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»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы менеджмента предприятия по производству стеновых панелей для внутренней отделки

Студент группы 13ЭМ51 _____ Авдеева Екатерина Александровна
(номер группы) (подпись, дата) (фио полностью)

Руководитель к.с.н., доцент _____ Комиссарова Е.В.
(должность) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)
ФГБОУ ВО « ПГУ»
(наименование организации)

Нормоконтролер ст. преподаватель _____ Шурупова Т.Я.
(должность) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)
ФГБОУ ВО « ПГУ»
(наименование организации)

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

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

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

Секретарь ГЭК _____ Дубина Г.И.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Пенза___2018___

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

Направление «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

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

_____
« » 20 г.

ЗАДАНИЕ
на бакалаврскую работу студента

Авдеева Екатерина Александровна

(фамилия, имя, отчество)

Тема работы Разработка системы менеджмента предприятия по производству стеновых панелей для внутренней отделки

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» №____ от «_____» _____20 г.

2.Срок сдачи студентом законченной работы _____

3.Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: провести маркетинговые исследования российского рынка стеновых панелей для внутренней отделки, представить основные характеристики производимой продукции и технологию ее производства, определить организационную структуру управления фирмы, определить базовые стратегии организации, дать экономическое обоснование проектному решению

5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут

6. Дата выдачи задания _____

Руководитель_____
(подпись)

Задание принято к исполнению _____
(дата и подпись студента)

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Введение	5%		
2	Маркетинговые исследования рынка	30%		
3	Технико-технологическое обоснование проекта	30%		
4	Формирование системы эффективного управления предприятием	30%		
5	Заключение	5%		

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 96 листов, 17 рисунков, 31 таблиц, 43 литературных источников, 3 приложений.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, МИССИЯ, ЦЕЛИ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, СТРАТЕГИЯ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОВАРА, ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Цель работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, производящего и реализующего стеновые панели.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования рынка стеновых панелей; определена технология производства стеновых панелей ПВХ; составлен комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве стеновых панелей ПВХ; разработаны стратегии функционирования и развития данного предприятия; дано экономическое обоснование проектного решения.

Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 51 месяца.

СОДЕРДЖАНИЕ

Введение…… 6
1 Маркетинговые исследования рынка……..……..……..….. 8
1.1 Анализ рынка…….…... 8
1.2 Изучение конкурентов…….……... 12
1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка..…….....…….. 20
2 Технико-технологическое обоснование проекта ….……..... 24
2.1 Характеристика производимой продукции…….……...… 24
2.2 Технология производства продукции……....… 29
2.3 Логистика производственных процессов……...……..... 34
3 Формирование системы эффективного управления предприятием…….. 44
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом…….. 44
3.2 Формирование стратегий организации……...…….. 55
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий…….. 66
Заключение……..... 82
Список использованных источников…….. 86
Приложение А…….. 91
Приложение Б…… 92

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в России, в частности в Пензенской области, идет массовое строительство жилых комплексов. В связи с этим увеличивается потребность в обустройстве квартир, что невозможно без приобретения строительных и отделочных материалов, что обусловливает ежегодный рост их производства.

Большим стимулом к покупке отделочных материалов является разнообразие условий оплаты и доступность цен различным слоям населения.

Несмотря на большой потенциал развития отрасли, потребление отделочных материалов в России по сравнению с европейскими странами остается на крайне низком уровне. Объем мирового рынка строительных материалов превышает 200 млрд. евро в год, при этом доля России в нем составляет лишь около 0,61%. В то же время, следует отметить, что в последние годы наметилась тенденция роста потребления отделочных материалов гражданами России.

Значительную популярность среди российских граждан получили стеновые панели из ПВХ. Это обусловлено тем, что данный отделочный материал является износостойким, не выгорает, влагоустойчивым и имеет невысокую стоимость при очень широких возможностях выбора цветового решения.

Современные стеновые панели стали качественнее и отличается разнообразием форм, что может удовлетворить самого взыскательного покупателя.

Российский рынок стеновых панелей характеризуется большим количеством конкурирующих фирм, в том числе и иностранных. Однако в условиях высокой его емкости есть возможность организации конкурентоспособного производства данного вида продукции.

В связи с вышесказанным целью бакалаврской работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, производящего и реализующего стеновые панели.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- Проведены маркетинговые исследования рынка стеновых панелей;
- определена технология производства стеновых панелей ПВХ;
- составлен комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве стеновых панелей ПВХ;
- разработаны стратегии функционирования и развития данного предприятия;
- дано экономическое обоснование проектного решения.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам организации бизнеса и системы управления им в рыночных условиях хозяйствования, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области.

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

При выполнении работы использовались различные методы исследования, в частности: анализа, синтеза графического представления данных, абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический и др.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

По оценкам экспертов рынок стеновых панелей в последние годы бурно развивается. Хотя в последние три года темпы роста рынка оказались значительно ниже уровня предыдущих лет, емкость рынка в2017 году составила 389 млн. погонных метров (рисунок 1.1) [39].

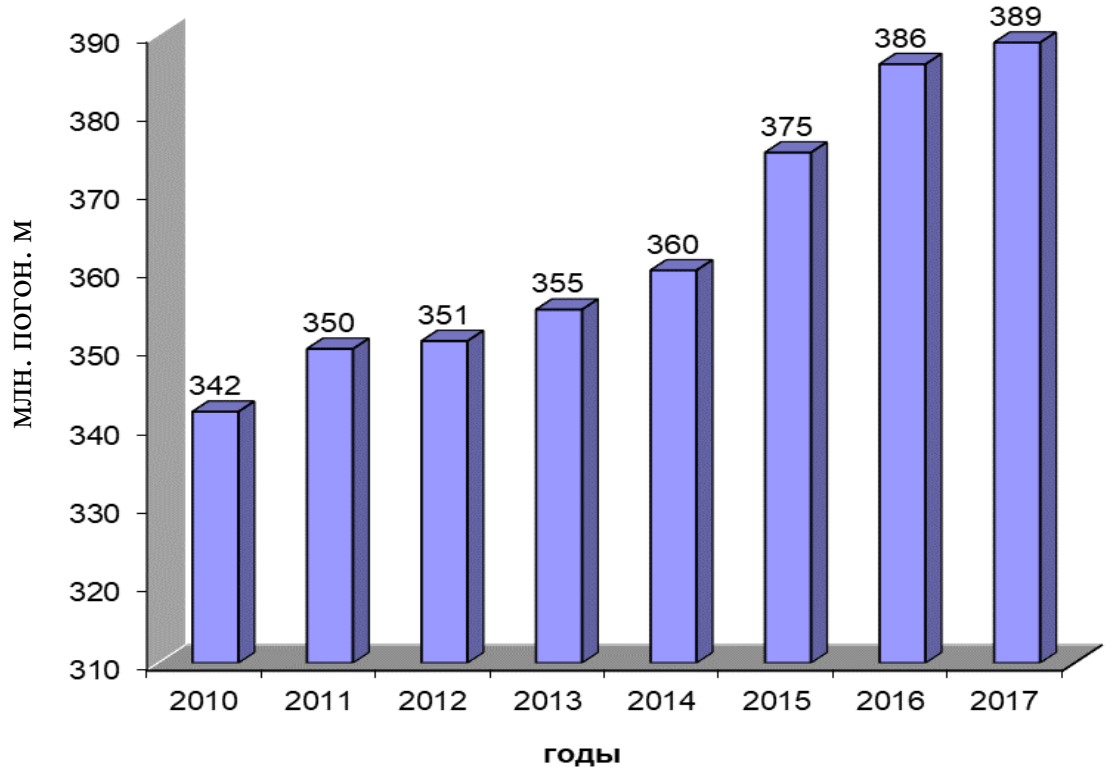

Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка панелей ПВХ

Наиболее популярными на рынке стеновых панелей ПВХ являются панели произведенный офсетным способом, а также термопереводом, это обусловлено тем, что данные панели имеют различные формы окраски (рисунок 1.2).

