

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

Разработка системы управления цеха по производству лакокрасочных
материалов на базе ООО «Поволжская торговая компания»

Студент группы 133ЭМ31
(номер группы)

(подпись, дата)

Русяева Кристина
Юрьевна
(фio полностью)

Руководитель д.т.н., профессор
(должность)

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный
университет»
(наименование организации)

(подпись, дата)

Дорофеев В.Д.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер д.э.н., профессор
(должность)

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный
университет
(наименование организации)

(подпись, дата)

Тугускина Г.Н.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.
(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.
(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

ВВЕДЕНИЕ

Окраска – это один из самых распространённых видов отделки, обладающий наибольшими колористическими возможностями. Для создания соответствующей цветовой среды применение краски является достаточно эффективным как для фасадов, так и для интерьеров зданий. Следует отметить, что если во внутренних помещениях не предъявляются особые жёсткие требования к долговечности окраски, то для фасадов домов эти требования являются определяющими, из-за сложности возобновления окрасочных покрытий, особенно в условиях современного многоэтажного строительства.

Следует отметить, что в настоящее время ни один ремонт не обходится без применения лакокрасочных материалов, что обуславливает ежегодный рост отечественного рынка данного вида продукции. Особую популярность среди лакокрасочных материалов получили масляные краски, обусловленные их невысокой стоимостью, различными цветовыми решениями и высокими качественными характеристиками. Однако на российском рынке масляных красок отечественные производители обеспечивают потребительские нужды лишь наполовину.

В связи с вышесказанным целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию подразделения по производству лакокрасочных-материалов на базе действующего предприятия, способствующего росту эффективности его деятельности и обеспечению конкурентоспособности.

Для достижения цели были определены и решены следующие задачи:

- проанализировано состояние и тенденции развития рынка лакокрасочных материалов;
- разработаны технико-технологические основы производства масляных красок;

- определена система управления основными процессами функционирования и развития вновь организуемого подразделения;
- дано экономическое обоснование предлагаемого бизнес-плана.

Теоретическую и методическую основу исследования составляют: экономическая литература отечественных и зарубежных авторов по вопросам обоснования инвестиционных проектов, журналы, статьи, специализированные сборники, техническая литература, результаты маркетинговых исследований, проведенных автором.

В работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический, экономико-математический и др.

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

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

На протяжении полутора десятка лет, начиная с «нулевых» и за исключением кризисных, рынок лакокрасочных материалов (ЛКМ) демонстрировал стабильный рост при минимальном уровне в 10%. Следует отметить, что восстановление от депрессий (помимо 2008-2009 гг. тишина в секторе также наблюдалась в 2001-2003 гг.) всегда осуществлялось здесь в кратчайшие сроки. Объемы рынка лакокрасочных материалов в течение последних пяти лет также увеличивались, достигнув к 2015 году уровня в 2127 тыс. тонн (рисунок 1.1) [36].

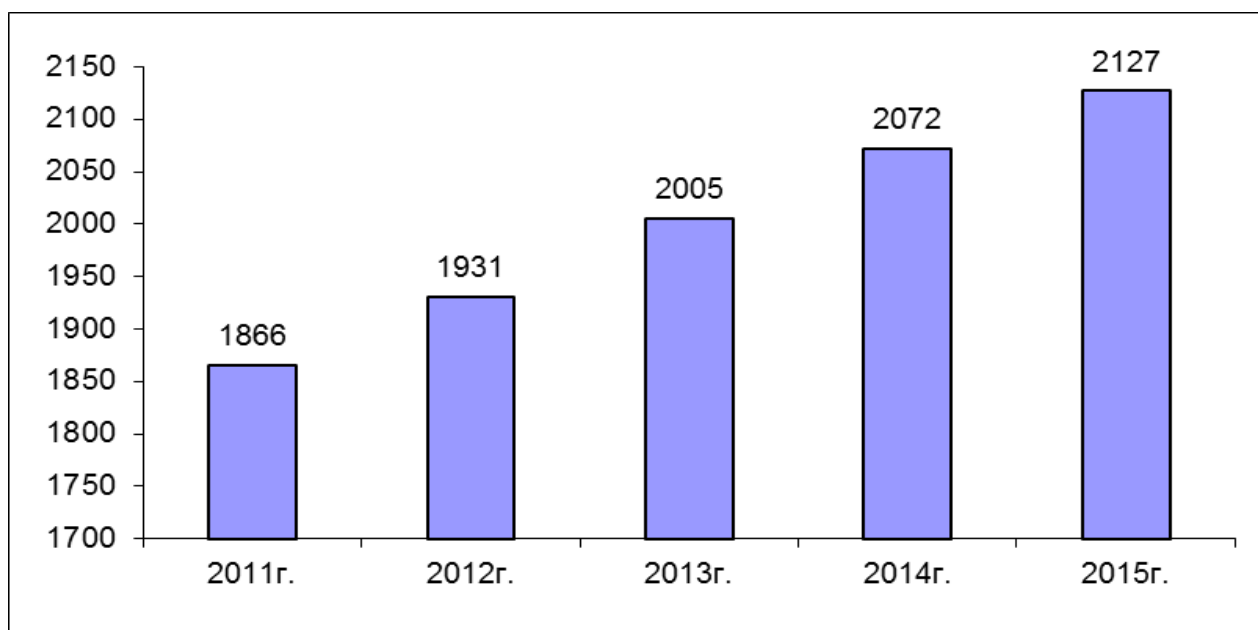


Рисунок 1.1 – Объем и динамика рынка ЛКМ в России в 2011-2015 годах, тыс. тонн

Однако, если в период 2005-2008 гг. среднегодовой прирост рынка составлял более 10 %, то уже в 2011-2015 гг. наблюдается ежегодное снижение данного показателя (рисунок 1.2). Так если в 2012 году темп прироста рынка составил 3,52%, то уже в 2015 году лишь 2,67%., что обусловлено некоторыми проблемами в строительной отрасли и постепенным насыщением рынка.

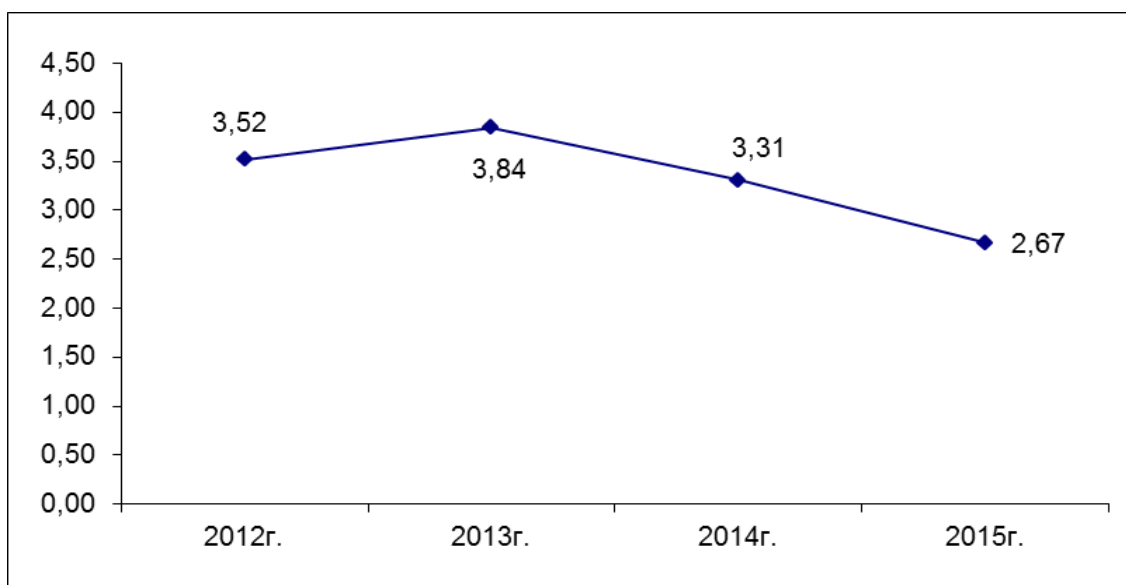


Рисунок 1.2 – Темпы роста рынка ЛКМ в России за 2012-2015 гг.

На российском рынке лакокрасочных материалов в основном присутствуют органоразбавляемые ЛКМ (краски, лаки, грунтовки, шпатлевки на конденсационных, полимеризационных смолах и на основе эфиров целлюлозы), водно-дисперсионные ЛКМ, промежуточные ЛКМ (олифы, растворители, смывки) и масляные краски. На рисунке 1.3 представлена структура рынка ЛКМ в 2015 году [37].

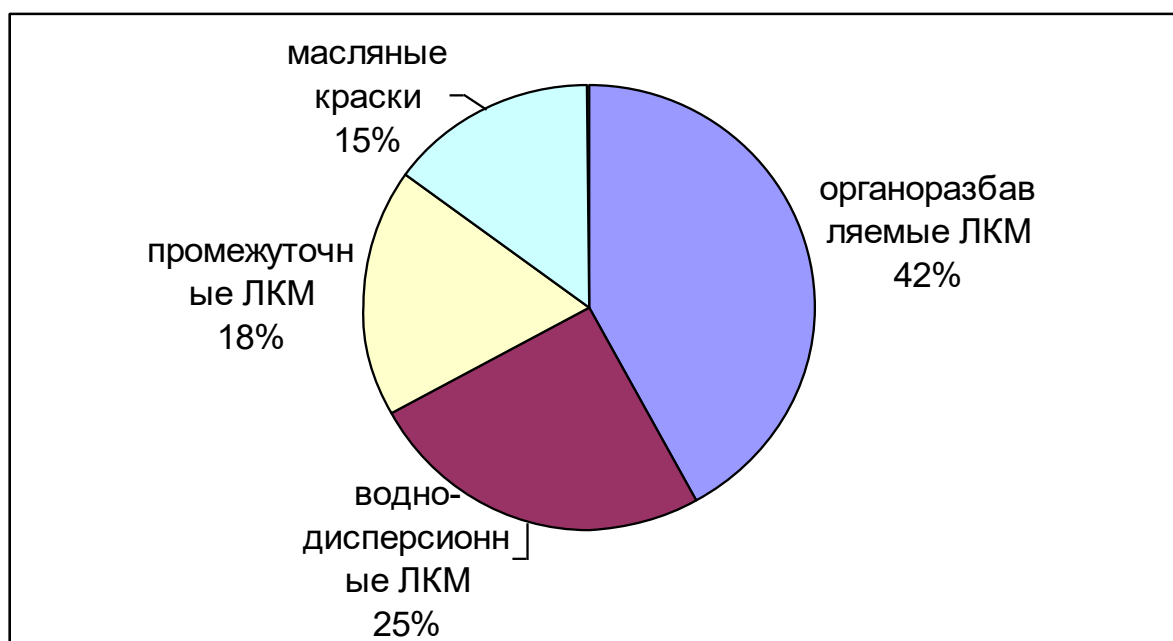


Рисунок 1.3 - Структура рынка ЛКМ в России в 2015 году по типу ЛМК, %

Как показывают приведенные данные, наибольшую долю рынка занимают органорастворимые краски, при этом второе место занимают водно-дисперсионные ЛКМ. Аналитики отмечают, что сегмент масляных ЛКМ в последние годы имеет большие темпы роста, чем все остальные сегменты рынка ЛКМ (рисунки 1.5-1.6).

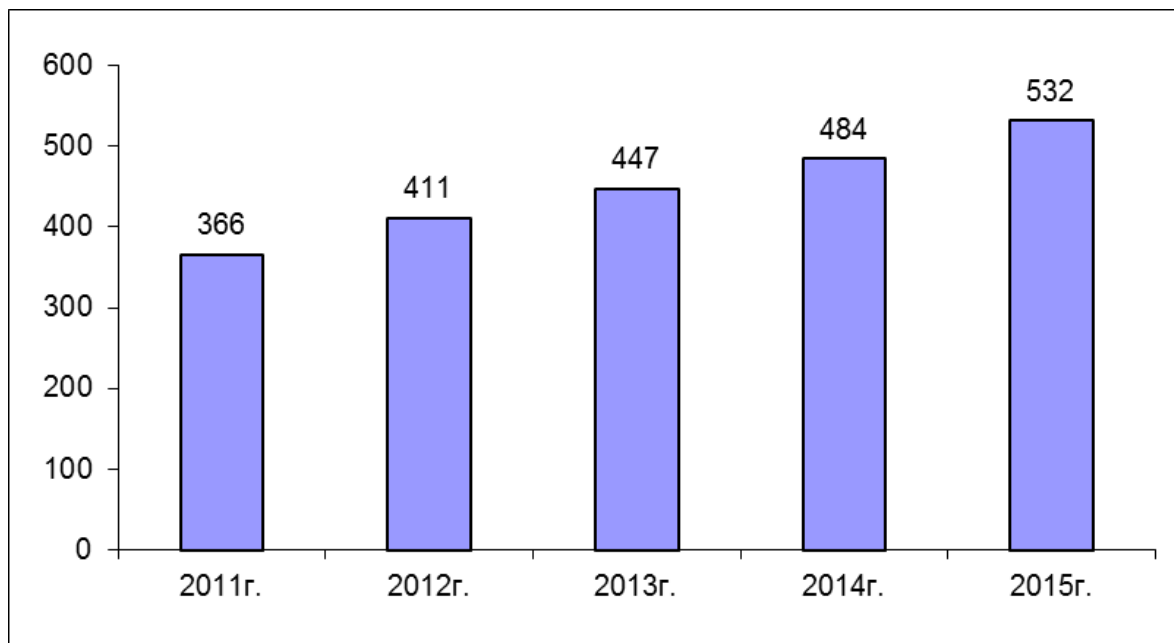


Рисунок 1.4 – Объем и динамика рынка масляных ЛКМ в России в 2010-2014 годах, тыс. тонн

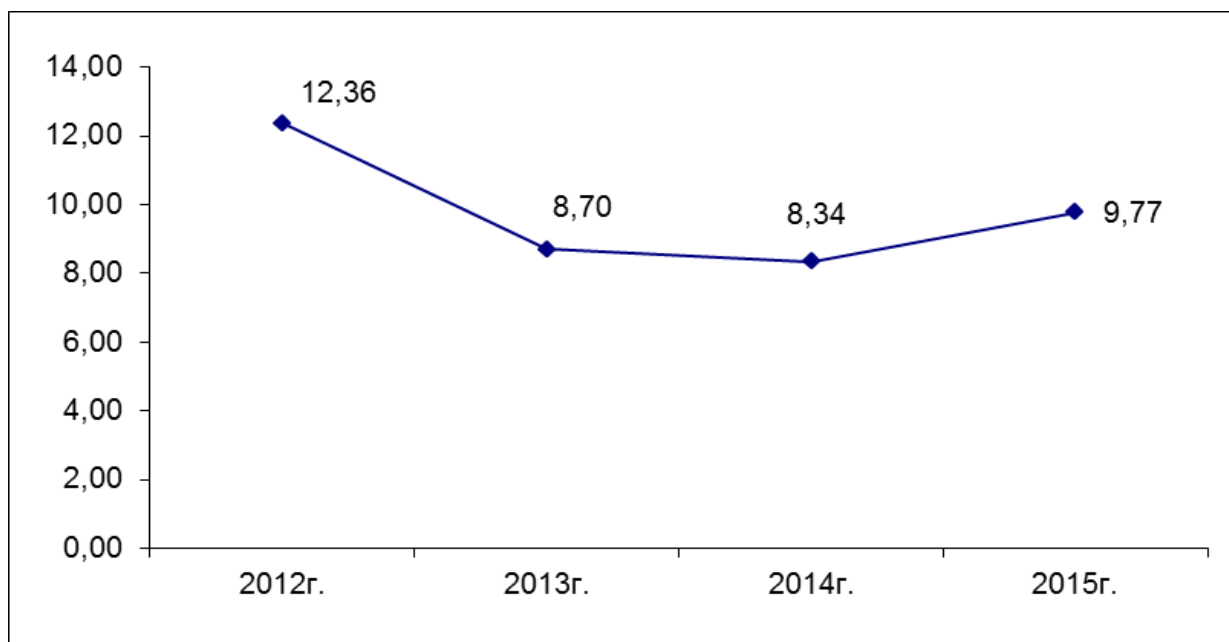


Рисунок 1.5 – Темпы роста рынка масляных ЛКМ в России за 2012-2015 гг.

Производство лакокрасочных материалов является сегментом химической и нефтехимической отрасли, занимающим всего 2,3% от общего объема выпуска. В России производство масляных лакокрасочных материалов увеличивалось в последние 5 лет значительными темпами, достигнув к 2015 году уровня в 308 тыс. тонн (рисунок 1.6) [36].

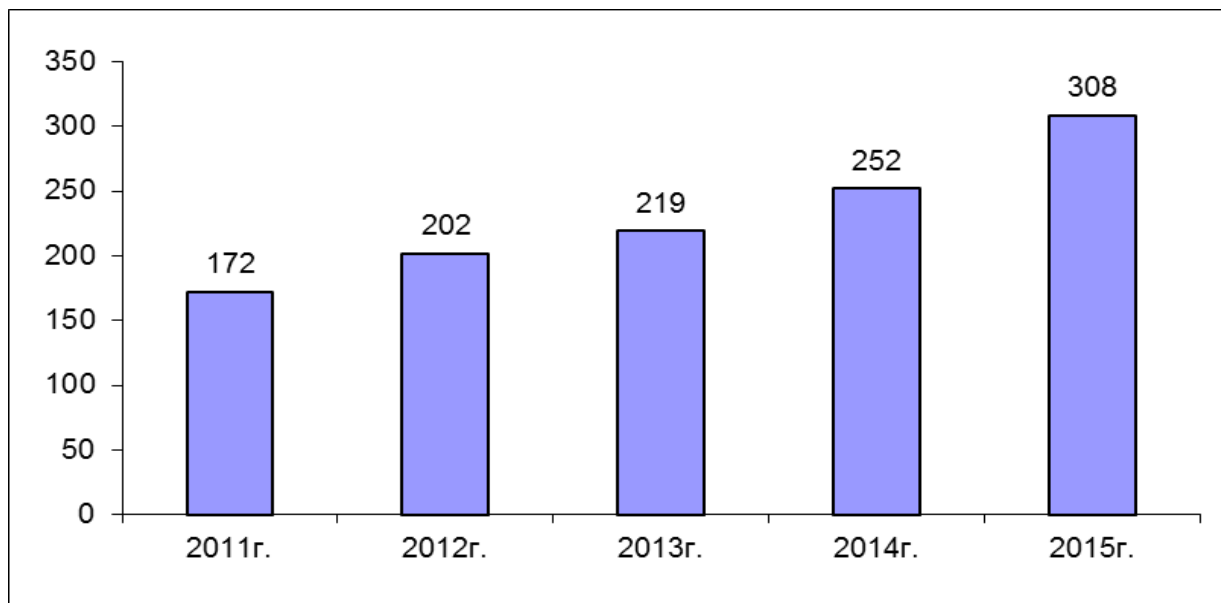


Рисунок 1.6 – Динамика производства водно-дисперсионных ЛКМ в России, тыс. тонн

В то же время, следует отметить, что отечественное производство покрывает потребности рынка лишь на половину (рисунок 1.7).

