

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 элементов управления предприятием по
производству бытовых обогревателей**

Студент группы 133ЭМ31
(номер группы)

(подпись, дата)

Лобанова В. А.
(фио полностью)

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

(подпись, дата)

Мизюркина Л.А.
(фамилия, инициалы)

(наименование организации)

Нормоконтролер _____
(должность)

(подпись, дата)

(фамилия, инициалы)

(наименование организации)

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

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С. В.
(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.
(фамилия, инициалы)

Пенза 2017 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Маркетинговые исследования рынка.....	7
1.1 Анализ рынка.....	7
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	10
1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка.....	14
2. Техничко-технологическое обоснование проекта.....	27
2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества.	
Конкурентоспособность предприятия.....	27
2.2 Технология производства продукции.....	39
2.3 Логистика производственных процессов.....	47
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	50
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	50
3.2 Формирование стратегий организации.....	53
3.3 Управление качеством в организации.....	59
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	63
Заключение.....	71
Список использованной литературы.....	74
Приложение А. Оборудование необходимое для производства.....	78
Приложение Б. Алгоритм инф. обеспечения закупочной логистики.....	79
Приложение В. Организационная структура ООО «БытПрибор».....	80
Приложение Г. Калькуляция себестоимости изделий по видам.....	81
Приложение Д. Отчет о финансовых результатах.....	82
Приложение Е. Краткая аннотация.....	83

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях хозяйствования, производство бытовых обогревателей является эффективным инструментом ведения бизнес-процессов.

Что такое бытовые обогреватели знают все. Моделей этих приборов на рынке – огромное количество. Отличаются они внешним видом, размером, устройством, возможностями, нагревательными элементами. Современные нагреватели обладают большим количеством полезных функций, не ограничиваясь только отоплением. Например, некоторые модели могут использоваться для сушки различных поверхностей, белья, одежды. Служат не только для обогрева помещений, но и для очистки воздуха, благодаря встроенным фильтрам, имеют возможность регулировки влажности воздуха с помощью специальных увлажнителей.

С каждым днем этот рынок интенсивно развивается и растет. На отечественном рынке бытовых обогревателей успешно функционируют такие фирмы, как ABB, GIRA, ELSO, MERTEN, JUNG, KOPP, ELJO, LEXEL (Швеция), ANAM, DAEWOO (Южная Корея), SCHNEIDER ELECTRIC, LEGRAND (Франция) и другие.

В последнее время, конструкции бытовых обогревателей изменились настолько, что, например, появились керамические обогреватели, тепловентиляторы, инфракрасные обогреватели, обогреватели на стену и т.д.

Планирование бизнеса представляет собой определение целей и путей их достижения, посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами.

В связи с вышесказанным в сложившихся условиях, организация предприятия по производству бытовых обогревателей может стать высокодоходным видом бизнеса.

Целью ВКР является разработка миссии и элементов управления предприятием по производству бытовых обогревателей.

Для достижения цели были определены и решены следующие задачи:

разработать план маркетинга предлагаемой продукции, который включает в себя описание продукции, анализ рынка, анализ ожидаемого потенциала фирмы, сформированные цели и задачи маркетинга, обоснованную стратегию маркетинга;

спроектировать организацию управления предприятием, то есть описать технологию производства бытовых обогревателей, производственную структуру предприятия и в соответствии с этим разработать организационную структуру предприятия;

разработать миссию предприятия по производству бытовых обогревателей;

провести оценку экономической эффективности проекта - спланировать поток необходимых инвестиций, разработать план продаж, рассчитать затраты, необходимые на производство продукции, определить цену производимой продукции, и в конечном итоге оценить эффективность проекта.

Объектом исследования является миссия и элементы управления предприятием по производству бытовых обогревателей.

Предмет исследования – конкретные области деятельности предприятия.

При написании работы были использованы следующие методы научного исследования: аналитический метод; методы группировки, сравнения, моделирования; метод научной абстракции; методы теоретического анализа и синтеза; специальные методы финансового анализа; расчет отдельных групп финансовых показателей.

Практическая значимость проекта состоит в использовании всех его основополагающих при производстве бытовых обогревателей.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Рынок бытовых обогревателей динамично развивается и растет с каждым годом, при этом он уже сформирован. Начиная с 2000-х годов, на отечественном рынке прочно доминируют производители из Италии и Германии, последние годы их позиции потеснили дешевые китайские аналоги. Отечественные производители имеют небольшие производственные мощности и не способны обслуживать крупнейших заказчиков. Анализируя тенденцию развития рынка бытовых обогревателей, эксперты утверждают, что у отечественных производителей есть очень хорошие шансы в будущем занять прочное положение на этом рынке, так как наши производители производят очень качественный продукт и по приемлемой цене.

В нашей стране есть качественное сырье. Многие страны для российского рынка бытовых обогревателей используют не самое качественное сырье при этом их продукт стоит на порядок выше качественных отечественных аналогов (потребители переплачивают за бренд). Что касается китайских производителей то их положение на этом рынке не совсем прочное, так как их продукция низкого качества из-за использования вторичного сырья в производстве.

Стратегический анализ отрасли базируется на модели пяти конкурентных сил по М.Портеру.

Конкурентные силы внутри отрасли. Основу конкурентной борьбы в отрасли бытовых обогревателей составляют итальянские и китайские производители, владеющие суммарно около 90% российского импортного рынка. Отечественные производители имеют сравнительно небольшие объемы производства.

Конкурентные силы со стороны близких товаров-заменителей. Все лучшие свойства собрали в себе масляные бытовые обогреватели, являющиеся современными, эффективными и недорогими. Для обогрева торговых и офисных помещений наиболее часто используют конвекторы, тепловентиляторы.

Конкурентные силы со стороны поставщиков. В отрасли производства бытовых обогревателей доминирует компания «ПИОН», она практически монополист на рынке первичного алюминия и его сплавов, может поставить качественное сырье. Имея доминирующее положение, «ПИОН» может диктовать цены и условия поставки сырья.

Конкурентные силы со стороны покупателей. Рыночная власть покупателей так же очень высока. Новому предприятию нужно будет делать очень выгодные предложения крупным компаниям – покупателям по цене, условиям поставки и объемам при этом держать качество на высоком уровне. Своим основным покупателям предприятие будет делать выгодные предложения по цене и условиям поставки, так как они способны стимулировать сбыт конечному потребителю.

Конкурентные силы со стороны возможного появления в отрасли новых конкурентов. Рынок бытовых обогревателей динамичный, в ближайшие 5-7 лет он будет расти хорошими темпами, поэтому возможно появление новых конкурентов, так как отрасль достаточно привлекательная. С другой стороны входные барьеры в эту отрасль высоки, так как начало производства бытовых обогревателей требует больших инвестиционных вложений.

Структура рынка бытовых обогревателей по производителям, по мнению экспертов, в 2016 году имеет следующий вид - рисунок 1.1.

Рынок бытовых обогревателей является растущим рынком. Каждый год объем оборотов на нем увеличивается от 5 до 55% в зависимости от сегмента отопительного оборудования. С учетом показателей роста по сегментам и объемов этих сегментов, аналитики прогнозируют ежегодный рост рынка в 5-7%.



Рисунок 1.1 - Структура рынка бытовых обогревателей по производителям, 2016 г.

Данный рынок не имеет официального деления на различные продуктовые сегменты, однако, за последние годы возникла вполне устоявшаяся структура - рисунок 1.2.

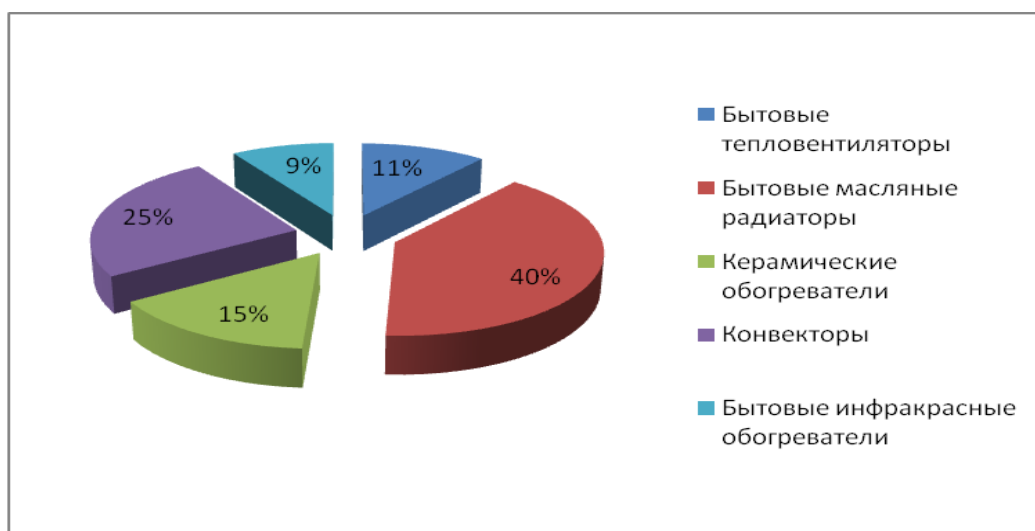


Рисунок 1.2 - Структура рынка бытовых обогревателей в России

Как показывает практика, разработка современных эффективных и надежных, бытовых обогревателей является исключительно сложной и наукоемкой проблемой. Ее решение предполагает проведение исследований и натурных испытаний в различных климатических зонах России.

Это требует вложения значительных финансовых средств, наличие большого исследовательского опыта, научно-технической среды и производственного потенциала, что может позволить себе только крупное специализированное предприятие.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Конкуренты являются одним из элементов микросреды маркетинга. Но элементом настолько важным, что он требует специального рассмотрения. Действительно, в условиях рыночной экономики фирма, осуществляя свои функции, постоянно находится в конкурентной среде, которая характеризуется наличием некоторого числа независимых покупателей и продавцов, обладающих правом и возможностью свободно функционировать на рынке или покидать его.

Основу конкурентной борьбы на рынке бытовых обогревателей составляют итальянские производители, владеющие суммарно около 65% российского рынка.

Отечественные производители имеют сравнительно небольшие объемы производства, обеспечивая заказами свои минимальные производственные мощности. Самые популярные для российского потребителя производители бытовых обогревателей – это известные итальянские компании SIRA, GLOBAL, FONDITAL, FARAL, RAGALL, и пр.

Бытовые обогреватели иностранного производства разрабатываются с учётом особенностей российского рынка и хорошо подходят для местных климатических условий. Кроме того, среди предложений можно встретить бытовые обогреватели производства Чехии, Турции, Бельгии и пр. Качественные зарубежные бытовые обогреватели отличаются более высокой стоимостью по сравнению с местными изготовителями.

Последние 2-3 года активно внедряются на отечественный рынок китайские производители TITAN, ATT, SHARK. Их продукция отличается низкой ценой и достойным качеством.

Отечественные производители на российском рынке в сегменте бытовых обогревателей в свою очередь занимают достаточно небольшую долю рынка. Изготовлением данной продукции в России занимаются ООО «Алмак» в Московской области и компания «ПИОН». Кроме того, среди отечественных производителей можно выделить следующие предприятия: г. Москва – ООО «Реалит», Екатеринбургская обл. – ВСМПО, г. Рязань – ПО «Цветлит», г. Ростов-на-Дону – ООО «Темп». Продукция отличается более доступной ценовой категорией по сравнению с импортируемыми тепловыми приборами. Все эти производители составляют конкуренцию компании ООО «БытПрибор».

Преимущества нашего ООО перед конкурентами заключается в производстве качественных обогревателей из качественного сырья и активным маркетинговым продвижением. ООО «БытПрибор» способно занять серьезные позиции на рынке Поволжья, заключив контракты со строительными компаниями и крупными оптовиками с помощью построения высокоэффективной логистики и автоматизации процесса поставок «точно в срок».

Для анализа конкурентных позиций и выявления на рынке незаполненных ниш необходимо составить карты стратегических групп. Такой анализ даст возможность понять есть ли на рынке не заполненные сегменты и какие преимущества продукта лучше использовать для выхода на рынок. Составление карт стратегических групп представлено в таблице 1.1.

Анализ карты стратегических групп показывает, в каких сегментах работает большое количество конкурентов, а какие сегменты достаточно свободны. На карте стратегических групп видно, что итальянские производители бытовых обогревателей занимают лидирующие положения в своих сегментах, поэтому они занимают около 65 % всего рынка. Их основное преимущество, что через крупнейших дистрибьюторов они наладили, сбыт

обогревателей в больших объемах. Качество итальянских обогревателей высокое, цена также самая высокая по рынку. С учетом ситуации с евро и долларом, продукция из Италии стала еще дороже. Китайские производители занимают сегмент дешевого продукта, и их доля рынка в динамике растет, хотя они так же подорожали за счет ослабления рубля на международной арене.

Таблица 1.1 - Карта стратегических групп

Показатель	Характеристика	Позиции на рынке		
		Высокие	Средние	Низкие
География продаж	Россия и СНГ	IS, IG	IR	КП
	Поволжье		РТ, РР	РР
	Пенза и область			
Каналы распределения продукта	Дистрибьюторы	IS, IG	IR	
	Оптовые поставщики	IG	IR, РТ	КП
	Свои торговые представители		РР, РР	
	Строительные компании		РТ	
	Розничные сети	IG	РР	
Соотношение цена качество	Премиум сегмент	IS, IG	IG	
	Средняя цена		IR, РР	
	Дешевый сегмент			КП
Широта ассортимента	Более 20 видов	IS, IG, IR		КП
	От 10 до 20		РР, РТ	
	До 10		РР	

Где IS – итальянский производитель Sira;

IG - итальянский производитель Global;

IR – итальянский производитель Royal;

РТ – российский производитель Алмак;

РР – российский производитель ПИОН ;

РР - российский производитель Roval;

КП – китайские производители.

Далее оценим конкурентоспособность с помощью экспертных оценок.