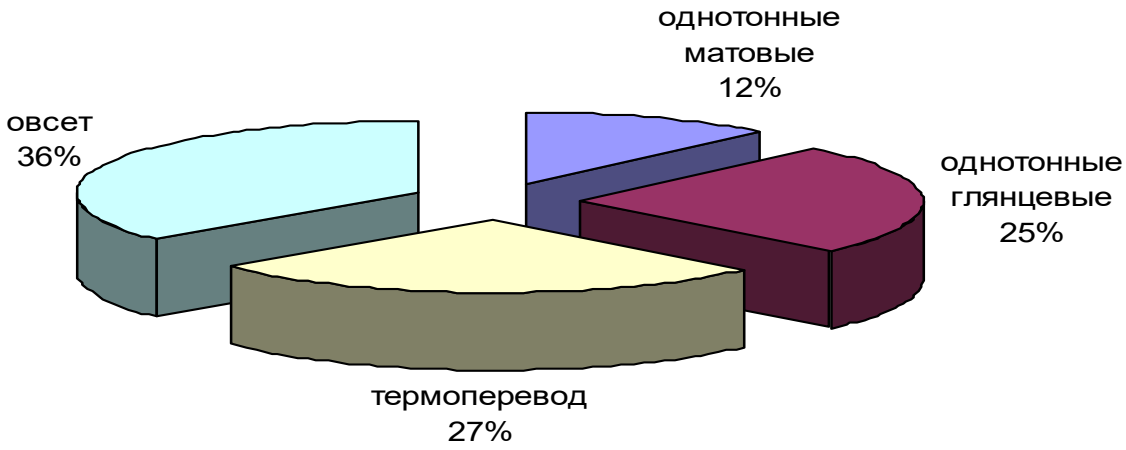

Рисунок 1.2 – Структура рынка панелей ПВХ по типам продукции

При этом можно выделить предприятия, занимающиеся производством панелей шириной от 150 мм (стеновые панели) и панелей шириной до 150 мм (вагонка). Для наглядности соотношение количества предприятий, производящих те или иные виды пластикового облицовочного профиля, можно представить на диаграмме (рисунок 1.3) [34].

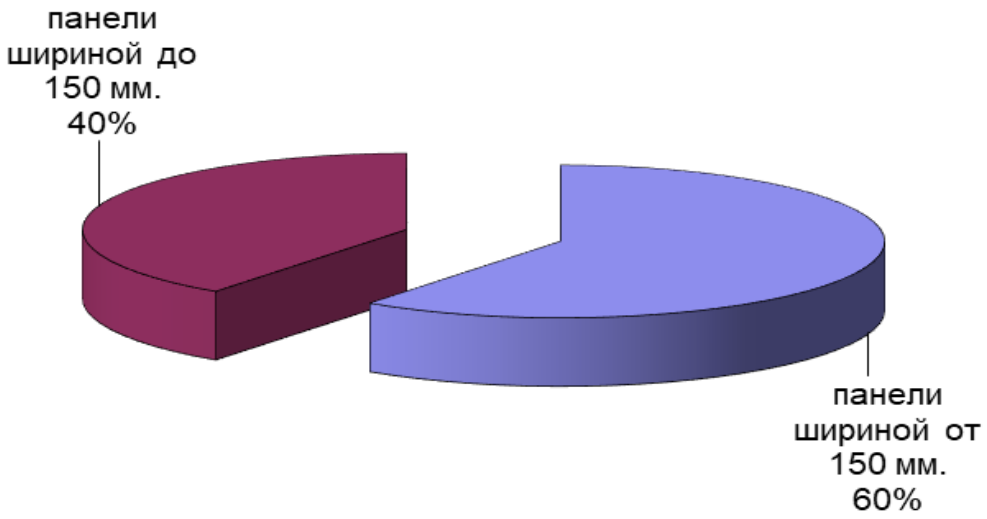

Рисунок 1.3 – Структура производства панелей ПВХ по ширине профиля

Как показывают данные рисунка 1.3, около 80% российских производителей пластиковых панелей занимаются производством стеновых ПВХ панелей шириной от 150 мм.

Также производственные предприятия можно охарактеризовать по совмещению ими производства панелей различной ширины (рисунок 1.4).

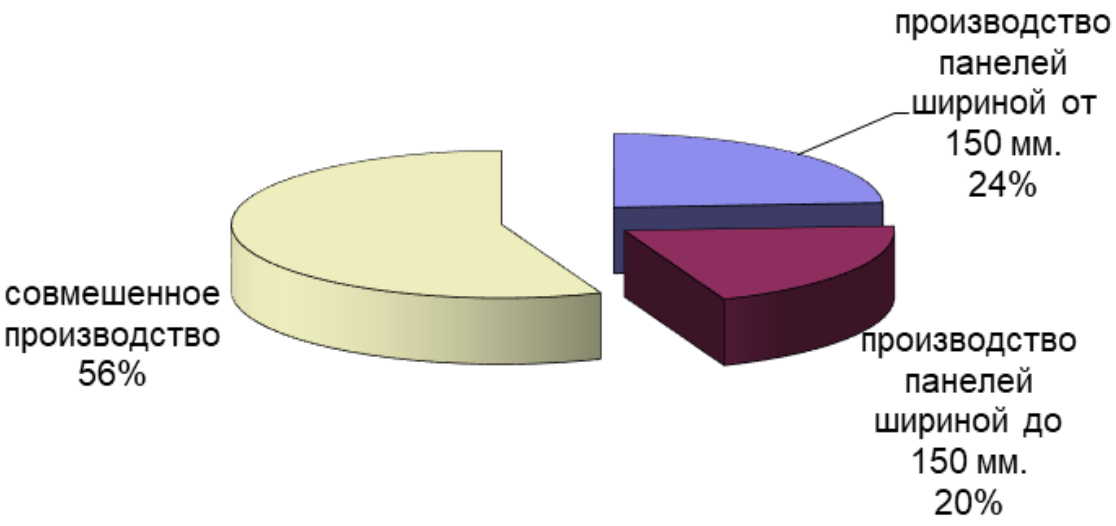

Рисунок 1.4 – Распределение производителей панелей ПВХ совмещению ими производства панелей различной ширины

Из представленной диаграммы можно отметить, что более половины производственных предприятий совмещают производство стеновых панелей и вагонки (около 56% общего количества предприятий). Около четверти предприятий (24%) производят только стеновые ПВХ панели шириной от 150 мм.

Пятая часть производственных предприятий (20%) изготавливают только пластиковую вагонку [38].

Рассмотрим концентрацию производства пластиковых панелей по федеральным округам РФ по данным рисунка 1.5.

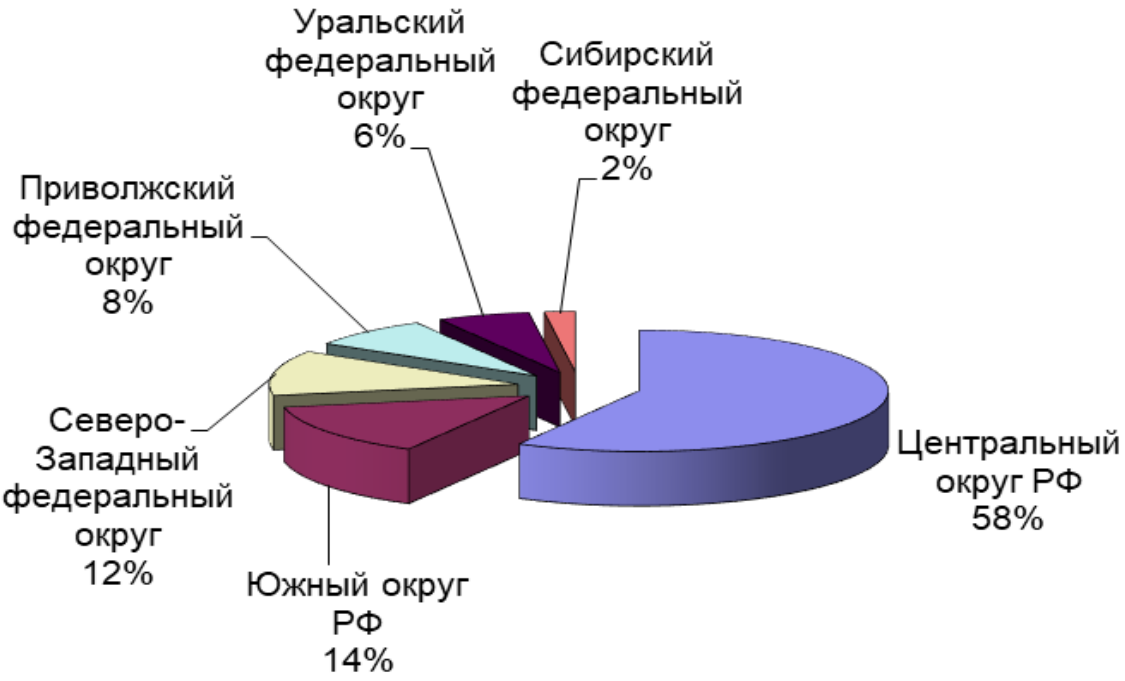

Рисунок 1.5 - Концентрация производства пластиковых панелей по федеральным округам РФ

Можно отметить, что наибольшая концентрация производственных предприятий пластиковых панелей приходится на Центральный округ РФ, где по итогам I полугодия 2011г. расположено 58% производственных предприятий. Соответственно, и уровень конкуренции в данном регионе

На втором месте по количеству производственных предприятий стоит Южный округ РФ, в котором находится 14% предприятий. Здесь конкуренция немного ниже, чем в Центральном округе РФ.