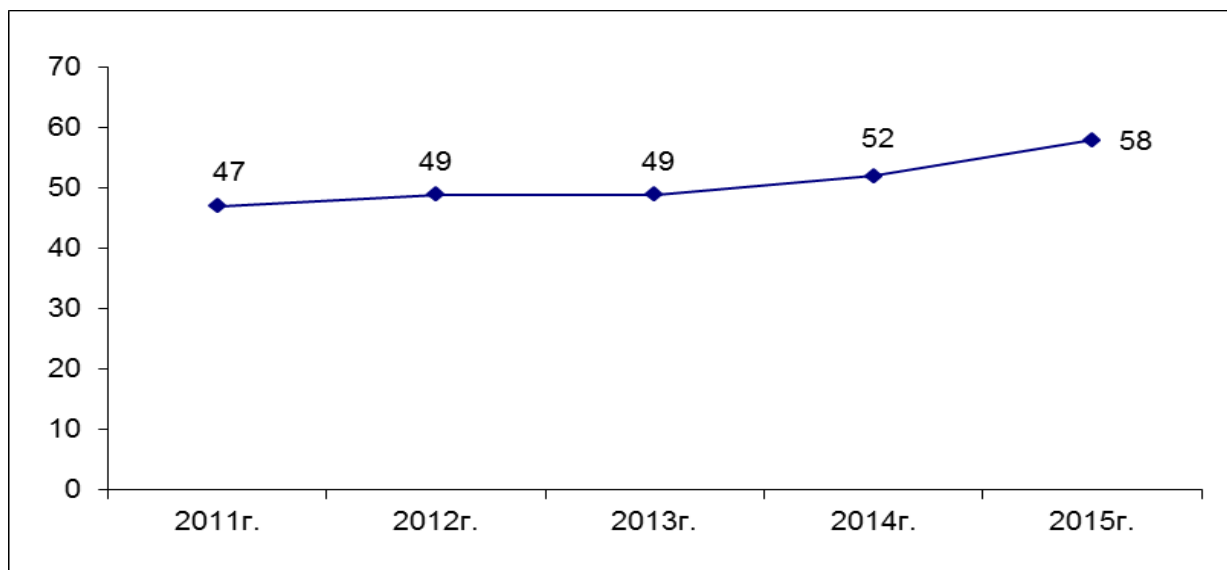


Рисунок 1.7 – Доля отечественной продукции в структуре рынка масляных ЛКМ в России, %

Основными странами-поставщиками масляных лакокрасочных материалов на территорию РФ в 2015 году стали Германия, Финляндия и Швеция (рисунок 1.8).

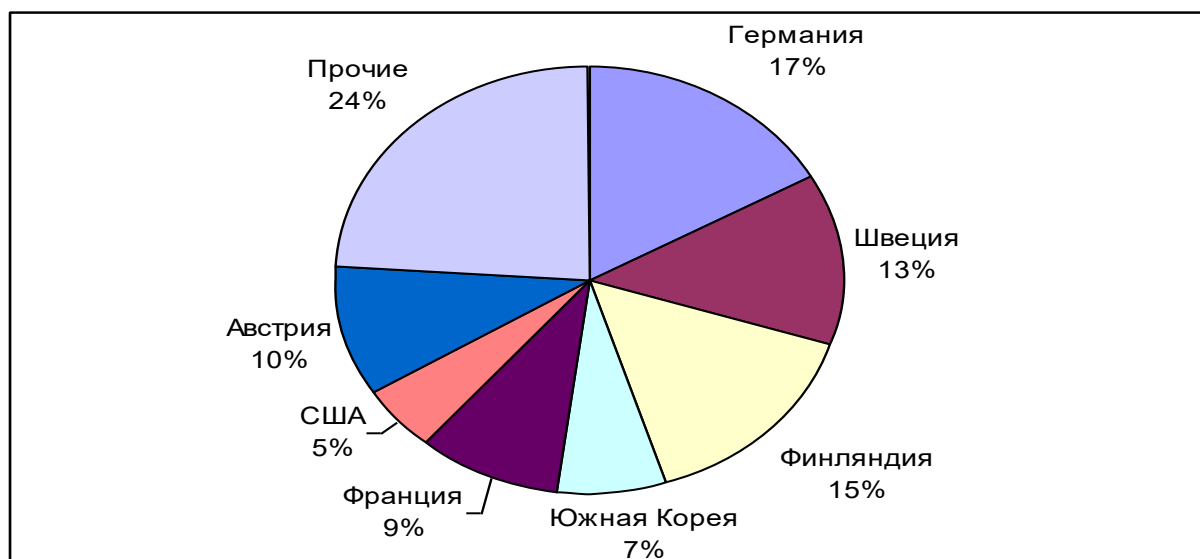


Рисунок 1.8 – Структура импорта масляных ЛКМ в Россию в 2015 году, %

В то же время многие отечественные производители экспортируют свою продукцию за рубеж, так в 2015 году по данным ФТС было экспортировано порядка 11,4 тыс. тонн масляных красок. Экспорт преимущественно осуществляется в бывшие республики Советского Союза (рисунок 1.9) [37].

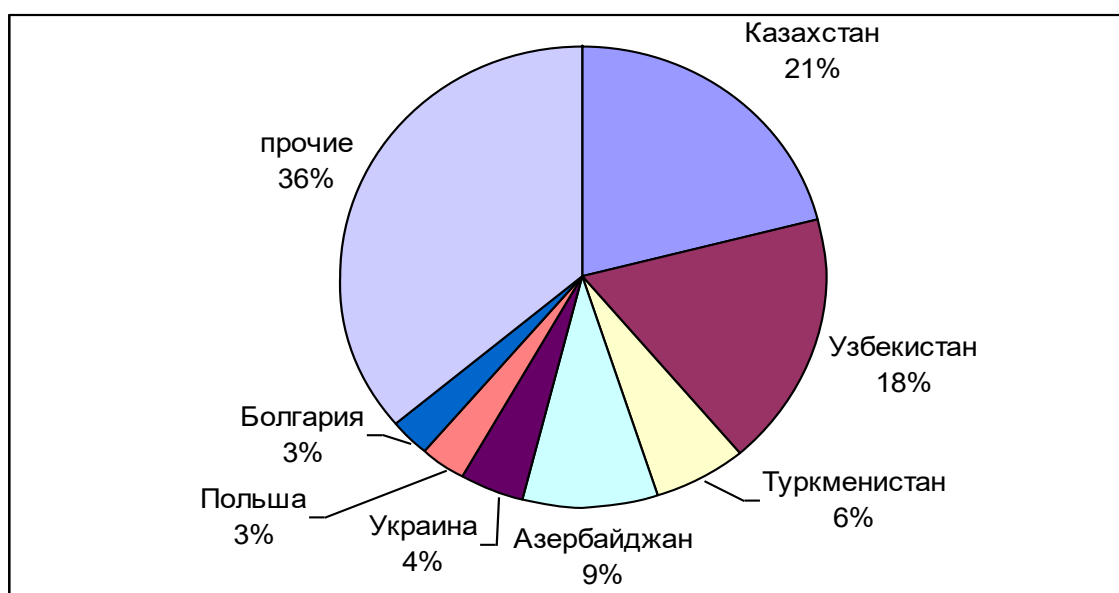


Рисунок 1.9 – Структура российского экспорта масляных ЛКМ в 2015 году, %

Для анализа привлекательности рынка целесообразно использовать количественную оценку на основе определенных показателей (таблица 1.1). Каждому показателю присваиваем вес, соответствующий важности по отношению к другим. Сумма всех весов равняется 1. Затем по пяти балльной шкале проставляем оценку каждой переменной и умножением ее на вес определяем взвешенную оценку. Сумма взвешенных оценок дает рыночную привлекательность.

Таблица 1.1 - Привлекательность рынка масляных ЛКМ

Показатель	Вес важности	Оценка	Взвешенная оценка
Число фирм–конкурентов	0,14	4	0,56
Величина спроса на товар	0,2	4	0,8
Уровень прибыли	0,25	5	1,25
Государственная поддержка	0,16	3	0,48
Барьеры вхождения в отрасль	0,25	2	0,5
Итого:	1,0	-	3,59

Таким образом, несмотря на имеющиеся барьеры, данный рынок является достаточно привлекательным. Планируется использовать агрессивную стратегию роста и развития, предполагающую концентрацию усилий на развитии продаж, инвестировании улучшений производственных возможностей и обновления оборудования, что необходимо для укрепления конкурентных позиций предприятия в будущем.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Развитие практически любого бизнеса невозможно без внимательного исследования конкурентов и конкуренции на существующем рынке товаров или услуг. Необходима постоянная работа над поиском слабых мест у конкурентов и, наоборот, анализ их сильных сторон.

Исследование конкурентов, анализ их стратегии в маркетинге - необходимость в условиях современного рынка. Изучение конкурентов

помогает перенять у них все их достижения, позволяет обучаться на чужих ошибках, избегая своих.

В результате анализа основных конкурентов было установлено, что около 70% от общего объема производства лакокрасочных материалов в России приходится всего на 10 заводов, доля остальных не превышает 2% (рисунок 1.10) [37].

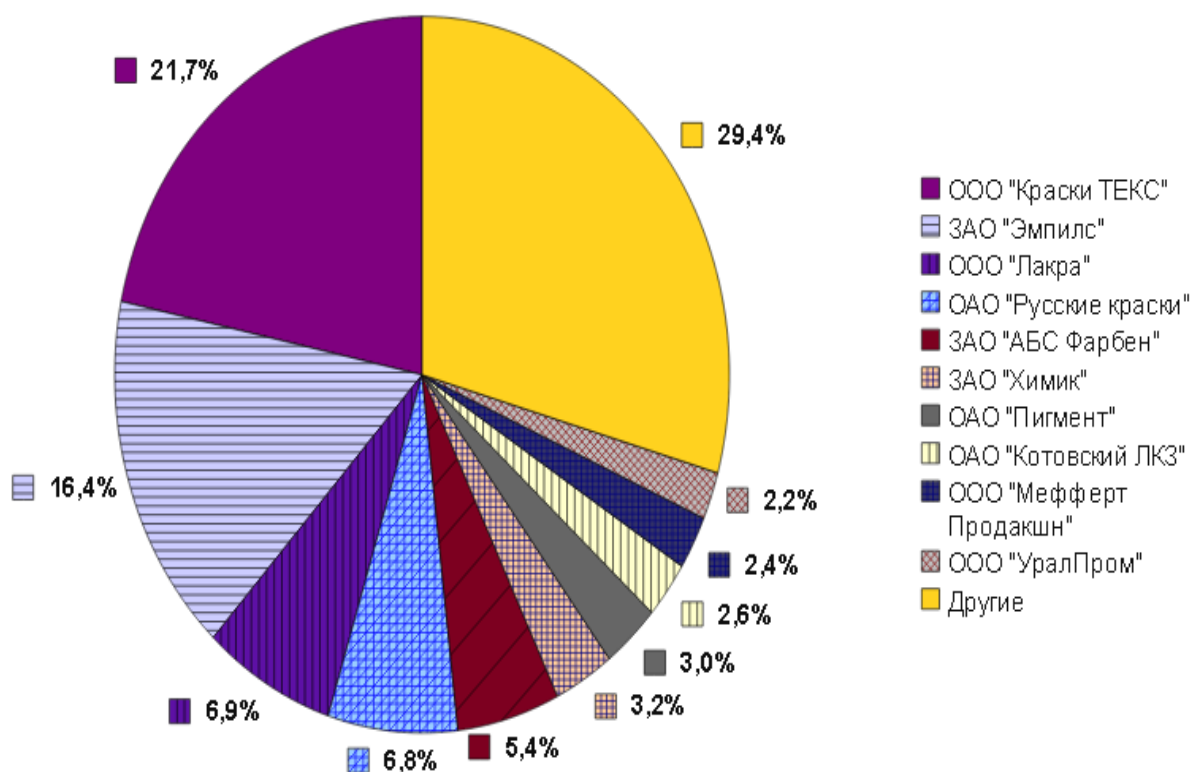


Рисунок 1.10 - Структура производства масляных ЛКМ по производителям в России, % от общего объема

Рассмотрим крупнейших конкурентов вновь создаваемого бизнеса.

ООО «Краски ТЕКС» основано в 1995 г. профессиональными строителями и специалистами в области строительной химии. Целью предприятия является внедрение в российское строительство полной гаммы передовых материалов для строительства, ремонта и реставрации зданий и сооружений. ЛКМ изготавливаются из российского сырья и импортных модификаторов зарубежных производителей Германии и Швеции. В ассортименте «Краски ТЕКС» более 50 наименований материалов. Важное отличие продукции марки «ТЕКС» от импортных аналогов заключается в

максимальной приспособленности к условиям эксплуатации в сложных российских климатических и экологических условиях. Материалами одной марки «ТЕКС» можно сделать комплексный ремонт. С 1997 года компания продвигает марку «ТЕКС» в регионах России. Сегодня с ней сотрудничают более 30 дилерских компаний в различных городах. Компания обладает собственным автопарком и осуществляет железнодорожные перевозки своей продукции во все регионы России и ближайшего зарубежья. Продукция имеет российские сертификаты соответствия, а также сертификат соответствия международным стандартам качества ИСО 9001.

ЗАО «Эмпилс» - один из ведущих российских производителей лакокрасочных покрытий и крупнейший отечественный производитель оксида цинка (цинковых белил). «Эмпилс» обладает большим опытом производства ЛКМ на органической и водной основе для различных типов поверхностей в разных ценовых категориях для рынка DIY, а также покрытий индустриального назначения. Компания выпускает декоративные покрытия строительно-ремонтного назначения под марками NEWTONE, «Ореол», «Титан», «Расцвет», «Дачная», «Эмпилс», PROFIWOOD, «Простокрашено!» и промышленные покрытия EMPILSIndustrial. Все продукты - универсальные и специальные эмали и краски, средства защиты поверхностей, вспомогательные и сопутствующие материалы для строительства и ремонта - производятся с применением современных промышленных технологий и отвечают актуальным требованиям к качеству, функциональности, безопасности и экологичности. Продукция «Эмпилс» востребована клиентами и представлена в оптовой и розничной сети в России, Украине, Молдове, Казахстане, Таджикистане, Киргизии, Туркмении и Монголии.

ООО «Лакра» – один из крупнейших российских производителей и дистрибьюторов декоративных лакокрасочных покрытий. Все продукты компании производятся на заводах России, Германии, Эстонии, Польши, Швейцарии, Франции, Канады с применением западных промышленных

технологий. Универсальные и специальные эмали и краски, декоративные штукатурки, пены и герметики, средства защиты поверхностей, а также вспомогательные и сопутствующие материалы для строительства и ремонта, предлагаемые группой компаний ЛАКРА, соответствуют мировым стандартам качества, безопасности и экологичности. ТД ЛАКРА является дистрибьютором торговых марок «Лакра», «Parade», «Текстурол», «Kraass», а производственная компания входит в тройку лидеров лакокрасочных производителей России.

ОАО «Русские краски» - ведущее предприятие лакокрасочной отрасли России. Стратегия компании основывается на производстве и реализации высокотехнологичных материалов. Благодаря использованию передового опыта управления, современным технологиям производства, обладая собственной базой научных разработок, «Русские краски» повышают свою конкурентоспособность высоким качеством, новизной, эксклюзивностью и техническим сопровождением выпускаемых лакокрасочных материалов. «Русские краски» — наиболее устойчивое и динамично развивающееся предприятие лакокрасочной промышленности России, активно работающее на внутреннем и внешнем рынке. Интегрированная Система Менеджмента (ИСМ) компании соответствует требованиям ИСО 9001, ISO/TS 16949, ИСО 14001, OHSAS 18001.

Проведем сравнительную оценку ООО «Поволжская торговая компания» (ООО «ПТК») с основными конкурентами, представленными на российском рынке. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности производится по 10-балльной шкале. Качественное сравнение предприятий приведено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Качественное сравнение предприятий по конкурентным факторам

Конкурентные факторы	«ПТК»	«Лакра»	«Краски ТЕКС»	«Эмпилс»
Качество продукции	8	8	10	10
Доступность цены	5	6	6	3
Репутация (имидж) предприятия	6	7	10	10
Система продвижения продукции	7	4	9	8
Широта ассортимента	6	9	9	9
Достаточная и качественная производственная база	7	10	10	10
Имеются возможности снижения транспортных издержек	5	8	5	6
Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса	8	8	8	9
Высокий уровень корпоративной культуры	6	7	8	7
Известность торговой марки	8	5	9	9
Общая сумма баллов	68	72	84	81
Место предприятия по конкурентной силе	4	3	1	2

Анализ конкурентных факторов для предприятий, приведенных в таблице 1.2, произведен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Анализ конкурентных факторов

Предприятия -конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентное отставание
1	2	3
«ПТК»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество 2. Эффективная система продвижения продукции 3. Достаточная и качественная производственная база 4. Известность торговой марки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Узкий ассортимент 2. Отсутствуют возможности снижения транспортных издержек

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
«Лакра»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Имеются возможности снижения транспортных издержек 2. Высокий уровень корпоративной культуры 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неэффективная система продвижения продукции 2. Узкий ассортимент 3. Незнестность торговой марки
«Краски ТЕКС»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество 2. Репутация (имидж) предприятия 3. Эффективность рекламы 4. Широкий ассортимент 5. Достаточная и качественная производственная база 6. Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса 7. Высокий уровень корпоративной культуры 8. Известность торговой марки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствуют возможности снижения транспортных издержек
«Эмпилс»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество 2. Репутация (имидж) предприятия 3. Эффективность рекламы 4. Широкий ассортимент 5. Достаточная и качественная производственная база 6. Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса 7. Известность торговой марки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствуют возможности снижения транспортных издержек 2. Высокая цена реализации продукции

Данные таблицы свидетельствуют о том, что предприятие ООО «ПТК» не сможет на первоначальном этапе занять одно из лидирующих положений среди российских производителей водно-дисперсионных красок. Поэтому по предварительным оценкам предприятие может рассчитывать на 1% российского рынка водно-дисперсионных ЛКМ.

1.3 Анализ потребителей и сегментирование рынка

Изучение потребителей – один из наиболее востребованных видов исследований, ведь именно потребители, покупая товары компании, приносят ей прибыль. Неудивительно, что клиент, потребитель находится в центре внимания любой успешной компании, независимо от её размера. Изучая своих клиентов, их желания, предпочтения, компания может предложить им именно то, в чем они нуждаются. При этом компания сможет удовлетворить потребности своих клиентов, потребителей лучше, чем конкуренты [11].

Основная задача в изучении потребителя – выявить факторы, влияющие на поведение потребителя. Но этого недостаточно. Чтобы успешно конкурировать на рынке, необходимо своевременно предвидеть изменения в предпочтениях потребителей, чтобы вовремя внести изменения в сам продукт, оптимизировать каналы продвижения и рекламную стратегию, то есть скорректировать все компоненты комплекса маркетинга.