У компаний определяется уровень тех или иных факторов конкурентоспособности. Максимальное количество баллов -75, минимальное – 15. Оценка нашего предприятия ООО «БытПрибор» и конкурентов на основе экспертных заключений представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Оценка факторов конкурентоспособности компаний, производящих бытовые обогреватели

Факторы конкурентоспособности	ООО «БытПрибор»	Отечественные производители	Иностранные производители
Менеджмент			
Предпринимательская культура	4	4	5
Цели и стратегии	5	4	5
Система мотивации	4	4	5
Производство			
Оборудование	5	4	5
Качество продукции	5	4	5
Технология производства	5	4	5
Маркетинг			
Сбытовая политика	5	3	5
Каналы распределения	5	3	4
Ценовая политика	5	4	5
Финансы			
Доля собственного капитала	5	5	5
Возможность привлечения кредитных ресурсов	3	4	5
Персонал			
Уровень профессионализма	3	4	5
Инженерный состав	4	4	5
НИОКР			
Разработка новых технологий	2	3	5
Разработка новых товаров	2	3	5
Итого	62	53	74

Отечественные производители набрали 53 балла, иностранные производители бытовых обогревателей – 74 балла, ООО «БытПрибор» набрала 62 балла, поэтому можно сделать вывод, что вновь создаваемое предприятие при достижении намеченных задач является конкурентоспособным.

Зная свои сильные и слабые стороны наше предприятие планирует добиться своей главной цели за три года – это охватить 5 % рынка бытовых обогревателей.

В настоящее время данная отрасль находится на стадии подъема. Каждый год объем оборотов на нем увеличивается от 10 до 15% в зависимости от сектора. С учетом показателей роста по сегментам и объемов этих сегментов, аналитики прогнозируют ежегодный рост рынка в 7 - 9%.

1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка

Одной из основных задач маркетинговых исследований, проводимых на предприятии в ООО «БытПрибор» является изучение потребительского спроса и основных факторов, влияющих на принятие решения о покупке.

Для выявления предпочтений и пожеланий клиентов Общество проводит исследование приоритетов заказчиков, которыми они руководствуются при покупке продукции предприятия. Исследование осуществляется посредством наиболее популярного метода – опроса с помощью специально разработанных анкет, чьи данные позволяют в полной мере исследовать покупательские запросы и реализовать всевозможные пожелания покупателей в готовой продукции.

Для проведения анкетного опроса составляется анкета, которая предлагается посетителям выставок бытовых обогревателей, а также размещается на сайте предприятия в Интернете. При помощи анкеты необходимо выяснить: мнение потребителей о продукции предприятия; факторы, оказывающие основное влияние на покупателей при выборе производителя; что важнее для покупателя – цена или качество продукции;

пожелания покупателей в отношении упаковки товара; предложения покупателей по совершенствованию сервисного обслуживания при покупке изделий ООО «БытПрибор».

По полученным сведениям проводится анализ, подводятся итоги и в соответствии с ними вырабатываются предложения по корректировке деятельности предприятия для наиболее полного удовлетворения нужд потребителей.

Цель сегментирования рынка заключается в разбивке потребителей на однородные группы по ряду принципов для выявления целевого сегмента и сосредоточения на нём основных усилий предприятия. Степень удовлетворения потребителя зависит от того, насколько множество показателей товара соответствует множеству показателей, определяющих саму сущность его потребности.

В математическом плане каждую из потребностей (потенциальных покупателей) M_j можно представить в виде множества определяющих ее показателей, т.е. M_j – потребность, $M_j = \{F_1, F_2, F_3, \dots, F_8\}$.

Чтобы оценить степень удовлетворенности, необходимо сформировать 2 группы свойств:

свойства, которые заложены в товар производителем;

свойства, которые нужны потребителю для принятия решения о покупке.

Учитывая, что производитель мог не заложить некоторые свойства в товар, в качестве базы для сравнения возьмем эталонный товар характерный для данной товарной категории. Для эталонного товара описываются все присущие ему свойства, а затем отмечаются те, которые представлены в реальном товаре и те, которые нужны конкретному потребителю (сегменту).

Характеристики бытовых обогревателей:

F1 – широкий ассортимент в наличии на складе;

F2 – гарантия на бытовые обогреватели и наличие сервисной службы;

F3 – дизайн продукта;

F4 – цена продукта.

Сегменты потребителей:

Q1- дистрибьюторы;

Q2 – оптовые компании;

Q3 – строительные компании;

Q4 - розничные сети.

Компании:

J1- Алмак;

J2- ПИОН;

J3- Roval;

J4- ООО «БытПрибор».

Далее необходимо определить какие свойства присутствуют в реальных товарах, конкурирующих предприятий, и составить списки желаемых свойств для различных сегментов потребителей.

Представители сегментов определили свои приоритеты (в виде знака «+») или отсутствие интереса к условиям работы компании (в виде знака «-»). Сводные данные приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Оценка степени удовлетворенности типов потребителей условиями работы поставщика

	Производители				Типы потребителей			
	J1	J2	J3	J4	Q1	Q2	Q3	Q4
F1	+	+	+	+	+	+	-	+
F2	+	+	+	+	-	-	+	+
F3	+	-	+	+	-	-	+	+
F4	-	+	+	-	+	+	+	+

Затем необходимо определить совпадение мнений производителей и потребителей, т.е. посчитать количество свойств нужных каждому потребителю и при этом присутствующих условий работы поставщика – таблица 1.4.

Таблица 1.4 – Совпадение мнений производителей и потребителей

КС	Q1	Q2	Q3	Q4
J1	5	6	4	5
J2	4	6	4	5
J3	3	4	2	3
J4	2	2	5	1

Определяем степень удовлетворения потребителя предлагаемым товаром, принимая в качестве количественного критерия индекс удовлетворения:

$$Y_{JQ} = \frac{KC_{JQ}}{KC(F^Q)} 100\%$$

где KC_{JQ} - кардинальное число множества KC_{JQ} (количество свойств, нужных потребителю Q и, в то же время, имеющихся в товаре производителя J),

$KC(F^Q)$ - кардинальное число множества FQ (то количество свойств, которое хотел бы видеть потребитель в товаре).

Шкала удовлетворения товаром может иметь следующий вид:

$$\text{Если } Y_{JQ} = \begin{cases} 100\% - \text{полное.удовлетворение,} \\ 99 - 80\% - \text{хорошее.удовлетворение,} \\ 79 - 50\% - \text{среднее.удовлетворение,} \\ \text{менее } 50\% - \text{неудовлетворенность.} \end{cases}$$

Результаты расчетов по определению степени удовлетворенности 4 типов потребителей алюминиевых радиаторов отопления и четырех производителей приведены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 - Определение степени удовлетворенности потребителей условиям работы поставщиков

КС	Q1	Q2	Q3	Q4
J1	4/4=100%	4/4=100%	3/4=66%	4/4=100%
J2	4/4=100%	4/4=100%	3/4=66%	4/4=100%
J3	3/4=66%	3/4=66%	2/4=50%	4/4=100%
J4	3/4=66%	3/4=66%	4/4=100%	2/4=50%

Таким образом, в полной мере потребители первого сегмента Q1 (крупные дистрибьюторы), а так же крупные оптовики и розничные сети будут

удовлетворены бытовыми обогревателями из Италии от компании Roval. Условия работы с отечественными производителями, в том числе и предприятием ООО «БытПрибор» крупных сбытовых структур не удовлетворяют в полной мере, поэтому трудно наладить с ними стабильную и долгосрочную работу.

Предприятие ООО «БытПрибор» полностью удовлетворяет нишу строительных компаний, так как они не требуют широкого ассортимента, их устраивает качество по ГОСТу и оптимальные цены.

Одним из основных направлений маркетинговой деятельности является сегментация рынка, позволяющая аккумулировать средства предприятия на определенном направлении своего бизнеса. К настоящему времени в экономической литературе достаточно четко обозначены понятия целевого рынка и целевого сегмента, выделение которых и является основной целью сегментации рынка.

Целевой рынок – это потенциальный рынок фирмы, который определяется совокупностью людей со схожими потребностями в отношении конкретного товара или услуги, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью покупать. Целевой сегмент – это однородная группа потребителей целевого рынка фирмы, обладающая схожими потребностями и покупательскими привычками по отношению к товару фирмы.

Таким образом, сегментация рынка – это деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей конкретного товара предприятия. Сегментация рынка бытовых обогревателей и определение потребителей представлено в таблице 1.6.

Формируем corteжи признаков для выделения наиболее привлекательного сегмента:

$$S1=y1* a1*a2*a3 = 8*2*7*5 = 192;$$

$$S2=y2* a1*a2*a3 = 10*2*7*5 = 700;$$

$$S3=y3* a1*a2*a3 = 9*2*7*5 = 630;$$

$$S4=c1* a1*a2*a3 = 10*2*7*5 = 700;$$

$$S5=c2* a1*a2*a3 = 3*2*7*5 = 210;$$

$$S6=d3* a1*a2*a3 = 7*2*7*5 = 490;$$

$$S7=d1* a1*a2*a3 = 4*2*7*5 = 280;$$

$$S8=d2* a1*a2*a3 = 2*2*7*5 = 140.$$

Таблица 1.6 – Сегментация рынка бытовых обогревателей

Признаки сегментации		Оценка
Типы клиентов по объему продаж:		
Крупные оптовые клиенты		
	Строительные компании(y1)	8
	Оптовые базы (y2)	10
	Розничные сети (y3)	9
Диллерское направление	Официальный дилер (с1)	10
	Торговый представитель (с2)	3
	Дистрибьютор (с3)	7
Мелкие оптовые клиенты	Магазины (d1)	4
	Торговые точки компании (d2)	2
Поведенческие признаки:		
Выгоды:	Индивидуальная цена (a1)	2
	Качество (бренд) (a2)	7
	Сервисное обслуживание (a3)	5

При формировании кортежей признаков было установлено, что наиболее приоритетным сегментом ООО «БытПрибор» являются оптовые базы и официальные дилеры компании. Для этих сегментов в разной степени важно качество продукта (бренд), индивидуальные условия по цене и комплекс мер по сервисному обслуживанию отопительных материалов.

Юридические лица – потребители на корпоративном рынке - приобретают обогреватели ООО «БытПрибор» для дальнейшего их использования в торговых и бизнес центрах, офисах и т.д.

Физические лица на потребительском рынке приобретают бытовые обогреватели для квартир, дач, в частных коттеджах.

ООО «БытПрибор» будет сделан основной упор на три категории потребителей бытовых обогревателей - рисунок 1.3:

организации – юридические лица;

оптовые базы;

розничные сети;

прочие покупатели.

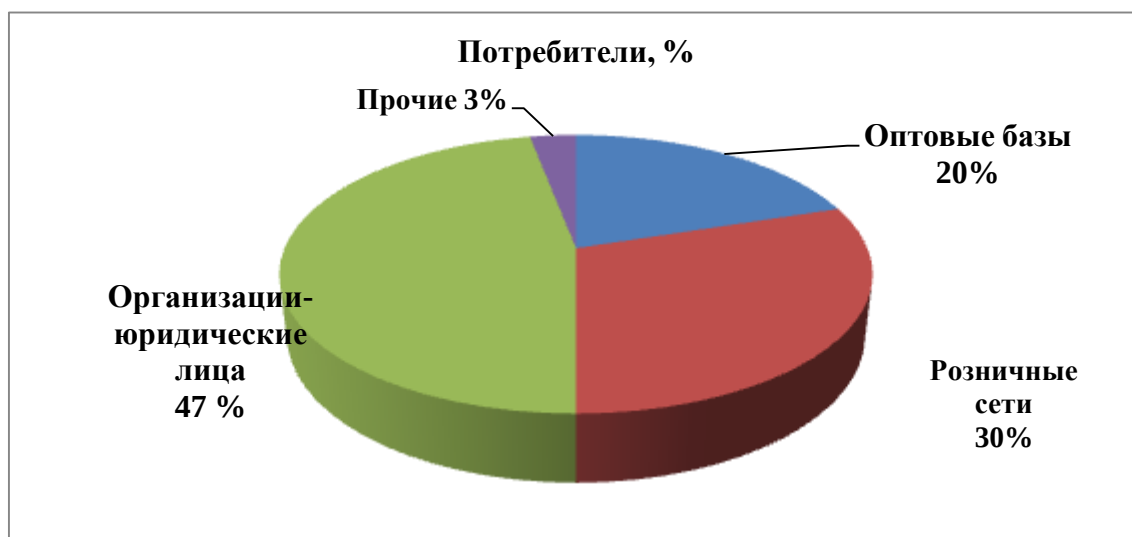


Рисунок 1.3 – Структура потребителей бытовых обогревателей
ООО «БытПрибор»

При оценке преимуществ и недостатков предприятия главное внимание уделяется внутренним его факторам, а возможностей и угроз – в основном факторам, определяющим внешнюю его среду.

Анализируя тенденцию развития данной отрасли, эксперты утверждают, что у отечественных производителей есть очень хорошие шансы в будущем занять прочное положение на этом рынке, так как наши производители производят очень качественный продукт по приемлемой цене.

В нашей стране есть качественное сырье. Италия для рынка России использует не самое качественное сырье при этом их продукт стоит на порядок выше качественных отечественных аналогов (потребители переплачивают за бренд). Что касается китайских производителей то их положение на этом рынке не совсем прочное, так как их продукция низкого качества из-за использования

вторичного сырья в производстве. Они могут прочно занять сегмент дешевых бытовых обогревателей низкого качества.

При маркетинговом подходе с ориентацией на потребителя очень важно знать, каким показателям производимой продукции отдает предпочтение потенциальный клиент. Сегмент с его параметрами дает первичный ответ на этот вопрос. Последующее позиционирование позволяет определить место продукции на сегменте в окружении конкурентов.

SWOT – это аббревиатура, составленная из первых букв английских слов, что означает (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы).

SWOT анализ – это определение сильных и слабых сторон организации, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или же помочь организации в ее деятельности и развитии. В ее основе лежит положение о том, что стратегия должна обеспечивать строгое соответствие между внутренними способностями компании и ситуацией вне ее.

Для взаимной увязки возможностей и угроз, возникающих во внешней среде организации, а также сильных и слабых сторон, характеризующих эффективность ее деятельности используется SWOT-анализ (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – SWOT – анализ ООО «БытПрибор»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Технология производства позволяет производить высококачественный продукт. Автоматизация производства позволяет снижать издержки и максимизировать производительность. Технология производства дает широкие возможности в области	Отсутствие крупных производственных мощностей. Новый персонал не имеет опыта производства бытовых обогревателей (нужно обучать специалистов). Неизвестность торговой марки. Отсутствие налаженных каналов сбыта и долгосрочных отношений с покупателями.

