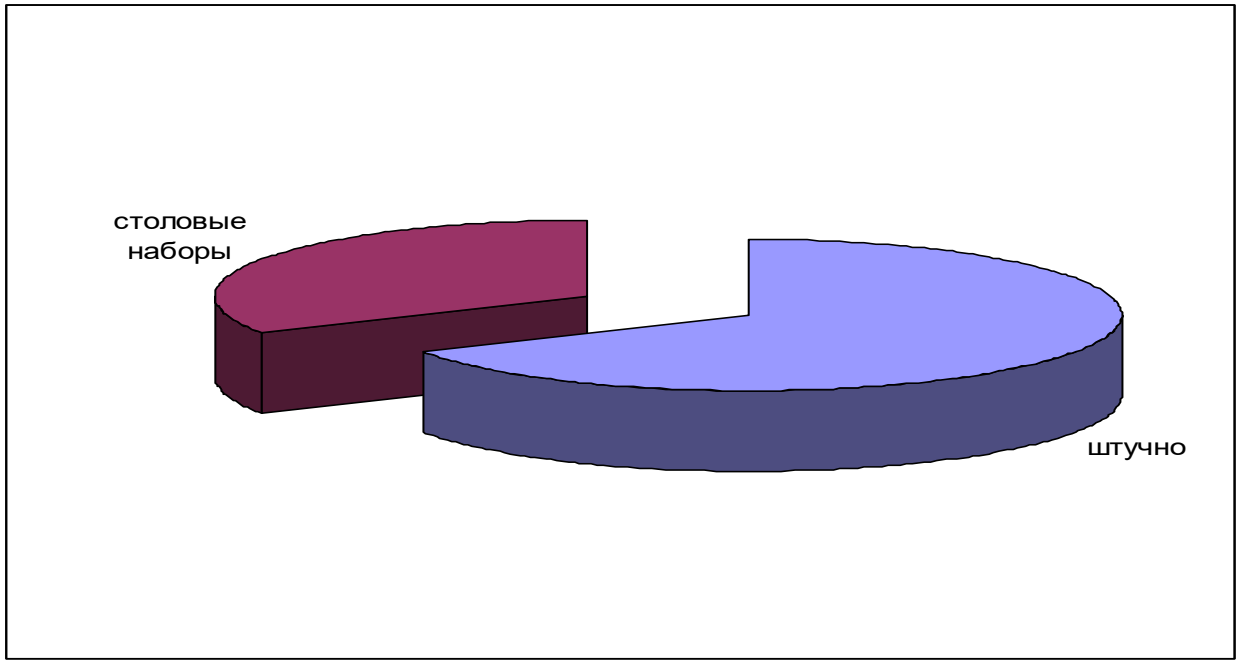


Рисунок 1.6 – Структура российского рынка столовых приборов в зависимости от комплектности покупки, %

Причем, если рассматривать Household и HoReCa по отдельности, то структура несколько изменяется. Так если на рынке Household наблюдается практически такая же ситуация, то на рынке HoReCa наибольшую долю занимает сборная посуда, что обусловлена необходимостью соблюдения субъектами предпринимательства в сфере общественного питания единообразия в предметах столовой сервировки.

По оценкам специалистов консалтинговой группы «АМИКО» превалирующую долю рынка столовых приборов занимают иностранные производители - доля импорта в 2015 году достигла 64% (рисунок 1.7).

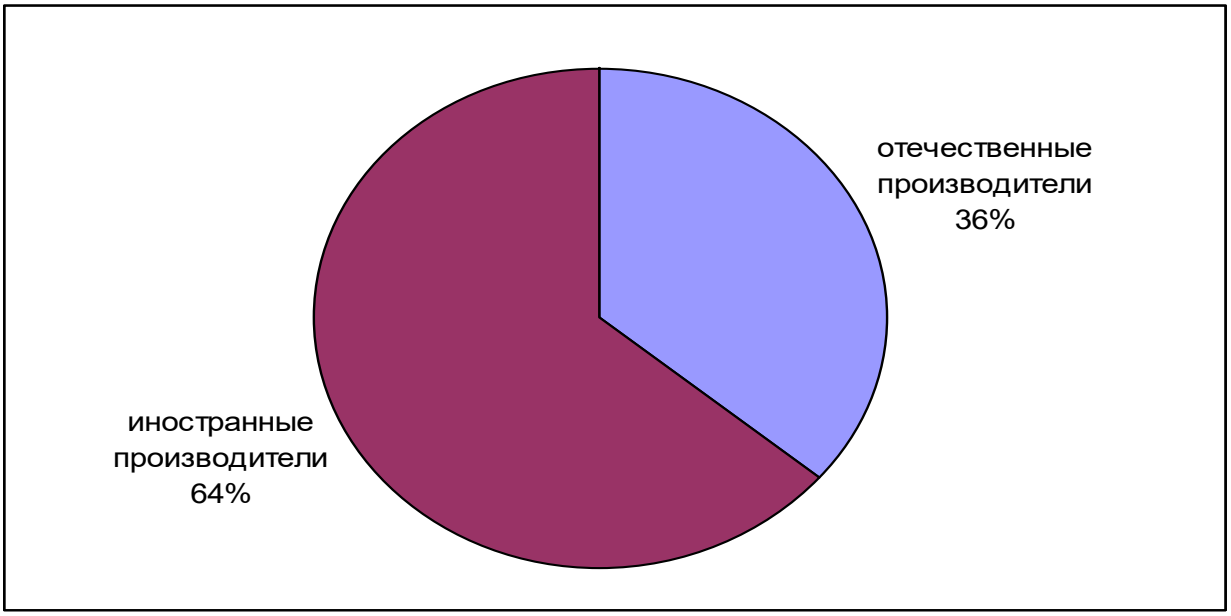


Рисунок 1.7 – Доля импорта на российском рынке столовых приборов, % [46]

С начала 2010 года в России действует временная таможенная пошлина на импорт столовых приборов из коррозийностойкой стали, принятая с целью повышения конкурентоспособности российских производителей на внутреннем рынке. Однако как показали исследования доля иностранных производителей на рынке лишь увеличивается.

Причем наибольший удельный вес в структуре импорта занимают китайские производители, незначительно уступают им производители из Украины, все остальные страны занимают небольшую долю (рисунок 1.8).

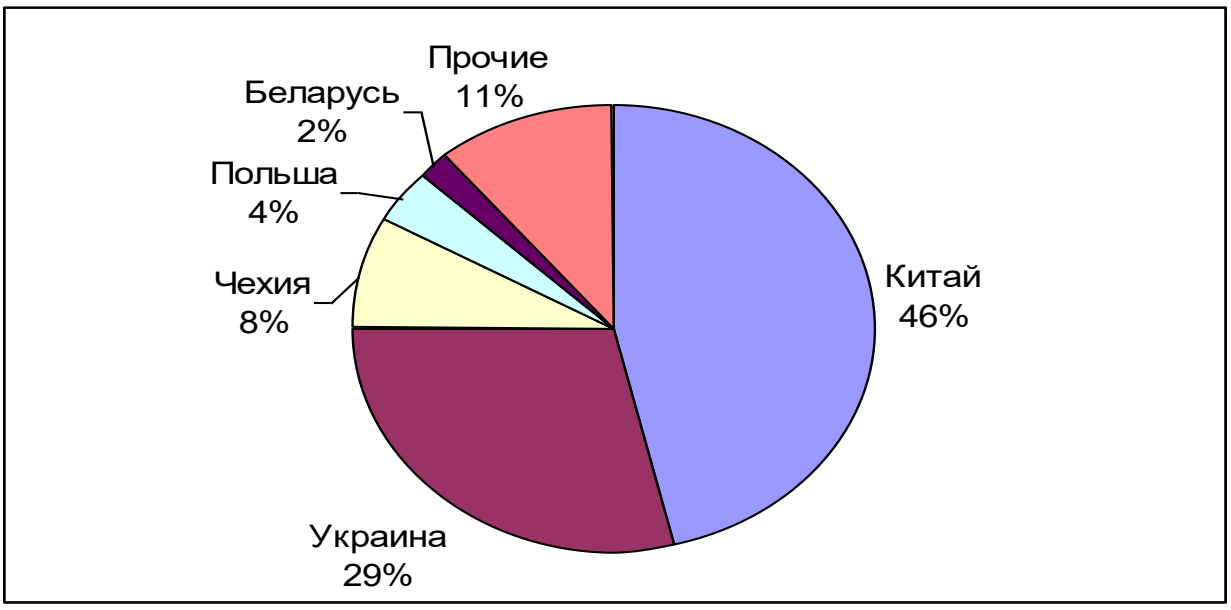


Рисунок 1.8 – Структура импорта по странам производителям на российском рынке столовых приборов, % [45]

В то же время, следует отметить, что и российские предприятия экспортирую продукцию за рубеж. Причем величина экспорта за последние годы значительно возросла (рисунок 1.9).

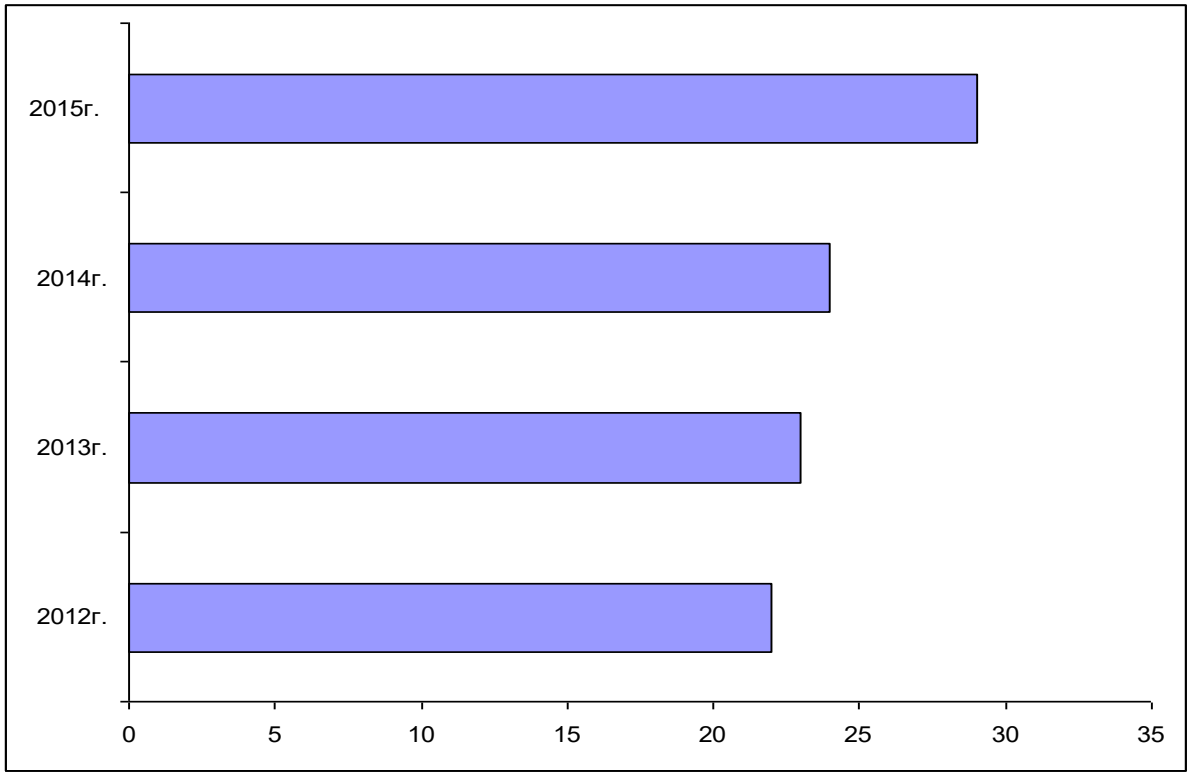


Рисунок 1.9 – Динамика экспорта российских производителей столовых приборов, млн. долл. [49]

В структуре экспорта наибольший удельный вес занимают страны бывшего Северского Союза (рисунок 1.10).

Рисунок 1.10 – Структура экспорта российских производителей столовых приборов, % [45]

Таким образом, на рынке столовых приборов складывается достаточно благоприятная ситуация для развития вновь создаваемого предприятия.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Рассмотрим основных участников российского рынка столовых приборов из нержавеющей стали.

В настоящее время в России столовые приборы производятся на нескольких десятках предприятий, в том числе и на таких, где изготовление столовых приборов является побочным производством. Рейтинг ведущих российских производителей столовых приборов по итогам 2015 года выглядит следующим образом (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Рейтинг российских производителей столовых приборов в натуральном выражении по количеству выпускаемой продукции, млн.т. [48]

Наименование предприятия	Объем производства за год
ОАО «Ашинский металлургический завод»,г. Аша	2,3
ОАО «Труд», Нижегородская область	2,1
ОАО «Нытва», Пермский край	1,4
ОАО «Павловский ордена Почета завод художественных металлоизделий им. Кирова», г. Павлов	0,9
ОАО «Урал», г. Верхняя Салда	0,6
ПО «Метапласт», Пензенская область	0,1

Таким образом, данные предприятия будут являться основными конкурентами ООО «Богема». Проведем оценку их деятельности более подробно.

Открытое акционерное общество «Ашинский металлургический завод» - одно из наиболее динамично развивающихся металлургических предприятий России. Сегодня ОАО «Ашинский метзавод» – компактное, современное, многопрофильное производство, входящее в пятерку лучших поставщиков толстолистового проката из углеродистых, низколегированных, конструкционных и легированных марок сталей. Следует отметить, что значительная доля в выручке принадлежит товарам народного потребления и в том числе столовым приборам. За последние годы произошла существенная модернизация производства, также наблюдается существенное расширение ассортимента столовых приборов. Среди российских предприятий на рынке столовых приборов данное предприятие уже на протяжении последних пяти лет занимает лидирующее положении с долей в общем российском объеме производства 35,8%.

«Ашинский металлургический завод» имеет налаженную сбытовую сеть, поставляя свою продукцию во многие регионы России и на экспорт, в страны ближнего зарубежья. Завод имеет устойчивое финансовое положение и стабильное поступательное развитие.

Открытое акционерное общество «Труд» — российское предприятие по производству металлоизделий. В 2010 году компания отметила 180 лет со дня основания. За годы работы с маленькой кустарной фабрики до современного производственного комплекса накоплен огромный опыт как в производстве, так и в продажах продукции ОАО «Труд».

Важнейшими направлениями деятельности компании является продвижение продукции ОАО «Труд» на российском рынке и рынке стран СНГ через официальных дилеров, а также расширение дилерской сети и контактов с региональными партнерами. В настоящее время дилерская сеть включает в себя около 40 партнеров по продаже продукции для индустрии гостеприимства, посуды для дома, товаров для пикника и отдыха, кованого ручного и садово-огородного инструмента. В настоящее время предприятие занимает второе место на рынке столовых приборов среди отечественных товаропроизводителей.

ОАО «Труд» уделяет большое внимание поддержке предприятий — партнеров путем консультаций продавцов дилерских предприятий с целью ознакомления с особенностями производства, более полного изучения ассортимента, конкурентных преимуществ, и презентаций новинок производства.

Нытвенский ордена Отечественной войны первой степени металлургический завод (ныне ОАО «Нытва») является одним из старейших предприятий Западного Урала и имеет многолетнюю историю. Производством столовых приборов и кухонных принадлежностей предприятие занимается с 1988 года и ежегодно наращивает как ассортимент, так и объем данной товарной группы. В то же время следует отметить, что данное направление деятельности руководством организации

рассматривается как не основное. Потребителями продукции ОАО «Нытва» являются предприятия практически всех отраслей народного хозяйства, различных форм собственности, в том числе предприятия оборонного комплекса, монетные дворы России и стран ближнего зарубежья, крупнейшие автозаводы, предприятия электротехнической и машиностроительной промышленности, сети оптовой и розничной торговли товарами народного потребления.

ОАО «Павловский ордена Почета завод художественных металлоизделий им. Кирова» - ведет свою историю с 1890 года. В 2002 году согласно постановлению Правительства Нижегородской области ОАО "Павловский ордена Почёта завод художественных металлоизделий им. Кирова" становится предприятием народных художественных промыслов, представляющим значительную культурно-историческую ценность.

Предприятие является крупнейшим производителем столовых приборов в России и СНГ. На его долю приходится до 20% выпускаемых изделий столовой группы. На сегодняшний день ассортимент выпускаемой продукции составляет более 350 наименований в различной комплектации. Все изделия соответствуют ГОСТу и изготавливаются из экологически чистой импортной нержавеющей стали, что подтверждается санитарно-гигиеническим сертификатом.

Предприятие неоднократно удостаивалось почетных наград на российских и международных выставках: большой золотой медали на Всемирной выставке в Париже (1937), серебряной медали на Всемирной выставке в Брюсселе (1958), бриллиантовой звезды и золотого вымпела на международных выставках предпринимателей Европы и Америки в Бирмингеме и Мехико (1996).

ОАО «Урал» – создано на базе одного из цехов Верхнесалдинского металлургического производственного объединения, в настоящее время ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», мирового лидера по производству титана, и является его дочерним предприятием.

Уже более 40 лет ОАО «Урал» производит столовые приборы и сопутствующие изделия из высококачественной нержавеющей стали. За эти годы предприятие выработало свой стиль работы с деловыми партнёрами.

Производство продукции сертифицировано, что говорит о стабильности характеристик выпускаемых изделий.

Отличительной особенностью ОАО «Урал» среди конкурентов является «титановое направление» – разработка, выпуск и реализация небольших партий изделий из титана. Из титановых сплавов изготавливается садово-огородный инвентарь (лопаты, грабли) и, конечно, столовые приборы, предметы для отдыха. По заявкам заказчиков выпускается эксклюзивная сувенирная продукция.

Сегодня коллектив работает над увеличением объемов производства и над разнообразием ассортимента выпускаемой продукции. В этих целях в планах предусмотрена модернизация производства – замена старого оборудования на новое, более современное.

Производственное объединение «Метапласт» - организация, основанная на базе крупного градообразующего предприятия, с богатой почти 70- летней историей, работающее по производству товаров народного потребления и металлопластмассовых изделий. Это многопрофильное предприятия, в котором столовые приборы занимают одно из наиболее перспективных направлений деятельности. Предприятие ежегодно увеличивает ассортимент продукции, и реализует свою продукцию как для физических лиц, так и юридических, в частности баров, ресторанов и кафе.

Таким образом, эти заводы являются основными участниками рынка столовых приборов. Как видно из таблицы 2.1 лидером по количеству единиц выпускаемой продукции в 2012 году является ОАО «Ашинский металлургический завод», продукция которого широко известна в России и во многих зарубежных странах.

Вторую позицию занимает ОАО «Труд», также один из крупнейших производителей столовых приборов и кухонных принадлежностей в России,

стоящий особняком по масштабам производства. На третьей строке рейтинга ОАО «Нытва» - один из крупнейших заводов России, специализирующихся на выпуске предметов сервировки.

Для того, чтобы выявить конкурентные позиции участников рынка, построим карту их позиционирования по параметрам качество/цена в зависимости от поставщика продукции. Предварительно сведем в таблицу данные по цене и качеству столовых приборов в пятибалльном эквиваленте шкалы оценки: 1 – самый низкий показатель; 5 – самый высокий показатель. В таблице отобразим также параметры столовых приборов, проектируемой в данной работе ООО «Богема» (таблица 1.2).

При присвоении баллов по параметру «цена» использовались, цены на столовые ножи.

При присвоении баллов по параметру «качество» учитывались, такие факторы как: механическую прочность, зубцы и фаски режущих кромок, термическую устойчивость, а также свойства, характеризующие внешний вид изделий, обращая основное внимание на оригинальность формы.

Таблица 1.2 – Параметры производимой продукции предприятиями-конкурентами

Предприятие	Цена, баллов	Качество, баллов	Соотношение качество/цена
1) ОАО «Ашинский металлургический завод»	3	4	1,25
2) ОАО «Труд»	4	3	0,75
3) ОАО «Нытва»	3	2	0,66
4) ОАО «Павловский ордена Почета завод художественных металлоизделий им. Кирова»	2	3	1,5
5) ОАО «Урал»	2	2	1
6) ПО «Метапласт»	4	2	0,5
7) ООО «Богема»	3	3	1

Таким образом, мы можем увидеть, что по соотношению цена/качество в наиболее выгодном положении будет находиться ЗАО ПКФ ОАО

«Ашинский металлургический завод» при этом положение компании «Богема» будет также достаточно выгодным.