Для этого следует выяснить: кто, как, когда, где, что и почему покупает, степень важности различных критериев товара на различных этапах процесса принятия решения о покупке, а также намерения потребителей. Информация о поведении различных категорий потребителей в процессе и после совершения покупки полезна для правильной интерпретации данных о продажах и оценки результатов позиционирования товара [20].

Направления изучения потребителей:

- составление развернутого портрета потребителя изучение потребителей продукции/услуг заказчика; определение социально-демографических, психографических, поведенческих характеристик и медиапредпочтений потребителей, клиентов; оценка объемов и частоты покупок; предпочтения в отношении места покупки, традиционные места

совершения покупок; особенности поведения потребителей в зависимости от времени и места покупок;

- выявление предпочтений потребителей, их отношения к определенным продуктам/маркам, степени информированности о них исследование уровня известности различных марок;

- определение степени лояльности потребителей к маркам, выявление требований, предъявляемых потребителями к товару/услуге; выявление основных конкурентов марки и их позиционирования по уровню знаний и потребления, соотношению воспринимаемого качества и цены, потребительским свойствам, имиджевым характеристикам;

- сегментирование рынка изучение рынка, выделение и описание наиболее привлекательных сегментов потребителей, клиентов для продвижения продукции; оценка удовлетворенности потребителей, клиентов товаром/услугой заказчика; поиск возможностей для привлечения новых потребителей;

- анализ моделей покупательского поведения изучение процесса и мотивов принятия решения о покупке; выявление факторов оказывающих влияние на потребителей при выборе товаров; набор стимулов, под влиянием которых принимается решение о покупке [9].

Основные методы сбора данных при изучении потребителей и клиентов – опросы в местах продаж, опросы по месту жительства, глубинные интервью, фокус-группы.

На рынке масляных ЛКМ существуют три более-менее крупные и устойчивые группы (сегменты) покупателей: частные лица, выполняющие ремонт своими силами, бригады/частные мастера и строительные организации. Несомненно, последняя группа предъявляет наибольший спрос (около 70% рынка).

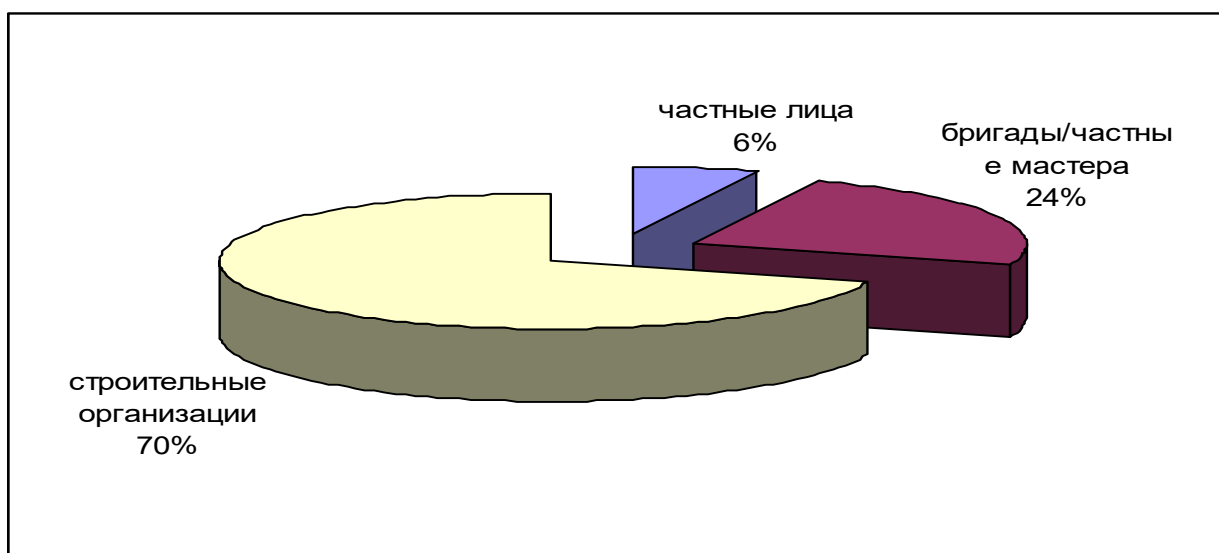


Рисунок 1.11 – Сегментация рынка по типам потребителей, %

Согласно опросу потребителей, основным фактором выбора масляных ЛКМ является цена (рисунок 1.12). На нее указали 70% опрошенных. Затем идут технические характеристики (41,8%) и экологическая безопасность материала (29,6%). Следующим по значимости фактором выбора масляных ЛКМ оказались репутация фирмы-производителя (18%).

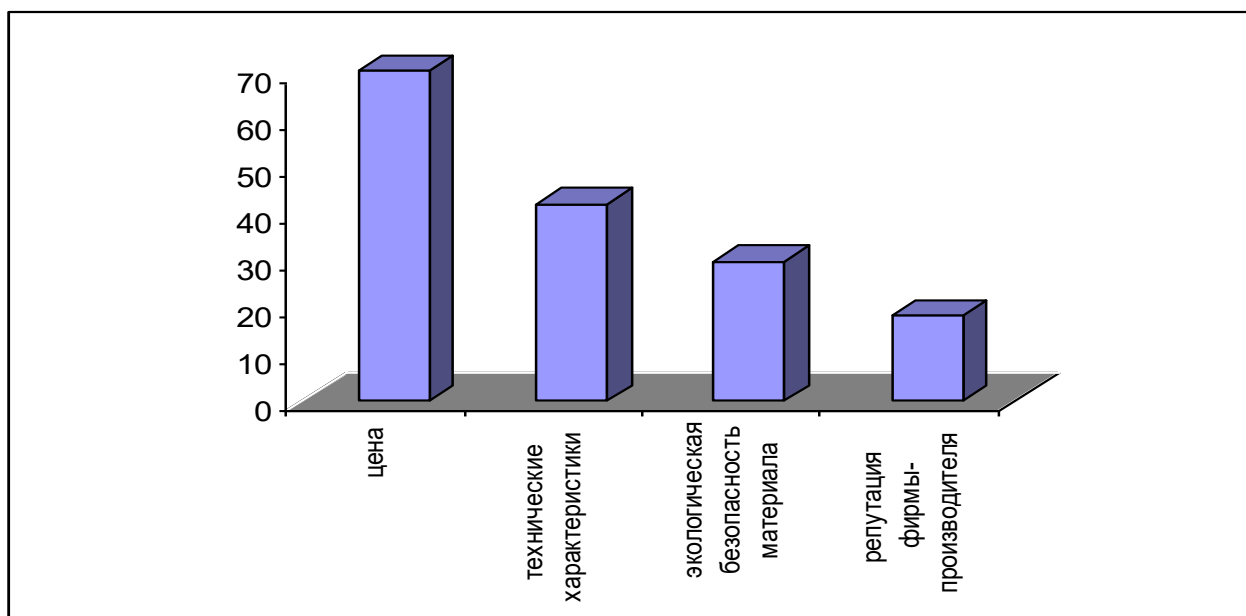


Рисунок 1.12 – Распределение потребителей по факторам выбора ЛКМ, %

Таким образом, можно выделить две основные схемы принятия решения при выборе марки:

- при определенном бюджете выбрать товар с наиболее подходящими техническими характеристиками;
- при заданных требованиях (сроки, качество поверхности) выбрать наиболее дешевый вариант.

При выборе марок масляных ЛКМ в 45,7% случаев упоминались товары российского производства, в 54,3% - импортная продукция (рисунок 1.13).

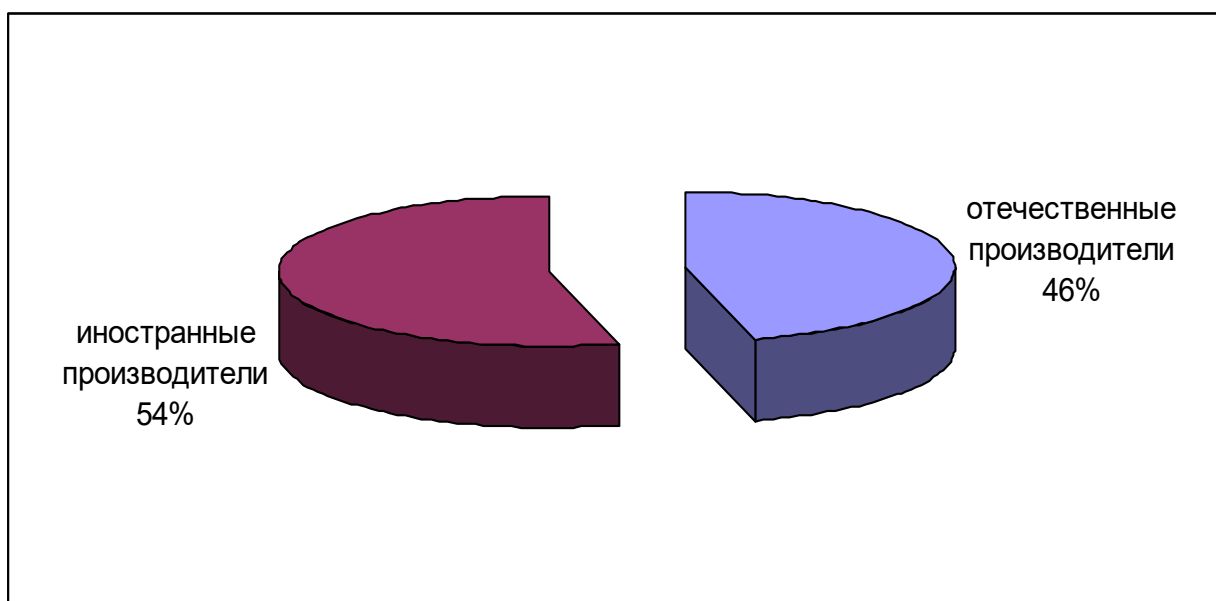


Рисунок 1.13 – Распределение потребителей по предпочтению страны-производителя масляных ЛКМ, %

Ремонтно-строительные организации предпочитают приобретать масляные ЛКМ в магазинах строительных материалов (40% от общего числа опрошенных). Помимо этого, закупки осуществляются у производителей (31,4%), крупных оптовиков и дистрибьюторов (23,5%).

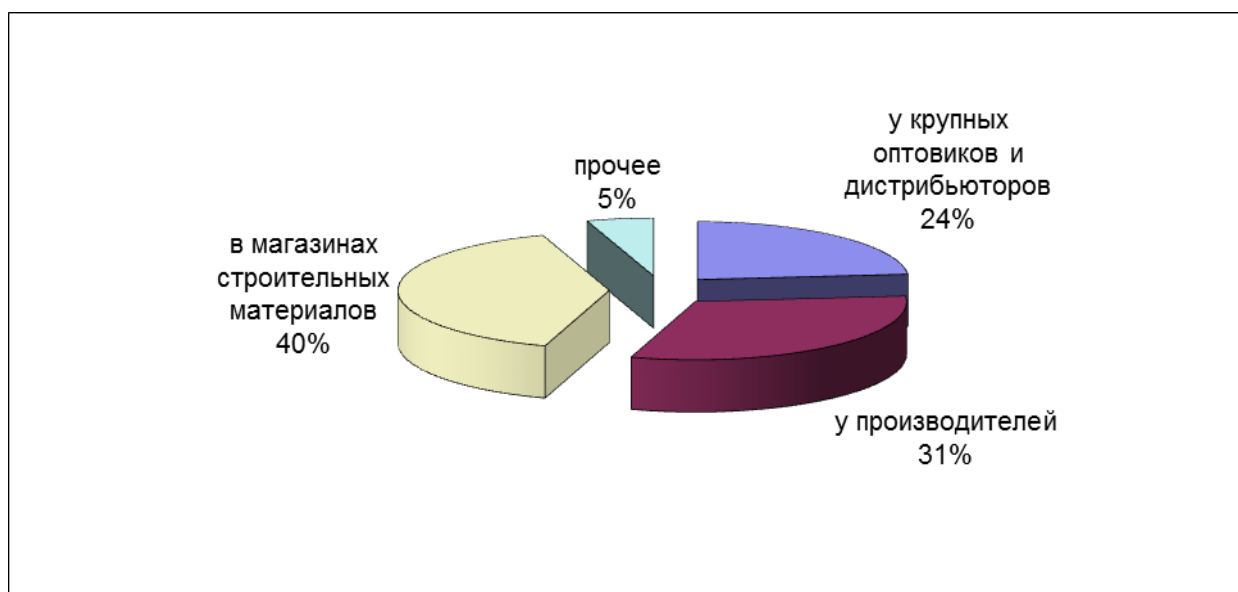


Рисунок 1.14 – Распределение мест покупки масляных ЛКМ среди ремонтно-строительных организаций, %

Способ выбора тех или иных марок масляных ЛКМ представителями ремонтно-строительных организаций чаще всего основан на следующих причинах (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Причины выбора отделочных материалов

Причины выбора	Процент
Собственный опыт	24
Рекомендации специалиста	17
Советы знакомых	14

Таким образом, основными потребителями ООО «ПТК» будут:

1) группа «строительные организации», приобретающие отделочные материалы для собственных нужд – как правило, для проведения ремонта в помещении;

2) группа «профессионалов», т.е. строителей, руководителей ремонтных и строительных бригад, прорабов, которые приобретают отделочные материалы для выполнения заказов на ремонтно-строительные работы.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Масляная краска – это суспензия пигмента или смеси пигментов с наполнителями в различных олифах, которая после нанесения на поверхность образует непрозрачную пленку, обладающую защитными и декоративными техническими свойствами.

ООО «ПТК» предполагает выпускать масляные краски 2 видов: для наружных и внутренних работ.

Краски для наружных работ обладают высокой устойчивостью к воздействию внешних факторов (солнечные лучи, влага, дождь, колебания температуры). Ими нельзя окрашивать поверхности внутри помещения из-за их токсичности.

Краски для внутренних работ характеризуются низкой устойчивостью и не применяются вне помещений.

Будут выпускаться как густотертые, так и жидкотертые масляные краски.

Густотертые краски - в виде паст - доводят до рабочей вязкости добавлением олифы на месте работ. Жидкотертые краски выпускают готовыми к употреблению с содержанием 40-50 % олифы.

Предполагается выпуск красок следующих цветов: белый, светло-серый, песчано-серый, светло-бежевый, бледно-кремовый, светло-желтый, песчаный, буковый, коричнево-оранжевый, бледно гороховый, слоновой кости, гороховый, бледно-оливковый, бледно-фисташковый, кабачковый, бледно-зеленый, серо-голубой, серовато-гороховый.

Краски будут соответствовать требованиям и нормам, указанным в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Требования, предъявляемые к масляным краскам

Наименование показателя	Значение	
	для наружных работ	для внутренних работ
Цвет покрытия краски	Должен находиться в пределах допускаемых отклонений, установленных образцами цвета «Картотеки» или контрольными образцами цвета	
Внешний вид покрытия	После высыхания краска должна образовывать однородную, гладкую поверхность, без посторонних включений	
Массовая доля нелетучих веществ, %	60 - 93	58 - 93
Условная вязкость по вискозиметру типа ВЗ-246 диаметром сопла 4 мм при температуре (20,0±0,5) °С, с	60 - 180	60 - 140
Степень перетира, мкм, не более:		
белила	70	70
краски цветные	90	80
Укрывистость невысушенной пленки, г/см ² , не более	Значение показателя должно быть установлено в ТД на конкретную марку краски	
Время высыхания до степени 3 при температуре (20±2) °С, ч, не более	24	24
Стойкость покрытия к статическому воздействию воды при температуре (20±2) °С, ч, не менее	1	1
Условная светостойкость покрытия, ч, не менее		
Температура вспышки в закрытом тигле, °С	Не менее 23 °С, но не более 61 °С	
Срок службы в условиях эксплуатации, год, не менее	1	1

Предельно допустимые концентрации и класс опасности паров мономеров и компонентов красок приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Предельно допустимые концентрации и класс опасности паров мономеров и компонентов красок

Наименование компонента	Предельно допустимая концентрация, мг/м ²			Класс опасности
	в воздухе рабочей зоны производственного помещения	в воде водоемов	в атмосфере	
Дисперсия поливинилацетатная				
по винилацетату	10	0,2	0,15	3
по ацетальдегиду	5	0,2	0,01	3
по дибутилфталату	0,5	0,2	-	2
Латекс бутадиеннитрильный				
по акрилонитрилу	0,5	2,0	0,03	2
Латекс стиролбутадиеновый				
по стиролу	30/10	0,1	0,003	3
Эмульсия МБМ-5с				
по метилметакрилату	10	0,01	0,1	3
по буталакрилату	10	0,01	-	3
по метакриловой кислоте	10	1,0	-	3
Этиленгликоль	5	1,0	-	3
Тиурам: (тетраметилтиурам дисульфид)	0,5	1,0	0,006	2
Аэросил	1,0	-	-	3
Пентахлорфенолят	0,1	5,0	0,001	1
Уайт-спирит	300	-	-	4
Титана диоксид	10	-	-	4

Рецептура краски представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Рецепттура масляной краски

Наименование компонента	Назначение	Количество, масс, %
Ацетон	растворитель	24,4
GB-8010	связующее	14,2
Troysperse CD-1	диспергатор	0,6
Troythix 21 BA	загуститель	0,1
ДБФ, ДОФ или Оксаль Т-92	пластификатор	2,7
TiO ₂	пигмент	8,4
Микрокальцит 5 мкм	наполнитель	49,6

Продукция будет разливаться в жестяные банки на которые будет наклеивался этикетка. В тексте этикетки будет указываться:

- наименование продукции;
- области и способы применения;
- правила и условия безопасного хранения, транспортирования, использования и обезвреживания, а также меры предосторожности при обращении с краской;
- масса нетто, объема;
- номер партии;
- дата изготовления;
- предприятия-изготовитель, его товарный знак и юридический адрес, страна;
- срок годности или гарантийный срок.

2.2 Технология производства продукции

Производство водно-дисперсионной краски осуществляется по следующим стадиям (рисунок 2.1) [41].