На третьем месте по количеству производителей стоит Северо-Западный федеральный округ, в котором находится по 12% предприятий. Здесь конкуренция относительно невелика.

Далее по количеству предприятий, а соответственно и по уровню конкуренции, идут такие федеральные округа РФ, как: Приволжский федеральный округ, в котором находится около 8% производителей пластиковых панелей; Уральский федеральный округ, на территории которого находится порядка 6% производителей пластиковых панелей;

Сибирский федеральный округ, в котором находится около 2% производителей пластиковых панелей [39].

Таким образом, проведенный анализ показывает, что рынок стеновых панелей ПВХ показывает ежегодный рост, при чем, в приволжском федеральном округе имеет место невысокая конкуренция, что создает предпосылки для развития данного бизнеса в Пензенской области.

1.2 Изучение конкурентов

В настоящее время производством стеновых панелей ПВХ в России занимаются, по оценкам экспертов, 58 компаний. При этом, на территории Приволжского федерального округа работает 6 компаний. Проведем их краткую оценку:

ОАО «Декор-Панель» является одним из крупнейших производителей отделочных материалов, ПВХ изделий - панели ПВХ, подоконники ПВХ, сэндвич-панели ПВХ, утеплитель из пенополиэтилена и т.д. Компания является неоднократным участник крупнейшей международной выставки «MosBuild». Основные направления работы ОАО «Декор-Панель» - это стеновые панели ПВХ, потолочные панели ПВХ, утеплители, подоконники ПВХ, напольная Дизайн-плитка, экраны для батарей и радиаторов из МДФ, ХДФ лист, декоративные перфорированные листы из ХДФ, потолочные покрытия из ХДФ, сантехника (душевые кабинки, ванны стальные, ванны гидромассажные, канализационные трубы, двери межкомнатные, напольные покрытия (ламинат и дизайн - плитка из ПВХ), сэндвич-панели ПВХ (наполнение пенополистирол), тепло- гидро- пароизоляция из пенополиэтилена, подложка под ламинат. Компания выпускает ежемесячно свыше 550 тыс. шт. стеновых панелей

ОАО «Авангард» является крупнейшим производителем панелей на территории Поволжья. Предприятие осуществляет свою деятельность с 1993 года, а производством стеновых ПВХ панелей осуществляет с 2001 года. При

этом за последние 10 лет их производство на предприятии увеличилось более чем в 6 раз. Продукция ОАО «Авангард» пользуется большой популярностью в различных регионах России и ближнего зарубежья.

ЗАО «Нико Пласт» планомерно развивает направление отделочных материалов из ПВХ. Значительную долю среди них занимают стеновые панели. Производство продукции осуществляется на германском оборудовании, производственной мощностью 15 тыс. шт. в день. Предприятие реализует свою продукцию во многие регионы страны. Продукция предприятия не раз награждалась призами на международных выставках.

ООО «Пензапласт» занимается производством пластиковых панелей, пластиковой вагонки и откосов, а так же различных вспомогательных комплектующих из ПВХ с 2003 года. На производственных площадях компании используются передовые технологии по переработке ПВХ. На предприятии используем современное оборудование известных во всем мире производителей. В производстве продукции используется только высококачественное сырье, прошедшее строгий контроль на соответствие нормам экологической и пожарной безопасности. Специалисты компании постоянно осуществляют контроль качества продукции. В производстве задействовано несколько технологических линий, которые работают по принципу непрерывного производства. На территории имеется склад готовой продукции, с которого осуществляется отгрузка. Компания постоянно расширяет ассортимент своей продукции. В ноябре 2011 года появилась новая обойная коллекции панелей ПВХ, которую отличает обилие гармоничных и привлекательных цветов, узоров с красивыми очертаниями.

ООО Индустриальная Компания «Полимер» – это современное предприятие по производству методом экструзии стеновых панелей высокого качества на основе поливинилхлорида (ПВХ), которые чаще используются не только для отделки помещений, но и для комплексной отделки фасадов. Предприятие существует на рынке с 2007 года, однако за этот период смогло

увеличить объемы своего производства более чем в 3 раза, что свидетельствует о высоком качестве производимой продукции.

ЗАО «СОЛИГРАН» - российско-бельгийское предприятие, осуществляющее производство ПВХ композиций, мягких ПВХ-пластикатов и технических пластиков. Образованное в 2003 году двумя крупными компаниями: «СОЛЬВЕЙ» - крупнейшая в мире компания,осуществляющая производитво ПВХ компаунда (ПВХ-композиций), смол ПВХ, имеющая заводы во многих странах мира (Бельгия, Франция, Италия, США, Бразилия и т.д.); Группа предприятий «НИКОС», имеющая химические заводы в г. Волгограде.

ЗАО «СОЛИГРАН» осуществляет производство ПВХ композиций (ПВХ компаунда) на базе двух заводов – ОАО «Полигран» в г. Тверь (производство ПВХ композиций - 50 000 т/год) и ЗАО «Никопласт-Волга» в г. Волгоград (производство ПВХ компаунда - 8 000 т/год).

Заводы оснащены современным, автоматизированным технологическим оборудованием, способным осуществлять производство ПВХ композиций, обувных и кабельных пластикатов, технических пластиков. Имеется современная производственная лабораторная база для контроля входного сырья и выходной продукции, а также осуществляющая научные разработки по созданию рецептур.

ЗАО «СОЛИГРАН» производит широкий ассортимент жестких и мягких ПВХ-композиций, в порошкообразном и гранулированном виде, для изготовления: стеновых панелей всех размеров, сайдинга, оконного профиля, подоконников, электрокоробов, плинтуса, кабелей, труб, гофрошлангов, полимерных обувных композиций на основе ПВХ, в том числе маслобензостойких и морозостойких [34].

Таким образом, на рынке сложилась следующая структура (рисунок 1.6).

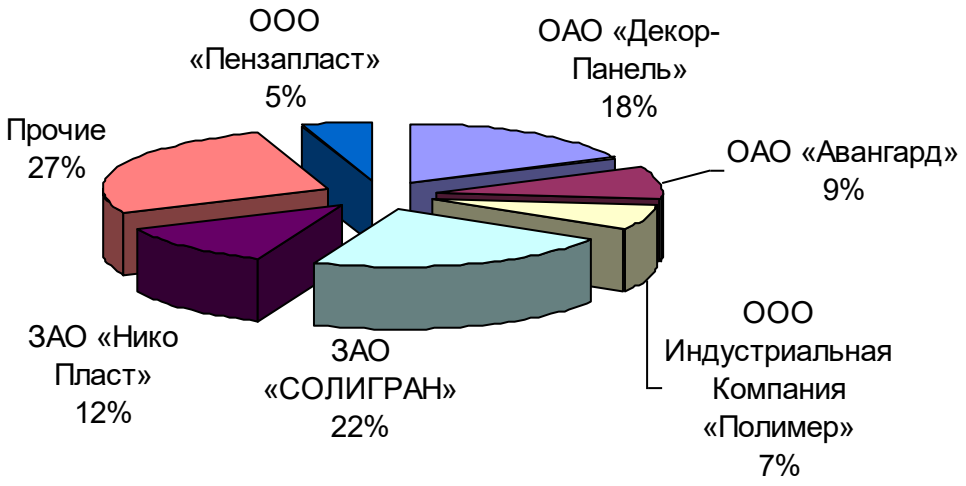

Рисунок 1.6 – Доли рынка основных конкурентов на региональном рынке панелей ПВХ до выведения на рынок ООО «МастерПласт»