<p>дизайнерских решений бытовых обогревателей.</p> <p>Наличие собственной доставки продукции до потребителя.</p> <p>Удобное географическое местоположение предприятия - Пенза крупный транспортный узел.</p>	<p>Появление современных энергосберегающих технологий, в том числе и использование в отоплении альтернативных источников энергии.</p>
Возможности (О)	Угрозы (Т)
<p>Рост рынка бытовых обогревателей за счет роста темпов строительства и значительной изношенности теплосети в стране.</p> <p>Мода на строительство и покупку загородных коттеджей, таунхаусов (особенно актуально вблизи крупных городов).</p> <p>Введение в ЖКХ энергосберегающих технологий, а именно переход на индивидуальное отопление жильцов многоквартирных домов.</p> <p>Поддержка малого и среднего бизнеса со стороны государства (льготное подключение к энерго- и газо - сетям).</p> <p>Доступность кредитных ресурсов.</p>	<p>Появление новых конкурентов из Китая с дешевыми бытовыми обогревателями.</p> <p>Дорогая электроэнергия и газ оказывают сильное влияние на издержки производства, так как производство бытовых обогревателей требует большое количество энергии.</p> <p>Вступление России в ВТО дает возможность зарубежным производителям активнее работать на нашем рынке (предполагается снижение таможенных платежей, что может повысить конкурентоспособность иностранных компаний).</p>

В результате проведения SWOT – анализа можно сделать вывод о том, что отрасль в целом имеет среднесрочную и долгосрочную перспективу роста за счет увеличения и стимулирования строительства дач, загородных домов и многих других факторов, а также возможность географического развития рынка.

По оценкам экспертов ближайшие 3-5 лет рынок бытовых обогревателей будет расти на 5-12 % в год – это очень хорошие показатели, поэтому отрасль отопительных приборов очень привлекательна с точки зрения создания бизнеса. Угрозы со стороны конкурентов предприятие планирует минимизировать за счет производства качественного продукта и эффективного продвижения его на рынок. Используя сильные стороны предприятие способно

решать проблемы покупателей поставляя им высококачественный продукт по конкурентным ценам.

ООО «БытПрибор» планирует добиться лояльных отношений с основными покупателями, используя более привлекательные программы скидок, бонусов и поощрений.

В 2018 году предприятие планирует привлечь порядка 10 млн. рублей для увеличения производственных мощностей за счет кредитных ресурсов взятых под залог имущества (здание, оборудование). Особое внимание будет уделяться обучению и повышению квалификации персонала, развитию их творческого потенциала и ориентацию на инновационное развитие компании, снижение текучести кадров за счет достойной оплаты труда и наличия социальных льгот. Эти мероприятия в области маркетинга, производства, финансов и кадров позволят минимизировать риски, связанные со слабыми сторонами организации.

На основе выделения своих сильных сторон и конкурентных преимуществ предприятие разрабатывает конкурентную стратегию. Конкурентные преимущества формируются под влиянием множества факторов, которые предприятие достигает, формулируя рыночную стратегию.

Так как предприятие только собирается выйти на рынок, то ему необходимо следовать стратегии концентрированного роста. Жизненный цикл организации находится на стадии зарождения, поэтому ему необходимо быстро расти и занимать позиции на рынке. Исключительное превосходство предприятия в определенном сегменте рынка бытовых обогревателей планируется добиться за счет маркетинговых усилий, т.е. предложить основным покупателям лучшие условия по цене, доставке продукции, своевременности исполнения заказов и гарантии качества поставляемых бытовых обогревателей.

Существует несколько стратегий концентрации маркетинговых усилий Портера: стратегия низких издержек; стратегия дифференциации; стратегия фокусирования (концентрации).

Так как ООО «БытПрибор» планирует добиться своей цели за счет эффективного сбыта бытовых обогревателей на определенном сегменте рынка, то во внимание принимается стратегия концентрации, т.е. максимизации своих усилий на потребностях своих потребителей.

Стратегия концентрации: предприятие намерено проводить политику концентрации средств и маркетинговых усилий на узком сегменте рынка (строительные организации, крупные оптовики). У ООО есть выбор сфокусировать свои усилия на противодействии конкурентам (на основе изучения действий и реакции конкурентов), или воздействию на клиентов (максимальный учет их запросов), или комбинировать эти действия (так называемая фокусировка на рынок). Стратегия концентрации имеет цель – получение фирмой конкурентного преимущества за счет определенных маркетинговых усилий.

Тип стратегий функционирования и развития предприятия определяется квадратом «СИУ» матрицы SWOT-анализа в ООО «БытПрибор».

Для выявления и оценки существенных факторов (политических, экономических, технологических и социально-демографических) внешнего окружения ООО «БытПрибор», которые потенциально могут повлиять на деятельность предприятия в будущем, проводится 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 процесс формирования стратегии компании (таблица 1.8).

Таблица 1.8 - Факторы внешней среды и их веса

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы	Вес фактора	Результирующий вес фактора
1. Политические	П1	Нестабильность отношений с Западом	$\Gamma_{п1} = 2$ балла	$\Gamma_{п1} = 2$ балла	$R_{п1} = 4$ балла

	П2	Будущие изменения в законодательстве		Гп2 = 1 балл	Рп2 = 2 балла
2. Экономические	Э1	Слабые позиции рубля по отношению к мировым валютам	Гэ = 5 баллов	Гэ1 = 5 баллов	Рэ1 = 25 баллов
	Э2	Существенное подорожание импортных товаров		Гэ3 = 3 балла	Рэ3=15 баллов
3. Социально-демографические	СД1	Структура доходов и расходов	Гс = 3 балла	Гс1 = 3 балла	Рс1 = 9 баллов
	СД2	Программы доступности жилья		Гс2 = 3 балла	Рс2 = 9 баллов
4. Технологические	Т1	Уровень технической оснащенности производства	Гт = 4 балла	Гт1 = 4 балла	Рт1 = 16 баллов
	Т2	НИОКР		Гт2 = 3 балла	Рт2 = 12 баллов
	Т3	Развитие технологий		Гт3 = 2 балла	Рт3 = 8 баллов

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 назначается по принятой шкале, например, пятибалльной. Результирующий вес определяется алгебраическим умножением веса группы на вес фактора внутри группы.

Суммарное значение результирующих факторов в каждой группе определяет ее рейтинг. Например, если принято для анализа четыре ключевых группы, то их рейтинги распределяется от нуля до четырех. Суммарное значение результирующих факторов по анализируемым 4-м группам следующее.

$\sum П = РП = 6$ баллов; $\sum Э = 40$ баллов; $\sum СД = 18$ баллов; $\sum Т = 36$ баллов.
Наиболее значимой является группа экономических факторов внешней среды

($\sum \Xi = 40$ баллов), которая получает рейтинг $R=1$. Следующей по мере уменьшения рейтинга является группа технологических факторов с рейтингом $R=2$, далее - группа социально-демографических факторов $R=4$, группа политических факторов $R=5$.

Таким образом, при помощи PEST-анализа выявлена значимость факторов внешней среды, которые оказывают влияние на предприятие ООО «БытПрибор». Дальнейший анализ позволяет учесть их характер (возможность или угроза), оценить срочность реагирования предприятия на каждый фактор, определить итоговую важность каждого фактора.

2. ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества.

Конкурентоспособность предприятия

На 1 сентября 2017 года планируется создание предприятия ООО «БытПрибор» в городе Кузнецке Пензенской области. Это общество с ограниченной ответственностью, являющееся разновидностью объединения капиталов, основанное на совместной собственности группы лиц и наемном труде.

Предприятие будет изготавливать бытовые обогреватели. Для устойчивой деятельности предприятия изначально потребуется 63 работника. Все специалисты и руководители, будут приняты по контракту. Система оплаты труда – сдельно-премиальная, дополнительное вознаграждение зависит от объема продаж, от увеличения объемов сбыта; выпуска продукции. Решение о дополнительном вознаграждении работников принимается директором предприятия и выплачивается из прибыли. Для административного персонала устанавливаются оклады согласно плану по персоналу.

Бытовые обогреватели для жилых помещений становятся все более популярными среди населения. Они достаточно дешевы в приобретении и экономны в эксплуатации, при этом способны нагреть помещение за считанные минуты. Современный рынок бытовых обогревателей предлагает широкое разнообразие продукции – это и тепловые завесы тепломаш и воздушно тепловая завеса, различные виды конвекторов и тепловентиляторов.

Каждый из определенного вида обогревателя имеет свой принцип работы. Один из методов нагревания воздуха в помещении с помощью бытового обогревателя – излучение. Излучение положено в принцип работы печей, теплых полов и каминов. По данному принципу работают и современные инфракрасные обогреватели, купить которые можно повсеместно. Такие обогреватели нагревают не сам воздух в помещении, а различные предметы и вещи быта, которые, в свою очередь, начинают постепенно отдавать тепло.

Несмотря на то, что обогреватели, принцип работы которых состоит в излучении инфракрасных лучей, стоят довольно дорого, они очень экономичны в эксплуатации, очень быстро и эффективно нагревают помещения, и являются абсолютно пожаробезопасными. Еще один принцип нагрева воздуха, который

используется в обогревателях – конвекция. Данный принцип работы заложен в радиаторы масляные. Тэн, размещенный внутри обогревателя, нагревает холодный воздух, который поступает в него, и выдает теплый.

Минусы таких обогревателей – необходимость подождать, пока нагреется помещение, а также пересушивание воздуха. Несмотря на это, масляные радиаторы достаточно долго поддерживают нагретую температуру в помещении. Конвекторы электрические имеют конвекционный тип работы. Различного вида завесы, электрические теплые полы, относятся к обогревателям, принцип работы которых заключается в подаче теплых воздушных масс.

По такому принципу работают бытовые тепловентиляторы и тепловые завесы friso. Через нагревательный элемент внутри прибора проходит воздушная масса, которая нагревается до определенной температуры и выходит наружу, рассеиваясь по помещению с помощью вентилятора. Для наибольшей эффективности такие нагревательные приборы, как воздушные завесы и тепловентиляторы, лучше ставить возле окон или дверей, в таком случае они не дадут холодному воздуху поступать в комнату, а сразу будут его нагревать. Нагревательный элемент может быть выполнен из металла или керамики. Лучшим по эксплуатационным показателям является керамический элемент.

Бытовые обогреватели по большому счету разделяют на два вида.

1. Стационарные. Это отопительные приборы, которые предназначены для присоединения к системе магистрального провода. Как правило, у них есть возможность работы и от автономного источника. Таким образом, эти модели более универсальны, нежели их переносные аналоги – рисунок 2.1.



Рисунок 2.1 – Стационарный обогреватель

2. Мобильные (переносные). Этот тип обогревателей имеет некоторое отличие от стационарного – он не привязан и может использоваться в любой части дома, где это необходимо и целесообразно. Он более экономичен и не уступает в производительности. Его можно использовать для обогрева небольших и больших помещений. Комнату, площадью до 20 м² он способен обогреть за 2,5-3,5 часа. Времени – рисунку 2.2.



Рисунок 2.1 – Мобильные обогреватели

Наличие данных обогревателей позволяет создавать комфортные условия за относительно короткий промежуток времени.

Моделей бытовых обогревателей на рынке – огромное количество. Отличаются они внешним видом, размером, устройством, возможностями, нагревательными элементами. Современные нагреватели обладают большим количеством полезных функций, не ограничиваясь только отоплением. Например, некоторые модели могут использоваться для сушки различных поверхностей, белья, одежды. Служат не только для обогрева помещений, но и для очистки воздуха, благодаря встроенным фильтрам, имеют возможность регулировки влажности воздуха с помощью специальных увлажнителей.

Рассмотрим основные виды обогревателей, которые будут производиться на нашем предприятии ООО «БытПрибор».

Масляные обогреватели – представлен на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 - Бытовой масляный обогреватель

Масляные обогреватели. Внешне, такие обогреватели часто похожи на обычную чугунную батарею. Тепло отдает металлический корпус, и так как температура нагрева обычно не превышает 60 градусов — неприятного запаха гари вы не почувствуете. Этот тип обогревателя – бесшумный, но сам процесс нагрева занимает около часа. Масляные обогреватели довольно надежны, не сушат воздух в помещении. Некоторые обогреватели оснащены тепловентилятором – для более быстрого повышения температуры. Еще полезные опции такого прибора – таймер и реле температуры, служащие для включения и выключения в заданное время и от заданной температуры. Существуют модели с увлажнителем воздуха, когда вода из специального резервуара испаряется, увлажняя воздух в помещении. Фирмы, выпускающие масляные обогреватели: Daewoo, Electrolux, DeLonghi, VES и многие другие.

Тепловентиляторы – рисунок 2.4. У этого вида обогревателей есть свои минусы и плюсы. Хотя они небольшого размера, легкие, при этом довольно быстро отапливают помещение, отдавая мощный поток теплого воздуха – они довольно шумные и требуют постоянного внимания. Тепловентиляторы можно разделить на три вида – спиральный, где нагревается спираль, отапливая комнату. При таком нагреве возможно пригорание пыли. Но они недорогие и довольно эффективные, средняя цена – 600-1500 руб.



Рисунок 2.4 - Бытовые тепловентиляторы

Керамические обогреватели – рисунок 2.5.

Еще один вид обогревателей – керамический. В отличие от спирального нагревателя – здесь до 100 градусов нагреваются керамические пластины. Они безопасны, редко перегорают, правда, цена – от полутора до восьми тысяч рублей. Третий вид тепловентиляторов – трубчатый. Основным узлом такого устройства является трубка из нержавеющей стали, внутри которой находится нагреватель из графита или проволоки, что способствует постепенному нагреву и высокой безопасности прибора. Производители тепловентиляторов – Polaris, DeLonghi, General, Scarlet и другие.



Рисунок 2.5 - Керамические обогреватели

Одним из самых мощных и компактных видов обогревателей является – конвектор – рисунок 2.6. Они широко используются, обогревая различные помещения – от жилых комнат до промышленных помещений. Эти приборы достаточно эффективны благодаря корпусу и нагревательному элементу – здесь

воздух поступает внутрь устройства снизу, а затем, проходя через нагреватели, выходит наружу обогревая пространство вокруг.

Большинство таких обогревателей оснащено таймерами, которые позволяют контролировать время включения-выключения и регулировать температуру воздуха. Существуют конвекторы с повышенной изоляцией, что позволяет использовать их в местах с большой влажностью. Конвекторы – безопасны, бесшумны, просты и удобны в эксплуатации, долговечны. Минусы таких аппаратов – довольно долгое время нагрева помещения и цена – 2-5 тысяч рублей. Компании выпускающие конвекторы: Ballu, Electrolux, Nobo и др.