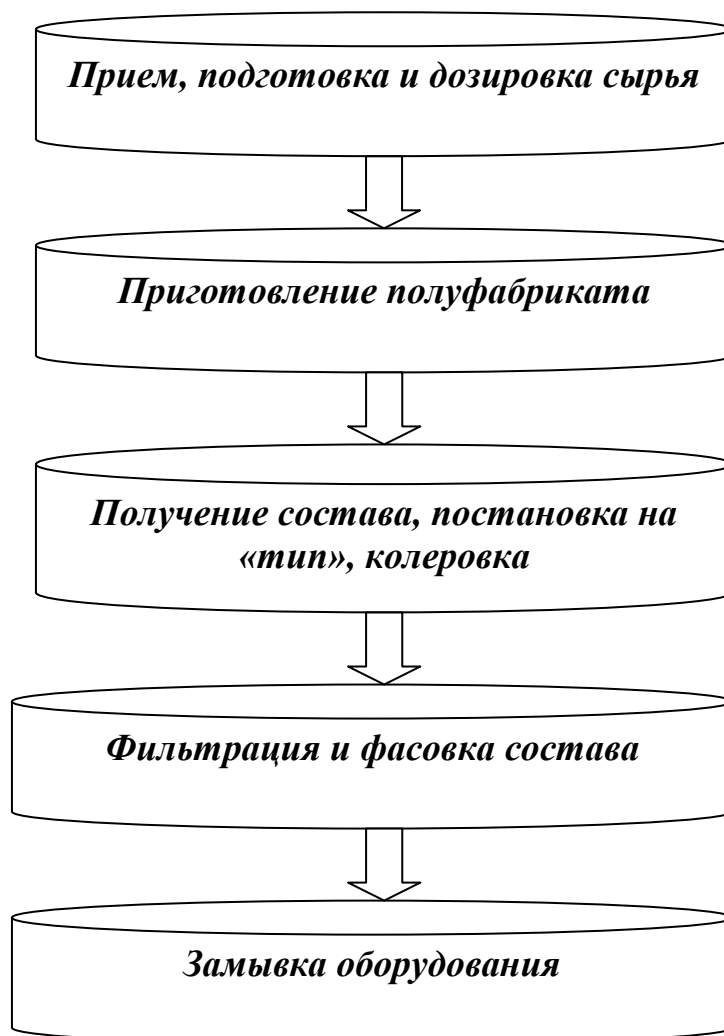


Рисунок 2.1 – Основные этапы производства масляных красок

Рассмотрим эти этапы более подробно.

1. Прием, подготовка и дозировка сырья. Диспергатор поступает в цех со склада в контейнерах поставщика, подаваемых с помощью погрузчика или гидравлических тележек. Дозировка диспергатора предусмотрена по весу. Подача диспергатора в дежу осуществляется с помощью насоса. При загрузке в дежу сама дежа закатывается на платформенные весы грузоподъемностью 1 т. Жидкое сырье - добавки, ацетон подаются на участок в таре на поддонах. Навески добавок в малых количествах готовят в мелкой таре на электронных весах, установленных в лаборатории. Troythix 21 ВА используется в виде 3% водного раствора, приготовление которого осуществляется из расчета суточной потребности. Раствор готовят в бочке со съемной крышкой при перемешивании на пристенной мешалке при скорости

вращения мешалки 500 об/мин до полного растворения продукта (проба наливом на стекло).

2. Приготовление полуфабриката. Полуфабрикат для приготовления масляной краски – смесь, представляющая собой водный раствор и вспомогательных веществ – эмульгаторов, стабилизаторов и консервирующих добавок. Приготовление полуфабриката для масляных красок осуществляется в деже с использованием пристенной мешалки для перемешивания. В чистую дежу, установленную на весы, загружается рецептурное количество воды, затем дежа подвозится к пристенной мешалке. Предварительно взвешенные на весах в рецептурных количествах компоненты загружаются в дежу в ручную при перемешивании (скорость мешалки 500 об/мин) в следующей последовательности – Troythix 21 ВА Оксаль Т-92, TiO₂, Микрокальцит 5 мкм, тексанол, пропиленгликоль, антивспениватель БИК-037. Перемешивание содержимого дежи ведется при малых оборотах мешалки до полного растворения и совмещения компонентов в течение 20 мин. Во время работы дежа должна закрываться разъемной крышкой. Готовность полуфабриката определяют по однородности пробы при наливе на стекло.

3. Получение состава, постановка на «тип», колеровка. Готовый полуфабрикат в деже транспортируют к загрузочному узлу с весами. Дежа устанавливается на весы, взвешивается, и в нее загружается рецептурное количество дисперсии. После загрузки дисперсии дежа подвозится к пристенной мешалке, где производится перемешивание в течение 15-20 мин при скорости мешалки 200 об/мин. После получения однородной массы отбирают пробу для определения pH и, при необходимости, производят нейтрализацию массы до значения pH 8,0 – 9,0 10%- ным раствором аммиака, который добавляется постепенно, небольшими порциями, при непрерывном перемешивании. Перед фасовкой состав проверяется на соответствие ГОСТ. При несоответствии отдельных показателей требованиям ГОСТ, производится постановка состава на «тип» добавлением дисперсии,

загустителя или воды с обязательным последующим перемешиванием состава. При необходимости изготовления цветных лессирующих составов, производится колеровка дисперсионного состава в деже введением в состав колеровочных паст и перемешиванием на пристенной мешалке. Колеровка в мелкой таре осуществляется на установке компьютерного подбора цвета.

4. Фильтрация и фасовка Состав, соответствующий ГОСТ, направляют на фильтрацию и фасовку. Состав лессирующий фильтруется с помощью насосно-фильтровальной группы. Отфильтрованная продукция подается на фасовку. Фасовка состава предусмотрена как в крупную, так и в мелкую тару.

5. Замывка оборудования. После завершения фасовки дежа и промежуточная емкость зачищаются шпателем, дозирующая головка фасовочного автомата промывается ацетоном. Замывка оборудования производится при переходе с цвета на цвет или при длительной остановке оборудования. Для замывки применяется ацетон, который после замывки сливается в барабан и в последующем используется при производстве красок.

Для производства масляных красок будет закуплена технологическая линия в российско-китайской компании «Ситилайн» (приложение А).

Линия комплектуется вакуумными загрузчиками, диссольверами, мельницами, системами охлаждения, фильтрами, упаковочным оборудованием, и другим оборудованием, необходимым для организации всего производственного процесса. Использование линии сводит к минимуму влияние человеческого фактора благодаря высокой степени автоматизации процесса.

Остановимся более подробно на основных элементах линии.

Диссольвер – это оборудование для смешивания, эмульгирования, дисперсии различных по уровню вязкости жидкостей. Посредством быстрого вращения специального дисперсионного диска, на котором расположены зубцы, достигается высокая эффективность растирания, сталкивания частиц, тем самым определяя высокое качество смешивания, растворения, дисперсии

и размельчения. В случае применения диссольверов перед бисерной мельницей достигается увеличение производительности последней, а также продлевается срок ее службы. Диссольвер снабжен быстроходной мешалкой фрезерного типа и частотным регулятором скорости вращения, позволяющим оптимально организовывать процессы диспергирования и перемешивания. Оборудование можно оснастить гидравлическим или пневматическим подъемником.

Мельница бисерная предназначена для диспергирования и гомогенизации лакокрасочных и других материалов на основе искусственных смол, нитро-, масляных и комбинированных эмалей, водно-дисперсных красок, типографических, печатных и акварельных красок, красок для покрытия кожи, копировальных красок для бумаг, графитных дисперсий и др. У бисерной мельницы высокая производительность. Несколько разных видов диссольверных дисков обеспечивают высокую качественную переработку сырья.

Автоматическая линия розлива и упаковки. Данная линия состоит из следующих основных узлов и механизмов: конвейерная лента из цилиндрических вальцов, выполненных из нержавеющей стали, система подачи и ориентации емкостей, подача, ориентация и укупорка крышек, складирование. Управление осуществляется пневматической и электронной системой управления. Использование подобного полностью автоматического оборудования значительно повышает производительность завода, стабильность и качество конечного продукта. В то же самое время значительно снижается себестоимость и потери при производстве.

В качестве среды применяется дробь из оксида циркония. С двух сторон вхождение оси обеспечено европейской механической герметизацией. Корпус мельницы выполнен из прочного металла, который в процессе работы не изнашивается и не ржавеет. Корпус, основная ось, штыри имеют хорошую систему охлаждения, что позволяет контролировать температуру сырья в пределах 45 С (для охлаждения используется вода температурой 10

С). Сито для просеивания изготовлено из высокопрочного материала, зернистость сита можно регулировать в зависимости от диаметра дробы. Оборудование спроектировано таким образом, чтобы избежать забивания дробы в ячейки сита. Среда помола: дробь из оксида циркония диаметром 0.3-3 мм. Высокая эффективность, размеры частиц после помола менее 5 мм (при двойном помоле).

2.3 Логистика производственных процессов

Логистика производственных процессов включает:

- построение системы материально-технического снабжения;
- формирование системы распределения продукции;
- внедрение интегрированных информационных технологий управления всеми производственно-хозяйственными процессами на предприятии.

Целями материально-технического обеспечения производства являются:

- своевременное обеспечение производственного подразделения необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества;
- улучшение использования ресурсов: повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов изготовления продукции, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов, повышение эффективности инвестиций и др. показателей;
- анализ организационно-технического уровня производства и качества выпускаемой продукции у конкурентов поставщика и подготовка предложений по повышению конкурентоспособности выпускаемых конкурентами ресурсов, либо смене поставщика конкретного вида ресурса. Ради повышения качества «входа» предприятию не следует бояться смены

неконкурентоспособных поставщиков ресурсов [18].

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

- проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков по конкретным видам ресурсов. Выбор поставщиков будет осуществляться исходя из следующих характеристик: наличие у поставщика лицензии и достаточного опыта работы в данной области; высокий организационно-технический уровень производства; надежность и прибыльность работы; обеспечение конкурентоспособности выпускаемых товаров, приемлемая (оптимальная) их цена; простота схемы и стабильность поставок;
- нормирование потребности в конкретных видах ресурсов;
- 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 [26].

Важным этапом закупочной деятельности предприятия является выбор оптимальных поставщиков. Для этого был составлен список возможных поставщиков, а также наиболее значимых для ООО «ПТК» критериев их оценки.

Основным видом сырья для производства масляных красок является микрокальцит 5 мкм. Результаты оценки выбранных поставщиков по установленным критериям представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Оценка поставщиков микрокальцита 5 мкм

Критерии	ООО «Еврохим»	ПАО «ТехКом»	ООО «БСК»	ПАО «Балтхимпро м»
Репутация и имидж	Высокие	Высокие	Высокие	Средние
Надежность	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя
Качество продукции, соответствие его установленным стандартам	Среднее	Среднее	Высокое	Среднее
Возможный объем поставки	Любой	От 10 тонн	Любой	От 5 тонн
Соблюдение сроков, графиков поставки	Точно	Средне	Точно	Точно
Уровень цены	Средний	Низкий	Высокий	Средний
Условия поставки и формы расчетов	По требованию, предоплата	Любые	Любые	По требованию, предоплата
Взаимоотношение с заказчиками	Долговремен ные	Формальны е	Доверите льные	Долговремен ные
Дополнительные услуги	Доставка автотранспор том	Оплата по факту и длительные отсрочки по платежам	Доставка авто и железнодорож ным транспор том	Возможен расчет ценными бумагами, векселями

В целях обеспечения возможности принятия обоснованного решения в отношении оптимального поставщика был использован метод экспертных оценок, предполагающий преобразование словесной оценки поставщиков по выбранным критериям в балльную. Для этого по каждому критерию был определен максимальный и минимальный балл и затем произведена оценка поставщиков, результаты которой представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Количественная оценка поставщиков микрокальцита 5 мкм

Критерии	ООО «Еврохим»	ПАО «ТехКом»	ООО «БСК»	ПАО «Балтхимп ром»
Репутация и имидж	5	5	5	3
Надежность	5	3	5	3
Качество продукции, соответствие его установленным стандартам	3	3	5	3
Возможный объем поставки	5	3	5	4
Соблюдение сроков, графиков поставки	5	3	5	5
Уровень цены	4	3	5	4
Условия поставки и формы расчетов	3	5	5	3
Взаимоотношение с заказчиками	5	3	4	5
Дополнительные услуги	3	4	4	3

Затем с учетом степени значимости критериев был определен рейтинг потенциальных поставщиков (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Рейтинг поставщиков микрокальцита 5 мкм

Критерии	Степень значимости критерия	ООО «Еврохи м»	ПАО «ТехКо м»	ООО «БСК»	ПАО «Балтхи мпром»
Репутация и имидж	0,06	0,3	0,3	0,3	0,18
Надежность	0,12	0,6	0,36	0,6	0,36
Качество продукции, соответствие его установленным стандартам	0,2	0,6	0,6	1	0,6
Возможный объем поставки	0,07	0,35	0,21	0,35	0,28
Соблюдение сроков, графиков поставки	0,11	0,55	0,33	0,55	0,55
Уровень цены	0,3	1,2	0,9	1,5	1,2
Условия поставки и формы расчетов	0,05	0,15	0,25	0,25	0,15
Взаимоотношение с заказчиками	0,04	0,2	0,12	0,16	0,2
Дополнительные услуги	0,05	0,15	0,2	0,2	0,15
Итого	1	4,1	3,27	4,91	3,67

Таким образом, в качестве оптимального поставщика дисперсии акриловой было определено ООО «БСК». Поставщиков всех остальных видов материалов будем выбирать на основании данного метода.

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.

В комплексе маркетинга каналы распределения (сбыта) выполняют две функции:

- обеспечение доступности товаров - формирование каналов распределения с учетом условий рынка, вида товара, возможности предприятия;

- физическое перемещение товаров (маркетинговую логистику) – организацию движения материальных потоков по каналам распределения (складирование, транспортировку, прием и обработку заказов, упаковку, отгрузку и т.д.).

Существуют прямой и косвенный каналы распределения. На ООО «ПТК» будет использоваться прямой канал распределения, цель которого, установить контакт с конечным потребителем. При этом будет обеспечиваться кратчайший путь достижения контакта с клиентом для получения заказов, устанавливаться и развиваться стабильные связи. Эта форма продажи обеспечит выгоду для обоих субъектов, как для производителя, так и для потребителя. Это связано со значительным сокращением расходов на реализацию товара, повышением эффективности контроля объемов продаж, что является оперативной, удобной формой контакта, значительно экономящей времени на покупку товара, позволяющей адаптироваться к изменениям конъюнктуры рынка.

При реализации масляных красок в ООО «ПТК» будут использоваться следующие формы маркетинга прямых продаж:

- продажа товаров по каталогу, т.е. продажа с использованием универсальных и специализированных каталогов, выпускаемых ООО «ПТК». В каталогах будут ярко представлены товары, и покупатель получит возможность не спеша обдумать предстоящую покупку;

- почтовая рассылка («директ-мейл») – отправка различных предложений, объявлений, напоминаний с хорошо продуманным содержанием по конкретному адресу. Будут использоваться цветные иллюстрации, рекламные материалы: обязательно прикладываться конверт с обратным адресом;

– формирование банка данных о покупателях – будут составляться списки покупателей целевых групп. На исследуемом предприятии будет существовать база данных о клиентах, на основании которой для постоянных покупателей будут устанавливаться скидки. Менеджер по продажам, в обязанности которого будет входить формирование, сортировка, уточнение сведений о покупателях, будет вести карточки с использованием современных технических средств;

– электронные магазины – в системе Internet или в коммерческой сетевой линии – будут содержать каталоги предлагаемых товаров, сведения о возможностях связи с предприятием, условия заказа и оплаты товара;

– электронные доски объявлений – специализированные сетевые службы по тематике и группам пользователей;

– электронная почта – общение клиентов предприятия в режиме реального времени.

На предприятии ООО «ПТК» к каждому клиенту осуществляется индивидуальный подход. По желанию заказчика оптовому покупателю предоставляется возможность отсрочки платежа за продукцию; также возможна и выплата некоторой суммы сразу, а остальная часть выплачивается после получения товара. Менеджер по продажам будет вести журнал «Постоянного клиента», в который будет вносить данные о фирме-заказчике; описание продукции, которую когда-либо покупал клиент; рассматриваться система скидок и других льгот. Несмотря на то, кто является покупателем продукции и какой метод оплаты выбран, совместная работа потенциального клиента и менеджера по продажам будет начинаться с заключения договора на поставку продукции.

Кроме того ООО «ПТК» може реализовывать свою продукцию через собственную сбытовую сеть и через магазины строительных матегирилов, являющихся клиентами компании.

Таким образом, схема распределения продукции для данного предприятия выглядит следующим образом:

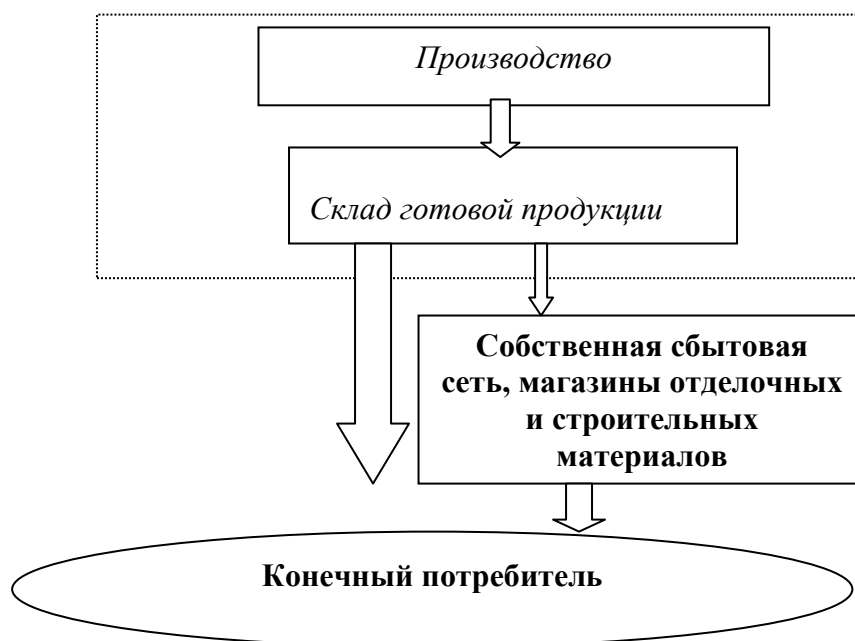


Рисунок 2.3 – Система распределения продукции ООО «ПТК»

Используемая предприятием система сбыта имеет всего один распределительный центр – склад готовой продукции. Схематически данная система изображена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Система сбыта продукции в ООО «ПТК»

Для успешного осуществления торговли ООО «ПТК» имеет в своем распоряжении складские помещения - непосредственно примыкающих к магазинам розничной торговой сети, базу площадью 2500 кв. м., имеющую железнодорожную ветку, позволяющую осуществлять вагонные поставки и отправки товара.

В организации имеется свой транспорт – три автомобиля «Газель». Ведется учет автотранспорта по журналу. При выходе на линию ежедневно выписывается путевой лист. Автомобили заправляются бензином на

заправочных станциях и по карточкам, согласно заключенного договора с ООО «АЗК Склад». В конце месяца происходит расчет использованного топлива, согласно пройденного километража и норм расхода топлива на 100 км пробега.

Учитывая, что маркетинговый бюджет компании заведомо ниже бюджета конкурентов из-за соответственно меньших оборотов по продажам, целесообразно сконцентрировать усилия на городе Пенза и Пензенской области, которые рассматриваются как стратегические на период планирования.

Бюджет продвижения предусматривает использование основных коммуникативных каналов и инструментов продвижения:

1. Реклама в специализированных СМИ. С началом общей рекламной кампании планируется размещение модулей в региональных строительных каталогах, а также в изданиях, направленных на конечного потребителя (имиджевая реклама). Издания выбираются рекламным агентством. Возможны также статейные («пиарные») публикации в местных общественных и иных изданиях. Здесь целесообразно ориентироваться на размещение рекламы в СМИ на период 3-4 месяца в начале сезона.