Для того, чтобы выявить конкурентные позиции участников рынка, построим карту их позиционирования по параметрам качество/цена в зависимости от поставщика продукции. Предварительно сведем в таблицу данные по цене и качеству стеновых панелей в пятибалльном эквиваленте шкалы оценки: 1 – самый низкий показатель; 5 – самый высокий показатель. В таблице отобразим также параметры стеновых панелей проектируемого в данной работе ООО «МастерПласт» (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Параметры производимой продукции предприятиями-конкурентами

Наименование организации	Цена, баллов	Качество, баллов	Соотношение качество/цена
1) ОАО «Декор-Панель»	3	4	1,25
2) ОАО «Авангард»	4	3	0,75
3) ООО Индустриальная Компания «Полимер»	3	2	0,66
4) ЗАО «СОЛИГРАН»	2	3	1,5
5) ЗАО «Нико Пласт»	2	2	1
6) ООО «Пензапласт»	4	2	0,5
7) ООО «Мастер Пласт»	3	3	1

При присвоении баллов по параметру «цена» использовались, цены на однотонные матовые панели.

При присвоении баллов по параметру «качество» учитывались, такие факторы как: огнеупорность, влагостойкость, соответствие стандартам, истираемость, выгараемость.

Проиллюстрируем полученную информацию в виде карты позиционирования в разрезе параметров цена/качество – диаметр окружности будет символизировать относительную долю компании на этом рынке (рисунок 1.7).

Благодаря этой карте мы можем увидеть, что по соотношению цена/качество в наиболее выгодном положении будет находиться ОАО «Декор-Панель» при этом положение компании «МастерПласт» будет также достаточно выгодным.

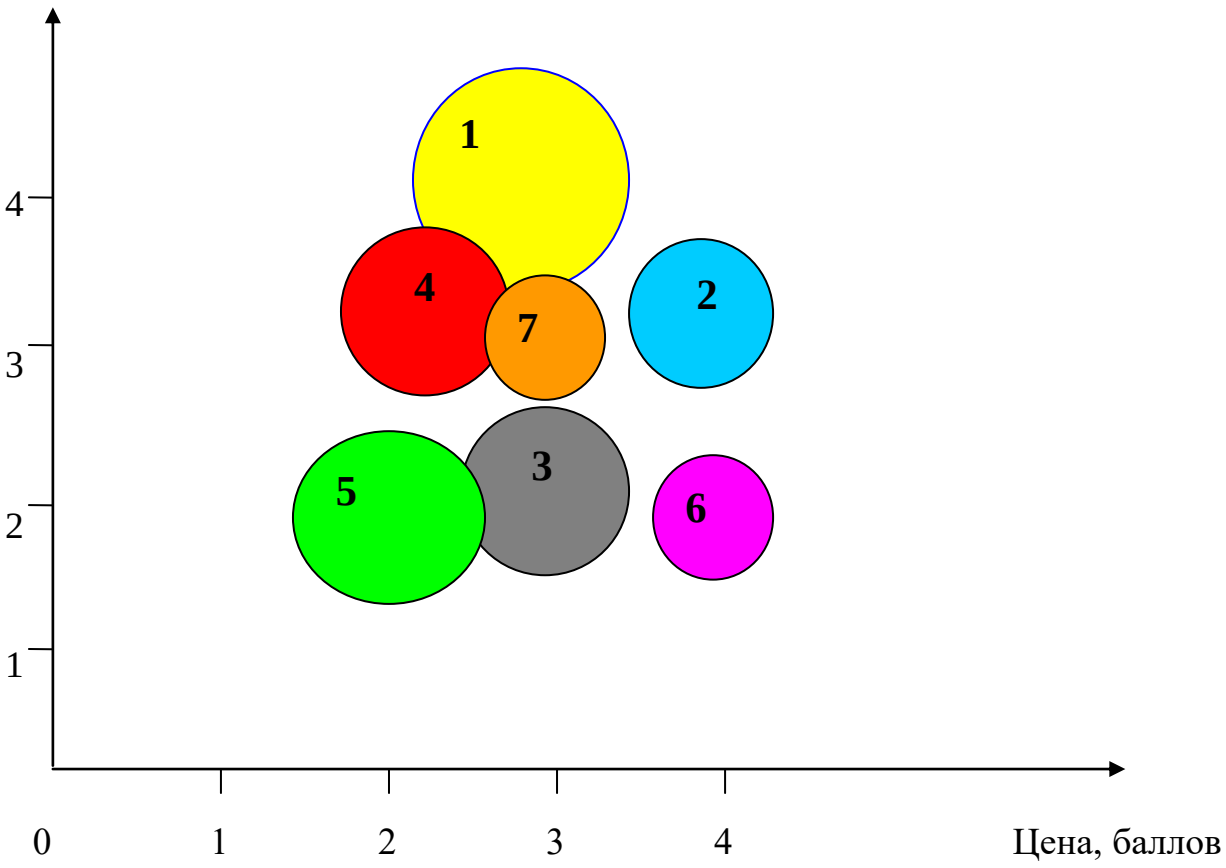

Рисунок 1.7 – Карта позиционирования стеновых панелей производителей, представленных на региональном рынке

Теперь углубим наш конкурентный анализ – разработаем карту стратегических групп. Этот аналитический прием связывает анализ отрасли в целом и оценку положения каждого предприятия в отдельности. Нанесем предприятия реализующие стеновые панели на территории г. Пенза и Пензенской области на карту с двумя переменными (по осям карты): по оси X – соотношение качество/цена по сопоставимым у компаний стеновым панелям, по оси Y – широта ассортимента продукции. Отобразим при этом долю каждого предприятия на рынке (по численности потребителей) в виде окружностей, диаметры которых пропорциональны этим самым долям в общей реальной емкости рынка на данный момент. Предварительно составим таблицу, качественно отображающую широту ассортимента продукции по 5-балльной шкале (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Качественная характеристика широты ассортимента услуг

Наименование предприятия	Качественная характеристика широты ассортимента продукции, баллов
1) ОАО «Декор-Панель»	10
2) ОАО «Авангард»	7
3) ООО Индустриальная Компания «Полимер»	6
4) ЗАО «СОЛИГРАН»	7
5) ЗАО «Нико Пласт»	6
6) ООО «Пензапласт»	8
7) ООО «Мастер Пласт»	7

Построим теперь карту стратегических групп, опираясь на данные таблиц 1.1 и 1.2.

Из представленного на рисунке 1.8 графика видно, что проектируемое в данной работе предприятие ООО «Мастер Пласт» способно занять лидирующее положение по таким конкурентным параметрам, как

соотношение «Качество/Цена» и широта ассортимента продукции. Своими ближайшими конкурентами и самыми сильными из всех новое предприятие может считать ОАО «Декор-Панель» и ЗАО «СОЛИГРАН». Лидирующее положение в карте стратегических групп, несомненно, должно будет помочь новой организации привлечь не только новых клиентов в отрасль, но и старых клиентов из организаций-конкурентов при помощи своих конкурентных преимуществ.