Далее проведем экспертную оценку факторов конкурентоспособности по 10-бальной шкале для всех компаний, представленных на рынке столовых приборов. Учитывая особенности маркетинга продукции и специфику данного вида бизнеса, были выбраны следующие параметры для сравнения организаций (факторы конкурентоспособности): известность на рынке; репутация, имидж организации; доступность цены за продукцию; эффективность рекламы; широта ассортимента. Для каждой конкурентной позиции необходимо указать ранг нашей организации и ранг конкурента от 1 до 10 (1-наихудший, 10 - наилучший). Выставляемая оценка целиком зависит от личного восприятия позиции автором исследования. Таблица по результатам исследования представлена ниже.

Таблица 1.3 – Оценка конкурентных факторов

Конкурентные факторы	1	2	3	4	5	6	7
Известность предприятия на рынке	10	9	8	8	6	7	1
Репутация (имидж) организации	9	7	6	7	5	8	1
Доступность цены продукции	5	6	7	5	6	7	8
Эффективность рекламы	7	6	4	5	4	7	9
Широта ассортимента	7	6	4	5	5	4	9
Общая сумма баллов	38	34	29	30	26	33	28
Место организации по конкурентной силе	1	2	5	4	7	3	6

Как показывают данные таблицы 1.3, ООО «Богема» имеет невысокие конкурентные позиции, что обусловлено, прежде всего, неизвестностью торговой марки, а также отсутствием какого-либо имиджа. Однако благодаря широкому ассортименту и невысокой цене при высоком качестве у предприятия есть перспективы занять лидирующее положение на данном рынке.

Таким образом, на первоначальном этапе предприятие предполагает занять 1% российского рынка столовых приборов (рисунок 1.11).

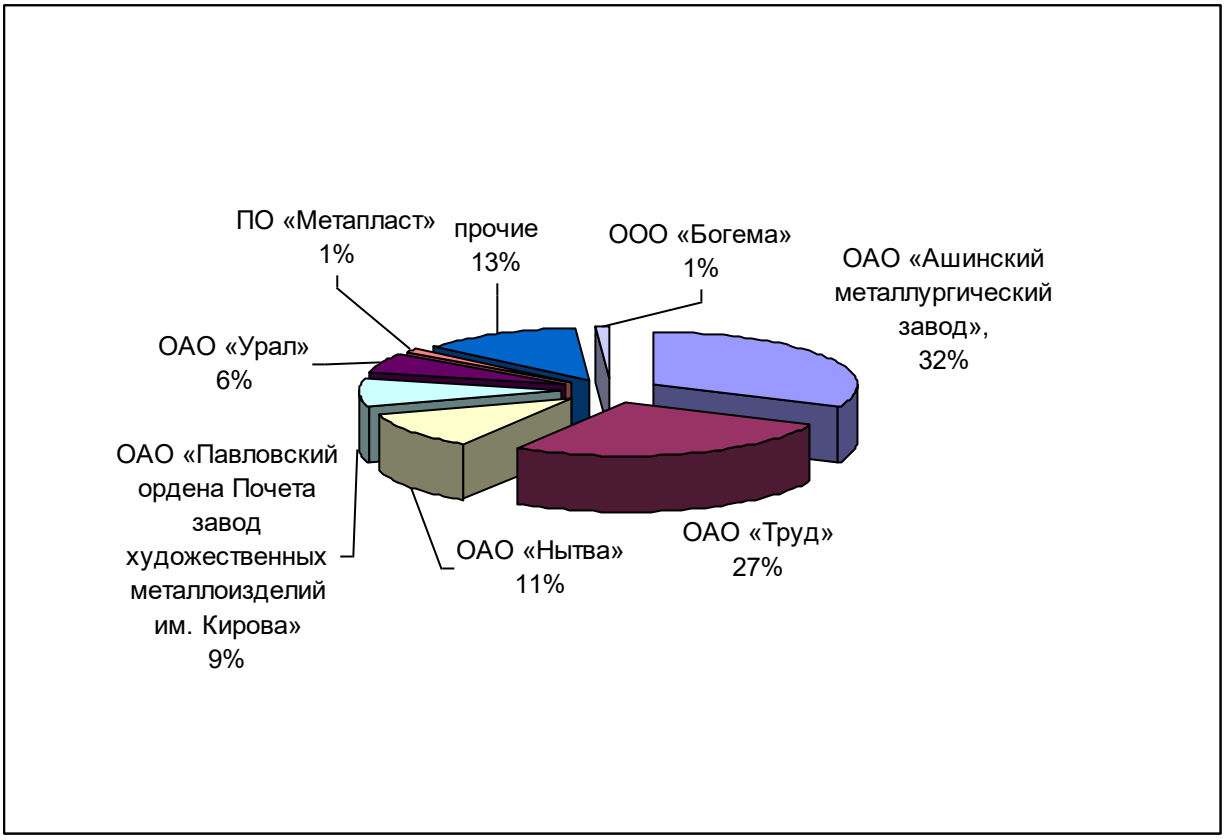


Рисунок 1.11 – Предполагаемая доля ООО «Богема» на российском рынке столовых приборов, %

1.3 Анализ потребителей и сегментирование рынка

Для обеспечения соответствия товара различным потребностям покупателей необходимо знать, на какой слой покупателей этот товар направлен. Сегментирование рынка столовых приборов в России возможно по двум основным направлениям (рисунок 1.12):

- организации - потребители (институциональные)
- индивидуальные потребители.

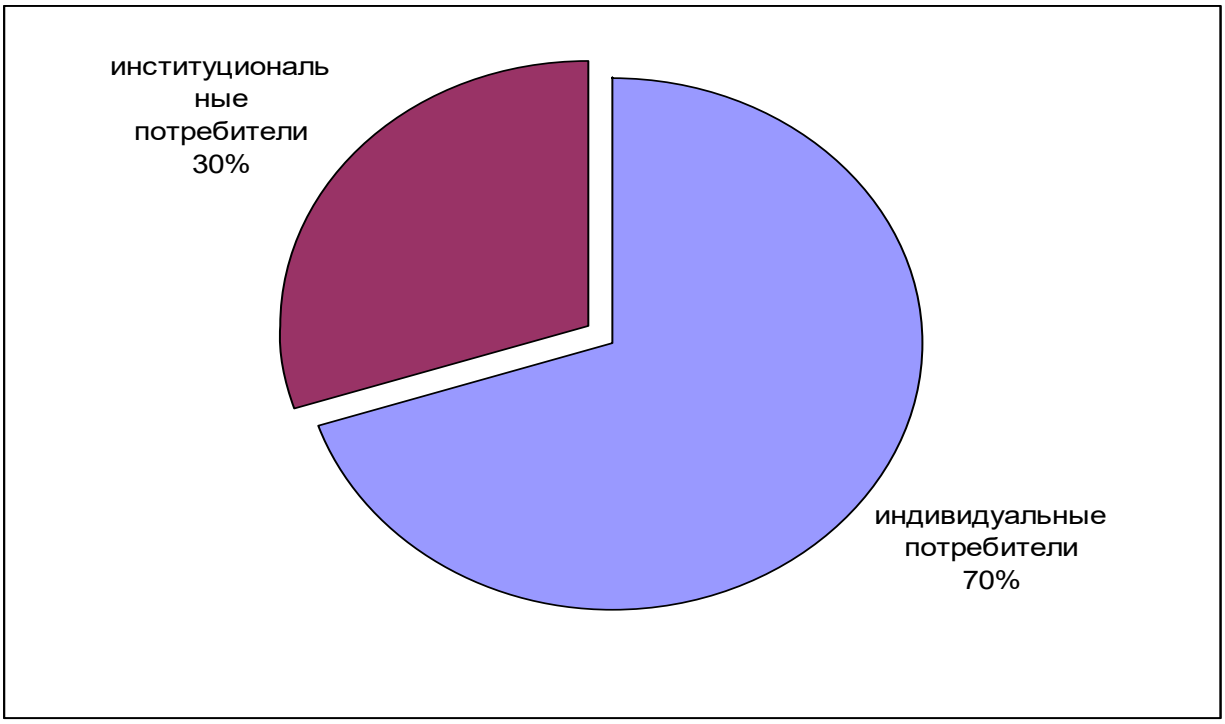


Рисунок 1.12 – Структура рынка столовых приборов по характеру потребления, % [49]

В структуре институциональных потребителей наибольший удельный вес занимают предприятия сферы общественного питания, а также учреждения образования и здравоохранения (рисунок 1.13).

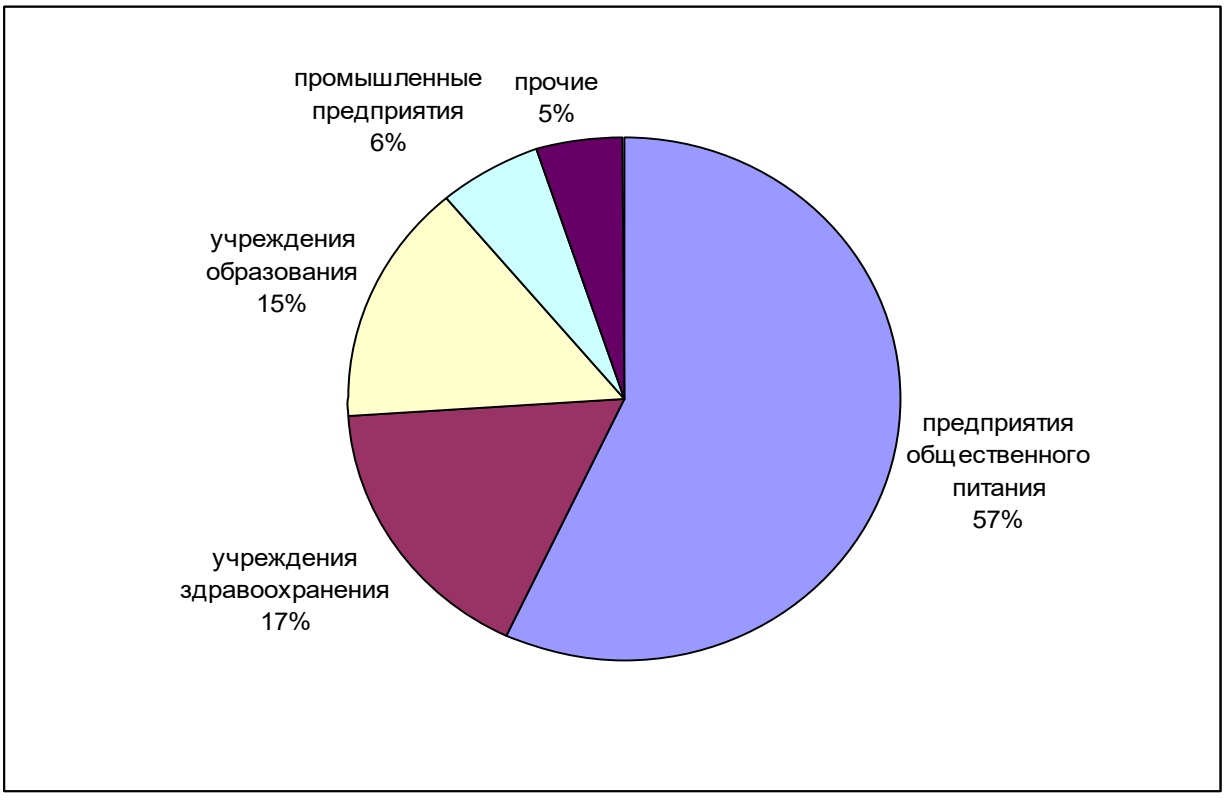


Рисунок 1.13 – Структура институциональных потребителей, % [46]

Проведенный опрос представителей институциональных потребителей показал, что частота покупок столовых приборов большинством осуществляется не чаще одного раза в год, причем большая часть респондентов приобретаю столовые приборы 1 раз в 2-3 года в полгода (рисунок 1.14).

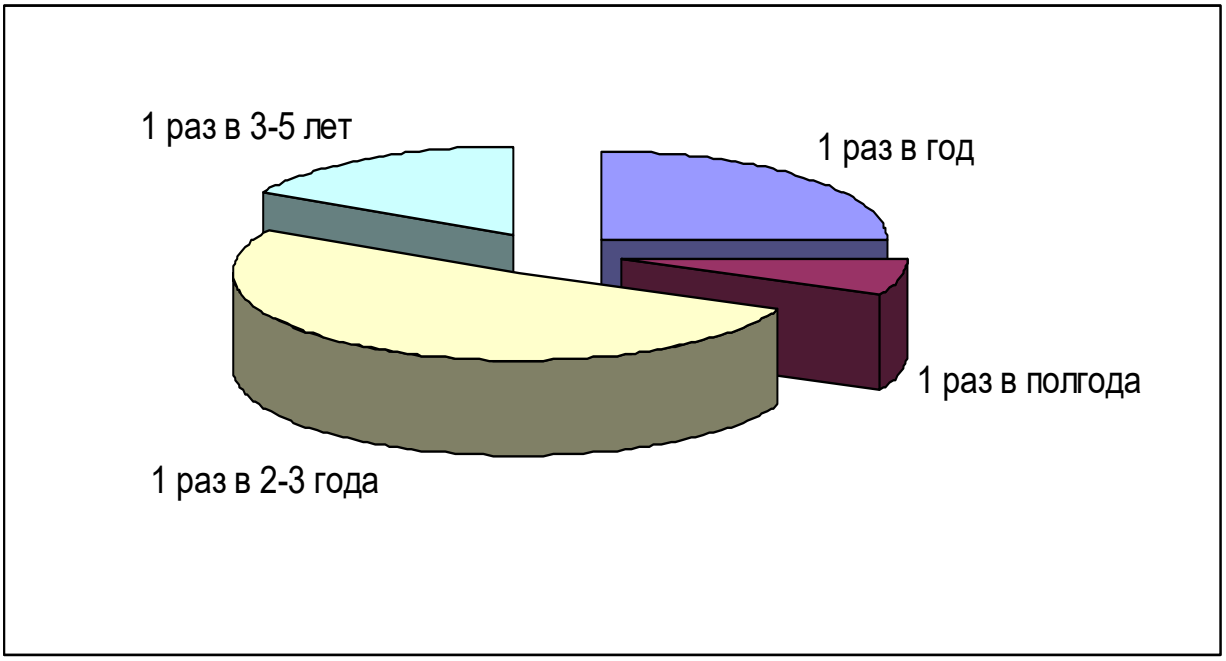


Рисунок 1.14 – Структура потребления столовых приборов по частоте покупок среди институциональных потребителей, % [49]

При этом основным поводом для выбора поставщика столовых приборов представители институциональных потребителей отмечают качество и цену продукции, а затем рассматривают дизайнерские и художественные решения (рисунок 1.15).

В результате анализа индивидуальных потребителей было установлено, что чуть более двух третьих опрошенных респондентов (82%) покупают либо приобретали столовые приборы из нержавеющей стали. При этом основными потребителями столовых приборов являются преимущественно женщины (рисунок 1.16).

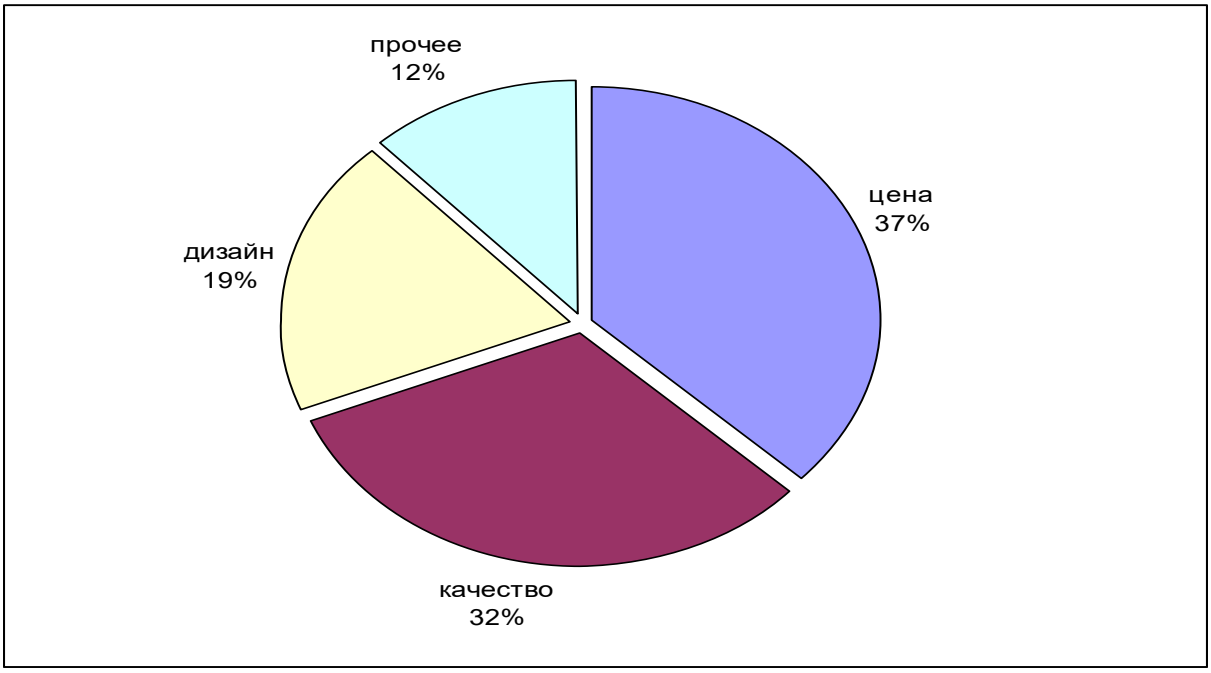


Рисунок 1.15 – Распределение институциональных потребителей по выбору основных характеристик товара, % [45]

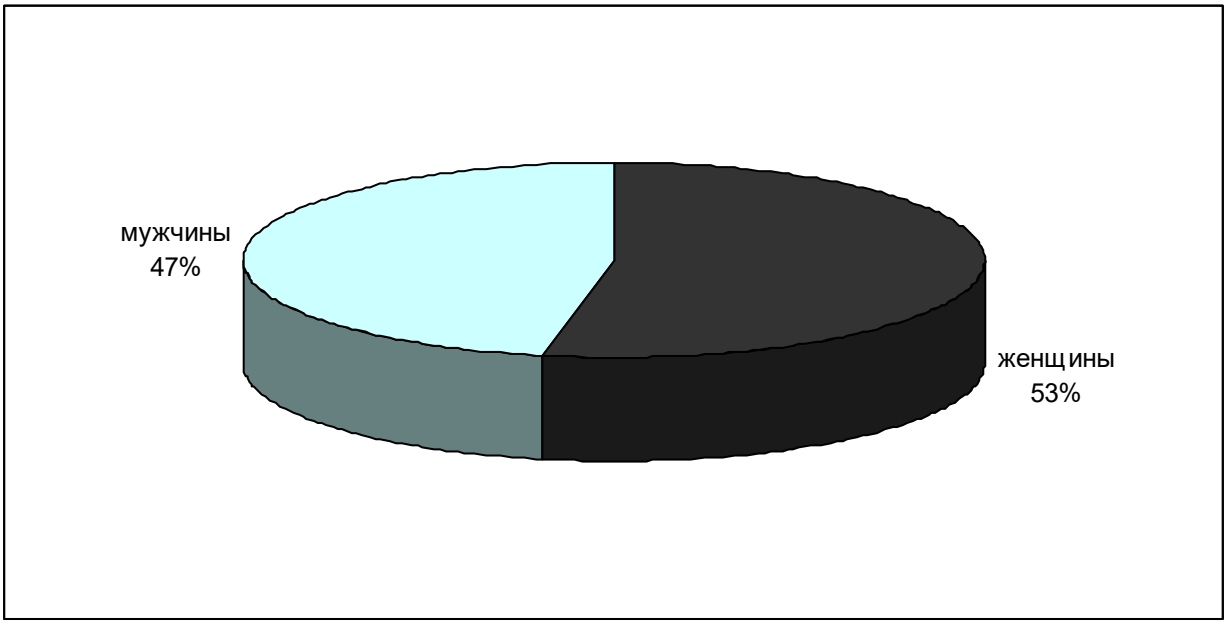


Рисунок 1.16 – Структура потребителей столовых приборов по половому признаку, % [49]

При переходе в более взрослую возрастную группу количество потребителей столовых приборов возрастает (рисунок 1.17). Так, среди молодёжи в возрасте от 20 до 24 лет столовые приборы приобретают 10%, то среди людей в возрасте 30-50 лет столовые приборы приобретают

практически половина респондентов, однако среди людей в возрасте от 55 лет – этот показатель снижается до 15%.