Рисунок 2.5 - Конвекторы

Бытовые инфракрасные обогреватели – рисунок 2.6. Основной деталью такого прибора является инфракрасный нагреватель, запаянный в кварцевой трубке. Он излучает волны тепла, которые поглощаются предметами и поверхностями обогреваемого пространства, а затем от них происходит нагрев воздуха. Эти устройства отлично защищены, безопасны, потребляют небольшое количество энергии, по сравнению с другими типами нагревателей.

К-приборы имеют систему автоотключения при падении, перегреве, быстро охлаждаются. Цены на такие устройства от 3 до 15 тысяч рублей. Существуют модели небольших размеров, они удобны для обогрева маленьких помещений. Цена от 500 до 1500 рублей. Фирмы -производители инфракрасных

обогревателей также широко известны: Timberk, Bimatek, Scan, Ballu и некоторые другие.



Рисунок 2.6 - Бытовые инфракрасные обогреватели

Большинство бытовых обогревателей оборудованы колесиками, ножками, подставками. При помощи специальных кронштейнов, плоские вертикальные модели обогревателей крепятся на стену, экономя пространство. Практически все приборы оснащены электронными или электромеханическими устройствами управления, что значительно упрощает их эксплуатацию. Разнообразие моделей, дизайнерские решения – все это позволяет сделать наилучший выбор для каждого потребителя и каждого конкретного помещения.

В условиях рыночной экономики актуален вопрос определения конкурентоспособности продукции либо предприятия. Знание своих конкурентных позиций позволяет правильно сформировать стратегию развития предприятия, определить уязвимые места во взаимоотношениях с конкурентами. Предлагаем вариант оценки конкурентоспособности предприятия, количественно определяемый соответствующим индексом. Он изменяется от 0 баллов (худшая оценка) до 100 (лучшая) и определяется следующим образом:

$$I_E = \sum_{j=1}^a E_j * \lambda_E, \quad (2.1)$$

где: E_j – показатель конкурентоспособности предприятия;

λ_E – весовые коэффициенты, определяющие важность вышеприведенных показателей, сумма которых = 1.

Показатели оценки конкурентных позиций предприятия приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Оценка конкурентных позиций ООО «БытПрибор»

E_i	Факторы конкурентоспособности предприятия	λ_E
E_1	Имидж предприятия	λ_1
E_2	Эффективность НИР	λ_2
E_3	Эффективность управления качеством	λ_3
E_4	Эффективность производственной деятельности	λ_4
E_5	Финансовое положение предприятия	λ_5
E_6	Эффективность сбыта и продвижения обогревателей	λ_6

Весовые коэффициенты λ_E определяются методом экспертной оценки и в первом приближении могут быть приняты следующие:

$$\lambda_1 = 0,2; \lambda_2 = 0,15; \lambda_3 = 0,25; \lambda_4 = 0,20; \lambda_5 = 0,10; \lambda_6 = 0,10.$$

Производим количественную градацию приведенных факторов привлекательности бизнеса по шкале от 0 до 100.

Определяем конкурентоспособность трех фирм ООО «БытПрибор», ООО «Алмак» и Компания «ПИОН».

Определяем имидж предприятий, исходя из следующего. Имидж предприятия является одним из важнейших показателей его рыночной привлекательности. В отличие от других показателей, характеризующих предприятие, имидж формируется на протяжении длительного времени, но, к сожалению, может быть потерян очень быстро. Факторы имиджа предприятия многообразны. Наиболее часто имидж предприятия связывают с его известностью в определенных кругах. Это могут быть различные товарные рынки, участие в международных рыночных организациях, формирующих правила рынка, международных и национальных комиссиях и т.д. Известность

предприятия может быть связано с его ролью лидера на рынке каких-либо товаров. Все три фирмы реализуют свои товары на российском рынке. Исходя из этого, принимаем показатели имиджа предприятий следующим:

Имидж ООО «БытПрибор» $E_{1}^{J1} = 75$, ООО «Алмак» $E_{1}^{J2} = 75$ и Компания «ПИОН» $E_{1}^{J3} = 75$.

Показатель эффективности НИР. Показатель эффективности научно-исследовательских работ (НИР) E_2 в оценке конкурентоспособности предприятия играет чрезвычайно важную роль. Степень новизны товара, наличие каких-либо эксклюзивных свойств в основном зависит от того, какие идеи были заложены в его функциональную сущность. Наличие возможностей научной проработки товаров на предприятии является тем краеугольным камнем, который позволяет формировать долгосрочную товарную политику предприятия.

В ООО «БытПрибор» и ООО «Алмак» существуют небольшие исследовательско-конструкторские группы, которые «ведут» изготавливаемые изделия, оценивают их технический уровень, проводят модификацию и модернизацию, планируют мероприятия по косметическому обновлению товара, на этих предприятиях предусматривают доработку и внедрение лицензий, следовательно, $E_{2}^{J1} = 20$ $E_{2}^{J2} = 20$.

На предприятии Компания «ПИОН» только внедрение и разработка прикладных исследований, т.е. $E_{2}^{J3} = 0$.

Показатель, E_3 оценивает такой аспект работы предприятия, как управление качеством выпускаемой продукции. Конкурентоспособность выпускаемой продукции является одним из важнейших факторов, влияющим на результаты коммерческой деятельности так, как качество и цена реализуемого товара непосредственно влияют на формирование спроса и объем продаж.

Качество товара является важнейшей частью его конкурентоспособности. Тенденции совершенствования современных производств таковы, что качество производимого продукта обеспечивается не за счет усиления контрольных мероприятий, а путем совершенствования технологических процессов и,

конечном итоге, путем обеспечения высокого качества работы. Таким образом, делается основной упор на сертификацию систем качества на предприятии. ООО «БытПрибор» имеет внедренную, сертифицированную национальным центром сертификации систему качества, поэтому $E_{3}^{J1}=50$.

Компания «ПИОН» и ООО «Алмак» имеют внедренную, но не сертифицированную систему качества и $E_{3}^{J2} = E_{3}^{J3} = 20$.

Показатель производственной деятельности E_4 является интегральным и учитывает такие ее аспекты, как издержки производства, фондоотдачу, рентабельность товара и производительность труда. Это отображается с помощью следующих частных показателей приведенных в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели производственной деятельности

Показатели	Результаты оценки производственной деятельности фирм:					
	ООО «Электробыт прибор»- J_1		ООО «Алмак» - J_2		Компания «ПИОН» - J_3	
	натур.	балл	натур.	балл.	натур.	балл.
Издержек производства $P_{и}$	0,25	75	0,75	25	0,25	75
Фондоотдачи $P_{ф}$	0,5	50	0,5	50	0,36	25
Рентабельности товара $P_{р}$	0,2	75	0,2	75	0,1	25
Производительн. труда $P_{т}$	2	100	1,25	50	0,8	25

Определяем численное значение показателей производственной деятельности для трех фирм:

$$E = \varphi_{и} P_{и} + \varphi_{ф} P_{ф} + \varphi_{р} P_{р} + \varphi_{т} P_{т} \quad (2.2)$$

$$E_{4}^{J1} = 0,25 \cdot 75 + 0,4 \cdot 50 + 0,15 \cdot 75 + 0,2 \cdot 100 = 70; \quad E_{4}^{J2} = 0,25 \cdot 25 + 0,4 \cdot 50 + 0,15 \cdot 75 + 0,2 \cdot 50 = 47,5;$$

$$E_{4}^{J3} = 0,25 \cdot 75 + 0,4 \cdot 25 + 0,15 \cdot 25 + 0,2 \cdot 25 = 37,5;$$

Показатель финансового положения определяется, исходя из величины натуральных показателей, переведенных в балльную оценку таблица 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели финансового положения

Показатели	Результаты оценки финансового положения фирм:		
	ООО «Электробыт прибор»- J_1	ООО «Алмак» - J_2	Компания «ПИОН» - J_3

	натур.	балл	натур.	балл	натур.	балл.
Автономии K_a	0,62	75	0,62	75	0,88	25
Платежеспособности K_{π}	0,74	50	0,36	25	0,74	50
Ликвидности $K_{\text{л}}$	0,57	75	0,7	100	0,57	75
Оборачиваемости оборотных средств K_o	10	100	8	75	6	50

Определяем численное значение показателей финансового положения для трех фирм:

$$E = \varphi_a K_a + \varphi_{\pi} K_{\pi} + \varphi_{\text{л}} K_{\text{л}} + \varphi_o K_o \quad (2.3)$$

$$E^J_5 = 0,35 \cdot 75 + 0,20 \cdot 50 + 0,4 \cdot 75 + 0,15 \cdot 100 = 81,3; \quad E^{J_2}_5 = 0,35 \cdot 75 + 0,20 \cdot 25 + 0,4 \cdot 100 + 0,15 \cdot 75 = 71,4;$$

$$E^{J_3}_5 = 0,35 \cdot 25 + 0,20 \cdot 50 + 0,4 \cdot 75 + 0,15 \cdot 50 = 49,5.$$

Показатель эффективности организации сбыта, и продвижения товара определяется, исходя из величины натуральных показателей, переведенных в балльную оценку.

Данные для оценки приведены в следующей таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара

Показатели	Результаты оценки эффективности сбыта и продвижения товара фирм					
	ООО «Электробыт прибор»- J_1		ООО «Алмак» - J_2		Компания «ПИОН» - J_3	
	натур.	балл.	натур.	балл.	натур	балл
Рентабельность продаж C_p	0,39	75	0,27	50	0,16	25
Затоварен. продукции C_z	0,25	75	0,25	75	0,75	25
Загрузки мощностей C_m	0,9	75	0,7	25	0,8	50
Эффективности рекламы и мероприятий по СТИС C_{Δ}	3	50	1	0	2	25

Определяем численное значение показателей эффективности сбыта и продвижения товара для трех фирм:

$$E = \varphi_p C_p + \varphi_z C_z + \varphi_m C_m + \varphi_{\Delta} C_{\Delta} \quad (2.4)$$

$$E^J_6 = 0,35 \cdot 75 + 0,4 \cdot 75 + 0,15 \cdot 75 + 0,1 \cdot 50 = 72,5;$$

$$E^{J_2}_6 = 0,35 \cdot 50 + 0,4 \cdot 75 + 0,15 \cdot 25 + 0,1 \cdot 0 = 51,25;$$

$$E^{J_3}_6 = 0,35 \cdot 25 + 0,4 \cdot 25 + 0,15 \cdot 50 + 0,1 \cdot 25 = 28,75.$$

Определяем индексы конкурентоспособности фирм:

$$I_E^{J1} = \lambda_1 * E_1^{J1} + \lambda_2 * E_2^{J1} + \lambda_3 * E_3^{J1} + \lambda_4 * E_4^{J1} + \lambda_5 * E_5^{J1} + \lambda_6 * E_6^{J1} = 0,2*75+0,15*20+0,25*50+0,20*70+0,1*81,3+0,1*72,5=60;$$

$$I_E^{J2} = \lambda_1 * E_1^{J2} + \lambda_2 * E_2^{J2} + \lambda_3 * E_3^{J2} + \lambda_4 * E_4^{J2} + \lambda_5 * E_5^{J2} + \lambda_6 * E_6^{J2} = 0,2*75 + 0,15*20 + 0,25*20 + 0,20*47,5 + 0,1*71,4 + 0,1*51,25 = 45;$$

$$I_E^{J3} = \lambda_1 * E_1^{J3} + \lambda_2 * E_2^{J3} + \lambda_3 * E_3^{J3} + \lambda_4 * E_4^{J3} + \lambda_5 * E_5^{J3} + \lambda_6 * E_6^{J3} = 0,2*75 + 0,15*0 + 0,25*20 + 0,2*37,5 + 0,1*49,5 + 0,1*28,75 = 35,3.$$

Определение индекса деловой активности предприятия.

Показателем эффективности бизнеса является индекс деловой активности предприятия. Этот индекс (I_{Π}) принят в качестве интегрального показателя успешности хозяйственной деятельности предприятия. Он определяется как свертка трех рассмотренных выше индексов «Перспективности рынка» I_R , «Конкурентоспособности предприятия» I_E и «Конкурентоспособности товара» I_Q :

$$I_Q: \quad I_{\Pi} = \mu_1 * I_R + \mu_2 * I_E + \mu_3 * I_Q, \quad (2.5)$$

где: μ_1 , μ_2 и μ_3 – весовые коэффициенты при частных индексах I_R , I_E и I_Q . Весовые коэффициенты, сумма которых равна 1, определяют в текущий момент значимость индексов «Перспективности рынка» I_R , «Конкурентоспособности предприятия» I_E и «Конкурентоспособности товара» I_Q для конкретного предприятия. Со временем значения весовых коэффициентов изменятся по мере изменения рыночной ситуации и состояния или возможностей предприятия.

В трехмерном пространстве «Перспективности рынка» I_R , «Конкурентоспособности предприятия» I_E и «Конкурентоспособности товара» I_Q индекс деловой активности предприятия I_{Π} представляет собой вектор объемной матрицы конкурентоспособности бизнеса, исходящий из начала координат и стремящийся к противоположному углу с координатами $I_R=100$, $I_E=100$, $I_Q=100$. Предполагается, что в этой точке индекс деловой активности предприятия $I_{\Pi} = 100$, что олицетворяет достижение поставленных им целей.

Определяем численные значения индексов деловой активности трех конкурирующих фирм ООО «БытПрибор», ООО «Алмак» и Компания

«ПИОН», принимая следующие значения весовых коэффициентов: $\mu_1 = 0,3$; $\mu_2 = 0,3$; $\mu_3 = 0,4$.

Приведенные значения весовых коэффициентов показывают, что фирмы основное внимание в своей деятельности уделяют укреплению конкурентных позиций производимого товара и самих фирм.

$$I_n^{J1} = \mu_1 * I_R^{J1} + \mu_2 * I_E^{J1} + \mu_3 * I_Q^{J1} = 0,3 * 45,25 + 0,3 * 60 + 0,4 * 83,8 = 65,1;$$

$$I_n^{J2} = \mu_1 * I_R^{J2} + \mu_2 * I_E^{J2} + \mu_3 * I_Q^{J2} = 0,3 * 45,25 + 0,3 * 45 + 0,4 * 34,7 = 41,1;$$

$$I_n^{J3} = \mu_1 * I_R^{J3} + \mu_2 * I_E^{J3} + \mu_3 * I_Q^{J3} = 0,3 * 45,25 + 0,3 * 35,3 + 0,4 * 23 = 33,4.$$

Видно, что ближайшим конкурентом ООО «БытПрибор» является ООО «Алмак». Таким образом, чтобы стать более конкурентоспособными в ООО «БытПрибор» необходимо обратить внимание на качество изготовления своего товара и продумать ценовую политику.