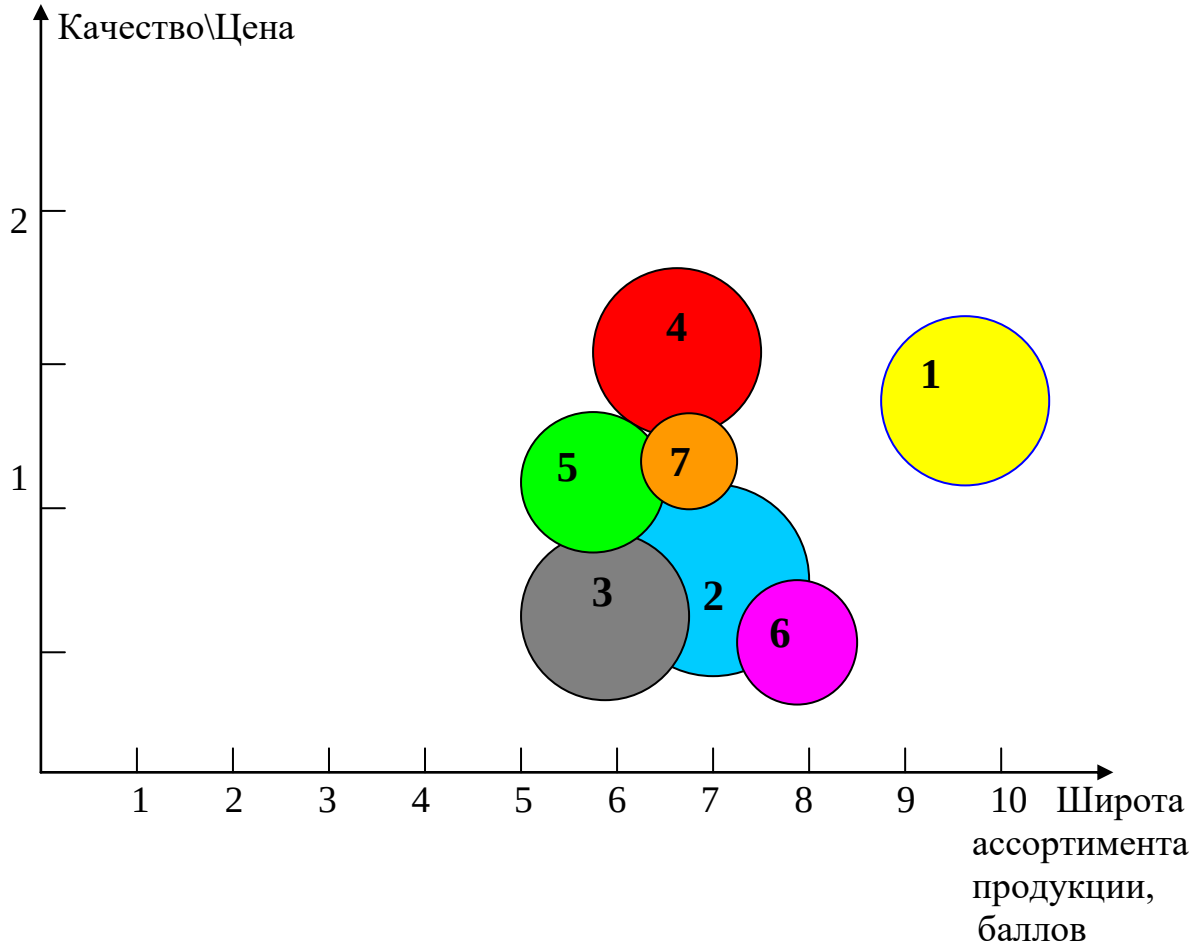

Рисунок 1.8 – Карта стратегических групп производителей стеновых панелей

Далее проведем экспертную оценку факторов конкурентоспособности по 10-бальной шкале для всех компаний, представленных на рынке стеновых панелей. Учитывая особенности маркетинга продукции и специфику данного вида бизнеса, были выбраны следующие параметры для сравнения организаций (факторы конкурентоспособности): известность на рынке;

репутация, имидж организации; доступность цены за продукцию; эффективность рекламы; широта ассортимента. Для каждой конкурентной позиции необходимо указать ранг нашей организации и ранг конкурента от 1 до 10 (1-наихудший, 10 - наилучший). Выставляемая оценка целиком зависит от личного восприятия позиции автором исследования. Таблица по результатам исследования представлена ниже.

Таблица 1.3 – Оценка конкурентных факторов

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

Как показывают данные таблицы 1.3, ООО «Мастер Пласт» имеет невысокие конкурентные позиции, что обусловлено, прежде всего, неизвестностью торговой марки, а также отсутствием какого-либо имиджа. Однако благодаря широкому ассортименту и невысокой цене при высоком качестве у предприятия есть перспективы занять лидирующее положение на данном рынке. По предварительным данным предприятие планирует занять 6% регионального рынка (рисунок 1.9).

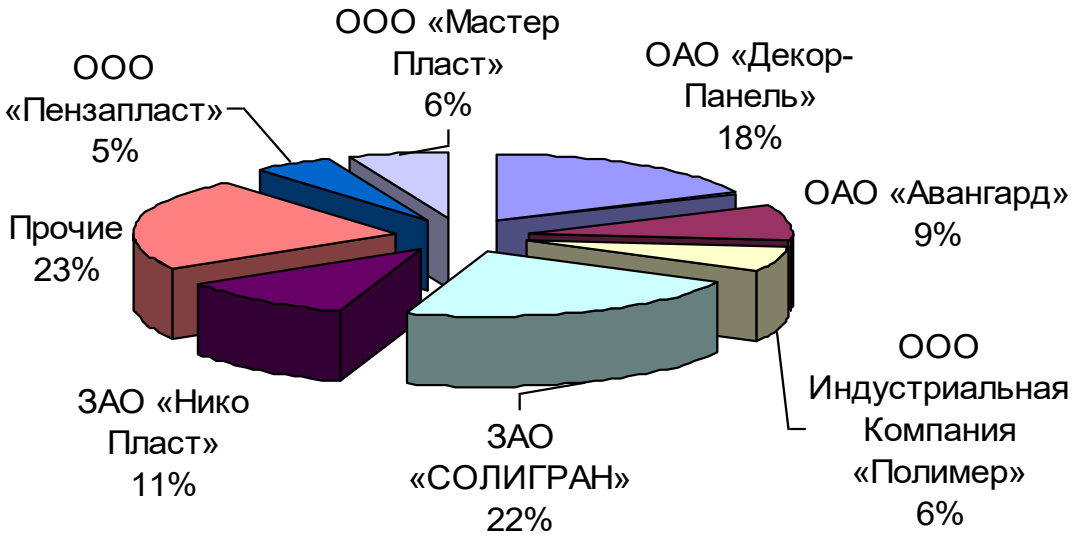

Рисунок 1.9 - Доли рынка основных конкурентов на региональном рынке панелей ПВХ после выведения на рынок ООО «МастерПласт»

1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка

Предприятие предполагает осуществлять свою деятельность на двух параллельных рынках: рынке физических лиц и рынке юридических лиц.

Первоначально проведем оценку рынка физических лиц и определим целевой сегмент.

Для выявления наиболее предпочтительного сегмента рынка было проведено анкетирование посетителей супермаркета строительных материалов «Вектор». В опросе участвовало 152 человека. В результате обработки анкетных данных было выявлено, что основными покупателями стеновых панелей являются мужчины (87% опрошенных). Однако по их признанию серьезное влияние на выбор стеновых панелей оказывает другая половина.

При этом, как показывают данные рисунка 1.10, средний возраст потребителя составляет 26-45 лет.

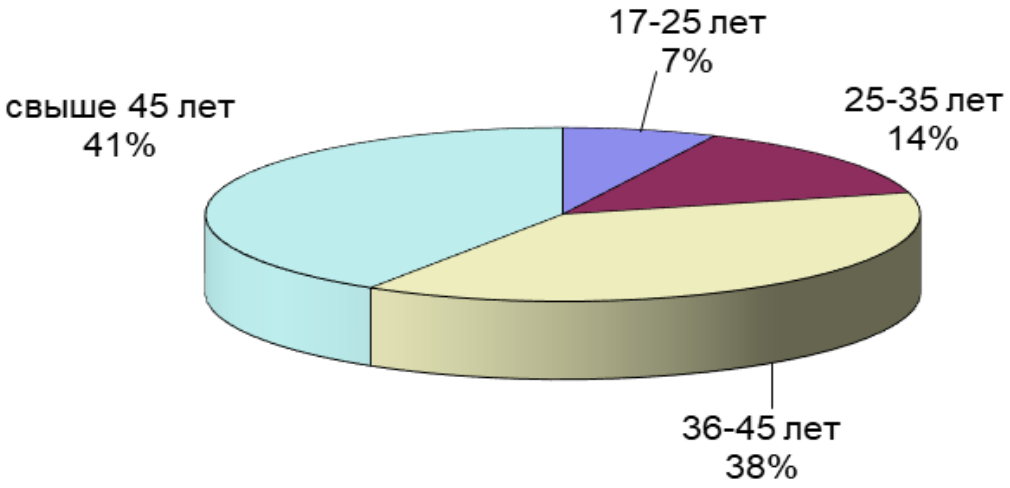

Рисунок 1.10 – Структура потребителей по возрасту

При выявлении уровня образования потенциальных клиентов было выявлено (рисунок 1.11), что это люди, имеющие высшее и среднее профессиональное образование.