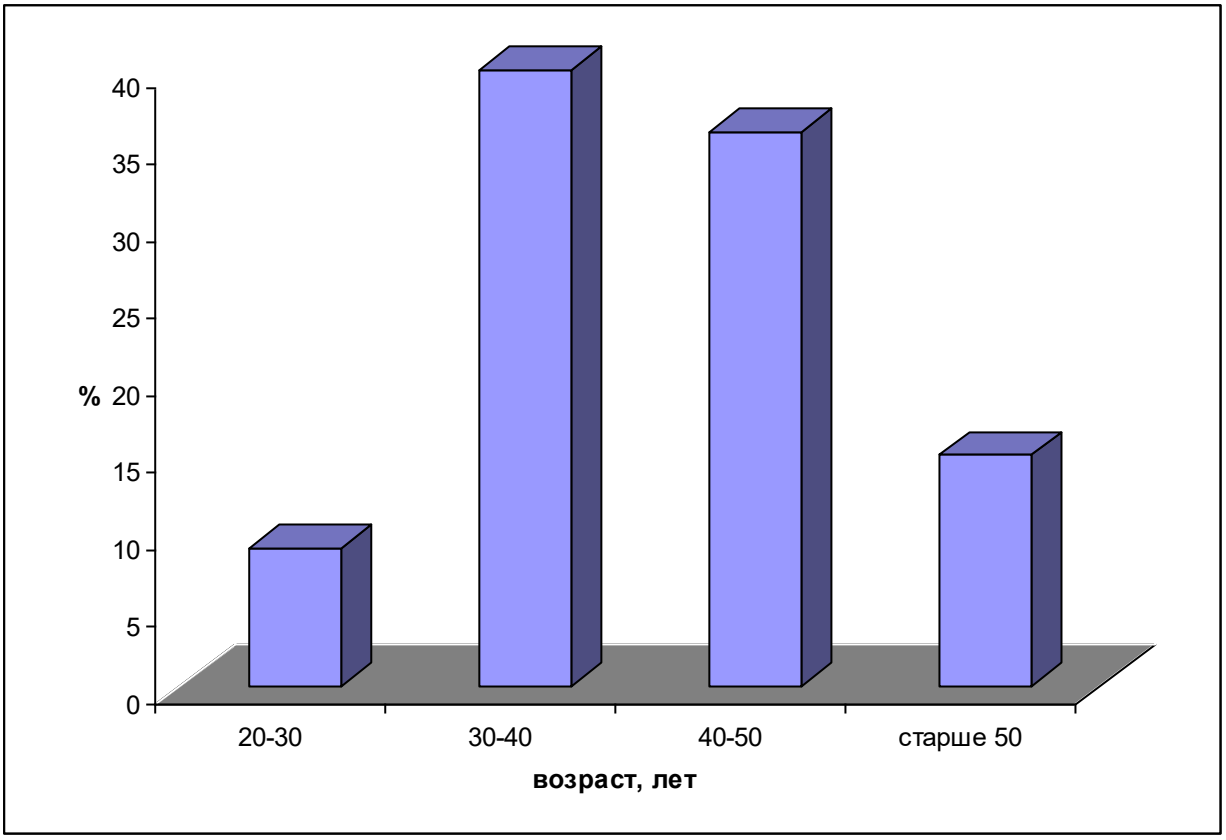


Рисунок 1.17 – Структура потребления столовых приборов по возрастным группам, % [49]

Род занятий не является критическим фактором для определения целевого сегмента потребителей столовых приборов. Распределение потребителей по их профессиональной принадлежности не имеет явного преобладания в том или ином сегменте.

Однако уровень дохода оказывает значительное влияние на формирование потребительского спроса. Основными потребителями столовые приборы из нержавеющей стали являются в основном люди с доходом до 30 тыс. руб. Респонденты, имеющие доход свыше 30 тыс. руб. предпочитают приобретать посеребренные столовые приборы либо из нержавеющей стали имеющие высокохудожественную роспись (рисунок 1.18).

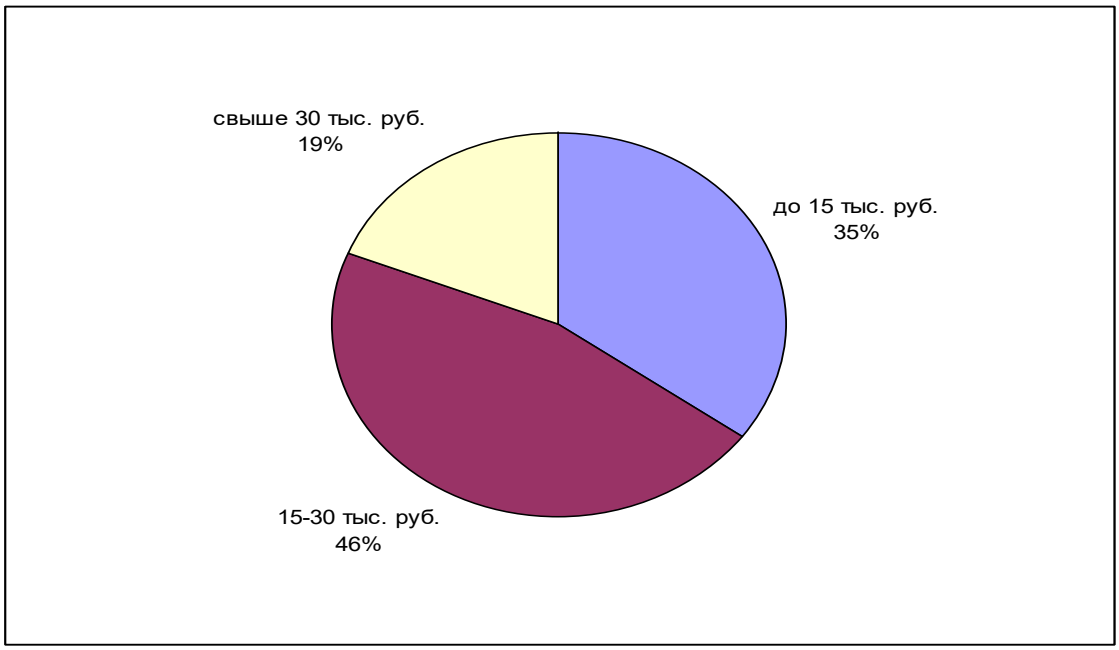


Рисунок 1.18 – Распределение потребителей столовых приборов по уровню дохода, % [45]

Каждый второй респондент отметил, что приобретает столовые приборы в специализированных магазинах, а каждый третий приобретает данную продукцию на рынке, небольшая часть опрашиваемых приобретает продукцию в гипермаркете, и незначительная часть респондентов приобретает столовые приборы в прочих местах (Интернет, киоск и пр.).

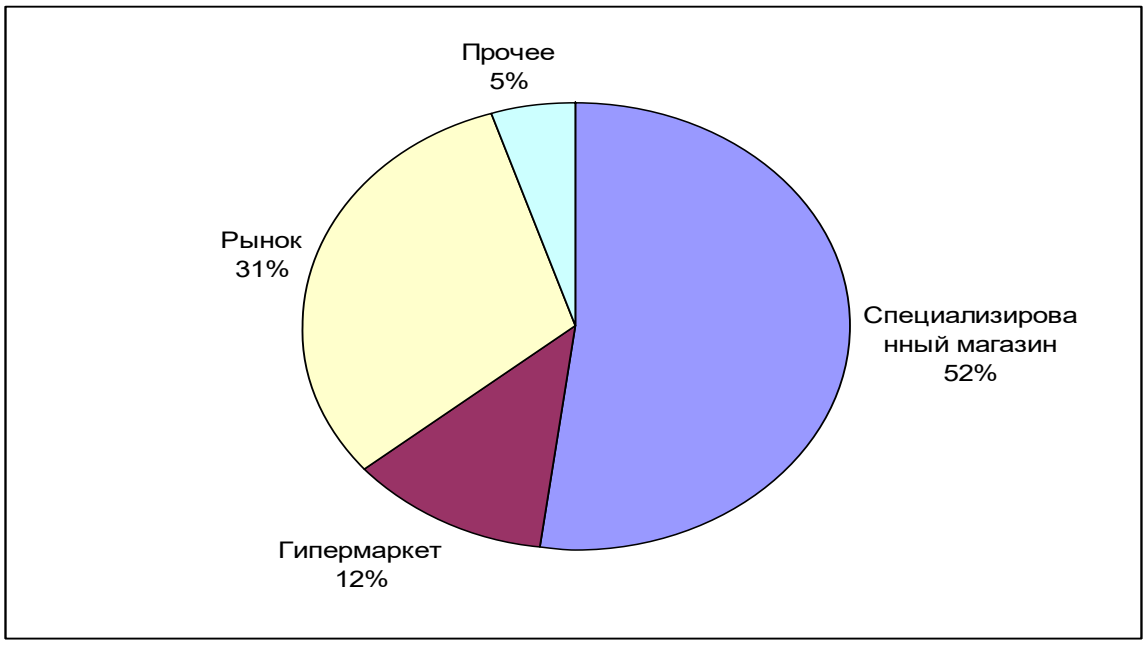


Рисунок 1.19 – Распределение потребителей по местам покупки столовых приборов, % [45]

Таким образом, в результате проведенного исследования потребителей было определено, что предприятие в своей деятельности предполагает ориентироваться на два сегмента рынка:

1. Предприятия общественного питания, приобретающие продукцию не реже чем один раз в год и уделяющие особое внимание качественным и ценовым характеристикам продукции.

2. Женщины в возрасте 40-50 лет с уровнем дохода до 30 тыс., приобретающие столовые приборы в специализированных магазинах.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Предприятие на первоначальном этапе предполагает производить три основные группы столовых приборов. Составные части производимых столовых приборов представлены на рисунке 2.1.

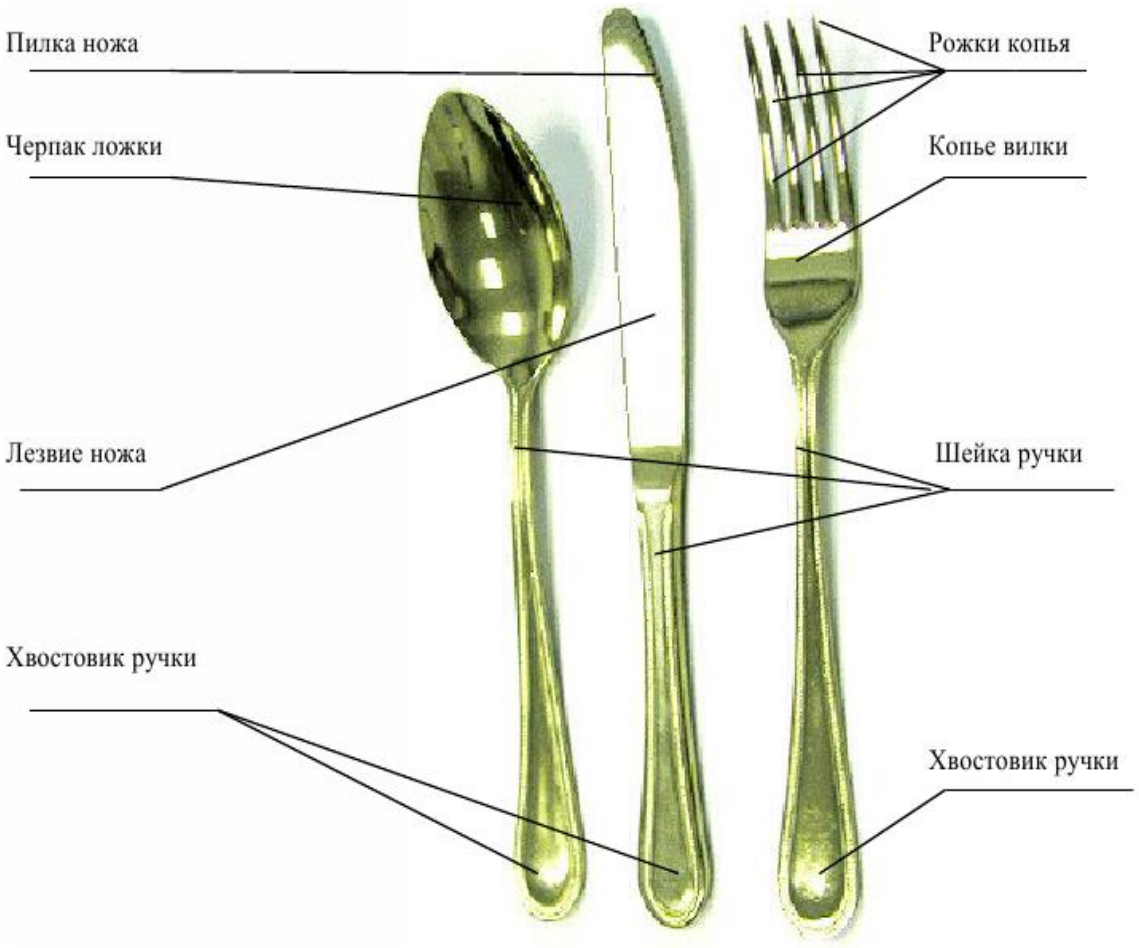
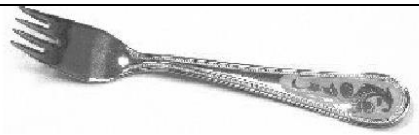


Рисунок 2.1 – Составные части столовых приборов

На первоначальном этапе предприятие предполагает производить следующий ассортимент товаров (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Основные виды производимой продукции

Вид продукции	Внешний вид	Назначение
1	2	3
Нож столовый		Используется при сервировке стола для подачи вторых блюд
Ложка столовая		Используется при сервировке стола для подачи первых и вторых блюд
Вилка столовая		Используется при сервировке стола для подачи вторых блюд
Ложка чайная		Используется при употреблении чая, кофе с молоком, какао, а также яиц всмятку и «в мешочек», грейпфрутов, фруктовых коктейлей.
Ложка кофейная		Используется при потреблении кофе чёрного, кофе по-восточному.
Нож десертный		Применяется при подаче сладких блюд, фруктов. Имеет более заостренный конец чем столовый
Вилка десертная		Подается к яичнице глазунье
Ложка десертная		Подается к ягодам с молоком или сливками, а также к бульону в чашке
Нож для рыбы		Лопатообразный тупой нож для вторых рыбных блюд
Вилка для рыбы		Имеет более короткие зубцы чем столовая и предназначена для вторых рыбных блюд
Нож для сливочного масла		имеет широкое, изогнутое полудугой лезвие. Для отрезания и перекладывания сливочного масла, поданного большим куском.

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3
Вилка для салата		Используют для перекладывания салата из многопорционной посуды.
Ложка для салата		
Ложка для соусов		Предназначена для подачи соусов ко вторым блюдам
Лопатка десертная		Предназначена для перекладывания пирожных и торта
Вилка для раскладки холодных закусок		Предназначена для раскладки холодных закусок

Представленный в таблице 2.1 ассортимент столовых приборов будет реализовываться как штучно, так создаваться в виде наборов различной комплектации (столовый, наборы для салата и для десертов). Кроме того, будет разработано несколько художественных решений как для предприятий общественного питания, таки для домохозяйств.

Вся производимая продукция будет соответствовать ГОСТ Р 51687-2000 «Приборы столовые и принадлежности кухонные из коррозионностойкой стали. Общие технические условия» [2].

Параметры и размеры изделий, производимых ООО «Богема» соответствуют указанным в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Параметры и размеры производимых изделий

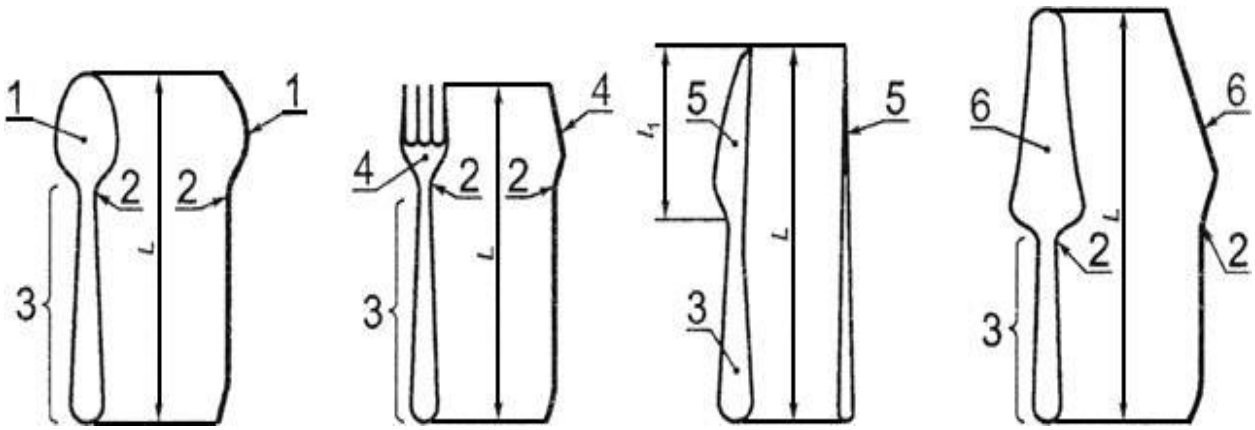
Тип изделия	Обозначение	Длина, мм	Толщина, мм	Вместимость черпаков ложек, см
1	2	3	4	5
1 Ложки:				
столовая	ЛС	190-210	1,8	15±2
десертная	ЛД	165-185	1,6	10±2
чайная	ЛЧ	130-150	1,3	5±1

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5
кофейная	ЛК	95-115	0,8	3±1
для салата, соуса	ЛСБ	235-255	1,8	30±5
2 Лопатки:				
большая	ЛБ	220-240	1,8	-
малая	ЛМ	190-210	1,8	-
3 Вилки:				
столовая	ВС	190-210	1,8	-
десертная	ВД	165-185	1,6	-
для рыбы	ВДР	165-185	1,6	-
для раздачи холодных закусок:	ВЗБ	210-240	1,8	-
4 Ножи:				
столовый	НДС	215-235	2,0	-
десертный	НДЦ	190-210	2,0	-
для масла	НДР	190-210	2,0	-
для рыбы	НКР	165-185	2,0	-

Предельные отклонения размеров изделий должны соответствовать квалитету JT17ГОСТ 25346.

Размеры конструктивных элементов изделий приведены на рисунке 2.2.



1 - черпак ложки; *2* - шейка; *3* - ручка; *4* - копье вилки; *5* - клинок ножа; *6* - рабочая часть; *7* – рукоятка

Рисунок 2.2 - Размеры конструктивных элементов изделий

Изделия должны изготовляться в соответствии с требованиями стандарта, по чертежам и образцам-эталонам, утвержденным в установленном порядке.

Рабочие части изделий должны быть симметричны относительно ручек (рукояток), за исключением изделий, несимметричность рабочих частей которых обусловлена их функциональным назначением.

Края черпаков должны находиться в одной плоскости. Допускается отклонение от плоскостности черпаков ложек для соуса и разливательных с одним или двумя сливными устройствами в зоне сливных устройств.

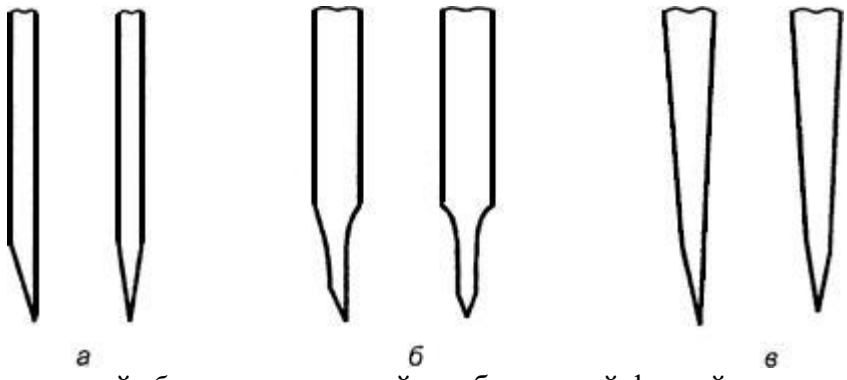
Черпаки ложек столовых приборов, изготовленных из металла толщиной более 1,0 мм, должны иметь клиновидный профиль в продольном направлении.