Акцент в рекламной кампании по региону будет сделан на повышение известности торговой марки «ПТК». Рекламная кампания охватит следующие целевые аудитории (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Рекламная компания для разных целевых аудиторий

Целевые аудитории	Каналы распространения рекламы	Мероприятия
Строительные организации	Специализированные журналы, городские телефонные справочники, радио, ТВ рекламные ролики: 10, 20 секунд, Интернет.	Размещение тематических статей
Ремонтные бригады	Специализированные журналы, городские телефонные справочники, интернет.	Размещение строчной информации в «Стройке»

2. Выставки. Список региональных выставок и выставок в Пензе согласуется дополнительно. Для участия необходим мобильный выставочный стенд и подготовленная выставочная команда (2–3 человека).

План участия в выставке компании «ПТК»:

- 1) стенд: общая площадь – 12 кв. м; конструкция – типовой стенд.
- 2) оформление – создание выставочной экспозиции планируется поручить специализированной дизайнерской фирме, проявившей наибольшую заинтересованность в получении заказа.
- 3) печатные материалы.

Непосредственно к первой выставке нужно напечатать рекламные материалы. В качестве необходимого минимума предлагается издать следующие проспекты: презентационную папку-проспект; представление фирмы (черно-белый вариант); представление ассортимента фирмы (черно-белый вариант); листовки (прайс-листы, технические описания и т. д.).

По итогам работы на выставке вся собранная информация должна быть обработана в течение одной недели после ее завершения.

3. Работа по связям с общественностью. Отдельным направлением в продвижении торговой марки на все без исключения целевые сегменты рынка является работа по связям с общественностью. Упор в этой работе делается на создание информационных поводов, основным содержанием которых является использование продукции «ПТК»:

- 1) при ремонте какого-то известного здания в городе;
- 2) при ремонте в известной организации, у популярного человека.

Результатом PR-деятельности должно стать размещение информации с положительным упоминанием о «ПТК», как продукта ООО «ПТК» в новостных сюжетах СМИ.

В современных условиях одним из важнейших условий обеспечения финансовой устойчивости предприятия является своевременность получения необходимой аналитической информации. А это возможно лишь при

высокой скорости сбора и обработки необходимой информации. Данная задача с успехом решается путем использования в процессе финансово-хозяйственной деятельности автоматизированных информационных систем. В настоящее время на рынке программного обеспечения имеется множество различных систем. Однако наиболее эффективной, на наш взгляд, является система BAAN. Моделирование предприятия, которое способствует сокращению сроков внедрения, снижению уровня затрат и ускоренному возврату вложенных средств. В основе подсистемы лежат уникальные средства методологии внедрения, называемой Orgware, разработанной с учетом опыта внедрения продуктов BAAN более чем в 50-ти странах мира. Процесс внедрения начинается с описания или рассмотрения соответствующей типу и профилю предприятия референтной модели. На следующей стадии производится корректировка параметров бизнес-модели с учетом требований заказчика. Далее система конфигурируется и для каждого конкретного пользователя создается меню, в структуру которого могут быть включены инструкции и нормативные документы, определяющие выполнение отдельных задач.

Эта система выполняет следующие основные функции (рисунок 2.5).

Используя систему BAAN, ООО «ПТК» получает следующие преимущества:

- получение оперативной информации о текущих результатах деятельности предприятия в целом и с полной детализацией по отдельным заявкам, заказам, видам ресурсов;
- долгосрочное и оперативное планирование деятельности предприятия с возможностью корректировки плановых данных на основе оперативной информации;
- контроль всего цикла производства с возможностью влияния на него в целях повышения эффективности использования производственных мощностей, всех видов ресурсов и удовлетворения потребностей заказчиков;
- отслеживание производственных и материальных потоков;

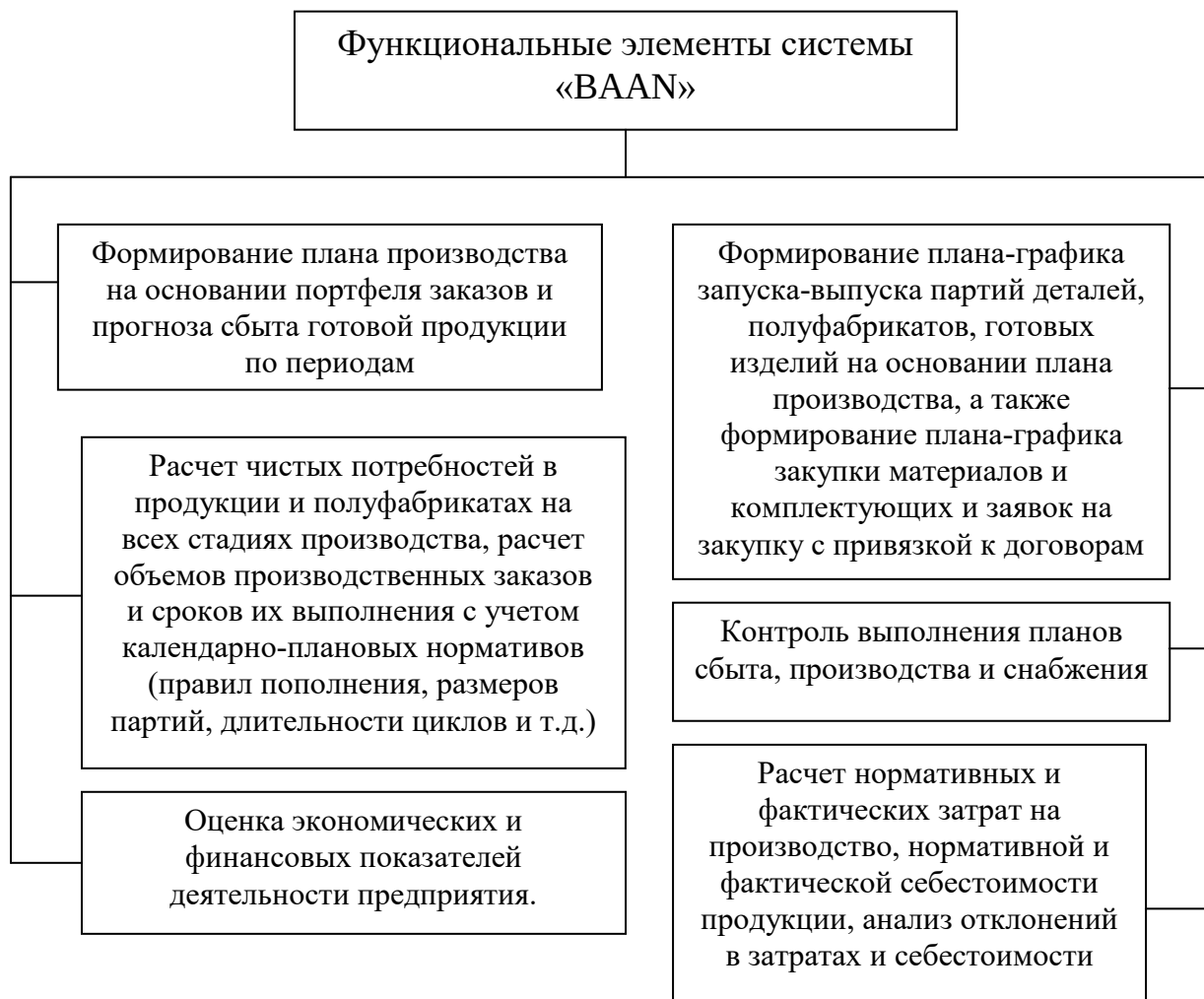


Рисунок 2.5 - Основные функции, реализуемые интегрированной информационной системой

- реальное сокращение материальных ресурсов на складах;
- автоматизация работ договорного отдела с полным контролем платежей, отгрузки продукции и сроков выполнения договорных обязательств;
- финансовое отражение деятельности предприятия в целом;
- возможность расширения системы за счет создания и подключения новых модулей; поэтапное внедрение системы с учетом потребностей конкретного предприятия [38].

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

3.1 Построение организационной структуры управления производственного цеха и управление персоналом

ООО «Поволжская торговая компания» (ООО «ПТК» - сокращенное наименование) образовано 21 декабря 1995 года. Форма собственности частная (общество с ограниченной ответственностью). Оно является правопреемником общества с ограниченной ответственностью «Современные материалы» и общества с ограниченной ответственностью «Капиталстрой».

ООО «Поволжская торговая компания» является юридическим лицом - коммерческой организацией, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, расчетный, валютный и иные счета в банках.

Основные характеристик предприятия представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Основные характеристики

Характеристики	Значение
ОГРН	1025801363114
ИНН	5836612171
КПП	583601001
Дата постановки на учёт	4 января 1996 г.
Налоговый орган	Инспекция Федеральной налоговой службы по Ленинскому району г. Пензы
Уставный капитал	41 499,00 р.
Дата включения в МСП	1 августа 2016 г.
Категория субъекта МСП	Малое предприятие
Юридический адрес	440600, Пензенская область, город Пенза, улица Гладкова, 10

Организация осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и учредительным договором. Права и обязанности участников (учредителей) юридического лица соответствуют целям деятельности, предусмотренным в его учредительных документах - уставе и учредительном договоре.

Основная продукция, продаваемая организацией - это строительные и отделочные материалы: лакокрасочные материалы, линолеум, обои, керамическая плитка, ламинированный и натуральный паркет, сантехника, стеновые панели, сухие смеси, шпатлевка, герметики, лаки, хозяйственный инвентарь и другие отделочные материалы.

Для обеспечения эффективного функционирования предприятия все основные элементы должны быть объединены в определенную структуру.

Организационная структура управления – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

В ООО «ПТК» имеет место наиболее распространенная структура - линейно-функциональная, где подразделения действуют на правах штаба при линейном руководителе, помогая ему в решении всевозможных задач (приложение Б).

Она создается на небольшом предприятии, где весь персонал делится на равные или примерно равные части. Ее необходимость диктуется потребностью эффективного руководства персоналом, а это достигается лучше всего в малых группах. Группируют работников и деятельность в соответствии с функциями, выполняемыми в рамках фирмы (производство, финансы, бухгалтерский учет, управление персоналом). Функциональные группы при этом состоят из экспертов и специалистов в определенных

областях, что обеспечивает наиболее обоснованное и эффективное решение проблем.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- 1) наличие профессионалов в подготовке управленческих решений и их ответственность;
- 2) соблюдение принципа единоначалия.

Процесс управления предприятием представляет собой совокупность взаимосвязей и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов. Процесс управления направлен на создание нормальных условий в сфере производства, реализации продукции собственного производства [13].

Высшим уровнем в структуре ООО является общее собрание учредителей, которые регламентируют его деятельность. Собрание учредителей избирает директора, который непосредственно руководит предприятием и в частности его подразделениями.

Все отделы и службы возглавляются руководителями, которые назначаются на должность и освобождаются от должности приказом директора. На эти должности назначаются лица, имеющие высшее техническое или экономическое образование и стаж работы по направлениям деятельности служб на инженерно-технических и экономических должностях не менее 5 лет. Штатное расписание разрабатывается, согласовывается в установленном порядке и утверждается директором. Работа ведется по утвержденным директором месячным и годовым планам с представлением ему отчетов о работе ежемесячно.

В свою очередь вновь создаваемое структурное подразделение будет иметь линейную структуру управления (рисунок 3.1). Управление производственным цехом будет осуществлять начальник производства (технолог), который будет нести ответственность за производственный процесс и качество производимой продукции, а также разрабатывать и утверждать технологию производства продукции и их технические

характеристики утверждать их в соответствующих государственных структурах.

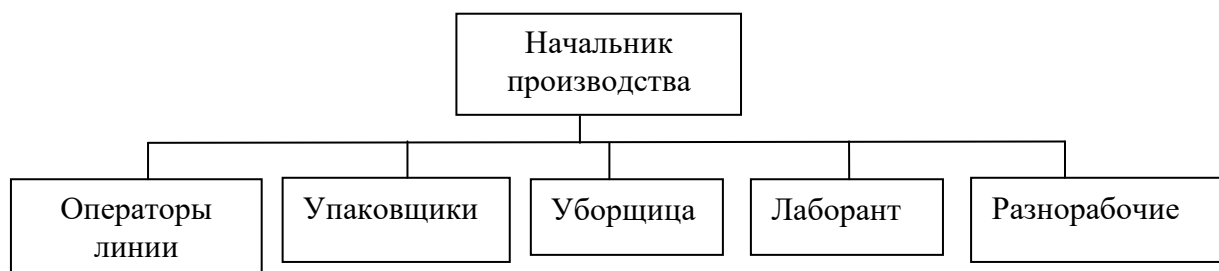


Рисунок 3.1 – Организационная структура управления цеха по производству масляных красок

Исходя из указанных задач и требований производства, была определена численность работников цеха (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Состав и численность персонала цеха по производству масляных красок

Должность	Количество, чел.
Начальник производства (технолог)	1
Операторы	8
Разнорабочие	2
Упаковщики	4
Лаборант	1
Итого	16

Таким образом, на первоначальном этапе общая численность сотрудников цеха составит 16 человек.

Одним из важнейших элементов производственно-хозяйственной деятельности является управление персоналом [32].

На основе сделанного прогноза человеческих ресурсов создается штатное расписание предприятия.

На основе перечня вакантных должностей производится набор персонала.

На основе должностной инструкции формируются профессиональные и психологические характеристики для вакантной должности, и создаётся

идеальный портрет работника. Причем при приеме на работу оцениваются как профессиональные, так и личностные характеристики сотрудника.

После того, как сформированы основные требования, предъявляемые к кандидатам, ставятся следующие вопросы:

- где искать кандидатов на вакантные должности;
- как сообщить информацию об имеющихся вакансиях.

Предприятие «ПТК» будет решать эти вопросы при помощи процесса вербовки персонала, то есть совокупности мер, предпринимаемых для установления контакта и привлечения кандидатов на вакантные должности.

Выбор источника набора персонала связан с политикой предприятия в сфере управления персоналом.

К таким источникам относятся печатные средства массовой информации, радио, телевидение, Internet, биржи труда, кадровые агентства и так далее.

В процессе отбора устанавливается соответствие кандидатов на вакантные должности требованиям, предъявляемым к ним.

В ООО «ПТК» 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 «ПТК» 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. 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.

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

В ООО «ПТК» используются два основных метода стимулирования персонала: материально-денежное и нематериальное.

Материально-денежный метод стимулирования изложен в Положении о порядке премирования, а также в Положении об оплате труда.

Положение об оплате труда разработано в соответствии с требованиями действующего трудового законодательства Российской Федерации с целью повышения материальной заинтересованности работников предприятия ООО «ПТК».

В соответствии с данным положением в ООО «ПТК» устанавливаются следующие виды выплат:

- 1) оклад (должностной оклад);
- 2) персональная надбавка к окладу;
- 3) повышающий коэффициент к окладу (размер выплат по повышающему коэффициенту к окладу (должностному окладу) определяется путем умножения размера оклада (должностного оклада) работника на повышающий коэффициент);
- 4) выплаты компенсационного характера.

Премирование будет осуществляться с целью поощрения работников по результатам работы за месяц, квартал, полугодие, 9 месяцев, год.

На предприятии одновременно могут быть введены несколько премий за разные периоды – по итогам работы за месяц, квартал, полугодие, 9 месяцев, год, а также премии за образцовое качество выполняемых работ, за выполнение особо важных и срочных работ, за интенсивность и высокие результаты работы и т.д.

Премия по итогам работы будет выплачиваться в пределах имеющихся средств.

Премия за выполнение особо важных и срочных работ будет выплачиваться работникам единовременно по итогам выполнения особо важных и срочных работ с целью поощрения работников за оперативность и качественный результат труда.

Нематериальные методы стимулирования:

- 1) организация поздравления работников с днем рождения и праздниками;

2) приобретение эргономичных приспособлений для офисных работников, снижающих усталость от работы за компьютером;

3) информирование сотрудников о достижениях предприятия с целью создания атмосферы общности результатов.

3.2 Формирование стратегий организации

Первоначальным этапом определения стратегий организации является формирование ее миссии.

Миссия организации – понятие, раскрывающее смысл существования и определяющее в общем ее сферу деятельности.

Рассмотрим миссию ООО «ПТК».

Его деятельность направлена на производство и реализацию высококачественных лакокрасочных материалов с учетом тенденций мирового развития данной отрасли, с целью удовлетворения потребности в этой продукции профессионалов (строителей), учитывая их требования к качеству и экологичности товара и установление надежных деловых длительных связей со всеми контрагентами рынка, что позволяет предприятию динамично развиваться и оставаться финансово независимым и устойчивым, таким образом, обеспечивая справедливое отношение к сотрудникам организации, а также оказывать прямую и косвенную финансовую поддержку Пензе и Пензенской области, тесно сотрудничать с местными властями, решать общие, социальные и экологические проблемы.

Рассмотрим миссию по целям организации.

а) покупатели – удовлетворение потребностей в высококачественных лакокрасочных материалах строительных организаций, строительных бригад и населения в целом;

б) работники – предприятие гарантирует своим сотрудникам достойную заработную плату, бесплатное обучение и повышение

квалификации, благоприятные условия труда, соблюдение норм труда и отдыха, карьерный рост, благоприятный климат в коллективе;

с) поставщики – предприятие является надежным партнером, который стремится к доверительному сотрудничеству на принципах деловой этики, углубленному взаимопониманию путем более активного обмена ресурсами;

д) общество – содействие в обеспечении здоровья общества путем использования для производства экологически чистого и безопасного сырья.

На основании миссии разрабатывается система стратегических целей производственного подразделения. Стратегические цели, представленные в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Стратегические цели

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
<u>C1</u>	Экономические	
C 1.2	Прибыльность	Увеличить чистую прибыль на 13% к 2019 году
C 1.3	Рентабельность	Поддерживать рентабельность на уровне не ниже 20 %
C 1.4	Фондоотдача	Увеличить фондоотдачу к 2020 году на 10%
C 1.5	Себестоимость	Снижать себестоимость продукции на 3 – 5% ежегодно за счет оптимизации структуры производственного процесса
<u>C2</u>	Научно-технические	
C 2.1	Товары-новинки	К 2021 году освоить производство водно-дисперсионных красок
C 2.2	Товары-аналоги	Разрабатывать модификации уже имеющейся продукции в зависимости от пожеланий клиентов.
<u>C 3</u>	Производственные	
C 3.1	Объемы производства	Увеличивать объемы производства на 10-15% ежегодно
C 3.2	Качество	Улучшать качество и надежность продукции.
C 3.3	СМК	Внедрение сертифицированной СМК к 2020 году

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
С 3.4	Оборудование	Обновление технической базы к 2020 году.
С 4	Организационные	
С 4.1	Условия труда	Провести ряд мероприятий по улучшению условий труда, с целью повышения производительности персонала.
<u>С 5</u>	Маркетинговые	
С 5.1	Маркетинговые исследования	Проводить маркетинговые исследования не реже 2 раз в год.
С 5.2	Ассортимент	Расширять товарный ассортимент на 1-3 позиций ежегодно
С 5.3	Объемы реализации	Увеличивать объемы реализации до 10-15% ежегодно
С 5.4	Рынки	Выйти на рынки стран СНГ (Казахстан), и Южного ФО России к 2021 году.
С 5.5	Магазин	Расширение фирменной торговли к 2018 году.
<u>С 6</u>	Материально-технического обеспечения	
С 6.1	Поставщики	Увеличение числа поставщиков в связи с расширением производства.
<u>С 7</u>	Производственные	
С 7.1	Производственные мощности	Увеличивать производственные мощности предприятия ежегодно на 3-5%
С 7.2	Площади	Увеличение производственных и складских площадей.
<u>С 8</u>	Социально-культурные	
С 8.1	Социальные гарантии	Усовершенствовать систему социальных гарантий на предприятии к 2019 г.