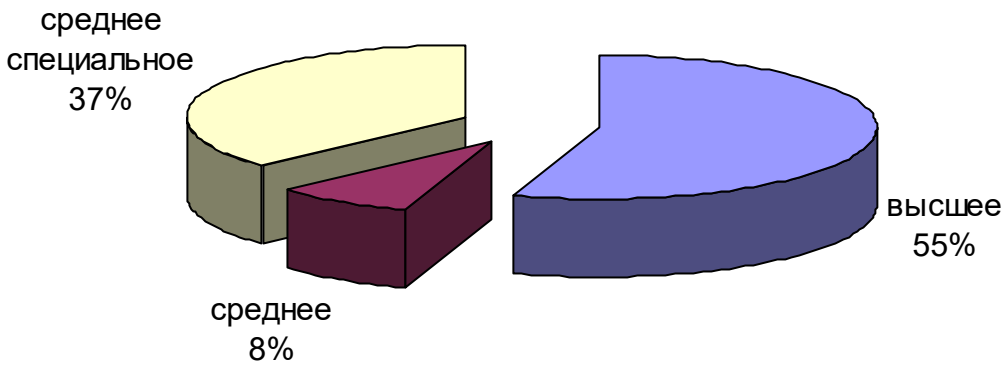

Рисунок 1.11 – Структура потребителей по уровню образования

При определении уровня дохода потенциальных покупателей было установлено, что это преимущественно люди со средним уровнем дохода или с доходом чуть ниже среднего (рисунок 1.12).

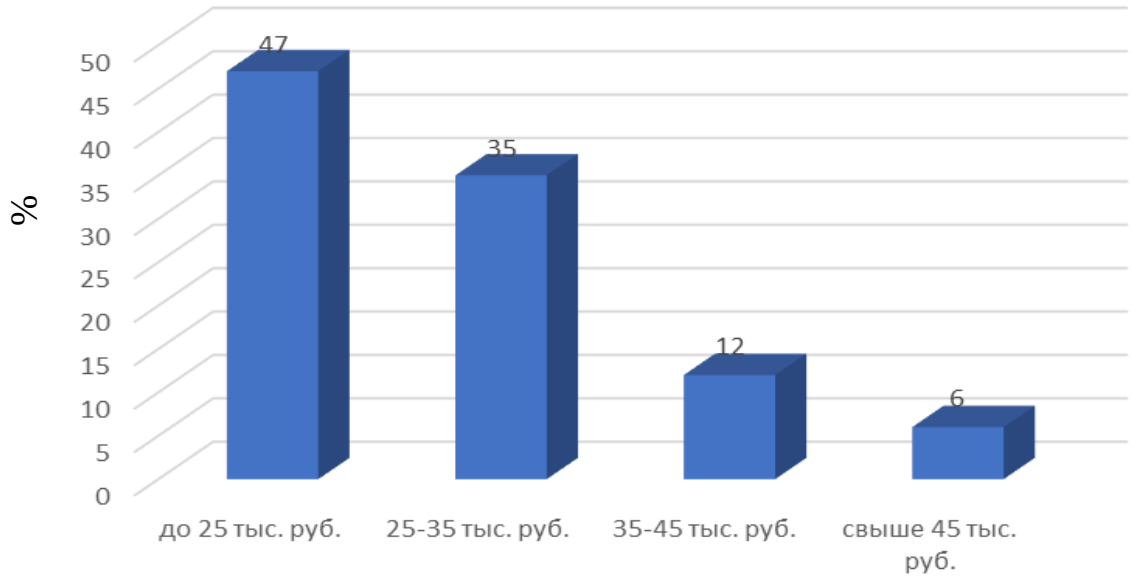

Рисунок 1.12 – Распределение потребителей по уровню дохода

Качество и цена являются очень значимыми критериями при выборе продукции, при этом большинство респондентов, как правило, учитываю соотношение «цена-качество» (рисунок 1.13).

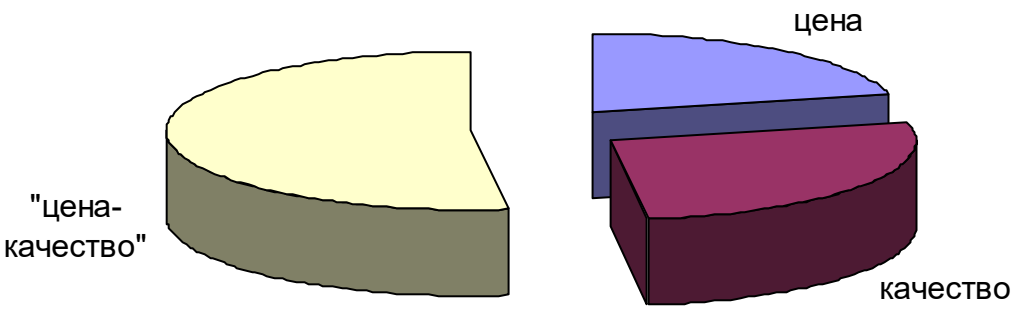

Рисунок 1.13 – Распределение потребителей по приверженности цене и качеству, %

Таким образом, можно отметить, что основным потенциальным потребителем является лицо в возрасте от 25-45 лет, со средним уровнем дохода, предпочитающий покупать качественный товар при соответствующим уровне цен.

Далее выявим целевой сегмент на рынке юридических лиц. Анализируя отраслевую принадлежность юридических лиц, было выявлено, что наиболее часто приобретаю стеновые панели строительные организации и предприятия торговли (рисунок 1.14).

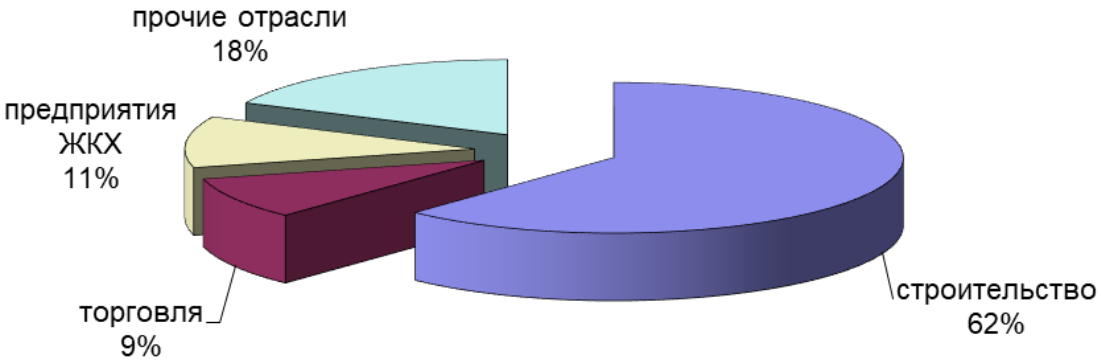

Рисунок 1.14 – Распределение потребителей по отраслям

При определении размера потенциальных потребителей было выявлено, что это в основном мелкие и средние компании (рисунок 1.15).

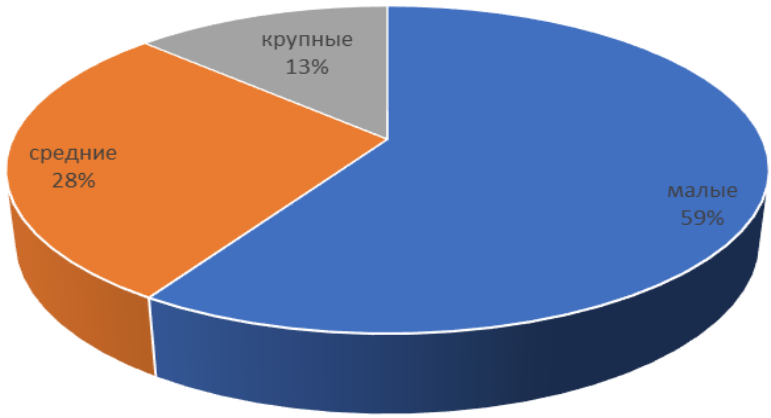

Рисунок 1.15 – Распределение потребителей по размерам, %

Таким образом, потенциальным целевым сегментом рынка юридических лиц являются малые или средние строительные организации либо организации торговли, осуществляющие ремонт торговых помещений.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Декоративные пластиковые панели ПВХ - превосходная альтернатива другим отделочным материалам, таким как кафель, мрамор, камень, кирпич и т.п.