Зубцы вилок должны быть расположены симметрично продольной оси на равном расстоянии друг от друга, кроме вилок специального назначения, и иметь одинаковую форму изгиба. Концы зубцов должны быть заострены, кромки притуплены.

Клинки ножей и рабочие части лопаток-шпателей должны быть упругими, прямолинейными и расположены в продольной плоскости симметрии изделия. Не допускается касание клинками плоской поверхности при укладке на нее цельнометаллических ножей.

Сечение клинков ножей столовых приборов должно быть клиновидным в продольном и поперечном направлениях. Допускается клиновидное сечение только в поперечном направлении у клинков со спинкой толщиной менее 1,0 мм.

Клинки кухонных ножей должны быть прямоугольного или клиновидного профиля (рисунок 2.3).



а - прямоугольный; *б* - прямоугольный с саблевидной фаской; *в* – клиновидный

Рисунок 2.3 - Профиль клинка в поперечном направлении с односторонней и двухсторонней заточкой

Клинки прямоугольного профиля толщиной более 1,0 мм должны иметь саблевидную фаску шириной не менее 0,2 ширины клинка.

Режущая кромка клинков ножей должна быть равномерно и остро заточена. Угол заточки столовых ножей должен быть не более 70°, кухонных ножей - не более 40°. Допускается изготовление ножей детских, для масла и рыбы без заточки.

Основания клинков, выступающих за пределы рукояток, должны быть притуплены. Допускается притупление режущей кромки у основания клинков ножей столовых приборов на длине до 40 мм, у кухонных ножей - на длине до 10% длины клинка.

Клинки ножей столовых приборов должны иметь пилочку протяженностью не менее 0,25 длины клинков. Высота зубцов пилочки должна быть не более 1,5 мм.

Твердость клинков ножей, кроме детских, для масла и рыбы, должна быть не менее 48 $HCR_э$.

Металлические поверхности изделий должны выдерживать испытания на коррозионную стойкость.

Параметры шероховатости металлических поверхностей приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Параметры шероховатости металлических поверхностей

Элементы изделия	Базовая длина, мм	не более
Рабочие части	0,25	0,10
Ручки цельнометаллических изделий без рисунка или с окантовкой	0,25	0,125
Ручки цельнометаллических изделий с рисунком и рукоятки из стали и алюминиевых сплавов	0,8	0,40
Зубцы и фаски режущих кромок ножей, внутренние поверхности зубцов вилок	0,8	1,25

Декоративные покрытия должны быть равномерно нанесены и прочно сцеплены с металлической поверхностью. Шелушения, сколы, вздутия, растрескивание слоя декоративного покрытия не допускаются.

Рисунки, окантовка и маркировка должны быть нанесены четко и без смещений.

Отклонения от симметричности, плоскостности, прямолинейности не должны превышать допуска размеров элемента данного профиля по 17-му квалитету ГОСТ 25069.

На металлических поверхностях изделий не допускаются трещины, царапины, раковины, плены, дефекты формовки и шлифовки, искажение формы и рисунка, гофры, заусенцы и острые кромки, ухудшающие товарный вид изделий.

Допустимые количества миграции вредных веществ в модельные среды, имитирующие продукты питания, должны соответствовать требованиям, установленным Минздравом России, и должны составлять: медь - 1,0 мг/дм , цинк - 1,0 мг/дм , алюминий - 0,5 мг/дм , свинец - 0,03 мг/дм , никель - 0,1 мг/дм , хром - 0,1 мг/дм , марганец - 0,1 мг/дм.

Каждое изделие должно иметь маркировку, содержащую:

- условное обозначение стали – «нерж»;
- товарный знак предприятия-изготовителя.

Маркировку наносят в местах, указанных на чертежах, механическим, электрохимическим или другими способами, обеспечивающими ее сохранность на изделиях.

При сертификации изделий знак соответствия по ГОСТ наносят на сопроводительную документацию, ярлыки и этикетки.

Изделия одного вида и наборы должны укладываться в потребительскую или групповую тару: коробки из картона, пакеты из полиэтиленовой пленки, пачки из картона и комбинированных материалов.

Перед укладкой каждое изделие должно быть завернуто в тонкую бумагу

Потребительская или групповая тара должна иметь надпись или вкладываемую во внутрь ее этикетку, содержащую:

- наименование, товарный знак и адрес предприятия-изготовителя;
- наименование страны-изготовителя;
- тип изделия или наименование набора;
- артикул изделия или набора (по требованию потребителя);
- количество изделий (наборов);
- номер упаковщика и контролера;
- дату упаковки;
- обозначение настоящего стандарта.

Изделия в потребительской или групповой таре должны быть уложены в транспортную тару: деревянные ящики по, ящики из гофрированного картона.

Масса ящиков брутто должна быть не более 30 кг.

Ящики, кроме ящиков из гофрированного картона, должны быть обтянуты по торцам стальной упаковочной лентой.

каждый ящик должен быть вложен упаковочный лист или этикетка, а на внешнюю сторону прикреплен ярлык или нанесена маркировка

Изделия транспортируют всеми видами транспорта в крытых транспортных средствах или в универсальных и специализированных контейнерах по правилам перевозки грузов, утвержденным соответствующими ведомствами.

При транспортировании мелкими и малотоннажными отправками в качестве транспортной тары следует применять плотные деревянные, фанерные ящики или ящики из листовых древесных материалов.

Транспортные пакеты транспортируют в соответствии с правилами перевозки грузов, утвержденными соответствующими ведомствами.

ООО «Богема» гарантирует соответствие выпускаемых изделий требованиям настоящего стандарта при соблюдении потребителем условий хранения и транспортирования, установленных стандартом.

Гарантийный срок эксплуатации - 18 мес. со дня реализации изделий через розничную торговую сеть.

2.2 Технология производства продукции

Производство современных столовых приборов представляет собой полностью автоматизированный процесс, который, тем не менее, предполагает непосредственное участие человека. На предприятии будет использован «холодный» способ производства продукции, что означает, что все фазы производства проводятся без нагрева заготовок.

Технологический процесс производства столовых приборов включает следующие этапы (рисунок 2.4).

Таким образом, из цельного полированного металлического листа толщиной от 2 до 6 мм (чем толще лист, тем дороже изделие) вырезаются заготовки. Потом прокатывается ручка и рабочие части. Все детали гранятся, очищаются, полируются. При необходимости на них наносятся узоры, рисунки, вставляются дополнительные элементы. Для повышения

гигиеничности приборов все зубцы тщательно закругляются, а поверхности между зубцами и в прорезях дополнительно полируются.

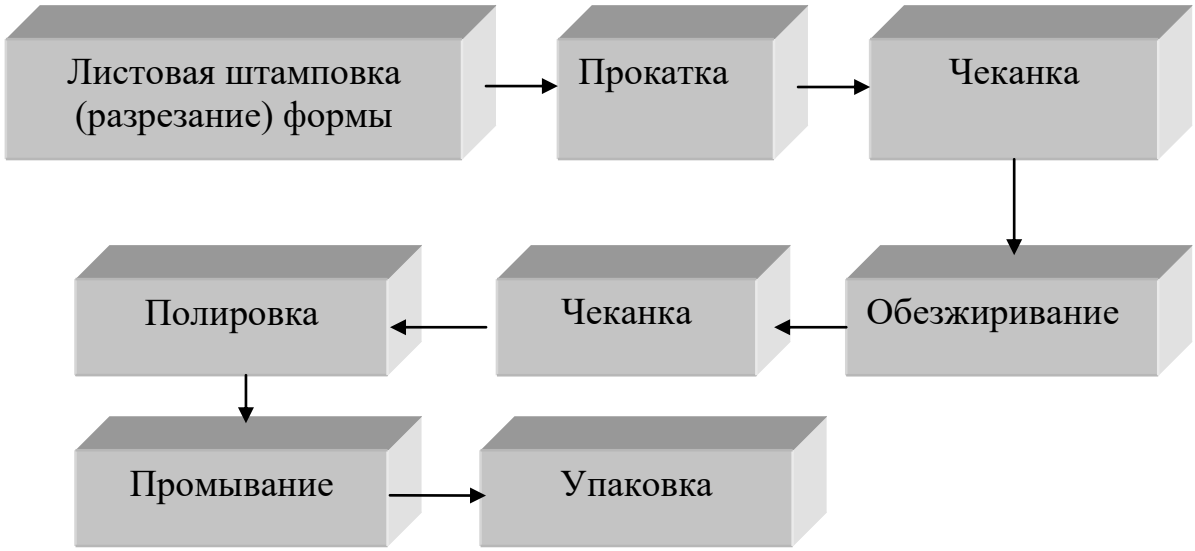


Рисунок 2.4 – Технологический процесс производства столовых приборов

Для производства продукции будет использовано следующее оборудование:

Гидравлические гильотинные ножницы серии SB-K (рисунок 2.5)

Рисунок 2.5 - Гидравлические гильотинные ножницы серии SB-K

Процесс резки гильотинными ножницами является наиболее производительным процессом по сравнению с другими разделительными операциями – резкой газом, пильными полотнами или дисками. Гидравлический привод ножниц и закаленные режущие ножи обеспечивают стабильный качественный рез. Современный дизайн оборудования, удобство в работе, пониженная шумность позволяют использовать ножницы во многих современных автоматизированных производствах с высокими требованиями

к надежности оборудования. Предлагаемый ассортимент ножниц позволяет выбрать оборудование с широким спектром функциональных характеристик, в комплектации ножниц можно применять различные виды приспособлений для потребностей различного производства.

Серия SB-K включает несколько типоразмеров: шириной 2500, 3200 и 4000 мм при резке листа толщиной до 20 мм. Жесткая цельносварная конструкция гильотин призвана обеспечивать высокую точность и надежность оборудования при эксплуатации. Особенность конструкции этой серии гильотинных ножниц в том, что верхняя балка при совершении реза движется не по прямолинейной траектории, а по дуге (принцип качающейся балки), что по замыслу конструкторов должно обеспечивать высокую точность реза металла, которую в прямолинейных направляющих соблюсти гораздо труднее.

Комплектация гильотинных ножниц представлена в таблице 2.4 [42].

Таблица 4.12 - Стандартная комплектация гильотинных ножниц

Характеристика	Серия SB-K
1	2
Принцип работы	качающейся балки
Гидравлическая система	гидравлическая система: Rexroth, (Германия), масляной насос SUMITOMO, (Япония)
Управление	ESTUN E20
Регулировка зазора	ручная
Подсветка линии реза	теневая
Рабочий стол с шариками	есть
Передние поддерживающие опоры (min 3 шт)**	L=800
Боковая линейка для ручной обработки	L=800
Привод заднего упора	ШВП от привода серводвигателя
Управление задним упором	ЧПУ
Точность позиционирования заднего упора	± 0,1 мм
Автоматический подъем заднего упора	есть
Функция отхода заднего упора во время реза	есть

Продолжение таблицы 2.4

1	2
Защита	защитные барьеры с электронным ограничением доступа в опасную зону с задней стороны станка, защитные решетки, закрывающие прижимные цилиндры
Дистанционная педаль управления	есть
Инструмент	один набор режущего инструмента (верхний и нижний), материал 6CrW2Si
Покраска	станок окрашен полиуретановой краской
Шестигранный гаечный ключ для смены ножей	есть
Руководство по эксплуатации	есть

Автоматизированный штамповочный комплекс (рисунок 2.6). Предназначен для изготовления деталей методом штамповки из листового металла (штрипса), заранее подготовленного на линии продольной резки. Конфигурация деталей может быть самой разнообразной: от простой, типа шайб, до сложной. Получаемые детали могут быть плоскими, с отогнутыми под углами краями; с выдавленной пуклевкой, перфорацией, чеканкой и т.д.

Рисунок 2.6 – Автоматизированный штамповочный комплекс

Основные характеристики комплекса представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Основные характеристики автоматизированного штамповочного комплекса

Характеристики	Значение
Режим работы	полуавтоматический
Режим заправки ленты с рулона	полуавтоматический
Режим переналадки шага подачи	ручной
Материал заготовок	оцинкованная сталь
Ширина ленты:	
— минимальная, мм	80
— максимальная, мм	305
Толщина ленты, мм	0,5..2,0
Максимальный наружный диаметр рулонов, мм	1500
Внутренний диаметр рулонов, мм	500..600
Максимальная масса рулона, кг	2800
Скорость подачи ленты подающим устройством, м/мин	4,5
Привод механизма подачи	электромеханический
Питание силовой цепи	220/380 V; 50 Гц
Установленная мощность комплекса без пресса, кВт	1,1
Габаритные размеры с учетом пресса:	
— длина, мм	6870
— ширина, мм	2500
— высота, мм	2500
Масса комплекса без учета пресса, кг	3000
Количество обслуживающих рабочих в одну смену	2 (1 наладчик и 1 оператор)
Сменность работы комплекса	2

Для промывки продукции будет закуплена промывочно-сушильная камера GS-100 (рисунок 2.7).

Рисунок 2.7 – Промывочно-сушильная камера GS-100

Основные характеристики окрасочно-сушильной камеры представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Основные характеристики промывочно-сушильная камеры GS-100

Внутренние размеры	
Длина, м	6,900
Ширина, м	3,900
Высота, м	2,700
Наружные размеры	
Длина, м	7,000
Ширина, м	5,350 (с агрегатом)
Высота, м	3,505
Стены	Сэндвич – панели из окрашенного металла, толщиной 50 мм, с утеплителем. Сервисная дверь для персонала. Трёхстворчатые ворота, 3,000х2,700 м.
Металлическое основание	Высота 350 мм, 2 ряда решёток. Максимальная нагрузка на одну решётку 600 кг.
Фильтры	FilterAir, Голландия
Воздухообмен	20 000 м³/час
Электродвигатель	7,5 кВт
Скорость потока воздуха	0,25 – 0,35 м/с
Горелка	RIELLO 40 G20 (Италия)
Максимальная температура сушки	60-80ºС
Теплообменник	Нержавеющая сталь, тепловая мощность 200 000 ккал/ч
Освещение	40х40 Вт
Потребляемая мощность	9,5 кВт
Пульт управления	Температура, режимы и время контролируются автоматически. Электрические и электроны компоненты OMRON, CHINT.

Для полировки изделий и удаления возможных заусенцев будет применяться шлифовально-полировальный станок с использованием эмульсии JSSG-10 (рисунок 2.8).

Рисунок 2.8 – Шлифовально-полировальный станок с использованием эмульсии JSSG-10

Стандартное исполнение:

- Брусок для очистки камня;
- Приспособление для доводки стамесок и строгальных ножей;
- Угловой калибр для точной регулировки угла шлифования на шлифовальном круге;
- Угломер для определения заданного угла;
- Паста для полировки поверхности съёмного кожаного круга;
- Приспособление для ручной заточки, для регулировки угла и крепления различных приспособлений для шлифования.

Возможность быстро переналаживать в станки для плоского шлифования и шлифования закруглений с применением соответствующих модулей. Каждый компонент рассчитан здесь на тяжелый режим работ в условиях профессионального использования.

Электродвигатель имеет запас мощности поддерживает неизменные обороты и высокий съем металла. Имеются модели на ширину ленты 75 и 150 мм, также в одно или двухскоростном исполнении. Прочная конструкция позволяет длительную работу даже в самых тяжелых условиях.

Технические характеристики шлифовально-полировального станка с использованием эмульсии JSSG-10 представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Технические характеристики шлифовально-полировального станка с использованием эмульсии JSSG-10

Модель	JSSG-10
Мощность двигателя	160 Вт
Размер шлифовального круга	d 250x50x d 12 мм
Зернистость круга	250 G
Кожаный шлифовальный круг	d 230x30 мм
Габаритные размеры	406x305x330 мм
Напряжение:	230В
Вес	15 кг

2.3 Логистика производственных процессов

Логистика производственных процессов, прежде всего, включает систему снабжения, складирования, сбыта и продвижения продукции.

Процесс материально-технического обеспечения производства направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов. В состав материально-технических ресурсов входят: сырье, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка, новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода и т.д.

Целями материально-технического обеспечения производства предприятия ООО «Богема» будут являться:

- своевременное обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества,
- улучшение использования ресурсов: повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов изготовления продукции, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, повышение эффективности инвестиций и других показателей,

- анализ организационно-технического уровня производства и качества выпускаемой продукции у конкурентов поставщика и подготовка предложений по повышению конкурентоспособности выпускаемых конкурентами ресурсов либо смене поставщика конкретного вида ресурса. Ради повышения качества «входа» предприятия не следует бояться смены неконкурентоспособных поставщиков ресурсов.

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

- проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков по конкретным видам ресурсов,
- нормирование потребности в конкретных видах ресурсов,
- разработка организационно-технических мероприятий по снижению норм и нормативов расхода ресурсов,
- поиск каналов и форм материально-технического обеспечения производства,
- разработка материальных балансов,
- планирование материально-технического обеспечения производства ресурсами,
- организация доставки, хранения и подготовки ресурсов к производству,
- организация обеспечения ресурсами рабочих мест,
- учет и контроль использования ресурсов,
- организация сбора и переработки отходов производства,
- анализ эффективности использования ресурсов,
- стимулирование улучшения использования ресурсов [18].

Всеми перечисленными работами на предприятии будут заниматься менеджер по сбыту и снабжению совместно с начальниками цехов и главным технологом.

В рыночной экономике выживают только те предприятия, чья продукция находит сбыт. Поэтому управлению сбытом должно уделяться повышенное внимание. Одним из пунктов сбытовой политики предприятия является выбор оптимального канала распределения [26].

Для определения необходимых каналов реализации на предприятии ООО «Богема» были проанализированы все возможные методы торговли для определения оптимальных каналов сбыта.

ООО «Богема» стремится максимизировать объём сбыта, поэтому предполагается одновременно использовать несколько каналов товародвижения, для того чтобы обслуживать сегменты с разными покупательскими привычками. При этом около 20% объема производимой продукции предполагается реализовать конечным потребителям. Для этого на территории предприятия будет создан выставочный павильон, в котором будут представлены все образцы производимой продукции. Основными покупателями в данном случае будут предприятия общественного питания, учреждения здравоохранения и образования. Также для получения отклика и пожеланий по возможным направлениям модернизации продукции продукция может быть реализована и частным покупателям. Таким образом, будет использован канал товародвижения нулевого уровня (рисунок 2.9).

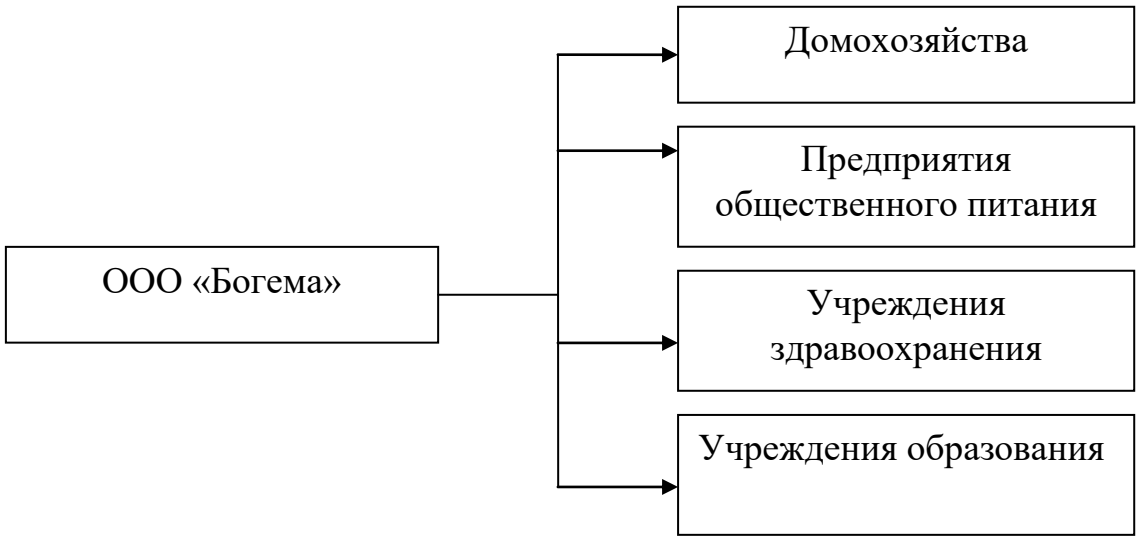


Рисунок 2.9 – Канал товародвижения нулевого уровня

Для реализации продукции в г. Пензе и Пензенской области может быть использован одноуровневый канал, предполагающий использование в качестве посредников торговые организации (магазины, торговые сети).