Поставленные стратегические цели не остаются неизменными. Они периодически корректируются в зависимости от условий как внутренней, так и внешней среды предприятия.

Важным условием определения эффективных стратегий является анализ внешней и внутренней среды организации.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по

отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, можно разделить в шесть областей. Этими областями (факторами) являются политико-правовая среда, экономическая среда, социально-демографическая среда, культурная среда, научно-техническая среда, экологическая среда.

Одним из наиболее распространенных методов анализа внешней среды организации является PEST-анализ.

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

В строках таблицы записываются конкретные проявления факторов внешней среды, которые оказывают влияние на организацию и требуют проведения в ней соответствующих изменений. Вес группы определяется сопоставительным сравнением их важности между собой. Вес группы и вес фактора внутри группы определяется по принятой шкале, например, пятибалльной. Результирующий вес определяется алгебраическим умножением веса группы на вес фактора внутри группы [17].

На основе PEST-анализа проведем анализа факторов внешней среды для ООО «ПТК» (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Оценка весов факторов внешней среды

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы	Вес фактора (балл)	Итого (балл)
1	2	3	4	5	6
Политическ е	ПП1	Поддержка Правительством Пензенской области региональных производителей	Гп = 4 балла	Гп1 = 4	Рп1 = 16
	ПП2	Программа поддержки и развития малого предпринимательства		Гп2 = 4	Рп2 = 16

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6
	ППЗ	Интервенция иностранных производителей		$\Gamma_{п3} = 5$	$R_{п3} = 20$
	ПП4	Бюрократические барьеры развития предпринимательства		$\Gamma_{п4} = 3$	$R_{п4} = 12$
Экономические	ЭЭ1	Высокие темпы роста строительной индустрии, обусловленные ростом спроса	$\Gamma_{э} = 4$ балла	$\Gamma_{э1} = 4$	$R_{э1} = 16$
	ЭЭ2	Изменение налогового законодательства		$\Gamma_{э2} = 5$	$R_{э2} = 20$
	ЭЭ3	Высокая ёмкость рынка		$\Gamma_{э3} = 5$	$R_{э3} = 20$
	ЭЭ4	Отсутствие внешних инвестиций		$\Gamma_{э4} = 3$	$R_{э4} = 12$
Технологические	ТТ1	Поддержка программы реструктуризации промышленности	$\Gamma_{т} = 3$ балла	$\Gamma_{т1} = 5$	$R_{т1} = 15$
	ТТ2	НИОКР		$\Gamma_{т2} = 4$	$R_{т2} = 12$
	ТТ3	Развитая система информационных технологий		$\Gamma_{т3} = 3$	$R_{т3} = 9$
	ТТ4	Большой выбор технического оборудования.		$\Gamma_{т4} = 4$	$R_{т4} = 12$
Соц.-демографич.	ТС1	Сильное расслоение потенциальных клиентов по доходам.	$\Gamma_{с} = 2$ балла	$\Gamma_{с1} = 3$	$R_{с1} = 6$
	ТС2	Высококвалифицированный персонал и ИТР на рынке труда		$\Gamma_{с2} = 3$	$R_{с2} = 6$
	ТС3	Формирование европейской культуры оформления интерьеров		$\Gamma_{с3} = 2$	$R_{с3} = 4$

Таким образом, при помощи PEST-анализа выявлена значимость факторов внешней среды, которые оказывают влияние на наше предприятие. Дальнейший анализ позволяет учесть их характер (возможность или угроза), оценить срочность реагирования предприятия на каждый фактор, определить итоговую важность каждого фактора. Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу 3.5.

Таблица 3.5 – Профиль среды

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка (балл)
ПП1	$R_{п1} = 16$	2	+	+32
ПП2	$R_{п2} = 16$	2	+	+32
ПП3	$R_{п3} = 20$	1	-	-20
ПП4	$R_{п4} = 12$	2	-	-22
ЭЭ1	$R_{э1} = 16$	2	+	+32
ЭЭ2	$R_{э2} = 20$	1	-	-20
ЭЭ3	$R_{э3} = 20$	3	+	+60
ЭЭ4	$R_{э4} = 12$	2	-	-22
ТТ1	$R_{т1} = 15$	2	+	+30
ТТ2	$R_{т2} = 12$	1	+	+12
ТТ3	$R_{т3} = 9$	2	+	+18
ТТ4	$R_{т4} = 12$	3	+	+36
ТС1	$R_{с1} = 6$	2	-	-12
ТС2	$R_{с2} = 6$	1	+	+6
ТС3	$R_{с3} = 4$	2	+	+8

Таким образом, по анализу внешней среды можно сделать следующие выводы:

1) Некоторые из экономических факторов являются наиболее благоприятными. Реализация программы поддержки правительства Пензенской области региональных производителей может предоставить дополнительные выгоды и создать хорошие альтернативы развития предприятия. На рынке также наблюдается огромная потребность в строительных материалах, что обуславливает высокий потенциал рынка. Но в тоже время платёжеспособный спрос низок, что негативно отражается на стадии реализации товара. Так же отрицательным экономическим фактором является постоянное повышение цен на материалы, используемые при производстве продукции.

2) Технологический фактор является наиболее благоприятным на рынке ЛКМ. Поддержка программы реструктуризации промышленности, НИОКР, Развитая система информационных технологий, большой выбор технического оборудования – вес эти факторы создают положительный

эффект для функционирования и развития рынка водно-дисперсионных красок. Единственным недостатком является отсутствие современного отечественного оборудования, что увеличивает затраты на покупку импортного.

3) Из политических факторов наиболее значим фактор бюрократизации управленческого аппарата, что сдерживает развитие предпринимательских инициатив.

Проведем экспертный анализ факторов внутренней среды по ее основным направлениям по 10-балльной шкале оценки (таблица 3.6).

Таблица 3.6 - Результаты анализа внутренней среды предприятия ООО «ПТК»

Основные направления анализа	Оценка состояния (балл)
1	2
Маркетинговая деятельность	
1. Наличие и качество сегментации рынка	8
2. Позиционирование основных продуктов на сегментах	7
3. Ориентированность продуктов на требования рынка	5
4. Рациональность политики ценообразования	6
5. Эффективность продвижения продуктов на рынки продаж	5
6. Эффективность продаж	7
Производственная деятельность	
1. Планирование процессов производства продукции	6
2. Снабжение производства	6
3. Эффективность производства	5
4. Использование ресурсосберегающих технологий	4
5. Использование современного высокотехнологичного оборудования	6
6. Эффективность использования системы качества	4
Организационная деятельность	
1. Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	7
2. Качество коммуникаций	6
3. Рациональность распределения полномочий и ответственности	5
4. Отработанность процедур управления, норм и правил	5

Продолжение таблицы 3.6

1	2
5. Использование информационных технологий управления	4
Работа с персоналом	
1. Наличие эффективных процедур найма и роста персонала	5
2. Эффективность системы обучения и переобучения персонала всех уровней	4
3. Взаимоотношения менеджеров с работниками	7
4. Эффективность системы мотивации	6
Финансовая деятельность	
1. Прибыльность предприятия	7
2. Эффективность инвестиционной политики	5
3. Обеспечение безубыточности	6
4. Поддержание ликвидности	6

Выводы по анализу внутренней среды:

В маркетинговой деятельности имеются недостатки, связанные с эффективностью продвижения продуктов на рынке продаж. Это связано в первую очередь с отсутствием дополнительных инвестиций в рекламную деятельность компании. Кроме того выявлены следующие недостатки: недостаточное использование ресурсосберегающих технологий; неэффективное использование возможностей системы качества предприятия; использование информационных технологий управления находится на самом начальном этапе; недооценка перспективных возможностей обучения и переобучения персонала и инвестирования в эту сферу деятельности.

Для взаимной увязки факторов внешней и внутренней среды ООО «ПТК» используется SWOT-анализ, в котором определяются сильные и слабые стороны предприятия, позволяющие наиболее успешно ориентироваться во внешней среде, а так же возможности и угрозы, которые могут возникнуть при реализации поставленных перед организацией целей.

Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - SWOT–анализ ООО «ПТК»

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внешние возможности предприятия
<p>Высококвалифицированный персонал и ИТР.</p> <p>Высокое качество продукции.</p> <p>Возможность работы по индивидуальным заказам.</p> <p>Использование автоматизированного, высокопроизводительного оборудования.</p> <p>Предусмотрены накопительные и разовые скидки на продукцию.</p> <p>Гарантия поставок.</p>	<p>Большой выбор импортного технического оборудования (возможность обновления материально-технической базы).</p> <p>Федеральные и региональные программы поддержки развития малого предпринимательства.</p> <p>Высокий потенциал рынка.</p> <p>Наличие высококвалифицированных ИТР на рынке труда.</p>
Потенциальные внутренние слабые стороны	Потенциальные внешние угрозы предприятию
<p>Более слабая система сбыта по сравнению с конкурентами.</p> <p>Недостаточно эффективная система продвижения продукции.</p> <p>Отсутствие финансовых возможностей для осуществления организационно-технических маневров.</p>	<p>Заметное отставание в развитии отечественной сырьевой базы и высокая зависимость от импортных поставок химических компонентов.</p> <p>Ужесточение требований к экологичности и безопасности лакокрасочных материалов.</p> <p>Снижение спроса на продукцию в результате снижения доходов населения</p>

Рассмотрим процесс формирования стратегии функционирования и стратегии развития предприятия ООО «ПТК».

Стратегия функционирования определяет конкурентное поведение фирмы в ее текущей деятельности, целевую ориентацию на объем рынка, отношение к цене и качеству. Основные базовые стратегии функционирования (БКС) приведены на рисунке 3.1 и в таблице 3.8 [29].

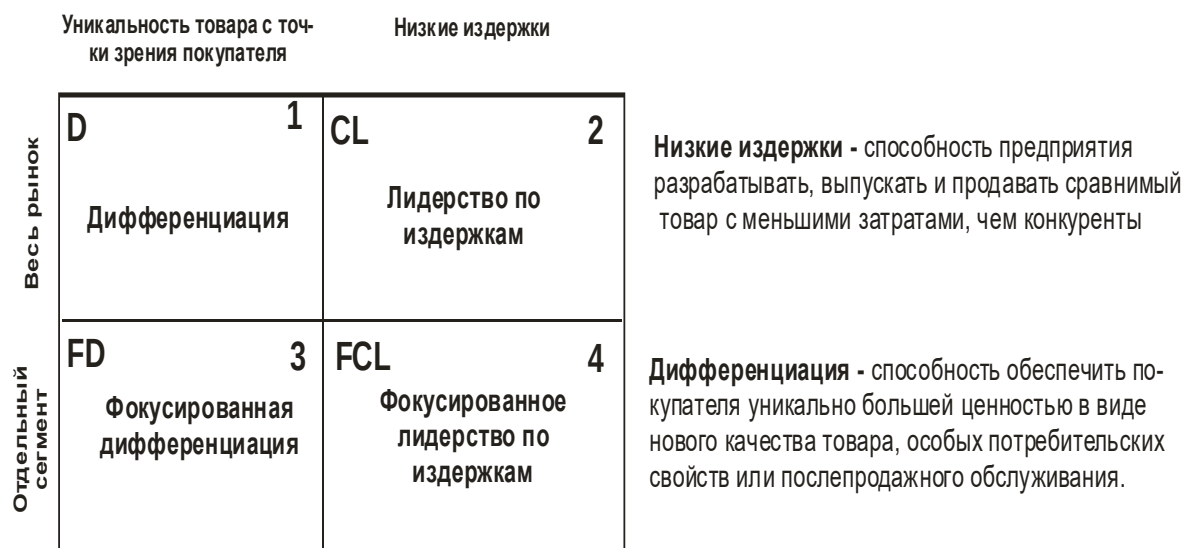


Рисунок 3.1 - Основные базовые стратегии функционирования

Таблица 3.8 – Характеристики БКС

Характеристики БКС	Лидерство по издержкам (CL)	Дифференциация (D)	Фокусирование (F)
1	2	3	4
Стратегическая цель	Стремление стать поставщиком самых дешевых товаров, привлекательных для широкого круга потребителей.	Обеспечение уникальных свойств товара, привлекательных для широкого круга потребителей.	Сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте, в котором потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка.
Основа конкурентного преимущества	Более низкие по сравнению с конкурентами издержки.	Способность предложить покупателям нечто отличное от конкурента с надбавкой к цене только за осознанную ценность.	Низкие издержки или товар, соответствующий требованиям и вкусам целевого сегмента.
Номенклатура продукции	Хороший базовый продукт, соответствие средним стандартам.	Разнообразие вариантов продукции, подчеркивание избранных отличительных качеств.	Продукт, соответствующий особым нуждам целевого сегмента.

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3	4
Особенности производства	Непрерывный поиск путей снижения издержек без того, чтобы жертвовать приемлемым качеством.	Изобретения путей создания ценности для покупателя.	Изготовление по заказу сегмента.
Поддержка стратегии	Оптимальные показатели цена/качество. Все элементы стратегии направлены на повсеместное снижение издержек	Доведение до заинтересованных потребителей информации об отличительных чертах продукции, использование их для завоевания особой репутации	Полное сосредоточение деятельности на обслуживании целевого (ых) сегмента (ов) лучше, чем это делают конкуренты.

Предприятие ООО «ПТК» не может выбрать стратегию лидерства по издержкам, так как рынок, на котором будет функционировать предприятие монополистический, на нем идет борьба за качество, а не за цену. Лояльность потребителя невысока и он очень требователен к качеству. Потребительские запросы, предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами.

Стратегия фокусирования также не подходит ООО «ПТК», потому что оно будет ориентироваться на несколько сегментов (строительные организации, ремонтные бригады).

Предприятие ООО «ПТК» выбирает стратегию дифференциации. Сущность стратегии заключается в том, что организации находят способы быть неповторимой, отличной по своей продукции, марке, имиджу, рекламе и т.д. от других и постоянно поддерживают эту свою особенность, предлагая покупателям новые или улучшение товаров и услуг.

Уникальной особенностью отделочных материалов ООО «ПТК» будет то, что в их основу будет входить акрил. Акрил – это искусственно созданный материал, основными качествами которого являются

пластичность и прочность. Это означает, что акрил может принимать любые формы и при этом оставаться прочным.

Предприятие будет ориентироваться на средний и высший ценовой сегмент.

Также в дальнейшем, когда предприятие укрепит свои позиции на рынке, планируется создать контрактную группу, которая будет обслуживать коммерческие организации, осуществляющие крупные строительные проекты. Данное направление можно характеризовать также как поставки «business to business».

Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции. Это обеспечивает ей конкурентные преимущества.

Дифференциация и широкая лояльность покупателей создают барьеры входу других компаний, которым для этого необходимо выполнять конкурентоспособные разработки.

Возможности от использования стратегии дифференциации:

- устанавливать повышенную цену;
- увеличивать объем продаж;
- удовлетворение потребностей потребителей.

Пути достижения эффекта от использования стратегии дифференциации:

- использовать акрил в производстве отделочных материалов;
- закупить автоматизированное оборудование с высокой производительностью;
- сконцентрировать свое внимание на обеспечение высокого уровня обслуживания клиентов;
- увеличить расходы на рекламу, с целью продвижения товара;
- повысить цену, но сделать ее ниже, чем у зарубежных производителей.

Для выявления стратегии развития предварительно выполняется качественный анализ, используя матрицу потребителя (таблица 3.9) и матрицу производителя (таблица 3.10).

Таблица 3.9 – Матрица потребителя

Показатель оценки цены	Уд вес (0 - 1)	Оценка (бал)	Σ цена	Показатель оценки качества	Уд вес (0 - 1)	Оценка (бал)	Σ кач.
Уровень цен	0,4	5	2,0	Качество товара	0,4	7	2,8
Эффективность системы дифференциации цен	0,3	4	1,2	Полезность	0,3	5	1,5
Эластичность спроса по цене	0,2	5	1,0	Престижность	0,1	2	0,2
Перекрестная эластичность с товарами-заменителями	0,1	6	0,6	Уровень обслуживания	0,2	6	1,2
Всего:	1,0	21	4,8	Всего:	1,0	20	5,7

Таблица 3.10 – Матрица производителя (поставщика)

Показатель оценки удельных издержек	Уд вес (0 - 1)	Оценка (бал)	Σ изд.	Показатель оценки факторов конкурентоспособности	Уд вес (0 - 1)	Оценка (бал)	Σ конк.
Постоян. издержки	0,2	5	1,0	Ассортимент	0,1	2	0,2
Переменные издержки	0,4	4	1,6	Сервисное обслуживание	0,6	6	1,2
Стоимость. Наличие экономии от масштаба	0,2	5	1,0	Качество упаковки	0,1	2	0,2
Эффективность организации бизнес-процессов	0,2	4	0,8	Быстрота доставки заказов	0,2	5	1,0
Всего:	1,0	18	4,4	Всего:	1,0	15	2,6

Получив результаты анализа потребителя и поставщика, определяем стратегический направления предприятия:

- инвестирование прибыли в развитие факторов конкурентоспособности;
- движение в верхние сегменты рынка.

Корпоративная стратегия определяет стратегические сферы бизнеса, соотношения и связи между ними, распределение стратегических ресурсов. Наиболее характерными мероприятиями корпоративной стратегии являются:

- Формирование и эффективное управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем.
- Определение приоритетов инвестирования и направление корпоративных ресурсов в перспективные направления деятельности.
- Обеспечение синергетического эффекта среди родственных подразделений предприятия и превращение его в конкурентное преимущество [23].

Определим основные направления корпоративной стратегии на основании SPACE-анализа (рисунок 3.2, таблиц 3.11-3.15).