Разнообразие расцветок и фактуры - от имитации дерева до эффекта каменной плитки - позволяет использовать пластиковую обшивку в помещениях различного назначения: в ванной комнате, кухне, столовой, спальне, офисе.

Преимущества пластиковых панелей ПВХ:

- используя стеновые панели, можно сделать ремонт быстро и чисто;
- идеально гладкие «вторые стены», в сочетании с декоративными рейками, придают помещению особый шарм и колорит;
- панели ПВХ устанавливаются на любые поверхности, скрывают все неровности;
- дают возможность сделать звукоизоляцию;
- скрывают всю электропроводку;
- возможно использование в неотапливаемых помещениях, не изменяют свойства до - 40оС.
- не поддерживают горение и обладают высокой степенью пожаробезопасности.
- экологически безопасные строительные материалы [37].

Конструкция рёбер жесткости обеспечивает чрезвычайную прочность пластиковых панелей.

Пластиковые панели ПВХ долговечны, не горючи, имеют 100%-ную влагостойкость (водонепроницаемы даже в стыках), выдерживают механические нагрузки, устойчивы к различным атмосферным влияниям.

Каждая пластиковая декоративная панель ПВХ состоит из множества изолированных ячеек, благодаря чему эти пластиковые панели обладают и высокими термо- и звукоизолирующими свойствами. Как правило, панели ПВХ монтируются на деревянный каркас, и между облицовкой и стеной остается небольшое пространство. Его можно заполнить изоляционным материалом, благодаря чему улучшится звукоизоляция, снизятся расходы на отопление. Но даже без дополнительной изоляции обшивка пластиковыми панелями способствует снижению уровня шума в помещении.

Изготавливаемые стеновые панели ПВХ будут соответствовать требованиям ГОСТ 19111-2001 «Изделия погонажные профильные поливинилхлоридные для внутренней отделки. Технические условия» и изготавливаться по технологическому регламенту и рабочим чертежам, утвержденным в установленном порядке [2].

Некоторые основные физико-технические и электрические свойства стеновых панелей ПВХ представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные физико-технические и электрические свойства панелей ПВХ

Наименование показателя	Значение
1	2
Плотность (20°С)	1,35-1,43 г/см^3
Показатель преломления	1,544
Температура текучести	180-220°С и выше
Температура стеклования	78-105°С
Теплопроводность	0,15-0,175 т/(м•К)
Удельная теплоемкость	1-2,14 кДж/(кг•К)
Температурный коэффициент линейного расширения	6-8•10-7°С$^{-1}$
Температурный коэффициент объемного расширения (25-50°С)	3-4•10-8°С$^{-1}$
Теплостойкость по Мартенсу	50-80°С

Продолжение таблицы 2.1

1	2
Водопоглощение за 24 ч	0,4-0,6% (г/м^2)
Водопоглощение за 1000 ч	4 г/м^2
Прочность при растяжении	40-60 МН/м^2
Прочность при сжатии	78-160 МН/м^2
Прочность при изгибе	80-120 МН/м^2
Модуль упругости	3-4 ГН/м^2
Ударная вязкость по Изод	2-10 кДж/м^2
Твердость по Бриннелю	130-160 МН/м^2
Предел текучести	10-30 МН/м^2
Относительное удлинение	5-100%
Диэлектрическая проницаемость (50 Гц, 20°С)	3,24
Удельное объемное электросопротивление (20°С)	1015-1017 Ом•см
Удельное поверхностное электросопротивление	1013-1014 Ом

Изделия изготавливают разных цветов, с глянцевой, матовой, гладкой, рифленой или тисненой лицевой поверхностью, а также ламинированные.

Одноцветные изделия должны быть цветоустойчивыми. Изделия считают цветоустойчивыми, если после облучения в течение не менее 30 ч цветовое различие не превышает четырех порогов цветоразличения.

На лицевой поверхности изделий не допускаются наплывы, бугорки, раковины, царапины и пятна.

Кромки и торцы не должны иметь местных искривлений, надрывов и зазубрин.

Мерные отрезки изделий одинаковой длины упаковывают в пачки. Пачку заворачивают с учетом защиты торцов в полиэтиленовую пленку по ГОСТ 10354 или полиэтиленовый рукав по нормативной документации (далее - НД), утвержденной в установленном порядке, и закрепляют по краям на расстоянии 15-30 см от торцов пачки.

Каждую пачку следует маркировать этикеткой, в которой указывают:

- наименование и адрес (телефон) предприятия-изготовителя;
- условное обозначение продукции;
- длину мерного отрезка, количество мерных отрезков и массу брутто (для пачки);
- общую длину изделия, длину каждого куска, массу брутто (для бухты);
- номер партии и дату изготовления;
- краткие сведения по применению;
- предупредительную надпись «Не бросать»;
- срок хранения.

Стеновые панели будут производится из поливинилхлорида (ПВХ) (–CH_2–CHCl–)•n - полимер преимущественно линейного строения, твердый продукт белого цвета, степень полимеризации - 100-2500.

Свойства ПВХ профиля, как порошкообразного материала приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Основные свойства ПВХ

Свойства ПВХ профиля	Значения
Константа Фикетчнера $К_ф$*	71
Плотность, г/см^3	1,419
Содержание монолитных зерен, %	0
Насыпная масса до утряски, г/см^3	0,48
Насыпная масса после утряски, г/см^3	0,62
Суммарная пористость порошка, %	56
Количество пластификатора, поглощаемого на холоде, мл/г	0,92
Удельная поверхность, см^2/г	1000
Средний диаметр зерен, мкм	125
Сыпучесть, г/с	33
Коэффициент внутреннего трения	0,51

Переработка ПВХ в готовые изделия производится при повышенных температурах (более 120*С). В этих условиях ПВХ деструктирует с выделением газообразного хлористого водорода. Для предотвращения этого процесса в рецептуру вводят стабилизаторы. В состав наиболее распространенных комплексных стабилизаторов входят соли свинца. Из-за того, что порошки солей свинца достаточно летучи, а соли свинца ядовиты, производители комплексных стабилизаторов поставляют свою продукцию в уже гранулированном виде, исключающем пылеобразование. Кроме солей свинца в состав комплексных стабилизаторов входят пластификаторы, смазки и другие вещества, которые производители стабилизаторов обычно держат в секрете.

Количество вводимых комплексных стабилизаторов в композицию поливинилхлорида обычно составляет от 2 до 5 кг. на 100 кг. смеси.

Смазки необходимы для нормального протекания процесса экструзии ПВХ. Внутренние смазки увеличивают текучесть ПВХ при переходе его в вязкотекучее состояние, а внешние предохраняют смесь от прилипания к горячим металлическим частям оборудования. Применяются смазки для увеличения скольжения расплава по поверхности шнека и рубашки экструдера, а так же для более легкого прохождения через экструзионный инструмент. Некоторые смазки являются еще и модификаторами ударо-прочности.

К смазкам относятся стеариновая кислота, стеарат кальция, эпоксидированное соевое масло, и др. Воск так же относится к смазкам, но применяется больше не как смазка, а как вещество, выполняющее функции желирования расплава для уменьшения явления «матраса» на поверхности панелей.

Универсальным красящим пигментом с высокой разбеливающей способностью является двуокись титана. Именно этот пигмент придает белым профилям яркость и способствует максимальной атмосферостойкости профилей при наружном применении.