Таким образом, будет использован одноуровневый канал реализации продукции, через который предприятие предполагает реализовывать также около 20% всей произведенной продукции (рисунок 2.10).

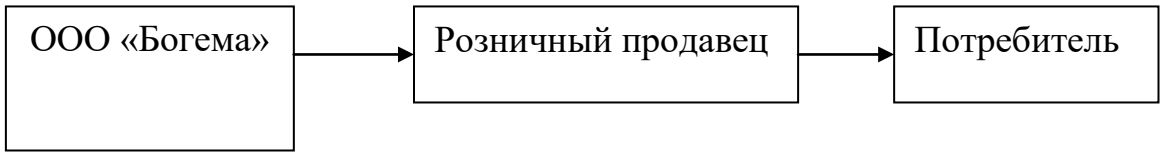


Рисунок 2.10 – Одноуровневый канал реализации продукции

Также предприятие будет использовать канал товародвижения второго уровня (рисунок 2.11).

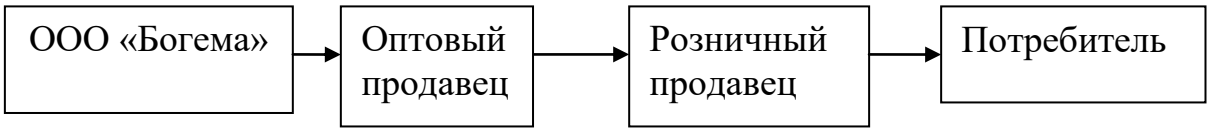


Рисунок 2.11 – Канал товародвижения второго уровня

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

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

Вывоз готовой продукции осуществляется собственным транспортом предприятия-посредника.

До непосредственной отгрузки и транспортировки сбыт продукции проходит еще 2 этапа:

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

С клиентами работает менеджер по сбыту и снабжению. Возможно формирование заказов по телефону, Интернету, что является большим преимуществом в растущей динамике города, при постоянной нехватке времени.

Осуществлением сбытовой деятельности на предприятии ООО «Богема» занимается отдел сбыта. За весь цикл реализации товара отвечает менеджер по сбыту, за доставку сырья и продукции – водитель, за разгрузку - грузчик

Предприятие ООО «Богема», выпуская товар на рынок, должно позаботиться о его узнаваемости потребителями. Поэтому возникает необходимость оформления индивидуального рыночного «лица» товара. В связи с этим предприятию необходимо позаботиться о торговой марке. Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение (имя, термин, символ, рисунок и др. или их сочетание), предназначенное для идентификации и рекламы товаров или услуг определенного производителя или продавца. Использование марки повысит ценностную значимость товара, позволит потребителю отличать нашу продукцию от продукции конкурентов.

Преимущества в использовании товарных марок и знаков:

- облегчает идентификацию продукции;
- гарантия качества;

- облегчается налаживание каналов сбыта;
- преимущества в рекламе;
- облегчается сегментирование рынка;
- упрощается расширение ассортимента [20].

Производимая нами продукция будут выпускаться под марочным названием «Богема». Это название выбрано не случайно: оно создает ощущение о причастности компании и ее продукции к определенному художественному стилю, легкое для произношения, узнавания и запоминания. В качестве торговой марки выбрано изображение столовых приборов, а также стилизованное изображение названия предприятия (рисунок 2.12).

Рисунок 2.12 - Торговая марка предприятия

Всей производимой продукции будет присваиваться единое марочное название. За счет этого снизятся издержки по выводу товара на рынок, так как отпадает необходимость больших затрат на рекламу, которая обеспечит узнаваемость марочного названия и создаст предпочтение ему.

Продвижение - это любая форма информирования потребителей о товарах, услугах и деятельности фирмы. Важнейшими функциями продвижения являются:

- создание образа престижности фирмы, ее продукции и услуг;
- формирование образа инновационности для фирмы и ее продукции;

- информирование о характеристиках товара;
- обоснование цены товара;
- внедрение в сознание потребителей отличительных черт товара;
- информирование о месте приобретения товаров и услуг;
- создание благоприятной информации о фирме в сравнении с конкурентами.

Основным средством продвижения продукции на рынке является реклама. Основной задачей при выборе средства распространения рекламы является донесение рекламного сообщения до максимального числа потенциальных покупателей при минимальных затратах.

Наружная реклама. Крупные рекламодатели утверждают, что нестандартная наружная реклама никогда не даст такого же хорошего результата, как формат 6х3.

Однако, существуют и другие мнения. Традиционный формат слишком привычен, к тому же город переполнен щитами. В этой ситуации возникает потребность в непривычных носителях, к тому же подходящих для проведения локальных кампаний. Наша фирма считает необходимым разместить рекламу на собственном транспорте и автобусах города Пензы. Реклама будет изготавливаться на самоклеющейся плёнке.

*Выставки***.** Выставки занимают особое место в арсенале рекламного воздействия, так как представляют очень широкие возможности демонстрации рекламируемых изделий для установления прямых контактов с непосредственными покупателями и потребителями. Основное назначение выставок состоит в рекламе и ознакомлении потенциальных потребителей с новой продукцией с целью определения реального спроса и предложения. Производители, потребители продукции, а также посреднические организации нуждаются в беспрерывном информационном обеспечении.

ООО «Богема» в будущем планирует принять участие в коллективной выставке лучших товаров Пензенской области, проводимых Пензенской торгово-промышленной палатой с целью формирования у потребителей

положительного имиджа.

В ноябре 2018 года ООО «Богема» будет принимать участие в престижном российском конкурсе «Товар года – 2018». Участниками и победителями этого конкурса становятся только те компании, которые заслужили признание и доверие покупателей.

В 2018 году планируется принять участие в выставке «Консумэкспо». С 2011 года самая эффективная выставка товаров народного потребления проходит 2 раза в год в самое удобное для байеров время.

*Телереклама***.** На основании результатов маркетингового исследования можно сделать вывод, что значительная часть потребителей получает информацию о предметах быта и их свойствах через телерекламу. Принимая это во внимание ООО «Богема» планирует использовать данный канал коммуникации с потребителем.

Планируется дать объявления на ТВ «ЭКСПРЕСС» в программу «Деловая неделя», на ТРК «Наш дом» на «11 канал» на доску объявлений.

Планируется дать объявления на «Радио России», «Маяк» и «Мост-радио». Целью рекламного обращения является доступная и понятная информация о деятельности фирмы, производимой продукции, об условиях оплаты, скидках, сервисном обслуживании. Привлечение сразу трех радиостанций обусловлено разными волнами вещания, разной аудиторией слушателей.

*Проведение рекламных акций***.** В период выдвижения нового товара на рынок предполагается проведение различных рекламных акций в торговых центрах города, что позволяет покупателю непосредственно познакомиться с готовым продуктом.

ООО «Богема» планирует проведение широкомасштабной акции среди компаний - дистрибьюторов, реализующих ТМ «Богема» в Поволжском регионе. Акция проходит три месяца, суть ее заключается в выполнении дистрибьюторами определенных объемов продаж, за которые в последствии планируется вручение автомобиля.

*Создание Интернет-сайта***.** Оформление сайта: фон светло-голубой цвет, яркие заголовки, логотип фирмы, фотографии продукции в различной упаковке. Цель: привлечь потенциальных потребителей и привлечь внимание к новой фирме. Задача: предоставить более выгодное предложение товара для клиентов.

Медиаплан предприятия представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 –Медиаплан ООО «Богема» на год

Мероприятие	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Реклама на телевидении												
Реклама на радио												
Реклама в печатных изданиях												
Акции в торговых центрах												
Акции среди дистрибьюторов												
Участие в выставках												

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

«Структура управления организацией», или «организационная структура управления» - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категории и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно [31].

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

Другими словами организационная структура – это состав и соподчинение взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

Штатная структура управления определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов. Звено управления – самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

Аппарат (орган) управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющих помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

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

Функциональное структурное подразделение является самостоятельной частью аппарата управления, реализующей задачи определенной функции управления (например, подготовка производства, бухгалтерский учет, экономическое планирование). Конечный результат – управленческие решения [16].

Производственное структурное подразделение – это самостоятельная часть звена управления, выполняющая задачи оперативного управления производством и обеспечивающая выпуск продукции в материальной форме (жилые дома, готовые конструкции, перевезенные груз, изделия)

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них

возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

Планируемая организационная структура по производству столовых приборов (приложение А) является линейно-функциональной. Основу линейно-функциональных структур составляет принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации, по которым на каждом уровне управления формируются функциональные службы.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- наличие профессионалов в подготовке управленческих решений и их ответственность,
- соблюдение принципа единоначалия.

Применение линейно-функциональных структур управления наиболее эффективно в таких организациях, где задачи и функции аппарата управления носят достаточно устойчивый, редко меняющийся, стандартный характер. Достоинства таких структур проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства.

Недостатком линейно-функциональных структур управления является увеличение времени движения информации, что влияет на скорость и своевременность принятия управленческих решений.

Важную роль в управлении организации играет построение эффективной системы управления персоналом организации. Первоначальным этапом построения такой системы является определение перечня вакансий. На основе перечня вакантных должностей производится подбор персонала.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места.

Научно обоснованный подбор персонала может быть произведен на основе моделей рабочих мест рабочих и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе.

Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. *Кадровые данные*: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании.

2. *Опыт работника*: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. *Профессиональные знания* по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. *Профессиональные умения:* совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования.

5. *Личностные качества*: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем социологического опроса.

6. *Психология личности*: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация- определяется путем психологического тестирования работника.

7. *Здоровье и работоспособность* с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.

8. *Уровень квалификации*: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. *Служебная карьера* формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10. *Хобби*: выявляют методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. *Вредные привычки* и недостатки: пристрастия к алкоголю и курению и пр.

12. *Организация труда*: помещения, технические средства, транспорт.

13. *Оплата труда*: зарплата, премии, вознаграждения определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. *Социальные блага*: путевки, фирменная одежда, питание выявляются путем опроса работников и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15. *Социальные гарантии*: пособия по нетрудоспособности, страхование жизни. Определяются на основе государственных стандартов.

Кандидатов на вакантную должность, прошедших собеседование может быть достаточно много, поэтому задачей анализа результатов отбора является определение наиболее подходящего. На этом этапе собирается небольшое совещание с участием интервьюеров для выяснения мнений и составления ранжированного списка предпочтительных соискателей вакантных должностей.

Когда выбран наиболее походящий кандидат, он приглашается для оформления найма на предприятие «Богема». При поступлении на работу будущий сотрудник предъявляет документы, предусмотренные ст. 65 Трудового кодекса РФ, а в частности: паспорт, трудовую книжку, если таковая имеется, документ об образовании, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

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

Трудовой договор это соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым, работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего трудового распорядка.

Прием на работу оформляется приказом Директора ООО «Богема» на основании письменного заявления сотрудника о приеме на работу. В течение 5 дней делается запись в трудовую книжку и работник считается принятым на работу со дня подписания приказа.

Процесс прихода сотрудника на новую работу или переход его на новую должность достаточно сложный период в жизни любого человека. Прежде, чем он сможет работать эффективно в соответствии с новыми требованиями, ему необходимо адаптироваться какое-то время на новом месте. В этот период его часто посещает чувство неуверенности в своих действиях и решениях. Если новый сотрудник не ощущает поддержки со стороны трудового коллектива и руководства предприятия «Богема», у него появляются сомнения в том, что он поступил правильно, решив устроиться именно на данное предприятие. Чем чаще такие сомнения, тем ниже уровень качества его труда.

Поэтому руководство предприятия большое внимание уделяет процессу адаптации сотрудника. Важно правильно осуществить процедуру введения в должность. Основная задача этой процедуры помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок.

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

- знакомства с историей создания и развития предприятия «Богема»;
- ознакомления с организационной структурой, правилами внутреннего распорядка;

- обсуждения стиля управления предприятием «Богема», его миссии, стратегий, особенности культуры, традиций и норм, принятых на предприятии;
- ознакомления с основными процедурами и политикой в отношении персонала, требованиями к конфиденциальности информации;
- знакомства и анализа содержания работы самого сотрудника, должностных инструкций, пределов полномочий, ответственности, правил компенсации возможных затрат;
- ознакомления с системой коммуникаций и связей по должности;
- объяснения требований к внешнему виду, а также требований пропускной системы и порядком открывания и закрывания офиса;
- проведения инструктажа по технике безопасности, знакомства с правилами и действиями на случаи эвакуации и прочее.

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

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

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

Система оплаты труда выражает главный и непосредственный интерес всех сотрудников предприятия, руководства предприятия «Богема» в качестве работодателя и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного

механизма реализации и соблюдения интересов всех сторон является одним из главнейших условий развития предприятия [13].

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

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

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

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

2) Надбавка за выполнение дополнительных обязанностей.

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

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

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

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

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

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

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

Система таких поощрений включает в себя:

1. Предоставление дополнительных отпусков в следующих случаях:

1.1. Регистрация брака, смерть близких родственников: 5 оплачиваемых дней.

1.2. Рождения ребенка: до 5 дней без сохранения заработной платы.

1.3. Переезд на другое местожительство (если переезд не связан с увольнением с работы): 2 оплачиваемых дня.

1.4. Проводы сына в армию: 1 оплачиваемый день.

1.5. Свадьба детей: 1 оплачиваемый день.

2. Поощрения к праздникам.

2.1. Новый год: новогодние бесплатные подарки детям до 14 лет.

2.2. 23 февраля - День защитника Отечества: премия для мужчин.

2.3. 8 марта - Международный женский день: премия . женщинам организации.

3. Юбилеи: премия в размере 5 окладов.

4. Дни рождения: премия 1 оклад.

5. Рождение ребенка: выплачивается 10 окладов.

6. Смерть работника: выплачивается 10 окладов.

7. Смерть близких родственников (жена, муж, дети, родители): выплачивается 5 окладов.

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

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

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

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

Внутри производственного подразделения для подготовки производственных рабочих используется ротация. Производственные

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

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

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

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

Необходимым этапом в обучении является контроль результатов получения знаний, применения этих знаний, обратная связь. Насколько эффективным оказалось проведенное обучение, и как оно повлияло на деятельность предприятия «Богема» в целом можно проверить при помощи различных методов оценки персонала.

3.2 Формирование стратегий организации

Стратегическое планирование позволяет четко определить направление развития, добиться целевого использования ресурсов и лучшего понимания оперативной среды.

Первоначальным этапом стратегического планирования является определение миссии организации. Таким образом, миссия предприятия звучит следующим образом: *«Творить красоту и сохранять общечеловеческие ценности, создавая высокохудожественные образцы столовых приборов, хранить исторические традиции российских мастеров, развивать атмосферу творчества получая синергетический эффект от применения лучших управленческих технологии, органично развивая и интегрируя различные направления бизнеса, а также уникальность команды профессионалов, осуществлять свою деятельность на принципах ведения духовно-сбалансированного бизнеса».*

Владельцы: Мы ценим доверие акционеров и стремимся обеспечить высокую прибыльность бизнеса при приемлемом уровне риска. Взаимоотношения с акционерами и инвесторами развиваются на принципах прямого конструктивного диалога в соответствии с международными стандартами, определяющими нормы поведения в бизнесе. Компания поддерживает надлежащий уровень информационной открытости и прозрачности: обеспечивает равный доступ акционеров и инвесторов к информации, устанавливает двусторонние коммуникации с инвестиционным сообществом.

Клиенты: Мы любим своих клиентов. Мы предлагаем нашим клиентам продукцию по разумным ценам и высокого качества. Мы соблюдаем корректность при обслуживании, честность деловых взаимоотношений. Способствуем повышению уровня культуры клиентов. Мы помогаем клиенту найти оптимальное решение в приобретении столовых приборов, гармонирующих с его потребностями и пожеланиями.

Сотрудники: Наш основной капитал – сотрудники. Сохраняя корпоративную культуру компании, мы создаем и совершенствуем сплоченную команду, нацеленную на постоянное воплощение в жизнь Миссии нашей Компании. Сотрудники, их профессиональные умения, навыки, квалификация, личностный потенциал – это одно из ключевых конкурентных преимуществ Компании.

Репутация: Мы заботимся о своей репутации. Мы предлагаем клиентам продукцию и обслуживание только высшего качества, новые и классические стилевые решения.

Знания: Творческая сила и умение – это основная ценность нашей Компании. Мы сохраняем, накапливаем и постоянно расширяем наш творческий потенциал в области художественного мастерства, а также знания в области производства столовых приборов.

Ценности компании:

- История и традиции русского прикладного искусства.
- Творчество.
- Профессионализм,
- Развитие.

Для развития бизнеса предприятие:

- внедряет инновационные технологии в производство;
- неуклонно стремится к расширению производства;
- стремится к увеличению доли рынка, рынков сбыта и расширению сфер деятельности;
- внедряет мировые стандарты ведения бизнеса в отношения с партнерами;
- заботится о процветании бизнеса партнеров и содействует его развитию.

Для развития культуры бизнеса предприятие:

- стремится вести свой бизнес цивилизованно и профессионально, честно и надежно, по общепринятым мировым стандартам;

- заботится о благополучии клиентов и партнеров;
- заботится о своей репутации;
- заботится о своих потребителях, гарантируя им качество представляемой продукции.

Процесс планирования является непрерывным. Поэтому миссия компании детализируется системой стратегических целей. Ответственным за построение, корректировку и пересмотр стратегических целей является директор ООО «Богема». Дерево целей предприятия представлено на рисунке 3.1, а система целей в таблице 3.1.

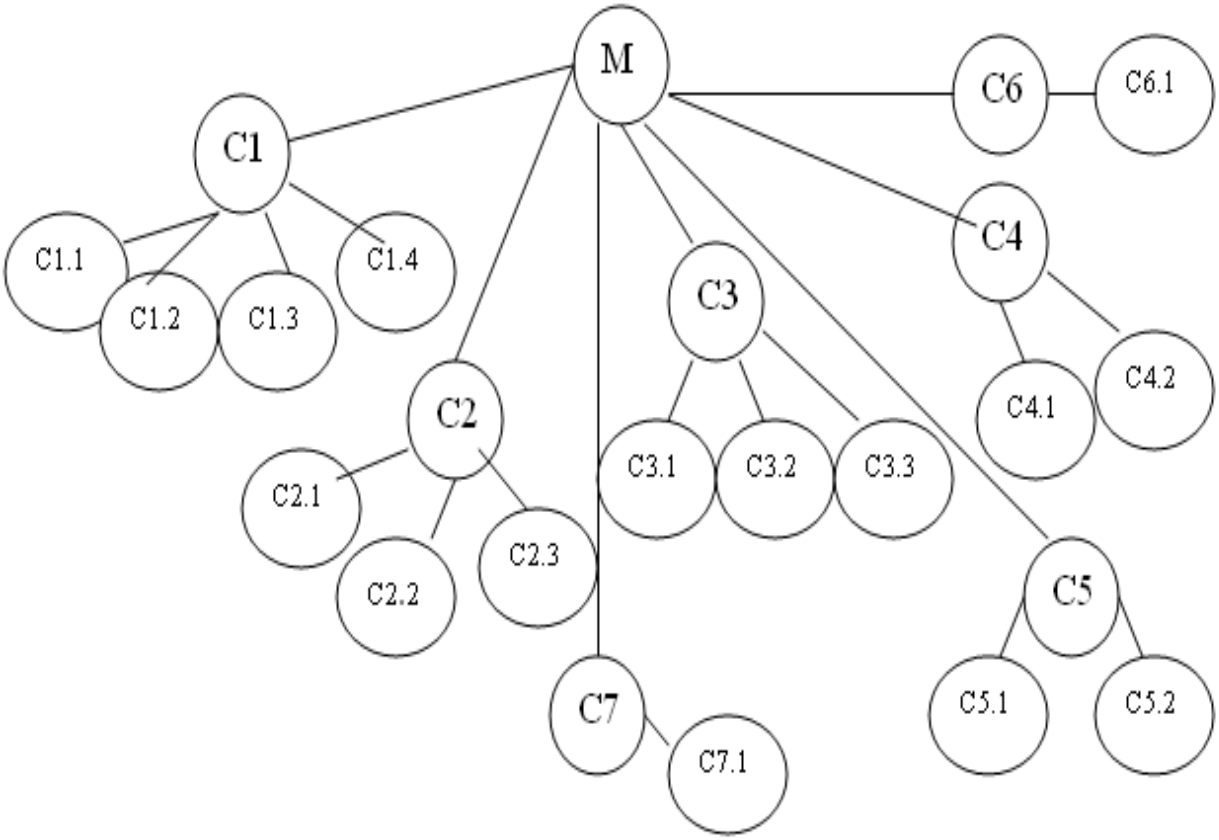


Рисунок 3.1 – Дерево целей ООО «Богема»

Таблица 3.1 – Система целей предприятия

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
С1	Экономические	
С1.1	Прибыльность	Увеличение чистой прибыли предприятия 5-10 % ежегодно.