2.2 Технология производства продукции

Для серийного производства масляных бытовых обогревателей, прежде всего, необходимо подходящее помещение. Для данного производства лучше всего подойдет цеховое помещение с уже оборудованным освещением и вытяжной системой. По квадратуре необходимо достаточно большое помещение, приблизительно равное 800 квадратным метрам.

Себестоимость такого помещения достаточна, велика и перепрыгнет барьер в 2 миллиона долларов. Соответственно стоимость помещения зависит от его состояния и расположения.

Рассмотрим необходимое оборудование и технологию для производства, для этого разберем технологический процесс.

Для производства необходимо отлить корпус из материала, в частности, скорее всего это будет металл. Корпус обогревателя может изготавливаться из различного металла, от нержавеющей стали до чугуна. Но смысл сохраняется: необходима печь для расплавки металла, форма для отливки, а также

оборудование для изготовления форм. Далее изготовление мелких запчастей, на подобии болтов для сброса давления и так далее. И дело за малым сборка и осмотр.

Для налаживания производства масляных бытовых обогревателей понадобится мощная электрическая печь, мощностью не менее 60 кВт. Печь данных размеров обойдется по стоимости не менее чем в 2 млн. руб.

Для изготовления форм понадобится целый ряд мелких станков. Себестоимость мелкого станочного парка не слишком высока и не превысит 1,5 млн. руб. Это включает в себя токарный, токарно - винторезный, плоскошлифовальный, отрезной станок, в также станок для изгиба металла. После отливки формы, необходимо дать время для охлаждения и согласно технологическому процессу произвести закалку или отпуск металла.

Когда получится уже готовая металлическая форма, её необходимо будет обработать шлифовальной машинкой, а поскольку радиатор имеет неровную поверхность, а волнистую, есть необходимость в специальной шлифовальной машинке. Данный агрегат должен быть основан на процессорном управлении и самостоятельно обсчитывать поверхность для её шлифовки в автоматическом режиме. Такой агрегат зачастую изготавливается под заказ и может стоить около 1 млн. руб..

Далее покраска и сборка. В целом на все оборудование, учитывая ленты автоматизации, переключатели и крановое хозяйство, уйдет около 7 млн. руб.

Бытовые масляные обогреватели. Они пока еще возглавляют рейтинг популярности среди покупателей. Принцип действия такого обогревателя основан на естественной конвекции, то есть нагретый электроприбором окружающий объем воздуха перемещается вверх, а его место занимает холодный.

Конструктивно масляный обогреватель состоит из герметичного корпуса, внутри которого внизу расположены нагреватели в виде спирали (ТЭН), погруженные в теплоноситель, роль которого выполняет минеральное масло – рисунок 2.7.



Рисунок 2.7 – Режимы работы бытовых масляных обогревателей

Теплопроводность масла выше, чем у окружающего воздуха, поэтому оно эффективно охлаждает ТЭНы, передавая тепло металлическому корпусу. Последний выполнен в нескольких ребристых секций (от 3 до 15).

Здесь следует иметь в виду, что увеличение количества секции увеличивает теплоотдачу, и при одинаковой мощности обогрева, уменьшает температуру нагрева корпуса обогревателя. Но при этом возрастает стоимость прибора и его вес.

Все модели бытовых масляных обогревателей имеют защиту от перегрева. Также сегодня джентльменским набором считается наличие переключателя режима работы и регулятора температуры. Выбор режима работы позволяет за счет отключения ТЭНов регулировать мощность обогрева, уменьшая, таким образом, потребление электроэнергии. Регулировка температуры нагрева в большинстве случаев ручная – по принципу «больше-меньше», но можно выбрать и модели с комнатным термостатом, позволяющим устанавливать определенное значение в градусах.

Совсем не лишним будет наличие роликов и ручек для облегчения перемещения по комнате и катушки для сматывания шнура. Продвинутые модели снабжаются также таймером, что в сочетании с комнатным термостатом позволяет вообще не выключать обогреватель. Хотя накрывать чем-либо корпус прибора не рекомендуют, сушка на нем вещей, как правило, не приводит к неприятностям. Некоторые модели даже комплектуются

специальными навесными полотенцесушителями. Достоинства и недостатки бытовых масляных обогревателей указаны в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Достоинства и недостатки бытовых масляных обогревателей

Достоинства масляных обогревателей	Недостатки масляных обогревателей	
Надежность Бесшумность при работе Пожаробезопасность Длительный срок эксплуатации Относительно медленное остывание после выключения	Высокая температура нагрева корпуса (60°C – 110°C) Медленный нагрев помещения (компенсируется в моделях со встроенным вентилятором) Эксплуатация только в вертикальном напольном положении (масло должно покрывать ТЭНы) Вес прибора (10-30кг)	

Бытовые электрические конвекторы.

Все чаще покупатели останавливают свой выбор на бытовых электрообогревателях этого типа. Если эта тенденция сохраниться, то в скором будущем электроконвекторы потеснят с первого места по популярности масляные обогреватели.

Принцип работы конвектора, как и у масляного обогревателя, основан на естественной конвекции. Только в этом случае ТЭН напрямую нагревает воздух без использования теплоносителя. Компактный плоский корпус имеет внизу решетку для поступления холодного воздуха, который нагреваясь, выходит через верхнюю решетку с направляющими.



Рисунок 2.7 – Режимы работы бытовых электрических конвекторов

Отверстия последней могут располагаться как вверху корпуса, обеспечивая прямое вертикальное направление перемещение нагретого воздуха, так и располагаться на лицевой части корпуса и иметь изогнутые вниз или вбок направляющими. В первом случае на ТЭН можно случайно уронить посторонний предмет, при расположении обогревателя на стене высока вероятность выгорания обоев, а постоянно оседающая пыль будет создавать неприятный запах «горелого».

ТЭН в большинстве моделей конвекторов представляет собой спираль из нихромовой проволоки, спрятанную в стальную трубку, которая засыпана обладающим высокими теплопроводностью и диэлектрическими свойствами порошком периклаза (оксида магния). Для увеличения интенсивности теплообмена на трубке размещен специальный ребристый диффузор из алюминиевого сплава. ТЭН изолирован от внешней среды, что повышает степень защиты прибора и не приводит к «выжиганию» из воздуха кислорода.

В дешевых моделях конвекторов могут использоваться игольчатые (ленточные) ТЭНы, представляющее собой тонкую пластину из диэлектрика (ленту), которая насквозь «прошита» нихромовой нагревательной проволокой таким образом, что с обеих сторон «стежки» образуют ряды заостренных игольчатых петель. Проволока защищена только слоем специального изолирующего лака. Поэтому такой ТЭН недолговечен, подвержен

механическим повреждениям, имеет низкую влагозащиту и при работе «выжигает» кислород.

Для установки необходимой температуры в помещении и ее дальнейшей поддержки конвекторы снабжаются терморегуляторами (термостатами) двух типов – электромеханическими и электронными. Первый поддерживает температуру с точностью до 1 °С, при регулировке раздается тихий характерный щелчок, но он устойчив к перепадам напряжения электросети и имеет меньшую стоимость. Электронный термостат-микроконтроллер поддерживает температуру с большей точностью – до 0,1 °С, но стоит дороже и не «любит» скачков напряжения. Независимо от типа терморегулятора, конвекторы снабжаются датчиком защиты от перегрева и датчиком отключения при опрокидывании.

По способу установки конвектор может быть встроенным, настенным и напольным. Для первого типа необходимо обустройство специальной ниши в стене или полу и монтируются подобные обогреватели, как правило, специалистами во время проводимого в помещении ремонта.

Настенные конвекторы имеют для установки специальные кронштейны, позволяющие повесить обогреватель на стену на выбранной высоте. При этом необходимо соблюдать определенные условия по расстояниям – до стены не должно быть меньше 5 мм, а до расположенной сбоку или снизу (но не над конвектором) розетки – меньше 10 см.

Напольные модели самые мобильные за счет комплектования ножками или роликами. Чаще всего строгого разделения на напольные и настенные нет. Ножки являются съемным элементом конструкции и продаются отдельно. То есть, сняв их можно превратить конвектор в настенный, а установив – в напольный.

Главное не размещать обогреватель на сквозняке, иначе он будет постоянно включаться – выключаться, и не устанавливать в ограниченных мебелью или особенностями архитектуры участках помещения, поскольку воздух будет прогреваться только в этом выделенном объеме.

Достоинства и недостатки бытовых электрических конвекторов указаны в таблице 2.6.

Таблица 2.5 - Достоинства и недостатки бытовых электрических конвекторов

Достоинства электрических конвекторов	Недостатки электрических конвекторов	
Надежность и пожаробезопасность Низкая температура нагрева корпуса (45°C – 65°C) Работа в автоматическом режиме Бесшумность при работе Мобильность, обусловленная небольшим весом (3-9 кг)	Эксплуатационные характеристики со временем снижаются Создаваемый поток воздуха переносит по помещению пыль	

Инфракрасные обогреватели с керамической излучающей пластиной значительно экономят электроэнергию за счет повышенной излучающей способности пластины. Конструкция инфракрасного обогревателя представлена на рисунке 2.8.

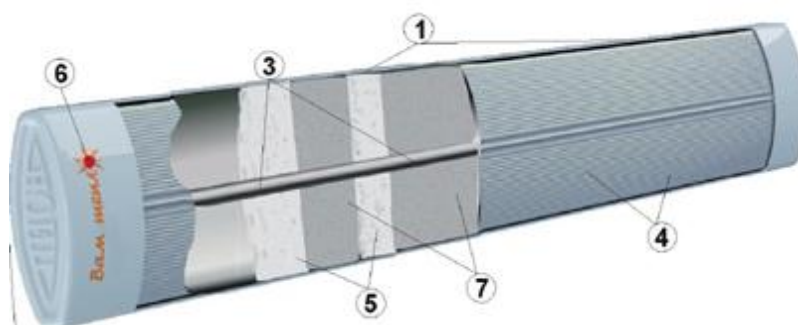


Рисунок 2.8 – Конструкция инфракрасного обогревателя

1. Корпус обогревателя
2. Элемент подвеса
3. ТЭН низкотемпературный
4. Теплоизлучающая пластина керамическая
5. Керамический теплоизолятор
6. Лампа индикатор включения

7. Стяжная пластина

В целом технологию производства бытовых обогревателей можно представить следующим образом – рисунок 2.9.

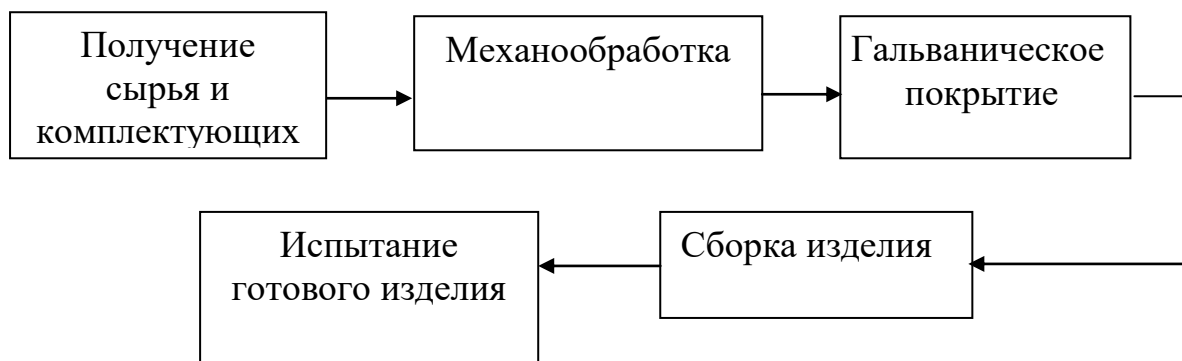


Рисунок 2.9 - Технический процесс изготовления бытовых обогревателей

Этапы производственного процесса:

I этап – получение необходимого сырья и комплектующих изделий;

II этап – далее заготовка проходит механообработку, где и получает готовый вид;

III этап – гальваническое покрытие;

IV этап – на этом этапе происходит непосредственно сборка готового изделия – шины, розетки, датчик и т.д.;

V этап – заключительный этап - испытание готового изделия.

Оборудование необходимое для производства бытовых обогревателей рассмотрено в приложении А.

Расчет потребности в рабочей силе. Оперативные планы охватывают периоды от одного до десяти рабочих дней, но чаще всего они являются суточными. Оперативные планы определяют загрузку оборудования, последовательность выполнения отдельных операций технологического цикла; время, отводимое для этого; расстановку людей с учетом имеющихся производственных мощностей, материальных ресурсов, персонала.

В механосборочном цехе по производству бытовых обогревателей выполняется пять основных технологических операций, указанные в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Перечень технических операций

№ п/п	Операция	$q_{фj}$	$P_{вj}$
1	Получение сырья и комплектующих	1	70
2	Механообработка	14	100
3	Гальваническое покрытие	1	100
4	Сборка изделия	11	100
5	Испытание готового изделия	1	100

Для выполнения каждой операции фактически организовано несколько рабочих мест ($q_{фi}$). Известны значения среднего процента выполнения норм выработки рабочими ($p_{вi}$). Нормы штучного времени выполнения заданы в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Нормы штучного времени изготовления изделия

Наименование	Норма времени, нормо-ч/шт.				
	Операции				
	1	2	3	4	5
Бытовой масляный обогреватель	0,0125	0,0595	0,002	0,0569	0,0258
Электрический конвектор	0,0125	0,0595	0,002	0,0510	0,0258
Инфракрасный обогреватель	0,0125	0,0432	0,002	0,0559	0,0258

Механосборочный цех работает в одну смену. Количество рабочих дней в плановом периоде – 252. Плановая загрузка оборудования – начальная 95% планируется за год выйти на 100%. Рабочий день – 8 часов, 2 выходных.