Таблица 3.11 – Факторы, определяющие конкурентное преимущество предприятия

Доля рынка	Малая	0 1 2 3 4 5 6	Большая
Качество продукта	Низкое	0 1 2 3 4 5 6	Превосходное
Стадия жизненного цикла продукта	Поздняя	0 1 2 3 4 5 6	Ранняя
Цикл замены продукта	Переменный	0 1 2 3 4 5 6	Фиксированный
Приверженность потребителей	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Использование производственных мощностей у конкурентов	Минимальное	0 1 2 3 4 5 6	Максимальное
Технологическое Know-how	Малое	0 1 2 3 4 5 6	Большое
Степень вертикальной интеграции	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая

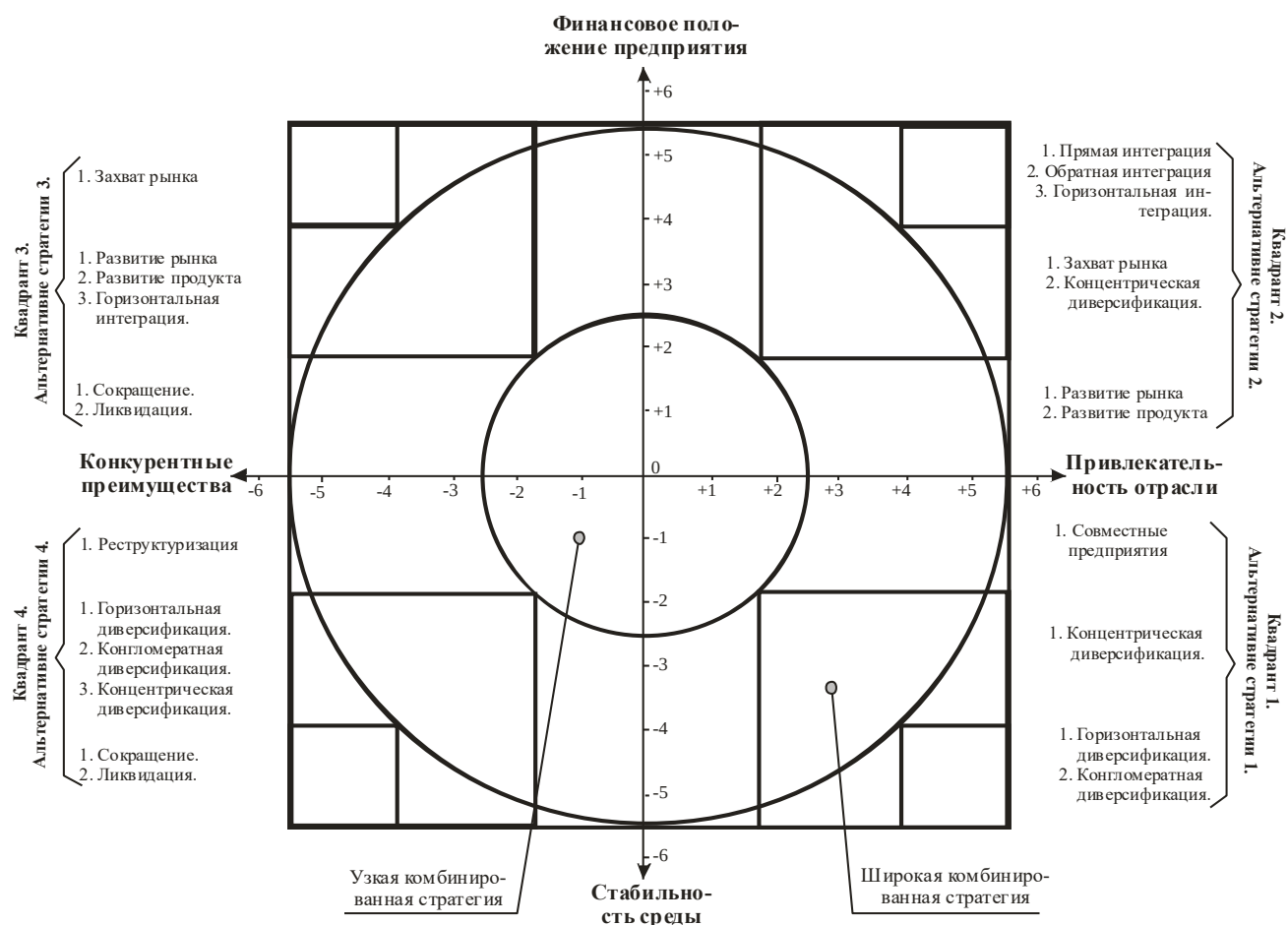


Рисунок 3.2 – Матрица SPACE-анализа

Таблица 3.12 – Факторы, определяющие финансовое положение предприятия

Отдача на вложение (ROI)	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Финансовый рычаг	Несбалансированный	0 1 2 3 4 5 6	Сбалансированный
Ликвидность	Несбалансированная	0 1 2 3 4 5 6	Сбалансированная
Степень удовлетворения потребностей в капитале	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Поток платежей в пользу предприятия	Малый	0 1 2 3 4 5 6	Большая
Простота выхода с рынка	Трудно	0 1 2 3 4 5 6	Легко
Рискованность бизнеса	Высокая	0 1 2 3 4 5 6	Низкая
Оборачиваемость	Медленная	0 1 2 3 4 5 6	Быстрая

Таблица 3.13 – Факторы, определяющие стабильность среды

Технологические измерения	Много	0 1 2 3 4 5 6	Мало
Темп инфляции	Высокий	0 1 2 3 4 5 6	Низкий
Вариация спроса	Большая	0 1 2 3 4 5 6	Малая
Разброс цен конкурирующих продуктов	Большой	0 1 2 3 4 5 6	Малый
Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок	Мало	0 1 2 3 4 5 6	Много
Давление конкурентов	Высокое	0 1 2 3 4 5 6	Мало
Эластичность спроса	Эластичный	0 1 2 3 4 5 6	Неэластичный

Таблица 3.14 – Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли

Потенциал роста	Низкий	0 1 2 3 4 5 6	Высокий
Потенциальная прибыльность	Низкий	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Финансовая стабильность	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Технологическое know-how	Простое	0 1 2 3 4 5 6	Сложное
Использование ресурсов	Неэффективное	0 1 2 3 4 5 6	Эффективное
Капиталоемкость	Высокая	0 1 2 3 4 5 6	Низкая
Легкость вхождения на рынок	Легко	0 1 2 3 4 5 6	Сложно
Производительность использования ресурсов	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая

Таблица 3.15 – Значения факторов для предприятия ООО «ПТК»

Факторы SPACE-анализа	Среднее значение факторов
Факторы, определяющие конкурентные преимущество предприятия	3,3
Факторы, определяющие финансовое положение предприятия	3,5
Факторы определяющие стабильность среды	2,7
Факторы, определяющие привлекательность отрасли	4,1

Эта позиция (рисунок 3.3) характерна для ООО «ПТК» в сравнительно нестабильном окружении. Предприятие не является лидером, но имеет ярко выраженное конкурентное преимущество, которое позволяет ему занимать достаточно хорошее положение на рынке и в дальнейшем занять на нем лидирующую роль.

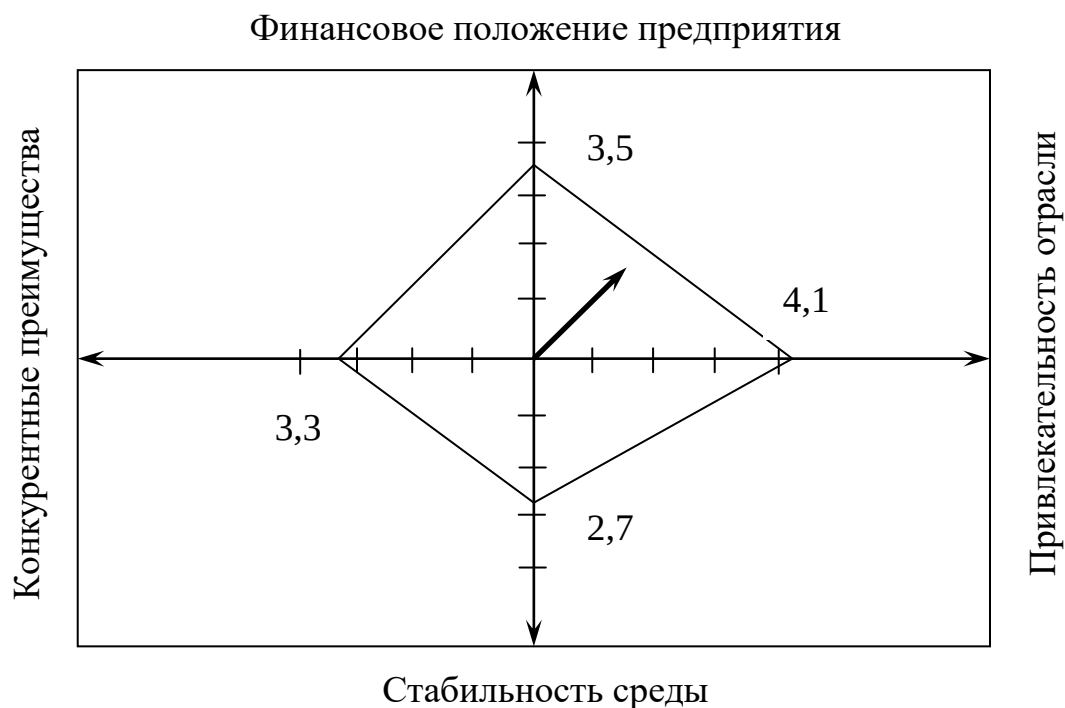


Рисунок 3.3 – Конкурентная позиция предприятия.

Для этого рекомендуется осуществить ряд мероприятий:

- 1) аккумулировать дополнительные финансовые ресурсы для усиления рыночного потенциала;

- 2) укрепить службу маркетинга;
- 3) направить дополнительные силы на укрепление качества выпускаемой продукции;
- 4) инвестировать дополнительные средства в повышении производительности;
- 5) сократить издержки;
- 6) проводить мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на сокращающемся рынке.

Выбор инновационной стратегии. Предприятие ООО «ПТК» является новичком, стремится избегать столкновения с лидером и вместо этого атаковать сравнимые с ним по размерам компании или более мелкие компании, действующие на местных или региональных рынках. Эти более мелкие компании могут испытывать недостаток в финансовых ресурсах и неудовлетворительно обслуживать своих потребителей. Несколько крупных компаний – выросли до своих теперешних размеров, не бросая вызов крупным конкурентам, а «пожирая» небольших местных или региональных конкурентов.

Выбор стратегии маркетинга. Исходя из концепции жизненного цикла товара, можно разработать стратегию маркетинга для соответствующего этапа его жизни.

Предприятие ООО «ПТК» изначально будет находиться на этапе внедрения, так как оно только создается.

Этот этап характеризуется медленным ростом объема продаж.

На этапе внедрения организация выпускает ограниченное число разновидностей нового товара, поскольку рынок еще не готов к их восприятию. Усилия направляются на тех покупателей, которые в наибольшей степени готовы купить товар. Цены обычно находятся на высоком уровне, потому что, во-первых, высоки издержки в связи с небольшим объемом производства товара, во-вторых, еще не полностью

решены технические проблемы производства, в-третьих, высоки расходы на рекламу и мероприятия по стимулированию сбыта.

Большие издержки в связи с проведением мероприятий по стимулированию сбыта, характерны для этой стадии не только из-за небольшого объема продаж, но главным образом потому, что имеется необходимость в высоком уровне ее стимулирования с целью информации потенциальных потребителей о новом товаре и для обеспечения эффективной работы предприятий торговли.

При выходе на рынок с новым товаром можно варьировать такими маркетинговыми переменными, как цена, расходы на стимулирование сбыта, система распределения, качество товара.

Исходя из всего вышесказанного предприятие ООО «ПТК» будет использовать на этой стадии стратегию интенсивного маркетинга. При выходе на рынок нового товара предполагается установление высокой цены при высоком уровне затрат на стимулирование сбыта с целью получения максимально возможной прибыли на единицу товара. В то же время предприятие вкладывает большие средства в стимулирование сбыта, с тем чтобы убедить потребителя в преимуществах нового товара. Высокий уровень расходов на стимулирование сбыта должен обеспечить быстрое его проникновение на рынок.

Предприятие ООО «ПТК» будет стремиться побыстрее пройти стадию внедрения, задержаться на стадии роста и зрелости.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Экономические расчеты по проекту выполнены с использованием программного средства Project Expert.

Планируется следующая структура финансирования (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Структура финансирования

	Собственные средства		Заемные средства	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Основные средства	620 000	23,7	2 000 000	76,3
Оборотные средства	1 080 000	100,00		

Денежные средства будут потрачены на покупку оборудования, его монтаж, отделку помещений, приобретение необходимых материалов.

Последовательность этапов проекта представлена в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Инвестиционные затраты по этапам и срокам проекта

Название	Длительность, дней	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
1	2	3	4	5
Регистрация	36	01.06.2017	07.07.2017	35040,91
Заключение договора на аренду	20	08.07.2017	28.07.2017	7248,40
Ремонт здания	37	28.07.2017	03.09.2017	623757,72
Покупка транспорта	20	05.09.2017	25.09.2017	223200,53
Покупка технологической карты	14	24.09.2017	08.10.2017	41863,61
Покупка оборудования	40	23.09.2017	02.11.2017	1576304
Монтаж	1	02.11.2017	03.11.2017	10365,60
Согласование с органами гос. контроля	15	08.10.2017	23.10.2017	3087,43
Покупка пожарного инвентаря	5	01.11.2017	06.11.2017	41462,39
Заключение договора с вневедомственной охраной	15	28.10.2017	12.11.2017	3087,43
Закупка сигнализации	3	02.11.2017	05.11.2017	49954,38
Услуга по установлению	1	04.11.2017	05.11.2017	6219,36

Продолжение таблицы 3.17

1	2	3	4	5
Покупка компьютеров	7	01.11.2017	08.11.2017	39868,57
Набор персонала	16	04.11.2017	20.11.2017	22904
Производство	0	25.11.2017	...	

Классификация затрат по статьям калькуляции позволяет определить себестоимость единицы продукции, распределить затраты по ассортиментным группам, установить объем расходов по каждому виду работ, производственным подразделениям, аппарату управления, выявить резервы снижения затрат. Калькуляция затрат по ассортиментным группам представлена в таблице 3.18.

Цена, по которой планируется продавать отделочные материалы, складывается из себестоимости, прибыли и НДС, равного 18 % (таблица 3.19).

Таблица 3.19 – Расчет цены на 1 кг по номенклатуре продукции

Наименование продукции	Цена без НДС, руб.	НДС, руб.	Цена отпускная, руб.
Масляная краска для внутренней отделки	78,93	14,21	93,14
Масляная краска для внешней отделки	92,55	16,66	109,21

На начальном этапе деятельности предприятия всю продукцию планируется продавать по факту с отсрочкой платежа в 30 дней. В последующем, когда ООО «ПТК» завоюет планируемую долю рынка, и его продукция будет пользоваться популярностью, то условия продажи могут быть пересмотрены. Например, с целью стимулирования продаж для постоянных клиентов, а также клиентов, осуществляющих расчет сразу, наличными, будут предоставляться скидки и рассрочка платежа.

Таблица 3.18 – Калькуляция полной себестоимости продукции по видам, руб. / кг.

Вид продукции	Прямые издержки на единицу продукции	Косвенные издержки на единицу продукции	Амортизац ия на единицу продукции	Проценты за кредит, отнесенные на себестоимость продукции	Затраты на персонал	Налоги, относимые на себестоимо сть	Полная себестоим ость
Масляная краска для внутренней отделки	25,57	8,82	2,14	0,34	12,82	2,47	52,16
Масляная краска для внешней отделки	33,78	9,66	2,34	0,37	14,05	2,69	62,89

Плановый объем продаж представлен в таблице 3.20.

Таблица 3.20 – Планируемый объем продаж продукции, кг

Вид продукции	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Масляная краска для внутренней отделки	4225	69871	77676	83852	89806	87834
Масляная краска для внешней отделки	3346	55341	61523	66414	71130	69568

Реализация продукции предполагается с ноября 2017 года (таблица 3.21), при этом предполагается, что размер потерь составит 1,5%. В результате выручка от реализации продукции составит 194242,47 руб.

Производственно-хозяйственная деятельность предприятия ООО «ПТК» будет убыточной до января 2020 года. До этого времени убытки предыдущих периодов превышают сумму накопленной и нераспределенной прибыли. С февраля 2020года его деятельность становится прибыльной и на конец периода расчетов чистая прибыль составляет 1378161,50 руб.

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. План движения денежных средств приведен в таблице 3.22.

В первом (2017) году реализации проекта планируется привлечь дополнительный капитал учредителей (в форме целевых займов) в размере 2 млн. руб. В течении первого (2017) и второго (2018) года часть этих средств будет направлена на капитальные вложения (кэш-фло от инвестиционной деятельности отрицательно), на пополнение оборотных средств и проведение рекламной кампании (кэш-фло от операционной деятельности отрицательно).

Таблица 3.21 – Финансовые результаты ООО «ПТК», руб.

Показатели	6.2017	7.2017	8.2017	9.2017	10.2017	11.2017
Валовой объем продаж						197 190,42
Потери						2 947,96
Чистый объем продаж						194 242,47
Материалы и комплектующие						56 685,57
Суммарные прямые издержки						56 685,57
Валовая прибыль						137 556,90
Налог на имущество	1 210,50	1 188,07	1 165,65	1 552,42	1 521,47	4 454,10
Административные издержки	4 677,97	4 711,68	4 745,64	4 779,84	4 814,29	10 998,08
Производственные издержки	62 118,64	50 787,15	51 153,19	51 521,87	51 893,20	52 267,21
Маркетинговые издержки	2 881,36	768,21	773,75	4 675,93	784,94	790,60
Зарплата административного персонала	86 940,00	87 566,60	88 197,73	88 833,40	89 473,65	155 421,78
Зарплата производственного персонала						172 400,63
Зарплата маркетингового персонала						24 815,24
Суммарные постоянные издержки	156 617,97	143 833,64	144 870,30	149 811,04	146 966,08	416 693,54
Амортизация	12 232,28	12 232,28	12 232,28	12 232,28	16 882,29	16 882,29
Проценты по кредитам					23 659,60	23 659,60
Суммарные непроизводственные издержки	12 232,28	12 232,28	12 232,28	12 232,28	40 541,90	40 541,90
Другие издержки	24 851,12	453 358,23	86 237,28	48 269,75	5 232,93	110 937,11
Убытки предыдущих периодов		194 911,87	805 524,10	1 050 029,61	1 261 895,11	1 456 157,49
Прибыль до выплаты налога	-194 911,87	-805 524,10	-1 050 029,61	-1 261 895,11	-1 456 157,49	-1 891 227,24
Прибыль от курсовой разницы				0,00		
Налогооблагаемая прибыль	-194 911,87	-805 524,10	-1 050 029,61	-1 261 895,11	-1 456 157,49	-1 891 227,24
Налог на прибыль						
Чистая прибыль	-194 911,87	-805 524,10	-1 050 029,61	-1 261 895,11	-1 456 157,49	-1 891 227,24

Продолжение таблицы 3.21

Показатели	12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Валовый объем продаж	397 525,69	9 835 756,87	10 934 347,64	11 803 723,14	12 641 930,44	12 364 343,42
Потери	5 942,93	147 042,50	163 466,20	176 463,18	188 994,20	184 844,33
Чистый объем продаж	391 582,76	9 688 714,37	10 770 881,44	11 627 259,96	12 452 936,24	12 179 499,09
Материалы и комплектующие	114 272,57	2 823 354,62	3 112 893,17	3 333 953,55	3 567 330,30	3 489 000,13
Суммарные прямые издержки	114 272,57	2 823 354,62	3 112 893,17	3 333 953,55	3 567 330,30	3 489 000,13
Валовая прибыль	277 310,19	6 865 359,76	7 657 988,26	8 293 306,42	8 885 605,94	8 690 498,96
Налог на имущество	4 387,85	47 454,13	37 827,44	28 380,18	19 064,66	11 828,29
Административные издержки	11 077,34	139 323,04	151 442,05	162 347,99	173 712,35	176 940,97
Производственные издержки	56 006,05	678 530,48	737 565,09	790 644,11	845 989,20	905 208,44
Маркетинговые издержки	3 008,22	14 735,56	16 007,34	17 149,78	18 350,27	19 634,78
Зарплата административного персонала	156 541,96	1 966 159,95	2 122 486,73	2 273 208,99	2 432 333,62	2 508 617,28
Зарплата производственного персонала	173 643,18	2 180 950,54	2 354 355,03	2 521 542,75	2 698 050,74	2 638 807,90
Зарплата маркетингового персонала	24 994,09	313 924,70	338 884,44	362 949,33	388 355,79	379 828,41
Суммарные постоянные издержки	425 270,84	5 293 624,27	5 720 740,68	6 127 842,96	6 556 791,97	6 629 037,79
Амортизация	36 470,91	437 659,69	437 756,02	421 772,91	415 473,73	248 415,65
Проценты по кредитам	23 659,60	264 470,81	203 544,88	141 322,66	79 100,44	18 165,73
Суммарные непроизводственные издержки	60 130,52	702 130,50	641 300,91	563 095,57	494 574,17	266 581,38
Другие издержки	12 792,12	51 168,47	51 168,47	21 320,20		
Убытки предыдущих периодов	1 891 227,24	2 116 498,38	1 345 515,99	138 565,22		
Прибыль до выплаты налога	-2 116 498,38	-1 345 515,99	-138 565,22	1 414 102,29	1 815 175,14	1 783 051,50
Прибыль от курсовой разницы	0,00	0,00		0,00		0,00
Налогооблагаемая прибыль	-2 116 498,38	-1 345 515,99	-138 565,22	1 414 102,29	1 815 175,14	1 783 051,50
Налог на прибыль				282 820,46	363 035,03	404 890,00
Чистая прибыль	-2 116 498,38	-1 345 515,99	-138 565,22	1 131 281,83	1 452 140,12	1 378 161,50

Таблица 3.22 – Отчет о движении денежных средств, руб.