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
С1.2	Себестоимость	Снизить себестоимость выпускаемой продукции на 10-15% до 2019 года.
С1.3	Фондоотдача	Увеличить фондоотдачу на 10% ежегодно.
С1.4	Ассортимент	Расширить к 2020 г. ассортимент выпускаемой продукции за счет освоения производства новых видов продукции (кухонные принадлежности).
С2	Научно-технические	
С2.1	Новые производственные технологии	Внедрить к 2020г. технологи по производству кухонных принадлежностей
С2.2	Модификация выпускаемой продукции	Произвести до 2018 года модификацию выпускаемой продукции.
С2.3	Новый продукт	Разработка новых видов продукции в соответствие с современными достижениями науки и требованиями потребителей (2018 г.).
С3	Маркетинговые	
С3.1	Увеличение объема сбыта	Увеличение объема сбыта производимой продукции на 20% до 2018г.
С3.2	Проведение исследования	В начале 2019 года провести широкомасштабное маркетинговое исследование рынка для установления направления расширения ассортимента продукции.
С3.3	Мониторинг рынка	Построение системы непрерывного мониторинга рынка столовых приборов
С4	Производственные	
С4.1	Увеличение производственных мощностей	Расширение производства путем постройки дополнительного производственного корпуса для производства кухонных принадлежностей к 2019 году.
С4.2	Оптимизация запасов	Ввести в 2018 году информационную систему управления и оптимизации запасов
С5	Кадровые	
С5.1	Обучение	Создание условий для повышения профессионализма сотрудников отдела сбыта путем участия в программах переподготовки и повышения квалификации во 2 квартале 2018 года

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
С5.2	Мотивация	Разработать дифференцированную оплату труда сотрудников в зависимости от психологических, интеллектуальных и прочих факторов, основанную как на экономических, так и неэкономических методах стимулирования и внедрить ее в 2018 году.
С6	Социально-культурные	
С6.1	Социально-культурные	Развитие системы социально-культурных условий работы сотрудников организации (создание корпоративных символов, обрядов, ритуалов)
С 7	Цели в области качества	
С 7.1	Качество	Усиление контроля за качеством как готовой продукции, так и технологического процесса. Внедрение системы менеджмента качества, основанной на международных стандартах к декабрю 2018 года.

Для анализа угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также ее сильных и слабых сторон применяют метод SWOT (аббревиатура составлена из английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы). Применение этого метода позволяет установить линии связи между силой и слабостью организации, а также внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Таким образом, на основании проведенных исследований факторов внешней и внутренней среды организации проведем SWOT-анализ предприятия (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – SWOT-анализ предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
− наличие современного высокопроизводительного оборудования; − использование современных технологий производства продукции; - контроль качества выпускаемой продукции на всех этапах производства; − эффективная система мотивации сотрудников способствующая росту производительности труда и низкой текучести кадров; − система управления, построенная на принципах участия работников в процессе управления организацией.	− слабо налажены коммуникационные процессы с субъектами среды прямого воздействия; − узкий ассортимент продукции на первоначальном этапе работы, − невозможность быстрого реагирования на изменение запросов потребителей; − неизвестность торговой марки; − удаленность от сырьевой базы; − слабое использование информационных технологий управления.
Возможности	Угрозы
− развитие системы общественного питания как в России в целом, так и в Пензенской области в частности; − возможность внедрения современных технологий управления производством обеспечивающих снижение себестоимости продукции; − наличие высококвалифицированных специалистов на рынке труда создает возможность формирования профессиональной команды менеджеров; − наличие на рынке высокотехнологичного оборудования, способствующего росту производительности труда.	− обострение конкурентной борьбы на рынке; − изменение вкусов потребителей, обусловленные тенденциями моды в сторону алюминия, пластика и стекла; − трудности с подбором высококвалифицированного персонала «рабочих специальностей»; − низкая прозрачность проведения тендеров на покупку товаров для государственных нужд (учреждений здравоохранения, образования и т.д.)

На основании проведенного анализа можно определить стратегии функционирования и развития. В качестве стратегии функционирования была определена стратегия фокусирования, основные характеристики которой представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Характеристики стратегии фокусирования [19]

Характеристики	Фокусирование
Стратегическая цель	Сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте, в котором потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка.
Основа конкурентного преимущества	Низкие издержки или товар, соответствующий требованиям и вкусам целевого сегмента.
Номенклатура продукции	Продукт, соответствующий особым нуждам целевого сегмента.
Особенности производства	Изготовление по заказу сегмента.

Для формирования стратегии развития дополнительно используем матрицы потребителя и производителя.

Предварительно выполняется качественный анализ, используя матрицу потребителя (таблица 3.4) и матрицу производителя (таблица 3.5).

Таблица 3.4 – Матрица потребителя

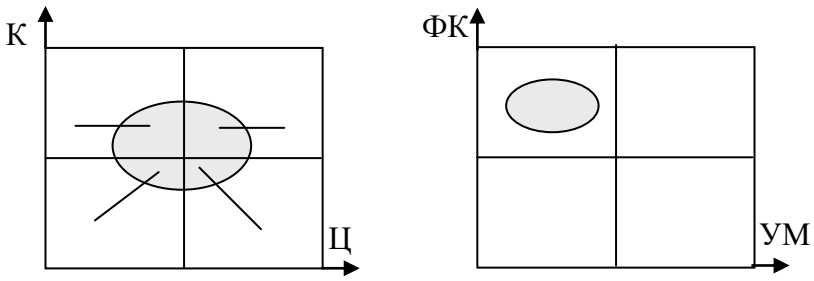
Оценка товара по цене				Оценка товара по качеству			
Показатель оценки цены	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	∑ цена	Показатель оценки качества	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	∑ качес-тва
Уровень цен	0,4	10	4	Эксплуатационные показатели	0,3	9	2,7
Эффективность системы дифференциации цен	0,2	6	1,2	Надежность	0,4	8	3,2
Эластичность спроса по цене	0,3	8	2,4	Имидж	0,05	3	1,5
Перекрестная эластичность с товарами-заменителями	0,1	4	0,3	Универсальность	0,15	7	1,05
Всего:	1,0	28	7,9	Престижность	0,1	4	0,4
				Всего:	1,0	31	8,85

Таблица 3.5 – Матрица производителя

Показатель оценки удельных издержек	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	∑ издержек	Показатель оценки факторов конкуренто-способности	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	∑ конк.
Усл.-пост. издержки	0,2	6	1,2	Функциональность	0,2	7	1,4
Переменные издержки	0,3	7	2,1	Универсальность	0,15	7	1,05
Стоимость. Наличие экономии от масштаба	0,3	6	1,8	Надежность	0,3	8	2,4
Эффективная организация бизнес-процессов	0,1	4	0,4	Качество оборудования	0,35	10	3,5
Всего:	1,0	27	5,5	Всего:	1,0	31	8,35

Получив результаты анализа потребителя и поставщика, определяем стратегический тип предприятия (ST) и варианты стратегий V_s. (рисунок 3.5).

Стратегический тип *ST5* – присутствие на различных сегментах рынка, умеренные издержки, обширный набор факторов конкурентоспособности.



Выбор вариантов стратегии V_{S5}:
1. Инвестирование в маркетинг и технологии для поиска новых рынков.
2. Борьба против «эскалации издержек».

Рисунок 3.2 – Стратегический тип предприятия [25]

ООО «Богема» относится к числу предприятий типа *ST5*. Рекомендуемые стратегии V_5 целесообразно применять для нашего предприятия. Эти стратегии хорошо соотносятся с выбранными корпоративными стратегиями предприятия (сокращение расходов и диверсификация).

При осуществлении финансово-хозяйственной деятельности необходимо правильно выбрать инновационную стратегию, которая является определяющей стратегией и от которой зависит дальнейшая судьба организации. Из существующих инновационных стратегий, для организации наиболее приемлемой является умеренно наступательная стратегия. Это обусловлено тем, что предприятие имеет конкурентные преимущества в цене при умеренном качестве производимой продукции и в перспективе планируется завоевание большей доли рынка. Это требует от предприятия мобилизации ресурсов, концентрации деятельности на развитии, внедрения новых видов продукции, внедрения эффективных систем продвижения товара и ряд других мероприятий.

С помощью матрицы Ансоффа сформулируем стратегию маркетинга (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Матрица Ансоффа [17]

	Давно выпускаемый товар	Новый товар
Давно освоенный рынок	БОЛЕЕ ГЛУБОКОЕ ПРОНИКНОВЕНИЕ	РАСШИРЕНИЕ НОМЕНКЛАТУРЫ
Новый рынок	РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ РЫНКА	ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

В маркетинге принято рассматривать стратегии развития фирмы, прежде всего в координатах «ПРОДУКТ-РЫНОК» с возможностями от старого до нового продукта и рынка. Используя матрицу Ансоффа, выделяем основную стратегию нашей фирмы как расширение номенклатуры. Такая стратегия предполагает увеличение расходов на рекламу.

Определим основные направления маркетинговой стратегии организации (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Основные направления стратегии маркетинга [34]

Направление стратегии	Краткое содержание стратегии	Форма выражения
1	2	3
Продукт (товар)		
Усовершенствование продукта	Усовершенствование продукта без изменения цены	Качество, изменение упаковки и др.
Модификация продукции	Разработка новых видов продукции на основе имеющейся ее концепции	Новые виды
Дифференцирование	Различное оформление ассортимента по группам покупателей	Анализ продуктового ряда
Оптимизация продуктового ряда	Исключение видов продукции, не соответствующих требованиям рынка	Анализ продуктового ряда
Расширение ассортимента	Расширение ассортиментного ряда продукции.	Новые виды продуктов для имеющихся сегментов рынка
Диверсификация	Создание новых видов продуктов (расширение ассортимента) и освоение новых рынков	Новые виды продуктов для имеющихся сегментов рынка
Технологии	Покупка лицензий и технологий изготовления товаров-новинок	
Рынок		
Расширение рынка	Освоение новых рынков, на которых можно продавать имеющуюся продукцию	Каналы сбыта
Цена		
Цена проникновения	Низкие цены при продвижении продукции на рынок для увеличения спроса и объема продаж	Целевые группы покупателей и каналы сбыта
Стандартизация цен	Единая структура цен на одну и ту же продукцию в целях формирования одинакового имиджа в глазах покупателей	

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3
Расширение финансирования	Сокращение финансовой поддержки с целью создания преимуществ в конкурентной борьбе	
Стимулирование сбыта - реклама		
Расширение целевых групп	Информирование новых целевых групп об имеющихся и новых видах продукции на рынке	

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Стоимость проекта предприятия по производству столовых приборов из нержавеющей стали на основе расчетов приблизительно составит 15 030 000 руб., из которых 7 000 000 руб. заемные средства и 8 030 000 руб. - собственные средства.

Проект начинается с марта 2017 года. Поэтапное его внедрение состоит из следующих этапов:

1. Выкуп помещения занимает 34 дня (с 1 марта 2017 г. По 4 апреля 2017г.). Стоимость этапа составляет 1 244 тыс. руб.

2. На ремонт, согласования с органами государственного контроля и ввод производственного помещения в эксплуатацию потребуется 55 дней (с 29 марта 2017 г. По 23 мая 2017 г.) На это потребуется примерно 411 тыс. руб.

3. Оборудование приобретается в Китае, поэтому срок его доставки достаточно продолжительный – 108 дней. В этот срок входит продолжительность растормаживания и установки. Этап будет длиться с 16 мая 2017 г. По 1 сентября 2017 г. Сумма затрат на оборудование, его доставку и установку составляет 8 677 452 руб.

4. Прочие затраты инвестиционного периода образованы расходами на наем и обучение персонала, подготовку офиса к работе, покупку оснастки и инструмента и т.п. Стоимость данного этапа – 1,2 млн. руб.

5. Производство начнется с 1 октября 2017 года.

Вложения учредителей предприятия составляют 7 630 000 руб. (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Капитал учредителей

Взнос	Дата	Сумма, руб.
Взнос в уставный капитал	01.03.2017	400 000,00
Целевой взнос 1	01.03.2017	180 000,00
Целевой взнос 2	01.04.2017	490 000,00
Целевой взнос 3	01.05.2017	640 000,00
Целевой взнос 4	01.06.2017	1 065 000,00
Целевой взнос 5	01.07.2017	2 035 000,00
Целевой взнос 6	01.08.2017	1 835 000,00
Целевой взнос 7	01.09.2017	375 000,00
Целевой взнос 8	01.10.2017	410 000,00
Целевой взнос 9	01.11.2017	230 000,00
Целевой взнос 10	01.12.2017	370 000,00
ИТОГО	х	8 030 000,00

Для реализации проекта собственных средств недостаточно, поэтому необходимо брать кредиты в банке. Наименование кредитов и суммы представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Кредиты ООО «Богема»

Название	Дата	Сумма, руб.	Срок	Ставка
Кредит на покупку помещения	01.03.2017	1 000 000,00	60 мес.	16,00
Кредит на покупку оборудования	01.05.2017	5 000 000,00	60 мес.	16,0
Кредит на пополнение оборотных средств	01.09.2017	700 000,00	12 мес.	15,00

Погашение процентов по кредиту и тело кредита планируется начать с момента получения устойчивого положительного денежного потока от операционной деятельности, а именно:

- по кредиту на приобретение помещения – с 12 месяца кредитного договора;

- по кредиту на приобретение оборудования – с 10 месяца кредитного договора;

- по кредиту на пополнение оборотных средств – с 5 месяца кредитного договора.

Проект окупится через 51 месяц после начала. Период окупаемости рассчитывается с учетом включения в отрицательные денежные потоки предприятия процентов по привлекаемым кредитам и выплат по целевым займам учредителей. Планируется, что объем реализации будет увеличиваться равномерно, так как нет большой сезонности продаж данного вида продукции.

Рыночный потенциал предприятия можно проследить исходя из планируемых объемов поставок, которые представлены в главе 5. Поставки начинаются с момента начала производства столовых приборов из нержавеющей стали.

Номенклатура и цены на продукцию ООО «Богема» представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Номенклатура и цены на продукцию

Вид продукции	Цена без НДС, руб./шт.	НДС, руб.	Цена за ед продукции с НДС, руб.
Прибор	54,24	9,76	64,00
Столовый набор (6 персон)	372,88	67,12	440,00
Столовый набор (12 персон)	661,02	118,98	780,00
Набор для салата (десерта)	327,12	58,88	386,00

Цена на продукцию постепенно растет. Это зависит от множества факторов. Среди таких факторов: удорожание сырья и материалов, цены конкурентов. Важную роль играет инфляция в стране. Предполагаемая инфляция на ближайшие годы представлена в таблице 3.11

Таблица 3.11 – Предполагаемая инфляция, %

Объект	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Сбыт	0	8	8	7	7	6
Прямые издержки	0	8	8	7	7	6
Общие издержки	0	8	8	7	7	6
Зарплата	0	8	8	7	7	6
Недвижимость	0	8	8	7	7	6

Цена включает в себя себестоимость продукции, которая складывается из всех затрат, налоговых отчислений, заработной платы, относящейся на единицу продукции и т.д. Себестоимость продукции представлена в таблице 3.12.

Точка безубыточности — минимальный уровень производства или другого вида экономической деятельности, при котором величина выручки от реализации произведенного продукта, услуг равна издержкам производства и обращения этого продукта. Чтобы получать прибыль, фирма, предприниматель должны производить количество продукта, иметь объем деятельности, превышающие величину, соответствующую точке безубыточности. Если же объем ниже соответствующего этой точке, деятельность становится убыточной.

Рассмотрим точку безубыточности на примере усредненного изделия Столовый набор на 12 персон за 2018 год, которая представлена на рисунке 3.3.

Таблица 3.12 - Расчет себестоимости изделий ООО «Богема» за 2017 год

Вид продукции	Объем продаж за период, ед.	Выручка от реализации, тыс. руб.	Доля продукта в общем объеме продаж	Прямые затраты на единицу продукции, руб.	Заработная плата, руб.	Общие издержки, руб.	Амортизация, руб.	Налоги, относимые на себестоимость, руб.	Проценты за кредит, относимые на себестоимость, руб.	Полная себестоимость, руб.	Цена единицы продукции, руб.	Норма прибыли единицы продукции, %
Прибор	300000	18792,7	0,51	29,37	11,60	5,78	2,56	4,24	1,60	55,13	64,00	16,08
Столовый набор (6 персон)	20400	8785,6	0,24	184,27	79,78	39,71	17,57	29,12	10,97	361,41	440,00	21,75
Столовый набор (12 персон)	7200	5496,9	0,15	129,55	141,43	70,39	31,14	51,62	19,44	443,57	780,00	75,84
Набор для салата (десерта)	9600	3627,0	0,10	26,58	69,99	34,83	15,41	25,55	9,62	181,98	386,00	112,11
ИТОГО	x	36702,1	1	x	6798889	3383843	1497110	2481720	934556	x	x	x

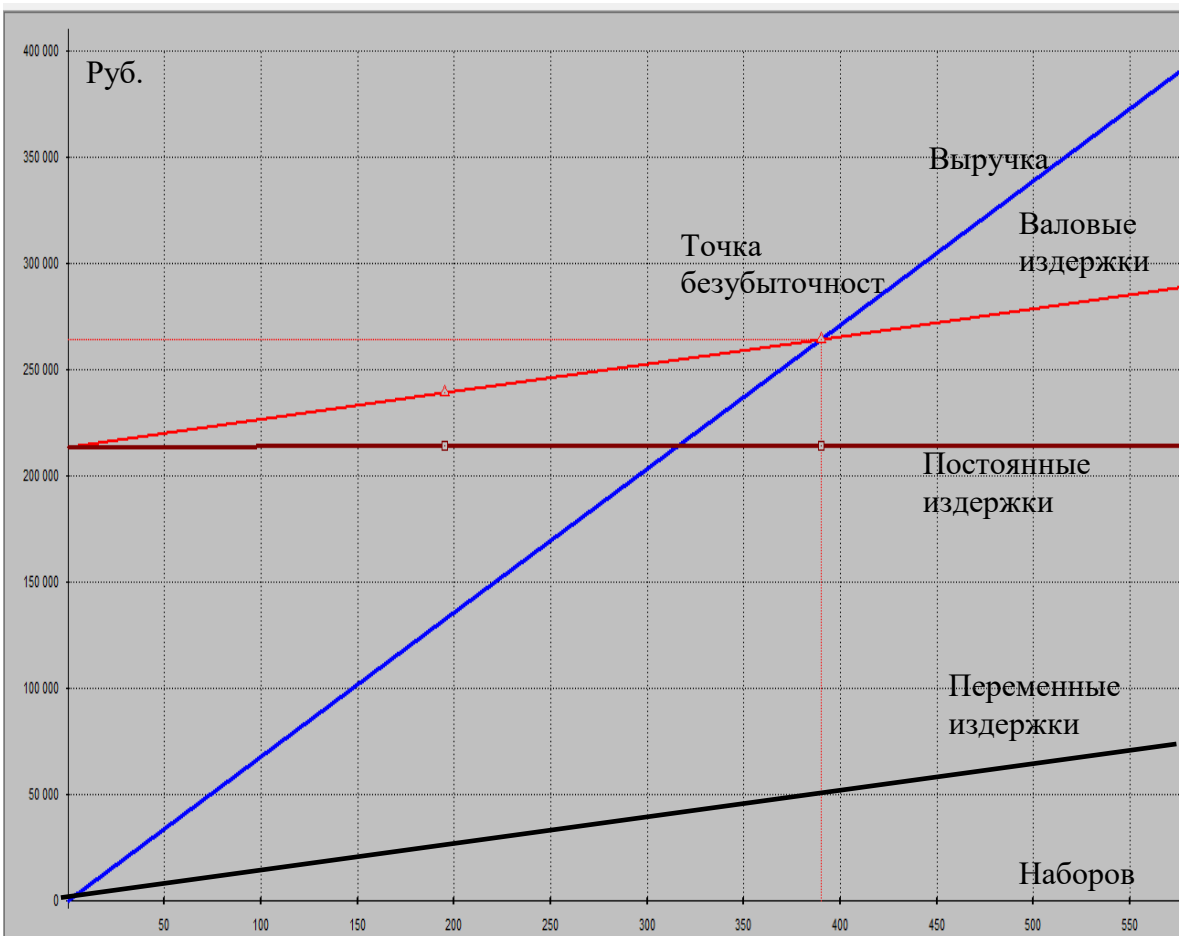


Рисунок 3.3 – График точки безубыточности усредненного изделия Столовый сервиз на 12 персон за 2018 г., единиц в месяц

План доходов и расходов включает в себя показатели прямых и общих издержек, налогов и отчислений, валовой, балансовой и чистой прибыли, которую получает предприятие.