2.3 Логистика производственных процессов

В условиях рыночной экономики на первое место выходят требования покупателя. Поэтому особенно острой становится проблема произведенных товаров. Непостоянство и непредсказуемость рыночного спроса делает нецелесообразным создание и содержание больших запасов. В то же время производитель не должен упускать ни одного заказа. Это обуславливает необходимость создания гибких производств, быстро реагирующих на

возникший спрос.

Основными положениями логистической концепции организации производства являются:

- устранение избыточных запасов,
- отказ от изготовления изделий, на которые нет спроса,
- обязательное устранение брака,
- устранение простоев оборудования.

Материальный поток на своем пути от изготовления до конечного потребителя проходит ряд производственных звеньев в процессе преобразования изделия. Управление материальным потоком на этом этапе носит название производственной логистики. Она рассматривает процессы, происходящие в сфере материального производства. Для управления материальными потоками в логистической системе производства используются два способа.

Первый способ. Применение толкающей системы управления.

Второй способ. Применение тянущей системы управления.

При выборе какой-либо из этих систем нужно учитывать их специфические особенности и возможность адаптации в производстве проектируемого предприятия.

Толкающая система предусматривает поступление предметов труда с предыдущего участка на последующий, не по заказу, а по команде из центрального пункта управления. Этот способ эффективен только при наличии вычислительной техники с высоким уровнем программного, информационного и технического обеспечения, способным учесть многочисленные факторы, влияющие на производственную ситуацию.

Тянущая система предусматривает поступление предметов труда с предыдущей технологической операции на последующую, по мере необходимости. В этом случае программа отдельного технологического звена определяется размером заказа последующего звена. Это более совершенная система, не требующая высокой компьютеризации производства.

В ООО «БытПрибор» принята тянущая система (рисунок 2.10).

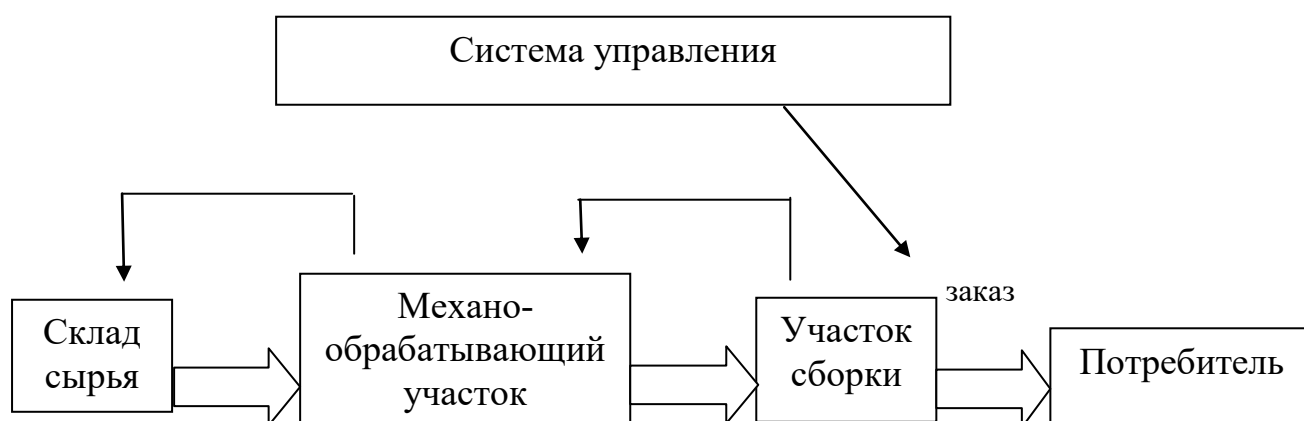


Рисунок 2.19 - Схема тянущей системы управления

Принцип действия этой системы заключается в том, что, например, предприятие получило заказ на определенное количество изделий, который передается системой управления на участок сборки. Участок сборки для выполнения заказа запрашивает у механообработывающего участка определенное количество деталей, которое было в заказе. В свою очередь механообработывающий участок для пополнения запаса заказывает на складе то количество сырья и комплектующих изделий, на то количество заготовок, который он передал другому участку. Такая система предполагает высокую дисциплину поставок и ответственность персонала.

Алгоритм информационного обеспечения закупочной логистики более подробно рассмотрен в приложении Б.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Структура системы управления организацией представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом.

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур управления.

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

Производственного персонала на предприятии на начальном этапе планируется порядка 63 человек, при выходе на плановые объемы производства количество производственного персонала приблизится к 100 сотрудникам. Управленческий персонал на начальном этапе состоит из 5 человек, отдел сбыта порядка 8 человек, водители 4 человека и обслуживающий персонал 10. Итого общая численность по предприятию составит порядка 86 человека. При выходе ООО на целевые показатели производства общая численность компании достигнет 150 человек. Организационная структура предприятия представлена в Приложении В.

Общая численность персонала, включая управленческий аппарат, составляет 86 человек.

Количество сотрудников предприятия, их должностные обязанности, заработанная плата представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - План по персоналу

Должность	Кол-во человек	Должностные обязанности	З/П
1	2	3	4
Директор	1	Стратегическое управление, контроль, работа с ключевыми заказчиками	60000
Начальник производства	1	Составление и выполнение производственного плана, мотивация ПП, управление ресурсами	45000
Главный конструктор	1	Разработка новых видов продукции компании, получение на них патентов и сертификатов ГОСТ, технологичное совершенствование продукта	45000
Инженер - технолог	1	Тестирование продукции на соответствие международным стандартам качества, сертификация продукции, улучшение качества продукции	30000
Начальник литейного участка	1	Регламентация работы литейного участка, формирование закупочной политики и объема запасов, реализация системы безопасного труда и контроль за исполнением техники безопасности	28000
Начальник сборочного участка	1	Регламентация работы сборочного участка, его поэтапная автоматизация, формирование закупочной политики, проверка заготовок и комплектующих, управление и контроль над сотрудниками сборочного участка	28000
Начальник покрасочного цеха	1	Регламентация работы покрасочного цеха, реализация системы безопасного труда и контроль над исполнением техники безопасности, формирование закупочной политики и объемов запасов	28000
Оператор литейных машин	6	Наладка и программирование литейной машины	23000
Оператор покрасочной камеры	4	Настройка программы покрасочной камеры с ЧПУ и задание нужных параметров покраски бытовых обогревателей	23000
Слесарь-наладчик	1	Наладка и переналадка оборудования на сборочном участке предприятия	18000
Специалист гальванического участка	3	Обработка заготовок бытовых обогревателей антикоррозийным покрытием и подготовка к сборочному участку секций	21000
Оператор тигельной печи	6	Программирование печи, расплавка металла.	23000

Продолжение таблицы 3.1			
1	2	3	4
Специалист линии сборки	6	Программирование и наладка сборочной линии, сборка секций радиаторов	23000
Литейщики	6	Загрузка силуминовых чушек в печи, контроль процесса плавки силумина	22000
Водитель кары	2	Погрузка и разгрузка сырья, материалов, продукции	20000
Упаковщики	6	Упаковка готовой продукции	15000
Сборщики	9	Помещение секций на линию по сборке бытовых обогревателей	18000
Инженер – наладчик	2	Наладка и ремонт оборудования	22000
Уборщики	6	Уборка производственных и офисных помещений	15000
Специалист упак. участка	6	Операторы линии упаковки – обмотка полиэтиленом бытовых обогревателей на упаковочном станке	20000
Завскладом	1	Автоматизация склада, разработка системы формирования запасов продукции, отпуск продукции покупателям	25000
Специалисты испытательного стенда	2	Тестирование партии бытовых обогревателей на возможный брак, а так же соответствие заявленным техническим характеристикам	21000
Финансовый директор	1	Управление денежными ресурсами, привлечение денежных средств, разработка и реализация финансовой и налоговой политики	45000
Главный Бухгалтер	1	Расчет и отчисление налогов, реализация учетной политики	28000
Экономист	1	Построение финансовой модели компании, бюджетирование, разработка системы приоритетности платежей, калькуляция себестоимости, расчет нормы прибыльности. Документооборот	25000
Бухгалтер	1	Расчет и начисление з/п, отчисления на соц. Нужды	20000
Юрист	1	Решение всех юридических вопросов в компании от разработки юридической документации до решения всех споров с партнерами	25000
Коммерческий директор	1	Разработка и реализация политики ценообразования, маркетинговой стратегии, работа с ключевыми заказчиками и поставщиками	45000
Менеджер по развитию	3	Работа с ключевыми партнерами, продвижение продукции, развитие бренда	30000
Маркетолог	1	Формирование марк. политики, продвижение продукта на рынок, разработка системы бонусов и поощрений клиентов, продвижение бренда на рынке, формирование марк. материалов компании	30000
Менеджер по работе с опт. покупателями	4	Поиск клиентов, подписание договоров на поставку, контроль отгрузки и оплаты	28000
Менеджер по снабжению	1	Заключение договоров на поставку сырья, комплектующих, контроль поставки сырья	23000
Водитель фуры	2	Доставка продукции до заказчика, ремонт машин	20000

Общий фонд заработной платы производственного отдела составляет 1 491 000 рублей. Фонд заработной платы финансового отдела составляет 143 000 рублей. Фонд заработной платы коммерческого отдела составляет 282 000 рублей. Общий фонд заработной платы по всему предприятию в месяц составляет 1 916 000 рублей. От общего фонда заработной платы рассчитаем отчисления на социальные нужды, которые представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Отчисления на социальные нужды

Социальные отчисления	% от заработной платы	Сумма, мес./руб.
ПФР	22	421 520
ФОНС	5,6	107 296
ФСС	2,4	45 984
Итого	30	574 800

В итоге общий фонд заработной платы плюс фонд социальных отчислений ежемесячно составляет 2 490 800 рублей.

Обеспечение производства рабочими предусматривается за счет: рабочих, высвобождаемых в связи с конверсией; выпускников общеобразовательных школ; выпускников ПТУ. В случае увеличения объема спроса и дальнейшего расширения производства предприятие ООО «БытПрибор» планирует осуществлять расширение штата сотрудников по мере возникновения производственной необходимости.

3.2 Формирование стратегий организации

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

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные

ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Миссия предприятия – это смысл и назначение предприятия, т.е. его философия, выраженная в ценностных ориентациях. Большинство российских руководителей не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации, считая это ненужным. Однако, как показывает практика, организация, где есть ясное представление о цели ее существования, имеет больше шансов на успех, чем там, где его нет. В миссии определяются целевые ориентиры, в определенной степени сфера деятельности и рынок.

Миссия ООО «БытПрибор» состоит в повышении качества российских бытовых обогревателей. Свою деятельность мы рассматриваем, как вклад в общее дело развития нашего государства.

Свое предназначение для общества и потребителей видим:

в индивидуальном подходе к каждому покупателю;

в обеспечении соответствия производимой продукции общим и индивидуальным потребностям потребителей;

в обеспечении одинаково высокого качества продукции независимо от ее вида и объема производства.

Свое предназначение для персонала предприятия видим:

в обеспечении его прав и свобод;

в обеспечении достаточного уровня оплаты труда;

в постоянном повышении его профессионального уровня;

в непрерывном совершенствовании производственного процесса на основе его стратегического планирования, использования современных высоких технологий и информационных систем;

в постоянном развитии инфраструктуры и социально-экономической базы предприятия.

Руководство предприятия создает стимулы и условия для того, чтобы наши работники занимались своим делом с радостью и большой отдачей, а мы,

в свою очередь, разделяем их интересы и помогаем им реализовать себя в полной мере.

На основе выделения своих сильных сторон и конкурентных преимуществ предприятие разрабатывает конкурентную стратегию. Конкурентные преимущества формируются под влиянием множества факторов, которые предприятие достигает, формулируя рыночную стратегию.

Так как предприятие только собирается выйти на рынок, то ей необходимо следовать стратегии концентрированного роста. Жизненный цикл организации находится на стадии зарождения, поэтому ей нужно быстро расти и занимать позиции на рынке. Исключительное превосходство предприятия в определенном сегменте рынка бытовых обогревателей планируется добиться за счет маркетинговых усилий, т.е. предложить основным покупателям лучшие условия по цене, доставке продукции, своевременности исполнения заказов и гарантии качества поставляемых бытовых обогревателей.

Существует несколько стратегий концентрации маркетинговых усилий Портера:

- стратегия низких издержек;

- стратегия дифференциации;

- стратегия фокусирования (концентрации).

Так как ООО «БытПрибор» планирует добиться своей цели за счет эффективного сбыта бытовых обогревателей на определенном сегменте рынка, то во внимание принимается стратегия концентрации, т.е. максимизации своих усилий на потребностях своих потребителей.

Стратегия концентрации: организация намерена проводить политику концентрации средств и маркетинговых усилий на узком сегменте рынка (строительные организации, крупные оптовики и федеральные строительные ритейлеры). У фирмы есть выбор сфокусировать свои усилия на противодействии конкурентам (на основе изучения действий и реакции конкурентов), или воздействии на клиентов (максимальный учет их запросов), или комбинировать эти действия (так называемая фокусировка на рынок).

Стратегия концентрации имеет цель – получение фирмой конкурентного преимущества за счет определенных маркетинговых усилий.

Базовая стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом.

Разработка базовой стратегии решает две главные задачи:

должны быть отобраны и развернуты основные элементы базовой стратегии;

необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений предприятия при осуществлении стратегии и определить способы распределения ресурсов между ними.

Организация, которая планирует начать свою деятельность нужно ориентироваться на стратегию концентрированного роста. Разработка такой стратегии на предприятии ООО «БытПрибор» обоснована по нескольким причинам:

отрасль бытовых обогревателей в России достаточно динамична, а следовательно будет увеличиваться объем продаж на этом рынке;

новой организации необходимо налаживать сбыт своей продукции, а также увеличивать свои позиции на этом рынке в перспективе;

предприятие планирует расти как внутренне (увеличивать объем производства), так и внешне (увеличивать долю рынка).

Среди стратегий концентрированного роста наиболее подходит стратегия усиления позиции на рынке. Но так как позиций у новой организации нет никаких, то она на первом этапе выходит на этот рынок, а затем закрепляется и начинает усиленно расти.