Показатели	6.2017	7.2017	8.2017	9.2017	10.2017	11.2017
Поступления от продаж						229 206,11
Затраты на материалы и комплектующие						67 273,79
Суммарные прямые издержки						67 273,79
Общие издержки	82 220,00	66 395,11	66 873,64	71 953,62	67 841,07	75 585,94
Затраты на персонал	69 000,00	69 497,31	69 998,19	70 502,69	71 010,83	279 871,15
Суммарные постоянные издержки	151 220,00	135 892,41	136 871,83	142 456,31	138 851,90	355 457,10
Налоги	17 940,00	2 264,56	-73 533,02	-7 393,07	-4 089,73	61 475,93
Кэш-фло от операционной деятельности	-169 160,00	-138 156,98	-63 338,81	-135 063,24	-134 762,17	-255 000,71
Затраты на приобретение активов				1 412 949,07	386 555,95	39 868,57
Другие издержки подготовительного периода	29 324,32	534 962,71	101 759,99	41 863,61	6 174,85	130 905,79
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-29 324,32	-534 962,71	-101 759,99	-1 454 812,68	-392 730,81	-170 774,36
Собственный (акционерный) капитал		675 000,00	165 000,00		200 000,00	450 000,00
Займы				1 650 000,00	350 000,00	
Выплаты в погашение займов						
Выплаты процентов по займам					23 659,60	23 659,60
Лизинговые платежи				59 634,18		
Кэш-фло от финансовой деятельности		675 000,00	165 000,00	1 590 365,82	526 340,40	426 340,40
Баланс наличности на начало периода	200 000,00	1 515,68	3 395,99	3 297,18	3 787,08	2 634,49
Баланс наличности на конец периода	1 515,68	3 395,99	3 297,18	3 787,08	2 634,49	3 199,82

Продолжение таблицы 3.22

Показатели	12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Поступления от продаж	462 067,66	11 432 682,96	12 709 640,10	13 720 166,76	14 694 464,76	14 371 808,92
Затраты на материалы и комплектующие	135 232,59	3 332 473,78	3 673 340,76	3 934 192,44	4 209 585,91	4 117 153,32
Суммарные прямые издержки	135 232,59	3 332 473,78	3 673 340,76	3 934 192,44	4 209 585,91	4 117 153,32
Общие издержки	82 708,11	982 455,11	1 067 917,09	1 144 767,42	1 224 901,14	1 300 105,35
Затраты на персонал	281 888,28	3 540 504,12	3 822 004,92	4 093 413,55	4 379 952,50	4 386 709,20
Суммарные постоянные издержки	364 596,38	4 522 959,23	4 889 922,01	5 238 180,98	5 604 853,64	5 686 814,55
Налоги	66 493,75	1 958 230,56	2 204 427,87	2 636 582,90	2 923 024,03	3 093 489,11
Кэш-фло от операционной деятельности	-104 255,07	1 619 019,38	1 941 949,46	1 911 210,43	1 957 001,18	1 474 351,94
Затраты на приобретение активов				232 142,86		
Другие издержки подготовительного периода						
Кэш-фло от инвестиционной деятельности				-232 142,86		
Собственный (акционерный) капитал	190 000,00					
Займы						
Выплаты в погашение займов		333 333,33	444 444,44	444 444,44	444 444,44	333 333,33
Выплаты процентов по займам	23 659,60	264 470,81	203 544,88	141 322,66	79 100,44	18 165,73
Лизинговые платежи	59 634,18	238 536,73	238 536,73	99 390,31		
Кэш-фло от финансовой деятельности	106 706,21	-836 340,88	-886 526,06	-685 157,41	-523 544,88	-351 499,06
Баланс наличности на начало периода	3 199,82	5 650,96	788 329,46	1 843 752,86	2 837 663,03	4 271 119,32
Баланс наличности на конец периода	5 650,96	788 329,46	1 843 752,86	2 837 663,03	4 271 119,32	5 393 972,20

Во второй (2018) год проекта кэш-фло от операционной деятельности становится положительным, это означает, что поступления от продаж товара покрывают все возникающие расходы, связанные с производством и реализацией. В четвертый (2020) и пятый (2021) год приток денежных средств существенно возрастает, увеличивается остаток денежных средств. Так как на пятый год реализации проекта предприятие выходит на проектную мощность, то именно в этот период поступления максимальны.

В течение всего срока реализации данного проекта в ООО «ПТК» всегда поддерживается положительный баланс наличности, что позволяет нам судить о возможности предприятия использовать денежные средства для покрытия обязательств. В таблице также отображены издержки на уплату процентов по кредитам.

Результаты расчетов интегральных показателей проекта представлены в таблице 3.23.

Таблица 3.23 - Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	11,00 %
Период окупаемости	42 мес
Дисконтированный период окупаемости	47 мес
Средняя норма рентабельности	34,15 %
Чистый приведенный доход	1 767 560 руб.
Индекс прибыльности	1,46
Внутренняя норма рентабельности	30,50 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	15,94 %

Период окупаемости - это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Период окупаемости данного проекта равен 42 месяцам.

Дисконтированный период окупаемости рассчитывается аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого

денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 11% годовых, составляет 47 месяцев.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 34,15 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,5 раза, а средний период оборачиваемости активов предприятия составляет 490 дней, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Чистый приведенный доход от реализации проекта за пять лет равен 1767560 руб., что также свидетельствует о выгоде проекта.

Индекс прибыльности по проекту, определяемый как отношение суммарного дисконтированного кэш-фло от операционной деятельности к первоначальным инвестициям, должен быть больше единицы, чтобы считать проект приемлемым. В нашем случае он превышает допустимое значение почти в полтора раза.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ни один, даже самый простой, ремонт в квартире не обходится без применения лакокрасочной продукции. Краски незаменимы и в проведении высококачественных строительных и отделочных работ с применением современных технологий, архитектурно-конструктивных решений, эффективных строительных систем, изделий и материалов. Востребованность данного вида продукции обусловила цель выпускной квалификационной работы, заключающейся в разработке организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, производящего и реализующего водно-дисперсионные краски.

Аналитики отмечают, что сегмент масляных ЛКМ в последние годы имеет большие темпы роста, чем все остальные сегменты рынка ЛКМ. В России производство водно-дисперсионных лакокрасочных материалов увеличивалось в последние 5 лет значительными темпами, достигнув к 2015 году уровня в 308 тыс. тонн. В то же время, следует отметить, что отечественное производство покрывает потребности рынка лишь на половину. Таким образом, несмотря на имеющиеся барьеры, данный рынок является достаточно привлекательным.

На рынке масляных красок существуют три более-менее крупные и устойчивые группы покупателей: частные лица, выполняющие ремонт своими силами, бригады/частные мастера и строительные организации. Несомненно, последняя группа предъявляет наибольший спрос и имеет наибольший интерес для компании.

На первоначальном этапе предприятие будет выпускать масляные краски для наружного и внутреннего применения различных цветов.

Для осуществления производства предприятием будет заключен договор на поставку и установку технологической линии с российско-китайской компанией «Ситилайн», которая производит и осуществляет

продажу и поставляет автоматизированные, надежные линии для производства масляных красок.

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления, который подразделяется на отдельные и в то же время взаимосвязанные части - органы управления, которые выполняют определенный комплекс операций и процедур по управлению производством. На первоначальном этапе наиболее эффективной является линейно-функциональная структура управления.

Важным условием эффективного функционирования и развития организации является формирование системы стратегического управления, первоначальным этапом которого является определение миссии. Миссия компании звучит следующим образом: Наша деятельность направлена на производство и поставку высококачественных лакокрасочных материалов с учетом тенденций мирового развития отделочных материалов, с целью удовлетворения потребности в этой продукции профессионалов (строителей), учитывая их требования к качеству и экологичности товара и установление надежных деловых длительных связей со всеми контрагентами рынка, что позволяет предприятию динамично развиваться и оставаться финансово независимым и устойчивым, таким образом, обеспечивая справедливое отношение к сотрудникам организации, а также оказывать прямую и косвенную финансовую поддержку Пензе и Пензенской области, тесно сотрудничать с местными властями, решать общие, социальные и экологические проблемы.

Следующим этапом стратегического управления является проведение анализа внешней и внутренней среды предприятия с помощью SWOT-анализ. Основными сильными сторонами предприятия является наличие современного высокопроизводительного оборудования, способного обеспечить производство высококачественной продукции, а также высококвалифицированного персонала. Основной слабой стороной организации является более слабая чем у конкурентов система продвижения

продукции. При этом высокий потенциал рынка обеспечит возможность налаживания долгосрочных контактов с потребителями. Среди реальных угроз развития предприятия можно выделить отставание в развитии отечественной сырьевой базы и высокая зависимость от импортных поставок химических компонентов. Исходя из данных анализа, в качестве стратегии функционирования была определена стратегия дифференциации, а в качестве стратегии роста – стратегия концентрированного роста.

Чистую прибыль предприятие начнет получать через два года после выхода на полную проектную мощность. К концу проекта прибыль увеличится по прогнозам на 54,2 %.

При расчете показателей экономической эффективности проектного решения было установлено, что при ставке дисконтирования, равной 11% годовых, срок окупаемости проекта составляет 47 месяцев.

Средняя норма рентабельности проекта равна 34,15 %, Это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,4 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Чистый приведенный доход от реализации проекта за три года равен около 2 млн. руб., что также свидетельствует о выгоде проекта.

Все это свидетельствует о целесообразности проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>]
2. ГОСТ 30884-2003 Краски масляные, готовые к применению. Общие технические условия [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://files.stroyinf.ru/data1/42/42118/>]
3. Айвазян З.С. Менеджмент: не наука и не искусство. – СПб.: ИКФ «АЛЪТ», 2014. – 132 с.
4. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Фундамент российского менеджмента // ЭКО. – 2016. – №1. – С. 76-84
5. Арасланов К.И. Пособие руководителю и менеджеру. – Краснодар. – КГУ, 2015. – 312 с.
6. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 176 с.
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент СПб: Питер, 2015, 344 с.
8. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, 2014. – 111 с.
9. 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, 2015. - 175 с.
10. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
11. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. Теория и практика. - СПб: Питер, 2013. - 416 с.
12. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2015. - 123 с.

13. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект., 2014. – 306 с.
14. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. - СПб: Питер, 2013. – 413 с.
15. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стер. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
16. Егоршин А.П. Основы менеджмента. Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: НИМБ 2015. – 320 с.
17. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Изд-во «Финпресс», 2014. – 416 с.
18. Груздев Д.Ф. Управление конкурентоспособностью: модель стратегического управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в условиях быстроменяющейся конъюнктуры рынка // Российское предпринимательство. - 2016. - N 2. – С.40-43
19. Грушенко В.И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 288 с.
20. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятия. – СПб: СПбУЭФ, 2015 – 127 с.
21. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом». - М.: Изд-во «Финпресс», 2014. – 256 с.
22. Клейнер Г. Стратегический менеджмент : актуальные проблемы и новые направления // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – N1. – С. 15-22
23. Кокарев Д.В. Внешняя среда и конкурентоспособность предприятия // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2016. – N 81. – С. 58-63.
24. Котлер Ф., Келлера К.Л. Маркетинг менеджмент 3-е издание перераб. и доп. – СПб.: . Питер 2012 – 480 с.

25. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс М.: Вильямс – 2014. – 496 с.
26. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2014. – 224 с.
27. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2015. – 512 с.
28. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций - М.: ИНФРА-М, 2012 - 336 с.
29. Основы менеджмента / Под ред. А.А. Радугина. - М.: Центр, 2014. – 518 с.
30. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2015. – 497 с.
31. Порншев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 643 с.
32. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2013. – 704 с.
33. Российский рынок лакокрасочных материалов [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.actinfo.ru>]
34. Рынок лакокрасочных материалов в России [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.newchemistry.ru>]
35. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя - Донецк: Сталкер, 2011 - 448 с.
36. Селезнева И.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Учеб. Пособие – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 479с.
37. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник /О.С. Сухарев. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 287с.
38. Технология производства масляной краски [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.smolensk-spravka.ru>]

39. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа.-12-е изд.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. - 476с.
40. Уотерман Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 2014 – 248 с.
41. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Финансовая Академия при Правительстве РФ. - М.: Зерцало, 2015. – 448 с.
42. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. - М.: Издательство книготорговый центр «Маркетинг», 2014. -892с.
43. Фостер Р. Обновление производства. – М.: Прогресс, 2014 – 424 с.
44. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента (Управление в системе цивилизованного предпринимательства): Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014 - 224 с.
45. Шонесси О.Дж. Принципы организации управления фирмой - М.: Прогресс. – 2014. - 378 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ



Технологическая линия по производству водно-дисперсионных красок



Организационная структура управления ООО «ПТК»

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Разработка системы управления цеха по производству лакокрасочных материалов на базе ООО «Поволжская торговая компания»

Автор: студ. гр.

Руководитель: д.т.н., профессор Дорофеев В.Д.

Аналитики отмечают, что сегмент масляных ЛКМ в последние годы имеет большие темпы роста, чем все остальные сегменты рынка ЛКМ. В России производство водно-дисперсионных лакокрасочных материалов увеличивалось в последние 5 лет значительными темпами, достигнув к 2015 году уровня в 308 тыс. тонн. В то же время, следует отметить, что отечественное производство покрывает потребности рынка лишь на половину. Таким образом, несмотря на имеющиеся барьеры, данный рынок является достаточно привлекательным.

На рынке масляных красок существуют три более-менее крупных и устойчивых группы покупателей: частные лица, выполняющие ремонт своими силами, бригады/частные мастера и строительные организации. Несомненно, последняя группа предъявляет наибольший спрос и имеет наибольший интерес для компании.

На первоначальном этапе предприятие будет выпускать водно-дисперсионные краски для наружного и внутреннего применения различных цветов.

Для осуществления производства предприятием будет заключен договор на поставку и установку технологической линии с российско-китайской компанией «Ситилайн», которая производит и осуществляет продажу и поставляет автоматизированные, надежные линии для производства водно-дисперсионных красок.

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления, который подразделяется на отдельные и в то же время взаимосвязанные части - органы управления, которые выполняют определенный комплекс операций и процедур по управлению производством. На первоначальном этапе наиболее эффективной является линейно-функциональная структура управления.

Важным условием эффективного функционирования и развития организации является формирование системы стратегического управления, первоначальным этапом, которого является определение миссии. Миссия компании звучит следующим образом: Наша деятельность направлена на производство и поставку высококачественных лакокрасочных материалов с учетом тенденций мирового развития отделочных материалов, с целью удовлетворения потребности в этой продукции профессионалов (строителей), учитывая их требования к качеству и экологичности товара и установление надежных деловых длительных связей со всеми контрагентами рынка, что позволяет предприятию динамично развиваться и оставаться финансово независимым и устойчивым, таким образом, обеспечивая справедливое отношение к сотрудникам организации, а также оказывать прямую и косвенную финансовую поддержку Пензе и Пензенской области, тесно сотрудничать с местными властями, решать общие, социальные и экологические проблемы.

Следующим этапом стратегического управления является проведение анализа внешней и внутренней среды предприятия с помощью SWOT-анализ. Основными сильными сторонами предприятия является наличие современного высокопроизводительного оборудования, способного обеспечить производство высококачественной продукции, а также высококвалифицированного персонала. Основной слабой стороной организации является более слабая чем у конкурентов система продвижения продукции. При этом высокий потенциал рынка обеспечит возможность налаживания долгосрочных контактов с потребителями. Среди реальных

угроз развития предприятия можно выделить отставание в развитии отечественной сырьевой базы и высокая зависимость от импортных поставок химических компонентов. Исходя из данных анализа, в качестве стратегии функционирования была определена стратегия дифференциации, а в качестве стратегии роста – стратегия концентрированного роста.

Чистую прибыль предприятие начнет получать через два года после выхода на полную проектную мощность. За рассматриваемый период прибыль увеличится по прогнозам на 54,2 %.

При расчете показателей экономической эффективности проектного решения было установлено, что при ставке дисконтирования, равной 11% годовых, срок окупаемости проекта составляет 47 месяцев (таблица 1).

Таблица 1 - Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	11,00 %
Период окупаемости	42 мес
Дисконтированный период окупаемости	47 мес
Средняя норма рентабельности	34,15 %
Чистый приведенный доход	1 767 560 руб.
Индекс прибыльности	1,46
Внутренняя норма рентабельности	30,50 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	15,94 %

Средняя норма рентабельности проекта равна 34,15 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,4 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Чистый приведенный доход от реализации проекта за три года равен около 2 млн. руб., что также свидетельствует о выгоде проекта.

Все это свидетельствует о целесообразности проекта.