Производственные прямые издержки — это расходы, которые можно на основе данных первичного учёта отнести непосредственно на себестоимость конкретных изделий. Суммарные прямые издержки на изготовление изделий керамических представлены в таблице 3.13

Таблица 3.13 - Суммарные прямые издержки, руб.

Вид продукции	3-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021год	2022 год
Прибор	1 075 741,53	8 810 783,84	9 498 609,69	10 229 104,47	10 947 509,15	11 680 031,30
Столовый набор (6 персон)	458 956,78	3 759 052,60	4 052 508,16	4 364 168,10	4 670 669,89	4 983 194,78
Столовый набор (12 персон)	113 888,14	932 792,61	1 005 612,34	1 082 949,40	1 159 006,49	1 236 558,19
Набор для салата (десерта)	31 159,32	255 208,19	275 131,37	296 290,47	317 099,37	338 317,20
ИТОГО	1 679 745,76	13 757 837,24	14 831 861,55	15 972 512,43	17 094 284,90	18 238 101,46

Общие издержки – это объем денежных расходов, который требуется для производства определенного вида продукции. *Общие издержки* включают в себя постоянные расходы, связанные непосредственно с ведением предпринимательской деятельности, и не постоянные расходы, которые меняются в зависимости от планируемого объема производства продукции. Общие издержки представлены в таблице 3.14.

После создания предприятия, его регистрации, необходимо выплачивать налоги. Перечень налогов и их ставки, выплачиваемые предприятием, представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Налоги

Название налога	База	Период	Ставка
Налог на прибыль	Прибыль	Месяц	20 %
НДС	Добав. стоим.	Месяц	18 %
Налог на имущество	Имущество	Квартал	2.2 %
Страховые отчисления во внебюджетные фонды	Зарплата	Месяц	30 %
Фонд страхования от несчастных случаев и профзаболеваний	Зарплата	Месяц	4 %

Сумма уплаченных предприятием налогов по видам представлена в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Налоговые платежи ООО «Богема», руб.

Вид налогов	3-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Налог на прибыль				377 604	1 169 418	1 365 740
НДС	-1 178 360	1 363 114	2 219 405	3 038 201	3 356 736	3 587 087
Налог на имущество	25 018	170 169	137 962	105 340	72 710	40 091
Выплаты во внебюджетные фонды	837 900	2 039 666	2 199 411	2 368 350	2 534 611	2 703 969
Страхование от несчастных случаев и профзаболеваний	111 720	271 955	293 254	315 780	337 948	360 529
ИТОГО	-203 722	3 844 906	4 850 033	6 205 277	7 471 426	8 057 417

Таблица 3.14 - Общие издержки ООО «Богема», руб.

Вид издержек	3-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Общехозяйственные	50 392,37	412 735,12	444 955,85	479 175,37	512 828,55	547 143,04
Общепроизводственные	167 974,58	1 375 783,72	1 483 186,16	1 597 251,24	1 709 428,49	1 823 810,15
Коммерческие	194 637,97	1 595 324,83	1 720 268,85	1 852 404,78	1 982 445,97	2 114 909,10
ИТОГО	413 004,92	3 383 843,67	3 648 410,86	3 928 831,39	4 204 703,01	4 485 862,29

Отчет о финансовых результатах представлен в приложении Б.

Отчет о финансовых результатах – одна из основных форм бухгалтерской отчетности (форма № 2), которая характеризует финансовые результаты деятельности организации за отчетный период и содержит данные о доходах, расходах и финансовых результатах в сумме нарастающим итогом с начала года до отчетной даты.

В форме № 2 отражается величина балансовой прибыли или убытка и отдельные слагаемые этого показателя:

- прибыль/убытки от реализации продукции;
- операционные доходы и расходы (положительные и отрицательные курсовые разницы);
- доходы и расходы от прочей внереализационной деятельности (штрафы, безнадежные долги);

Также представлены:

- затраты предприятия на производство реализованной продукции по полной или производственной стоимости,
- коммерческие расходы, управленческие расходы,
- выручка нетто от реализации продукции,
- сумма налога на прибыль, отложенные налоговые обязательства, активы и постоянные налоговые обязательства;
- чистая прибыль.

При составлении отчета расчет выручки и других доходов, а также расходов, производится по методу начисления, то есть выручка начисляется тогда, когда у потребителей возникают обязательства по оплате продукции или услуг предприятия. Чаще всего это происходит в момент отгрузки потребителю продукции или предоставления услуг, и сопровождается предъявлением покупателем (заказчиком) соответствующих расчетных документов.

Отчет о финансовых результатах является важнейшим источником для анализа показателей рентабельности предприятия, рентабельности

реализованной продукции, рентабельности производства продукции, а также для определения величины чистой прибыли.

Что касается ООО «Богема», то оно в начале своей деятельности терпит убытки, так как предприятие еще молодое, не наладило до конца производство, не освоило рынки сбыта. Кроме того, в отчете о прибылях и убытках отражаются убытки предыдущих периодов, которые также покрываются получаемой прибылью в течение определенного периода. По итогам 2017 года убыток составит 4305,3 тыс. руб., а по итогам 2018 года убыток уже уменьшится до 3271,3 тыс. руб. В последующем деятельность предприятия прибыльна, чистая прибыль будет постепенно расти, и в 2022 года составит более 5,6 млн. рублей. Она имеет интенсивный положительный рост, что говорит о прибыльности проекта.

Валовой объем продаж – это расчетная выручка от продаж, включая продажи в кредит и с авансом за календарный период времени, без учета предоставленных скидок, возвратов проданной продукции, колебаний цен и т.п.

Чистый объем продаж – это общая стоимость проданных предприятием товаров за вычетом потерь предприятия.

В нашем случае эти показатели отличаются друг от друга примерно на 2%, так как именно эта величина заложена в качестве потерь предприятия при реализации продукции (некондиция, возврат, предоставление бесплатных образцов на выставки, в качестве призов при акциях и т.п.).

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

Необходимость подготовки данного отчета обусловлена тем, что обобщенные показатели «доходы» и «расходы», используемые в отчете о прибыли, не отражают напрямую действительного движения денежных средств, например, поступления за реализованную продукцию не всегда

относятся к тому временному интервалу, в котором последняя была отгружена потребителю. В отчете о прибыли отсутствует информация о других направлениях деятельности, кроме производственно-хозяйственной, а именно, о финансовой и инвестиционной деятельности.

Основным источником выбытия денежных средств в марте-декабре 2017 года является инвестиционная и операционной деятельность – затраты на приобретение активов, выплату процентов по кредиту, расчеты с бюджетом (налоговые выплаты).

В последующих периодах проекта основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет производственно-хозяйственной деятельности. С февраля 2018 года начинаются выплаты в погашение кредитов.

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

Балансовый отчет - это отчет о финансовом положении предприятия, отражающий бухгалтерскую сбалансированность активов, обязательств и собственного капитала на данный момент времени.

Экономические ресурсы, которыми владеет предприятие и от которых ожидает получить выгоду в будущем, используя их в своей деловой активности, называются *активами предприятия.* Активы предприятия включают: здания, оборудование, запасы товаров, транспортные средства, причитающиеся выплаты (задолженность клиентов или счета дебиторов), счет в банке, наличные деньги.

Активы должны отвечать двум требованиям: находиться во владении предприятия и иметь денежное выражение. Активы могут быть материальными (их можно реально увидеть, ощутить) и нематериальными (активы без физических измерений, но их оценка базируется на правах и привилегиях, которые имеет владелец).

Пассивы предприятия включают задолженность и капитал. Задолженность (или обязательства) предприятия складывается из:

- денег, которые предприятие должно за поставленные ему товары;
- затрат, произведенных в интересах предприятия;
- заемных средств, предоставленных предприятию в пользование.

Суммарный актив должен быть равен суммарному пассиву.

Балансовый отчет предприятия ООО «Богема» представлен в приложении Г.

Основные финансовые результаты реализации проекта по организации предприятия ООО «Богема» представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Интегральные показатели

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	9,00 %
Период окупаемости	51 мес
Дисконтированный период окупаемости	57 мес
Средняя норма рентабельности	29,93 %
Чистый приведенный доход	4 822 373 руб.
Индекс прибыльности	1,34
Внутренняя норма рентабельности	20,42 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	12,76 %

Ставка дисконтирования – это та норма доходности (в %), которую необходимо получить инвестору на вложенный капитал.

Период окупаемости – это период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции.

Дисконтированным сроком окупаемости инвестиций называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости проекта с учетом дисконтирования. Это тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого чистая текущая стоимость становится и в дальнейшем остается неотрицательной.

Средняя норма рентабельности - представляет доходность как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализаций и величины начальных инвестиций.

Чистый приведенный доход – это разница между приведенными к настоящей стоимости (путем дисконтирования) суммой денежного потока за период эксплуатации проекта и суммой инвестируемых в его реализацию средств.

Индекс прибыльности - отношение приведенной стоимости будущих денежных потоков от реализации инвестиционного проекта к приведенной стоимости первоначальных инвестиций.

Внутренняя норма рентабельности– это такая ставка дисконтирования, при которой чистый приведенный доход равен нулю.

Модифицированная внутренняя норма рентабельности опирается на понятие будущей стоимости проекта. Будущая стоимость проекта - стоимость поступлений, полученных от реализации проекта, отнесенная к концу проекта с использованием нормы рентабельности реинвестиций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Столовые приборы занимают в жизни человека главнейшую роль, создавая предпосылки для возможности человеческого существования. Еще в древности человек осознавал необходимость в наличии каких-то средств, с помощью которых можно было черпать воду, резать еду и т.д.

И на всем протяжении истории развития общества совершенствовались и столовые приборы, стремясь к совершенству в функциональном и эстетическом плане.

Приобретая столовые приборы, люди не просто обеспечивают свою семью необходимыми кухонными принадлежностями, но и выражают свой вкус и чувство стиля, создавая вокруг себя пространство для интересной и насыщенной жизни.

По оценкам специалистов наибольший удельный вес в столовых приборов занимают приборы из нержавеющей стали, которые отличаются высокой прочностью и низкой степенью химических реакций, прекрасным внешним видом при невысокой цене. В сложившихся условиях организация производства столовых приборов, способных удовлетворить самые взыскательные вкусы потребителей, является актуальной. Кроме того, подобный вид бизнеса обеспечит высокую доходность ее владельцам, так как данная продукция является такой же необходимостью для человека как и сама еда.

Предприятие на первоначальном этапе предполагает производить три основные группы столовых приборов – это вилки, ножи и ложки.

Высокоэффективная производственно-хозяйственная деятельность предприятия возможна только при условии разработки обоснованного плана развития, основой которого является миссия. Опираясь на вышесказанное, была разработана миссия организации, которая звучит следующим образом: «Творить красоту и сохранять общечеловеческие ценности, создавая высокохудожественные образцы столовых приборов, хранить исторические

традиции российских мастеров, развивать атмосферу творчества получая синергетический эффект от применения лучших управленческих технологии, органично развивая и интегрируя различные направления бизнеса, а также уникальность команды профессионалов, осуществлять свою деятельность на принципах ведения духовно-сбалансированного бизнеса».

Согласно общепринятой схеме стратегического управления после определения миссии и ценностей компании процесс стратегического планирования необходимо продолжить исследованием той совокупности внешних и внутренних явлений и процессов, которые должны учитываться при принятии решений, определяющих деятельность предприятия. Основным методом данного исследования является SWOT-анализ. В результате проведенного анализа было установлено, что, несмотря на ряд слабых сторон организации, обусловленных в основном молодостью компании, во внешней среде складываются достаточно благоприятные условия, способствующие ее развитию.

Это подтверждают также маркетинговые исследования, в результате которых было установлено, что объем российского рынка столовых приборов из нержавеющей стали за последние несколько лет показал рост в пределах 8-10% , достигнув в 2015 году 264 млн. дол. И даже мировой финансовый кризис не способствовал снижению отечественной торговле данными видами продукции. С точки зрения комплектности покупки столовых приборов большую долю рынка занимают штучные товары, однако доля столовых наборов уступает незначительным образом.

В процессе анализа потенциальных потребителей столовых приборов было установлено, что предприятие может быть нацелено на два целевых сегмента. Первый сегмент это предприятия общественного питания, приобретающие продукцию не реже чем один раз в год и уделяющие особое внимание качественным и ценовым характеристикам продукции

И второй сегмент это физические лица в возрасте 40-50 лет с уровнем дохода до 30 тыс., приобретающие столовые приборы в специализированных магазинах.

Опираясь на результате исследования конкурентов, было установлено, что на первоначальном этапе предприятие предполагает занять 1% российского рынка столовых приборов.

ООО «Богема» уже ко второму году реализации проекта предприятие выйти на проектный объем производства.

В результате проведенного исследования было определена наиболее оптимальная технология столовых приборов.

Для эффективного функционирования организации была определена организационная структура управления, отвечающая всем требованиям как производственного процесса, так и рынка.

В рыночной экономике выживают только те предприятия, чья продукция находит сбыт. Поэтому управлению сбытом должно уделяться повышенное внимание. Одним из пунктов сбытовой политики предприятия является выбор оптимального канала распределения. Исходя из специфики производимой продукции, а также неизвестности предприятия на рынке предпочтение будет отдаваться косвенным каналам реализации продукции. Причем большая часть продукции будет реализована через оптовых посредников, у которых уже созданы сбытовые системы и установлены прочные деловые контакты.

Самым важным направлением товарной политики предприятия является разработка торговой марки. В качестве торговой марки выбрано изображение столовых приборов, а также стилизованное изображение названия предприятия. Это название выбрано не случайно: оно создает ощущение о причастности компании и ее продукции к определенному художественному стилю, легкое для произношения, узнавания и запоминания.

Важную роль в обеспечении эффективности реализации продукции является систем продвижения продукции, основными элементами которой являются реклама и стимулирование продаж. Для обеспечения узнаваемости компании предполагается использовать все возможные рекламные средства, в первый год на эти цели предполагается потратить порядка 500 тыс. руб.

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

Важнейшим показателем эффективности функционирования предприятия является чистая прибыль. Полученные расчеты показали, что предприятие будет получать прибыль с 4 года реализации проекта, причем ее размер будет ежегодно увеличиваться.

Баланс наличности на протяжении всего периода изменяется в сторону увеличения, начиная со второго квартала реализации проекта, что также свидетельствует о наращивании производства.

Расчет интегральных показателей свидетельствует, что проект окупится за 51 месяц, а с учетом ставки дисконтирования – 56 месяцев. Средняя норма рентабельности составляет 29,9%. Это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются практически в 1,3 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1, 2 и 3. // Проспект, 2013. - 472 с.
2. ГОСТ Р 51687-2000 «Приборы столовые и принадлежности кухонные из коррозионностойкой стали. Общие технические условия»
3. ГОСТ 5632-72 «Стали высоколегированные и сплавы коррозионно-стойкие, жаростойкие и жаропрочные»
4. ГОСТ 3282-74 «Проволока стальная низкоуглеродистая общего назначения. Технические условия»
5. ГОСТ 3560-73 Лента стальная упаковочная. Технические условия.
6. ГОСТ 25951-83 «Пленка полиэтиленовая термоусадочная. Технические условия».
7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 383 с.
8. Балашов В.В. Тезаурус рыночной экономики и управления / В.В. Балашов, В.В. Годин, А.В Райченко. - М.: ГАУ, 2014. 80 с.
9. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справочно-методическое пособие / В.К. Беляев. - Иркутск: Изд-во Иркутского ун-та, 2013. - 219 с.
10. Беренс В Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / В. Беренс, П.М. Хавранек / Пер. с англ. М.: АОЗТ «Интерэксперт», 2014. - 342 с.
11. Технико-экономическое обоснование инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация. Учеб.-практ. пособие / Под общ. ред. В.М.Попова. - Изд. 4-е. М.: Финансы и статистика, 2014. - 423 с.

12. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2013. - 111 с.

13. Бизнес-план. / Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. - Изд. 2-е. Ч. 1. Зарубежный и отечественный опыт. М.: Финансы и статистика, 2014. - 175 с.

14. Быкова Е.В. Финансовое искусство коммерции. / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива, 2013. - 153 с.

15. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2012. - 123 с.

16. Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью / А.В. Вельков СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 2013. - 19 с.

17. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА – М, 2014. - 282 с.

18. Вэриан Х.Р. Микроэкономика: промежуточный уровень. Современный подход / Х.Р. Вэриан / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 986 с.

19. Вютрих Х.А. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Х.А. Вютрих, В.Б. Винтер // Проблемы теории и практики управления. М., 2016. - № 3. 96-101 с.

20. Голик В. Организация и ее среда / В. Голик // Бизнес + Информ. Харьков, 2016. - № 10. – С. 51-53.

21. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2016. - 416 с.

22. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА – М, 2012. - 333 с.

23. Демин А.А. Фирма: испытание рынком. / А.А. Демин, В.Б. Акулов. - СПб.: Петрополис, 2013. - 134 с.

24. Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение / Т.Г. Долгопятова. - М.: Акад. нар. хоз. при Правительстве РФ: Дело, 2014. – 285 с.

25. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Дэвид Г. Бэнгз. - М.: Изд-во «Финпресс», 2015. - 256 с.

26. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Учеб. Пособие. / В.С. Ефремов. - М.: «ДИС», 2015. - 288 с.

27. Ивановский В.С. Рынок капитала, самофинансирование и инвестиционная деятельность фирмы / В.С. Ивановский. - М.: Рос. экон. журнал, 2014. - 80 с.

28. Ильенкова Н.Д. Применение анализа безубыточности при разработке производственной программы / Н.Д. Ильенкова // Экономика и коммерция. – 2014. – Вып. 3. – С. 105-113.

29. Инвестиционная активность предприятий // Экономист. М., 2016. – № 5. 51-62 с.

30. Интегрированные системы управления предприятиями: Матер. конф. / Ин-т пробл. управления РАН и др. М., 2010. - 116 с.

31. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений Н.Л. Карданская М.: Рус. делов. лит., 2013. - 288 с.

32. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников / Челяб. гос. техн. ун-т. Челябинск, 2014. - 192 с.

33. Киперман Г. Планирование деятельности акционерного общества / Г. Киперман // Журнал для акционеров. – 2016 – № 1. – С.31-34.

34. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. Изд. 2-е, перераб. и доп. / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 512 с.

35. Корякин Д.Ю. Современное предпринимательство и его отражение в реальной политике / Д.Ю. Корякин. - М.: Луч, 2012. – 41 с.

36. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс В. Вонг. Пер с англ. – М.: СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 2014. - 105 с.

37. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М.Н. Крейнина. - М.: «ДИС», 2015. - 224 с.

38. Кузнецов В.Н. Согласование и оптимизация в иерархических системах с активными элементами / В.Н. Кузнецов. - М.: Ин-т управления РАН, 2013. - 130 с.

39. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. М., 2014. – № 6. – С. 61-67.

40. Маркетинг. //Под ред. А.Н.Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. - 560 с.

41. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. - М.: Информэлектро, 2010.

42. Оборудование для производства столовых приборов [электронный ресурс] // http://tddial.ru

43. Развитие рынка посуды [электронный ресурс] // http://www.actinfo.ru

44. Рынок столовых приборов в России [электронный ресурс] // http://www.actinfo.ru

45. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика. / Е.С. Стоянова – М.: Перспектива, 2013. – 275 с.

46. Технология производства столовых приборов [электронный ресурс] // http://www.nytva-nmz.ru/production/covers/manufacturing-technique-covers

47. Федорова Г.В. Информационные технологии бухгалтерского учета, анализа и аудита: уч. пособ. – 2-е изд. – М.: ОМЕГА-Л, 2013. – 304 с.

48. Финансы организаций (предприятий)/Под ред. проф. Колчиной Н.В. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 320 с.

49. Экономика предприятия (фирмы) / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 601 с.

50. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: Учебник / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой. – М.: Высшее образование, 2012. – 513 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Структура управления ООО «Богема»

Приложение Б

Таблица П.Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Богема», руб.

Строка	3.2017	4.2017	5.2017	6.2017	7.2017
Валовый объем продаж					
Потери					
Чистый объем продаж					
Материалы и комплектующие					
Суммарные прямые издержки					
Валовая прибыль					
Налог на имущество		1 932,77	1 928,74	1 924,72	1 920,69
Зарплата административного персонала	217 080,00	217 080,00	217 080,00	217 080,00	217 080,00
Суммарные постоянные издержки	217 080,00	217 080,00	217 080,00	217 080,00	217 080,00
Амортизация			2 196,33	2 196,33	2 196,33
Проценты по кредитам		13 559,32	13 559,32	67 344,63	80 677,97
Суммарные непроизводственные издержки		13 559,32	15 755,65	69 540,96	82 874,29
Другие издержки	193 502,82	154 802,26		293 350,72	293 350,72
Убытки предыдущих периодов		410 582,82	797 957,18	1 032 721,57	1 614 617,96
Прибыль до выплаты налога	-410 582,82	-797 957,18	-1 032 721,57	-1 614 617,96	-2 209 843,66
Налогооблагаемая прибыль	-410 582,82	-797 957,18	-1 032 721,57	-1 614 617,96	-2 209 843,66
Налог на прибыль					
Чистая прибыль	**-410 582,82**	**-797 957,18**	**-1 032 721,57**	**-1 614 617,96**	**-2 209 843,66**

Продолжение приложения Б

Строка	8.2017	9.2017	10.2017	11.2017	12.2017
Валовый объем продаж			662 033,90	1 324 067,80	1 986 101,69
Потери			13 240,68	26 481,36	39 722,03
Чистый объем продаж			648 793,22	1 297 586,44	1 946 379,66
Материалы и комплектующие			279 957,63	559 915,25	839 872,88
Суммарные прямые издержки			279 957,63	559 915,25	839 872,88
Валовая прибыль			368 835,59	737 671,19	1 106 506,78
Налог на имущество	1 916,66	15 394,55	15 242,82	15 091,08	14 939,34
Административные издержки			7 117,57	14 235,13	21 352,70
Производственные издержки			23 725,22	47 450,45	71 175,67
Коммерческие издержки			27 491,24	54 982,48	82 473,71
Зарплата административного персонала	217 080,00	217 080,00	277 380,00	277 380,00	277 380,00
Зарплата производственного персонала			396 640,00	396 640,00	396 640,00
Зарплата коммерческого персонала			67 000,00	67 000,00	67 000,00
Суммарные постоянные издержки	217 080,00	217 080,00	799 354,03	857 688,06	916 022,08
Амортизация	2 196,33	2 196,33	124 759,21	124 759,21	124 759,21
Проценты по кредитам	80 677,97	80 677,97	80 677,97	93 859,78	93 859,78
Суммарные непроизводственные издержки	82 874,29	82 874,29	205 437,18	218 618,99	218 618,99
Другие издержки	293 350,72	136 897,00			
Убытки предыдущих периодов	2 209 843,66	2 805 065,33	3 257 311,18	3 908 509,60	4 262 236,54
Прибыль до выплаты налога	-2 805 065,33	-3 257 311,18	-3 908 509,60	-4 262 236,54	-4 305 310,18
Налогооблагаемая прибыль	-2 805 065,33	-3 257 311,18	-3 908 509,60	-4 262 236,54	-4 305 310,18
Налог на прибыль					
Чистая прибыль	**-2 805 065,33**	**-3 257 311,18**	**-3 908 509,60**	**-4 262 236,54**	**-4 305 310,18**

Продолжение приложения Б

Строка	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Валовый объем продаж	32 557 649,58	35 107 527,62	37 804 179,13	40 458 081,00	43 161 410,14
Потери	651 152,99	702 150,55	756 083,58	809 161,62	863 228,20
Чистый объем продаж	31 906 496,58	34 405 377,07	37 048 095,55	39 648 919,38	42 298 181,94
Материалы и комплектующие	13 757 837,24	14 831 861,55	15 972 512,43	17 094 284,90	18 238 101,46
Суммарные прямые издержки	13 757 837,24	14 831 861,55	15 972 512,43	17 094 284,90	18 238 101,46
Валовая прибыль	18 148 659,34	19 573 515,52	21 075 583,12	22 554 634,48	24 060 080,48
Налог на имущество	162 446,10	129 806,20	97 183,36	64 555,56	33 281,69
Административные издержки	349 775,52	377 081,23	406 080,82	434 600,46	463 680,55
Производственные издержки	1 165 918,41	1 256 937,42	1 353 602,75	1 448 668,21	1 545 601,82
Коммерческие издержки	1 351 970,19	1 457 854,96	1 569 834,56	1 680 038,96	1 792 295,84
Зарплата административного персонала	3 410 263,76	3 677 351,73	3 959 813,55	4 237 797,54	4 520 958,81
Зарплата производственного персонала	4 876 512,43	5 258 435,33	5 662 342,08	6 059 845,76	6 464 752,70
Зарплата коммерческого персонала	823 735,21	888 249,21	956 476,70	1 023 622,59	1 092 019,04
Суммарные постоянные издержки	11 978 175,52	12 915 909,88	13 908 150,47	14 884 573,53	15 879 308,76
Амортизация	1 497 110,51	1 497 110,51	1 497 110,51	1 497 110,51	1 129 421,86
Проценты по кредитам	934 556,57	642 904,82	419 889,44	196 874,05	15 880,40
Суммарные непроизводственные издержки	2 431 667,08	2 140 015,33	1 916 999,95	1 693 984,56	1 145 302,26
Другие издержки	2 542 372,88	3 923 728,81			
Убытки предыдущих периодов	4 305 310,18	3 271 312,43	2 807 257,13		
Прибыль до выплаты налога	-3 271 312,43	-2 807 257,13	2 345 992,21	5 911 520,83	7 002 187,77
Прибыль от курсовой разницы	0,00				
Налогооблагаемая прибыль	-3 271 312,43	-2 807 257,13	2 345 992,21	5 911 520,83	7 002 187,77
Налог на прибыль			469 198,44	1 182 304,17	1 400 437,55
Чистая прибыль	**-3 271 312,43**	**-2 807 257,13**	**1 876 793,77**	**4 729 216,66**	**5 601 750,21**

Приложение В

Таблица П.В.1 – Кэш-фло ООО «Богема», руб.

Строка	3.2017	4.2017	5.2017	6.2017	7.2017
Поступления от продаж					
Затраты на материалы и комплектующие					
Суммарные прямые издержки					
Общие издержки					
Затраты на персонал	162 000,00	162 000,00	162 000,00	162 000,00	162 000,00
Суммарные постоянные издержки	162 000,00	162 000,00	162 000,00	162 000,00	162 000,00
Налоги	55 080,00	20 249,49	-4 411,53	23 452,88	-23 564,02
Кэш-фло от операционной деятельности	-217 080,00	-182 249,49	-157 588,47	-185 452,88	-138 435,98
Затраты на приобретение активов	1 130 909,09	113 090,91	2 467 899,19	2 467 899,19	2 467 899,19
Другие издержки подготовительного периода	228 333,33	182 666,67		346 153,85	346 153,85
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	- 1 359 242,42	-295 757,58	- 2 467 899,19	- 2 814 053,04	- 2 814 053,04
Собственный капитал	180 000,00	490 000,00	640 000,00	1 065 000,00	2 035 000,00
Займы	1 000 000,00		2 000 000,00	2 000 000,00	1 000 000,00
Выплаты в погашение займов					
Выплаты процентов по займам		13 559,32	13 559,32	67 344,63	80 677,97
Выплаты по целевым займам					
Кэш-фло от финансовой деятельности	1 180 000,00	476 440,68	2 626 440,68	2 997 655,37	2 954 322,03
Баланс наличности на начало периода	400 000,00	3 677,58	2 111,19	3 064,20	1 213,64
Баланс наличности на конец периода	**3 677,58**	**2 111,19**	**3 064,20**	**1 213,64**	**3 046,66**

Продолжение приложения В

Строка	8.2017	9.2017	10.2017	11.2017	12.2017
Поступления от продаж				765 576,00	1 531 152,00
Затраты на материалы и комплектующие			379 902,50	710 252,50	1 040 602,50
Суммарные прямые издержки			379 902,50	710 252,50	1 040 602,50
Общие издержки			68 834,15	137 668,31	206 502,46
Затраты на персонал	162 000,00	162 000,00	553 000,00	553 000,00	553 000,00
Суммарные постоянные издержки	162 000,00	162 000,00	621 834,15	690 668,31	759 502,46
Налоги	-29 350,25	-29 350,25	-69 629,86	-101 044,54	-45 154,26
Кэш-фло от операционной деятельности	-132 649,75	-132 649,75	-932 106,79	-534 300,26	-223 798,70
Затраты на приобретение активов	1 273 754,42				
Другие издержки подготовительного периода	346 153,85	161 538,46			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-1 619 908,27	-161 538,46			
Собственный капитал	1 835 000,00	375 000,00	410 000,00	230 000,00	370 000,00
Займы			600 000,00	400 000,00	
Выплаты в погашение займов					
Выплаты процентов по займам	80 677,97	80 677,97	80 677,97	93 859,78	93 859,78
Выплаты по целевым займам					
Кэш-фло от финансовой деятельности	1 754 322,03	294 322,03	929 322,03	536 140,22	276 140,22
Баланс наличности на начало периода	3 046,66	4 810,68	4 944,50	2 159,74	3 999,69
Баланс наличности на конец периода	**4 810,68**	**4 944,50**	**2 159,74**	**3 999,69**	**56 341,21**

Продолжение приложения В

Строка	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022год
Поступления от продаж	36 702 130,49	40 338 803,86	43 462 757,45	46 522 678,88	49 660 587,19
Затраты на материалы и комплектующие	16 295 577,91	17 518 395,63	18 864 004,71	20 188 282,04	21 537 223,21
Суммарные прямые издержки	16 295 577,91	17 518 395,63	18 864 004,71	20 188 282,04	21 537 223,21
Общие издержки	3 383 843,67	3 648 410,86	3 928 831,39	4 204 703,01	4 485 862,29
Затраты на персонал	6 798 889,10	7 331 370,35	7 894 501,74	8 448 705,89	9 013 231,75
Суммарные постоянные издержки	10 182 732,77	10 979 781,21	11 823 333,14	12 653 408,90	13 499 094,04
Налоги	3 844 906,32	4 850 033,42	6 205 277,26	7 471 426,12	8 057 417,55
Кэш-фло от операционной деятельности	6 378 913,48	6 990 593,61	6 570 142,34	6 209 561,82	6 566 852,39
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Собственный капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов	2 277 692,31	1 393 846,15	1 393 846,15	1 393 846,15	540 769,23
Выплаты процентов по займам	934 556,57	642 904,82	419 889,44	196 874,05	15 880,40
Выплаты по целевым займам	3 000 000,00	4 630 000,00			
Кэш-фло от финансовой деятельности	-6 212 248,88	-6 666 750,98	-1 813 735,59	-1 590 720,21	-556 649,63
Баланс наличности на начало периода	56 341,21	223 005,81	546 848,44	5 303 255,19	9 922 096,80
Баланс наличности на конец периода	**223 005,81**	**546 848,44**	**5 303 255,19**	**9 922 096,80**	**15 932 299,57**

Приложение Г

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

«Исследование перспектив создания предприятия по производству стальных столовых приборов»

Автор: Шурыгина А.Ю.

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

Столовые приборы занимают в жизни человека главнейшую роль, создавая предпосылки для возможности человеческого существования. Еще в древности человек осознавал необходимость в наличии каких-то средств, с помощью которых можно было черпать воду, резать еду и т.д.

И на всем протяжении истории развития общества совершенствовались и столовые приборы, стремясь к совершенству в функциональном и эстетическом плане.

Приобретая столовые приборы, люди не просто обеспечивают свою семью необходимыми кухонными принадлежностями, но и выражают свой вкус и чувство стиля, создавая вокруг себя пространство для интересной и насыщенной жизни.

По оценкам специалистов наибольший удельный вес в столовых приборов занимают приборы из нержавеющей стали, которые отличаются высокой прочностью и низкой степенью химических реакций, прекрасным внешним видом при невысокой цене. В сложившихся условиях организация производства столовых приборов, способных удовлетворить самые взыскательные вкусы потребителей, является актуальной. Кроме того, подобный вид бизнеса обеспечит высокую доходность ее владельцам, так как данная продукция является такой же необходимостью для человека как и сама еда.

Предприятие на первоначальном этапе предполагает производить три основные группы столовых приборов – это вилки, ножи и ложки.

Высокоэффективная производственно-хозяйственная деятельность предприятия возможна только при условии разработки обоснованного плана развития, основой которого является миссия. Опираясь на вышесказанное, была разработана миссия организации, которая звучит следующим образом: «Творить красоту и сохранять общечеловеческие ценности, создавая высокохудожественные образцы столовых приборов, хранить исторические традиции российских мастеров, развивать атмосферу творчества получая синергетический эффект от применения лучших управленческих технологии, органично развивая и интегрируя различные направления бизнеса, а также уникальность команды профессионалов, осуществлять свою деятельность на принципах ведения духовно-сбалансированного бизнеса».

Согласно общепринятой схеме стратегического управления после определения миссии и ценностей компании процесс стратегического планирования необходимо продолжить исследованием той совокупности внешних и внутренних явлений и процессов, которые должны учитываться при принятии решений, определяющих деятельность предприятия. Основным методом данного исследования является SWOT-анализ. В результате проведенного анализа было установлено, что, несмотря на ряд слабых сторон организации, обусловленных в основном молодостью компании, во внешней среде складываются достаточно благоприятные условия, способствующие ее развитию.

Это подтверждают также маркетинговые исследования, в результате которых было установлено, что объем российского рынка столовых приборов из нержавеющей стали за последние несколько лет показал рост в пределах 8-10% , достигнув в 2015 году 264 млн. дол. И даже мировой финансовый кризис не способствовал снижению отечественной торговле данными видами продукции. С точки зрения комплектности покупки столовых приборов большую долю рынка занимают штучные товары, однако доля столовых наборов уступает незначительным образом.

В процессе анализа потенциальных потребителей столовых приборов было установлено, что предприятие может быть нацелено на два целевых сегмента. Первый сегмент это предприятия общественного питания, приобретающие продукцию не реже чем один раз в год и уделяющие особое внимание качественным и ценовым характеристикам продукции

И второй сегмент это физические лица в возрасте 40-50 лет с уровнем дохода до 30 тыс., приобретающие столовые приборы в специализированных магазинах.

Опираясь на результате исследования конкурентов, было установлено, что на первоначальном этапе предприятие предполагает занять 1% российского рынка столовых приборов.

ООО «Богема» уже ко второму году реализации проекта предприятие выйти на проектный объем производства.

В результате проведенного исследования было определена наиболее оптимальная технология столовых приборов.

Для эффективного функционирования организации была определена организационная структура управления, отвечающая всем требованиям как производственного процесса, так и рынка (рисунок 1).

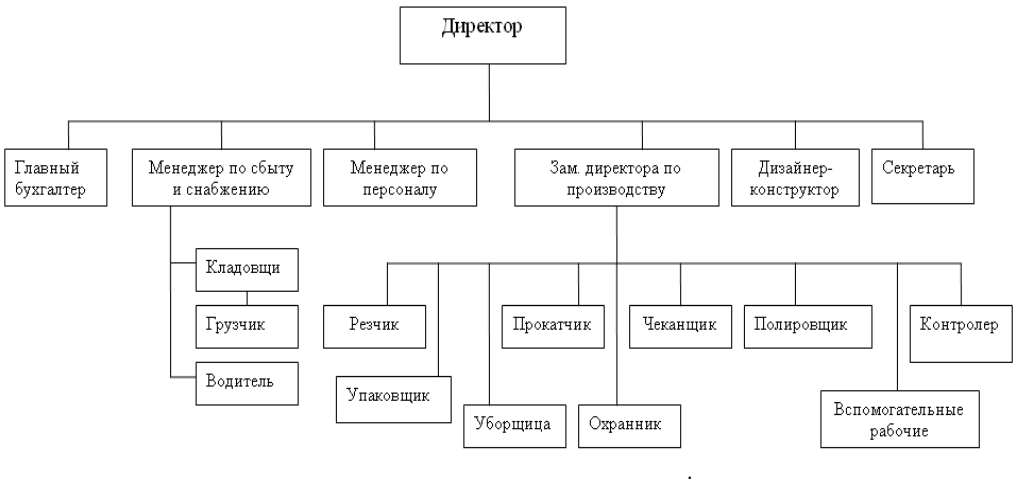


Рисунок 1 – Структура управления ООО «Богема»

В рыночной экономике выживают только те предприятия, чья продукция находит сбыт. Поэтому управлению сбытом должно уделяться

повышенное внимание. Одним из пунктов сбытовой политики предприятия является выбор оптимального канала распределения. Исходя из специфики производимой продукции, а также неизвестности предприятия на рынке предпочтение будет отдаваться косвенным каналам реализации продукции. Причем большая часть продукции будет реализована через оптовых посредников, у которых уже созданы сбытовые системы и установлены прочные деловые контакты.

Самым важным направлением товарной политики предприятия является разработка торговой марки. В качестве торговой марки выбрано изображение столовых приборов, а также стилизованное изображение названия предприятия. Это название выбрано не случайно: оно создает ощущение о причастности компании и ее продукции к определенному художественному стилю, легкое для произношения, узнавания и запоминания.

Важную роль в обеспечении эффективности реализации продукции является систем продвижения продукции, основными элементами которой являются реклама и стимулирование продаж. Для обеспечения узнаваемости компании предполагается использовать все возможные рекламные средства, в первый год на эти цели предполагается потратить порядка 500 тыс. руб.

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

Важнейшим показателем эффективности функционирования предприятия является чистая прибыль. Полученные расчеты показали, что предприятие будет получать прибыль с 4 года реализации проекта, причем ее размер будет ежегодно увеличиваться.

Баланс наличности на протяжении всего периода изменяется в сторону увеличения, начиная со второго квартала реализации проекта, что также свидетельствует о наращивании производства.

Расчет интегральных показателей свидетельствует, что проект окупится за 51 месяц, а с учетом ставки дисконтирования – 56 месяцев. Средняя норма рентабельности составляет 29,9%. Это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются практически в 1,3 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной (таблица 1).

Таблица 1 – Интегральные показатели

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	9,00
Период окупаемости, мес.	51
Дисконтированный период окупаемости, мес.	57
Средняя норма рентабельности, %	29,93
Чистый приведенный доход, руб.	4 822 373
Индекс прибыльности	1,34
Внутренняя норма рентабельности, %	20,42
Модифицированная внутренняя норма рентабельности, %	12,76

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