Основной вектор стратегического развития ООО «БытПрибор»:

завоевание определенной доли рынка, путем эффективных маркетинговых усилий;

развитие внутренних возможностей предприятия (увеличение производства, увеличение объема выпуска, увеличение финансовых и кадровых ресурсов);

развитие бренда ООО «БытПрибор»;

развитие продукта и его совершенствование;

развитие отрасли путем диверсификации производства в долгосрочной перспективе.

Базовая стратегия концентрированного роста в полной мере отражает миссию предприятия, в том, что компания создается для выполнения конкретных задач на рынке бытовых обогревателей. Компания намерена войти на этот рынок, закрепиться на нем и развивать его в долгосрочной перспективе, увеличивая свои финансовые ресурсы и обогащая собственников предприятия.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельности подразделений компании. Компании необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

Производственная стратегия ООО «БытПрибор» базируется на принципах конкурентной и базовой стратегии. Отсюда необходимо разработать стратегический план мероприятий по достижению основных его задач:

освоение производства в течение 2 месяцев;

выход производственных мощностей на выпуск 1 млн. обогревателей ежегодно на 3 году работы ООО;

снижение производственных издержек, путем использования энергосберегающих технологий;

разработка новых технически совершенных продуктов.

Достижение этих стратегически важных задач позволит внести большой вклад в достижение генеральной цели предприятия.

Маркетинговая стратегия ООО «БытПрибор» - одна из важнейших сфер деятельности предприятия, так как на огромных усилиях в сфере продвижения товара базируются основные стратегия развития организации.

Необходимо выделить важнейшие задачи в области маркетинга:

установление долгосрочных отношений с основными заказчиками, путем предложения лучших условий поставки;

увеличение сбыта продукции и расширение дилерской сети, за счет предоставления покупателям отсрочек платежа, скидок от объема заказа, предоставления бонусов за выполнение плана;

создание благоприятного имиджа предприятия;

разработка системы продвижения товара до конечного потребителя;

гибкое реагирование на изменения запросов рынка;

установление долгосрочных отношений с поставщиками.

Финансовая стратегия ООО «БытПрибор» ориентируется на обеспечение всех стратегий финансовыми ресурсами. Задачи в области финансового обеспечения предприятия:

привлечение заемных финансовых ресурсов для расширения производственной базы организации;

привлечение заемных финансовых ресурсов на осуществление операционной деятельности ООО;

оптимизация структуры заемных и собственных средств предприятия;

разработка финансового плана на выделение средств в области маркетинга и продвижения товара.

Стратегия управления персонала:

подбор и адаптация персонала;

привлечение опытного управленческого аппарата;

обеспечение работников предприятий достойной заработной платой и социальными льготами;

привлечение профессиональных инженерных кадров;

формирование опытной команды маркетологов;

обучение персонала и повышение квалификации.

3.3 Управление качеством в организации

Управление качеством на предприятии предполагает организационную и техническую деятельность по обеспечению качества выпускаемой продукции.

Целью ООО «БытПрибор», как и целью многих предприятий, является получение прибыли. Это предполагает сочетание оптимальных затрат с высоким и стабильным качеством и возможностью быстрого выхода на рынок. Следовательно, цель управления качеством для предприятия состоит в постоянном совершенствовании системы управления качеством продукции, постоянном наблюдении за качеством выпускаемой продукции с тем, чтобы максимально удовлетворить потребности потребителя.

С этой позиции, качество продукции является актуальной экономической проблемой. Разработка системы менеджмента качества (СМК) на предприятии – это один из начальных этапов внедрения системы менеджмента качества на производстве. Внедрение СМК на предприятии ООО «БытПрибор» будет проходить в семь этапов:

Этап 1. Решение руководства.

Руководитель должен принять решение о начале проекта, известить сотрудников компании, а также создать предпосылки для быстрого осуществления всех остальных этапов. Также следует сформулировать цели построения СМК, выделить на верхнем уровне процессы СМК, которые нужно контролировать, и критерии оценки их качества. Впоследствии цели СМК необходимо зафиксировать в документе под названием «Политика в области качества», в котором также описываются принципы их достижения. Этот документ является основополагающим в системе нормативной документации СМК предприятия.

Этап 2. Обучение персонала.

Для дальнейшей успешной работы СМК персонал компании должен изучить теорию менеджмента качества, стандарты ISO серии 9000, освоить теорию процессного подхода, а также основные требования к внедрению СМК.

Обучение пользованию системой можно провести как с помощью консультантов, так и самостоятельно, если в компании есть сотрудник, имеющий опыт постановки СМК. В нашей организации будет привлечена консалтинговая фирма, которая будет внедрять СМК.

Этап 3. Формирование программы внедрения СМК.

Внедрение СМК следует рассматривать как сложный и длительный проект (сроком до полутора-двух лет). Поэтому необходимо составить программу внедрения СМК, которая будет включать:

- описание этапов внедрения;

- список ответственных за каждый этап проекта;

- бюджет внедрения СМК – в него включаются как расходы на сертификацию, так и оплата услуг консультантов;

- стоимость дальнейшего обучения персонала и стоимость отвлечения менеджмента от основной работы для ведения проекта;

- процедуру оценки внедрения СМК. Указываются критерии, по которым руководство сможет определить, удалось ли достигнуть поставленных в начале проекта целей.

После составления программы можно приступать к непосредственной постановке СМК.

Этап 4. Описание и оптимизация бизнес-процессов.

Основой системы менеджмента качества является процессный подход. В первую очередь необходимо описать те бизнес-процессы, управление которыми руководство считает наиболее важным для СМК. Например, для производственного предприятия это будут процесс производства и продажи продукта, а также сервисное обслуживание и закупки. Описание проводится с использованием специализированных инструментальных компьютерных средств на основе информации, получаемой в ходе интервью с исполнителями и т. п.

Описанные бизнес-процессы необходимо оптимизировать, то есть устранить все несоответствия требованиям стандарта и дублирующие

процессы, а также разработать новые процессы согласно правилам стандарта. Наиболее часто в компаниях отсутствует процесс «Оценка удовлетворенности потребителей», который по стандарту является необходимым. Поэтому нужно разработать систему показателей, а также процедуры, необходимые для реализации и мониторинга этого процесса.

Этап 5. Разработка нормативной документации СМК.

На этом этапе формируются нормативные документы, регламенты и процедуры, обеспечивающие работу системы менеджмента качества. Основой для них является уже существующий на предприятии набор документов, который модифицируется и дополняется в соответствии с требованиями стандарта.

Сначала на основе «Политики в области качества» готовится документ под названием «Руководство по качеству». Он содержит основные положения, регламентирующие деятельность в рамках СМК: разграничение зон ответственности, требования к службе качества, описание процедур обеспечения качества, порядок ведения документооборота СМК, описание процедуры рассмотрения жалоб и т. п.

Следующий уровень документов называется «Общесистемные документированные процедуры». В соответствии со стандартом ISO 9001 следует осуществлять шесть процедур:

- управление документами;
- управление данными (записями);
- управление аудитом СМК;
- управление продукцией, не соответствующей стандартам (процесс выявления брака и порядок его утилизации);
- управление мероприятиями, корректирующими несоответствия;
- управление мероприятиями, предупреждающими появление несоответствий.

При составлении нормативной документации нужно учитывать требование стандарта ISO 9001 о компетенции персонала, выполняющего

работы в рамках СМК. Это означает, что в нормативных документах должны описываться процесс доступа работников к нормативной документации, а также требования к компетенции персонала (уровень знаний, опыт работы), программа повышения уровня сотрудников в случае необходимости, система мотивации сотрудников и т. п.

Необходимо отметить, что эффективное использование большого числа нормативных элементов СМК требует наличия в организации систем электронного документооборота.

Этап 6. Тестирование СМК и внутренний аудит.

После разработки всех нормативных документов начинается опытная эксплуатация системы менеджмента качества. Запускать процессы в рамках новой системы можно постепенно, например сначала внедрить контроль процесса закупок, затем производства и т. п. Опытная эксплуатация сопровождается проведением внутреннего аудита, специальных процедур по проверке работы СМК. В начале эксплуатации они проводятся часто (возможно, раз в неделю), затем реже (один раз в месяц или даже в квартал).

Для целей внутреннего аудита необходимо зафиксировать количественные показатели качества, например процент брака, показатель удовлетворенности клиентов, процент возврата и т. п., к которым необходимо стремиться. В ходе внутреннего аудита должны выявляться несоответствия между текущей работой и требованиями стандарта. Эти отклонения необходимо фиксировать. Затем по итогам аудита проводится корректировка работы сотрудников, а также нормативной документации для того, чтобы в дальнейшем избегать отклонений. Всю эту работу также следует документировать в соответствующих процедурах СМК.

Этап 7. Получение сертификата.

Для того чтобы сертифицировать СМК, необходимо подать заявление в сертификационный орган. Первоначально следует представить в сертификационный орган ряд документов:

заявление о сертификации;

все документы по СМК (<Политику в области качества>, <Руководство по качеству>; схему организационной структуры компании, документированные процедуры и другие разработанные документы СМК);

перечень основных потребителей и поставщиков предприятия.

Специалисты сертификационного органа в течение месяца проводят экспертизу представленных документов. Экспертиза может включать визит представителей сертификационного органа на предприятие для проверки системы качества в действии. По итогам проверки составляется протокол, в котором фиксируются все несоответствия между СМК и требованиями ISO 9001.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Результаты прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия и проекта рассчитаны с применением специализированного программного средства «Project Expert», разработанного на основе рекомендаций UNIDO, Мирового банка и авторитетных международных консультационных фирм, а также рекомендованного к применению Министерством экономики РФ и Министерством финансов РФ и сведены в общий финансовый план.

Потенциальным источником для финансирования проекта является само предприятие ООО «БытПрибор» и Сбербанк РФ, срок реализации проекта составляет 4 года.

Общество с ограниченной ответственностью «БытПрибор» будет заниматься производством бытовых обогревателей. Годовая программа выпуска планируется на уровне 200 000 обогревателей различных видов.

Структура капитала предприятия ООО «БытПрибор». Создание предприятия предполагает инвестиции со стороны учредителей объемом в 23 010 000 рублей. Эта сумма составляет собственный капитал предприятия. Поступления целевых взносов и их суммы отражены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Акционерный капитал ООО «БытПрибор»

Акционер	Дата	Сумма, руб.
Целевой взнос	01.05.2017	800 000,00
Целевой взнос 2	01.06.2017	200 000,00
Целевой взнос 3	01.07.2017	1 000 000,00
Целевой взнос 4	01.07.2017	500 000,00
Целевой взнос 5	01.08.2017	2 500 000,00
Целевой взнос 6	01.08.2017	2 000 000,00
Целевой взнос 7	01.09.2017	10 000 000,00
Целевой взнос 8	01.09.2017	6 000 000,00
Уставной капитал	01.05.2017	10 000,00

Также предполагается привлечение кредитных ресурсов объемом 24 000 000 рублей. Кредитные средства будут использованы на приобретение основных средств предприятия, а также на пополнение оборотных средств. Кредитные поступления, их объем, и целевое предназначение отражены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Кредитные поступления ООО «БытПрибор»

Название	Дата	Сумма, руб.	Срок, мес.	Ставка, %
Кредит на покупку здания	01.06.2017	7 000 000	48	16
Кредит на покупку автотранспорта	01.07.2017	2 000 000	48	16
Кредит на покупку оборудования	01.08.2017	10 000 000	48	16
Кредит на пополнение оборотных средств	01.09.2017	5 000 000	48	16

Структура собственного и заемного капитала ООО «БытПрибор» представлена на рисунке 3.1.

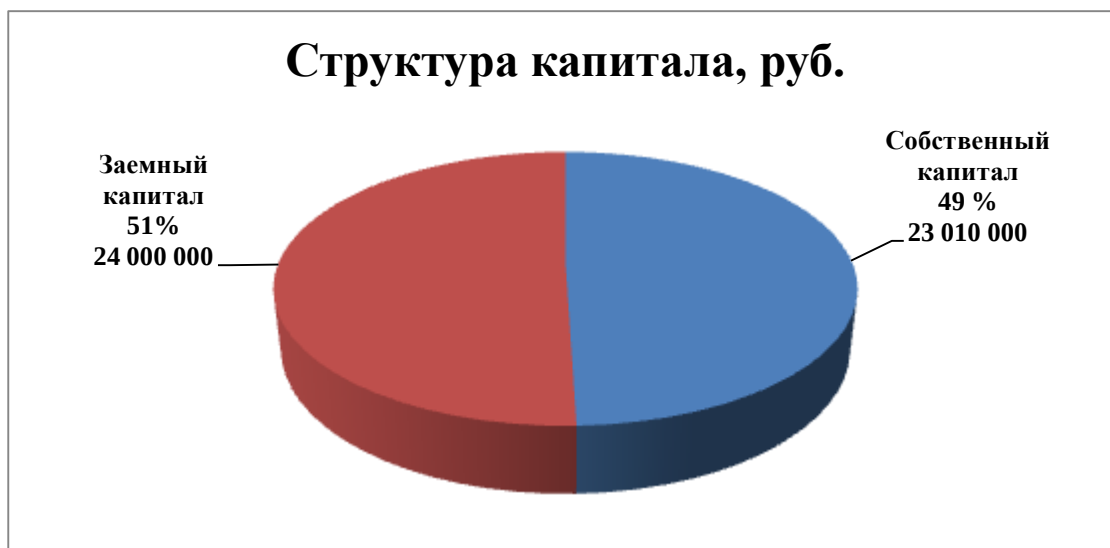


Рисунок 3.1 – Структура капитала ООО «БытПрибор»

Соотношение собственных и заемных ресурсов составляет 49 на 51. Такое соотношение в мировой финансовой практике является оптимальным, так минимизирует риски связанные с платежеспособностью предприятия. Необходимо постоянно придерживаться такой модели управления капиталом, чтобы снизить финансовые риски компании. Привлечение заемного капитала благоприятно сказывается на развитии бизнеса, так как затраты на его обслуживание (проценты) списываются на себестоимость продукции, тем самым уменьшая налогооблагаемую базу. А также увеличивается эффективность использования собственного капитала.

Начиная с четвертого месяца проекта, предприятие планирует начать возврат кредита ежемесячно, одной суммой – 350 000 рублей. При сохранении всех условий предоставления кредита: срок полного погашения задолженности по кредиту и процентам произойдет через 13 месяцев после начала проекта.

Расчет себестоимости единицы конкретного вида продукции осуществляется посредством калькуляции, по установленным статьям затрат. Рассчитана плановая калькуляция, которая отражает планируемые затраты на изготовление электрооборудования на предстоящий период, предусматривая предельно допустимый уровень затрат на изготовление продукции на плановый

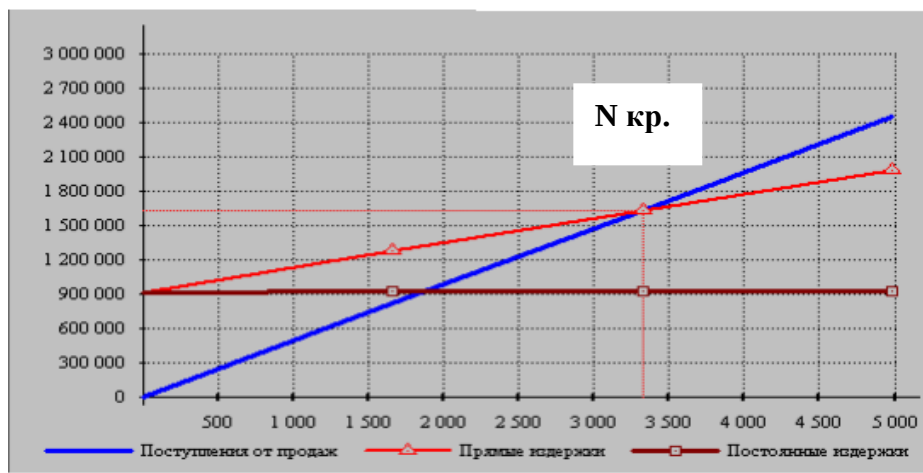
период. Калькуляция себестоимости изделий ООО «БытПрибор» по видам, приведена в приложении Г.

Расчет критического объема производства основывается на учете затрат по системе «директ-костинг», которая предусматривает классификацию расходов на постоянные и переменные. Себестоимость продукции по этой системе учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости изделий, а как расходы данного периода, списываются с полученного дохода в течение того периода, в котором они имели место.

Финансовые результаты по системе «директ-костинг» оцениваются двумя показателями: маржинальным доходом и прибылью. Маржинальный доход представляет сумму прибыли и постоянных расходов.

На рисунке 3.4 построим график безубыточности для производства бытовых масляных обогревателей в ООО «БытПрибор», она составляет 3350 обогревателей. Полученная точка безубыточности меньше запланированного объема выпуска значит проект имеет запас прочности и его риск невелик.

Выручка,
затраты,
руб.



Объем
производства, ед.

Рисунок 8.2 – Точка безубыточности производства бытовых масляных обогревателей, 2018

Точку критического объема рассчитываем по формуле:

$$B_p = 3 \text{ пост.} + 3 \text{ пер.};$$

$$C_i * N = 3 \text{ пост.} + 3 \text{ пер.}_i * N;$$

$$N * (C_i - 3 \text{ пер.}_i) = 3 \text{ пост.};$$

$$N = 3 \text{ пост.} / (C_i - 3 \text{ пер.}_i),$$

Где V_p – выручка, 3 пост., – затраты постоянные,; C_i – цена; 3 пер._i. – затраты переменные на единицу изделия, N – объем производства.

Критический объем может быть рассчитан в натуральных единицах и в стоимостном выражении (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Анализ безубыточности по видам продукции, штук

Изделие	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Бытовой масляный обогреватель	3350	3200	3000
Электрический конвектор	3000	2900	2750
Инфракрасный обогреватель	3200	3050	3000

После анализа рыночных цен было принято решение установить цены на 50 - 100 рублей ниже минимальных цен конкурентов, то есть на уровне 1100-1200 рублей за изделие. Эти цены при условии соблюдения высокого качества изделий обеспечат предприятие заказами. В зависимости от объема приобретаемой партии товара, ООО «БытПрибор» предоставляет оптовым потребителям скидки.

Отчет о финансовых результатах деятельности предприятия отражает прибыль предприятия за определенный период. Разность между доходами и расходами представляет собой чистую прибыль.

Анализ отчета о финансовых результатах ООО «БытПрибор» позволяет определить структуру доходов и затрат компании, получить объективную оценку ее производственной и коммерческой деятельности. Он представлен в Приложении Д.

Валовая прибыль определяется как разность чистого объема продаж и прямых издержек. Прямые издержки включаются напрямую в себестоимость

продукцию и в нашем проекте равны стоимости материалов и комплектующих. Первое значение валовой прибыли появляется в конце 2016 года, когда начинается реализация продукции и по мере того, как предприятие набирает производственную мощность, валовая прибыль предприятия в 2020 году возрастает до 32 434 152,95руб.

Прибыль до выплаты налога образуется после вычитания из валовой прибыли налога на имущество, постоянных издержек, амортизации, процентов по кредитам, других издержек и убытков предшествующих периодов.

Налогооблагаемая прибыль складывается из суммы прибыли до выплаты налогов, суммы издержек, отнесенных на прибыль и прибыли от курсовой разницы.

В расчет прибыли не входят источники финансирования. Так, поступление заемных средств не включается в расчет как доход, а возвращение кредита не входит в статьи расходов. При этом выплата процентов за кредит учитывается в расчетах, и может относиться на затраты или на чистую прибыль.

Чистая прибыль получается после вычитания из налогооблагаемой прибыли налога на прибыль. Чистая прибыль – это важнейший показатель деятельности предприятия, если в начале проекта она имеет небольшое значение 416 581,67 рублей, то к концу проекта в 2020 г. возрастает до 16 938 001,91 руб.

Основные, интегральные показатели проекта приведены в таблице 3.6.

Ставка дисконтирования выбрана как альтернативная доходность по проекту. Данная ставка приемлема для большинства инвесторов, способных заинтересоваться данным проектом.

Проект окупится за 33 месяца, а с учетом ставки дисконтирования 16% годовых – за 36 месяцев. Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от реализации и величиной начальных инвестиций. При сумме начальных инвестиций в 47 010 000 рублей, сроком реализации проекта 4 года и чистым

приведенным доходом равным 68 855 013 рублей, средняя норма рентабельности предприятия составит 46,5 %.

Таблица 3.9 – Интегральные показатели проекта

Показатели	Значение
Ставка дисконтирования	16 %
Период окупаемости	33 мес.
Дисконтированный период окупаемости	36 мес.
Средняя норма рентабельности	46,5 %
Чистый приведенный доход	68 855 013 руб.
Индекс прибыльности	1,4
Внутренняя норма рентабельности	45,5 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	46,1 %
Длительность	2,1 лет

Ставка дисконтирования выбрана как альтернативная доходность по проекту. Данная ставка приемлема для большинства инвесторов, способных заинтересоваться данным проектом.

Чистый приведенный денежный поток больше начальных инвестиций, что подтверждает рентабельность проекта.

Индекс прибыльности определяется как показатель, характеризующий соотношение дисконтированных денежных потоков, поступлений и выплат в течение инвестиционного периода. Благоприятным для предприятий является показатель индекса прибыльности >1 . По расчетам данный индекс составляет 1,4.

Модифицированная внутренняя норма рентабельности определяется как ставка дисконтирования, т.е., для расчета показателя платежи, связанные с реализацией проекта, приводятся к началу проекта с использованием ставки дисконтирования, основанной на стоимости привлеченного капитала, а поступления от проекта приводятся к его окончанию с использованием ставки дисконтирования, основанной на возможных доходах от повторного вложения этих. После этого, модифицированная внутренняя норма рентабельности

определяется как ставка дисконтирования, уравнивающая две этих величины. Баланс между приведенными выплатами и поступлениями составил 46,1 %.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях хозяйствования, производство бытовых обогревателей является эффективным инструментом ведения бизнес-процессов.

Что такое бытовые обогреватели знают все. Моделей этих приборов на рынке – огромное количество. Отличаются они внешним видом, размером, устройством, возможностями, нагревательными элементами. Современные нагреватели обладают большим количеством полезных функций, не ограничиваясь только отоплением. Например, некоторые модели могут использоваться для сушки различных поверхностей, белья, одежды. Служат не только для обогрева помещений, но и для очистки воздуха, благодаря встроенным фильтрам, имеют возможность регулировки влажности воздуха с помощью специальных увлажнителей.

В последнее время конструкции бытовых обогревателей изменились настолько, что, например, появились керамические обогреватели, тепловентиляторы, инфракрасные обогреватели, обогреватели на стену и т.д.

В связи с вышесказанным в сложившихся условиях, организация предприятия по производству бытовых обогревателей может стать высокодоходным видом бизнеса.

Целью ВКР является разработка миссии и элементов управления предприятием по производству бытовых обогревателей.

Для достижения цели были определены и решены следующие задачи:

разработать план маркетинга предлагаемой продукции, который включает в себя описание продукции, анализ рынка, анализ ожидаемого потенциала фирмы, сформированные цели и задачи маркетинга, обоснованную стратегию маркетинга;

спроектировать организацию управления предприятием, то есть описать технологию производства бытовых обогревателей, производственную структуру предприятия и в соответствии с этим разработать организационную структуру предприятия;

разработать миссию предприятия по производству бытовых обогревателей;

провести оценку экономической эффективности проекта - спланировать поток необходимых инвестиций, разработать план продаж, рассчитать затраты, необходимые на производство продукции, определить цену производимой продукции, и в конечном итоге оценить эффективность проекта.

Объектом исследования является миссия и элементы управления предприятием по производству бытовых обогревателей.

На 1 сентября 2017 года планируется создание предприятия ООО «БытПрибор» в городе Кузнецке Пензенской области. Это общество с ограниченной ответственностью, являющееся разновидностью объединения капиталов, основанное на совместной собственности группы лиц и наемном труде.

Производственного персонала на предприятии на начальном этапе планируется порядка 63 человек, при выходе на плановые объемы производства количество производственного персонала приблизится к 100 сотрудникам. Все специалисты и руководители, будут приняты по контракту. Система оплаты труда – сдельно-премиальная, дополнительное вознаграждение зависит от объема продаж, от увеличения объемов сбыта; выпуска продукции. Решение о дополнительном вознаграждении работников принимается директором предприятия и выплачивается из прибыли. Для административного персонала устанавливаются оклады согласно плану по персоналу.

Чистая прибыль получается после вычитания из налогооблагаемой прибыли налога на прибыль. Чистая прибыль в начале проекта имеет небольшое значение 416 581,67 рублей, то к концу проекта в 2020 г. возрастает до 16 938 001,91 руб.

Ставка дисконтирования 16% выбрана как альтернативная доходность по проекту. Данная ставка приемлема для большинства инвесторов, способных заинтересоваться данным проектом.

Проект окупится за 33 месяца, а с учетом ставки дисконтирования 16% годовых – за 36 месяцев. Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от реализации и величиной начальных инвестиций. При сумме начальных инвестиций в 47 010 000 рублей, сроком реализации проекта 4 года и чистым приведенным доходом равным 68 855 013 рублей, средняя норма рентабельности предприятия составит 46,5 %.

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1994. - № 32. - ст. 3301.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: 000 «ВИТРЭМ», 2004. – 360 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая, 2003.
4. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации".
5. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. Учебное пособие. - М.: ГАУ, 2011.- 412 с.
6. Аккофф Р. Планирование будущего корпорации – М.: Прогресс, 2010 – 246 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Экономика, 2009 – 536 С.
8. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. - М.: АО "Ассиана", 2012. – 418 с.
9. Большаков А.С. Менеджмент. Спб. Питер, 2014 – 634 с.
10. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2013 - 486 с.
11. Васильев В.Н. Организация производства в условиях рынка. - М.: Машиностроение, 2015 – 318 с.
12. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля - М.: ИНФРА-М, 2011 - 256с.

13. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / Институт международного права и экономики - М.: Триада ЛТД, 2009 - 384 с.
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2010 – 528 с.
15. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2010 – 512 с.
16. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 519 с.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010 - 480 с.
18. . Дункан Д.У. Основопологающие идеи в менеджменте: пер. с англ. - М.: Дело, 2013. – 537 с.
19. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли – мл. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: Инфра – М, 2011.
20. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты. М., 2008. – 324 с.
21. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. - М.:ТОО «Корона принт», 2014. – 456 с.
22. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: «Новое знание», 2015. – 586 с.
23. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. - М.: Изд-во МГУ, 2015. – 319 с.
24. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров М.А. Менеджмент. - М.: финансы и статистика, 2013. – 713 с.
25. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент. - М.: «Ника», 2014. – 318 с.
26. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 621 с.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие - М.: Изд-во МГУ, 2013 - 312 с.

28. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 429 с.
29. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2009 - 800 с.
30. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций - М.: ИНФРА-М, 2012 - 336 с.
31. Основы менеджмента / Под, ред. А.А. Радугина - М.: Центр, 2014. – 518 с.
32. Основы управления персоналом / Под, ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2013. – 497 с.
33. Порншев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 643 с.
34. Потрубаг Н.Н. Формирование и развитие механизма управления производством в условиях перехода к рынку. - Саратов. Ун-т, 2015.
35. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 5.- С 54-59.
36. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации - М.: изд. Экзамен, 2015 – 320 с.
37. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя - Донецк: Сталкер, 2014 - 448 с.
38. Таусенд Р. Секреты управления или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижении прибыли. – М., 2013 – 436 с.
39. Шонесси О.Дж. Принципы организации управления фирмой - М.: Прогресс 2010 - 378 с.
40. Уотерман Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 2011 – 248 с.
41. Управление персоналом организации. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: Инфра-М, 2011 - 512 с.
42. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 2014 - 480 с.

43. Управление по результатам. Тимо Санталайнен, Эеро Воути, Пертти Поренне, Йоуко Х. Ниссенен. - М.: Прогресс, Универс, 2011 - 318 с.
44. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Финансовая Академия при Правительстве РФ. - М.: Зерцало, 2015 - 448 с.
45. Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 2014 - 174 с.
46. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов - М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-Синтез», 2011 - 600 с.
47. Фостер Р. Обновление производства. – М.: Прогресс, 2011 – 424 с.
48. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента (Управление в системе цивилизованного предпринимательства): Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014 - 224 с.
49. Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. – М.: Наука, 2015 – 546 с.
50. www.cfin.ru
51. www.internationalbusiness.ru
52. www.ispress.ru/smi/prensa/financial-managment.htm
53. www.moedelo.info
54. www.ripkso.kz/publications/magazine/
55. www.lawlinks.ru/view_obzors.php?id=4768