Для окраски композиции поливинилхлорида в массе можно применять порошковые красители различных типов со светостойкостью выше 6,5 единиц. Железно-окисные красители наиболее приемлемы в этом отношении, так как мало подвержены выцветанию под действием ультрафиолета. Но богатство цветов фталоцианиновых красителей и довольно приличная, хотя и меньшая чем у железно-окисных красителей, светостойкость, делает их наиболее применимыми для окраски композиции ПВХ.

В целях экономии ПВХ в рецептуру добавляется специально обработанный мел или кальцит (молотый мрамор). Мел по своим свойствам более мягкий наполнитель, экструзия при его применении идет намного легче, чем при использовании кальцита, но мел придает панели легкий серый оттенок, в то же время белизна молотого мрамора составляет около 97-98%. Поэтому кальцит наиболее приемлемый наполнитель для производства панелей из поливинилхлорида (если конечно позволяет оборудование).

Модификаторы служат для придания готовым изделиям из ПВХ ударной прочности. Модификаторы перерабатываемости служат для улучшения пластификации и облегчения экструзии композиции поливинилхлорида. Они вводятся в количестве от 50гр. до 1 кг. на 100 кг. Смеси [40].

2.2 Технология производства продукции

Технология производства ПВХ панелей состоит из следующих основных этапов (рисунок 2.1) [37].

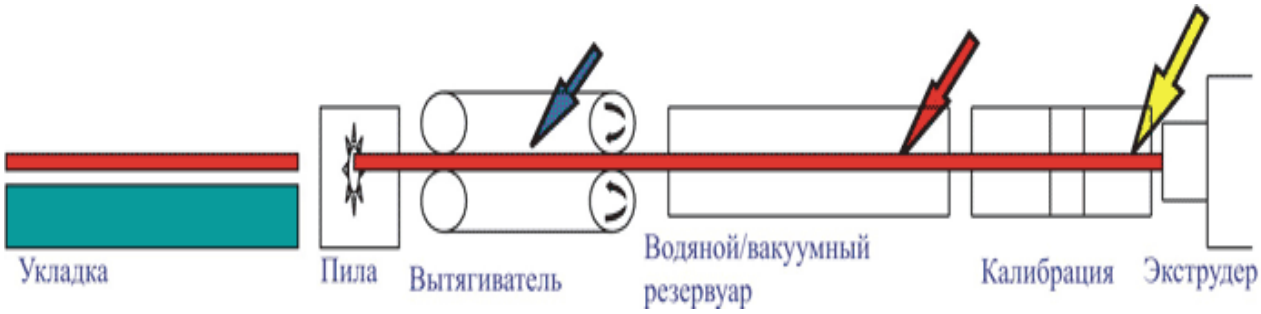

Рисунок 2.1 – Технология производства ПВХ панелей

Сырье (гранулированная или порошкообразная композиция ПВХ) подается в приемный бункер экструдера (рисунок, откуда при помощи дозирующего шнека поступает в рабочий цилиндр и захватывается шнеками. Цилиндр нагревается при помощи электрических нагревателей, которые установлены на его поверхности. Шнеки перемещают материал к выходу из экструдера, при этом ПВХ пластифицируется, переходя под действием температуры в состояние расплава.

Под давлением расплав продавливается через формующие щели инструмента, приобретая начальную форму и сечение (рисунок 2.2).

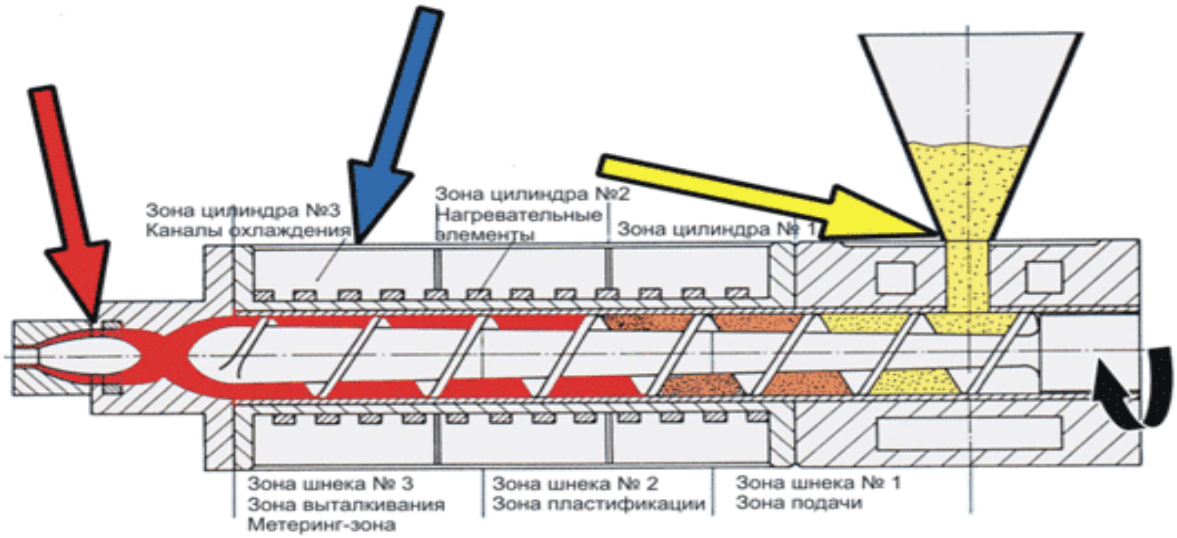

Рисунок 2.2 – Процесс экструзии ПВХ

Скорость экструзии ПВХ профилей невелика, максимальной считается скорость 8 метров в минуту. Увеличение скорости экструзии может негативно влиять на качество профиля. При существенном увеличении скорости экструзии необходимо пересматривать рецептуру ПВХ- смеси и технологические параметры экструзии.

Расплав, имеющий начальную форму требуемого профиля, попадает в калибраторы, где присасывается вакуумом к формующим поверхностям инструмента и охлаждается постоянно циркулирующей по внутренним каналам инструмента водой. Профиль протягивается через калибраторы при

помощи тянущего устройства. Затем на специализированном столе осуществляется прием и сбор отрезанных кусков профиля.

Облицовочный профиль может иметь разнообразные цветовые решения, от однотонных цветов до различных декоров под дерево. Для этого на предприятии будет использоваться метод термоперевода, который представляет собой наклейку на панель пленку с изображением с помощью специального силиконового

Лицевую поверхность получаемых панелей нет необходимости защищать лаком - нанесенная краска устойчива к истиранию, ультрафиолетовым лучам и влаге.

Следует отметить, что использование данного способа «раскрашивании», предлагает более широкий ассортимент панелей - как в смысле количества рисунков, так и по насыщенности цветов. И новые рисунки осваивать быстрее и легче – стоит лишь закупить пленку с новым сюжетом.

План производства продукции представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – План производства продукции

Наименование продукции	1 год	2 год	3 год	4 год
Панель ПВХ белая матовая (3000/2700х390/250х8мм)	889	63464	74664	74664
Панель ПВХ термоперевод (3000/2700х250х10мм) - около 80 декоров	2 370	169238	199104	199104
Панель ПВХ офсет (3000/2700х250/390х10мм) - 9 цветов мрамора и 9 цветов фантазия	1 778	126929	149328	149328
Панель ПВХ белая глянец (3000/2700х390/250х10мм)	889	63464	74664	74664

Для производства стеновых панелей из жесткого ПВХ будет приобретена линия, которая состоит из экструдера и дополнительного оборудования. Основные характеристики технологической линии представлены в таблице 2.4 [36].

Таблица 2.4 – Технические характеристики производственной линии по производству стеновых панелей из ПВХ

Показатели	Значения
Производительность экструдера	150 кг/ч (после фильеры 110 кг/ч)
Скорость экструзии	3 пог. м./мин.
Количество панелей	180 пог. м./ч (112000 пог.м /мес.)
Производительность готовых панелей	41480 шт./мес.
Вес всей панели 2.7 м	1100 гр.
Вес 1 пог. м. панели	408 гр.
Масса сырья на месяц	45,7 тонн

Экструдер - самая сложная и дорогостоящая составляющая экструзионной линии. Экструдер состоит из следующих основных частей: 1 – загрузочного бункера, 2 – дозирующего шнека, 3 – рабочей пары «шнеки-цилиндр, 4 – электронагревателей, 5 – главного редуктора, 6 – пульта управления (рисунок 2.3).

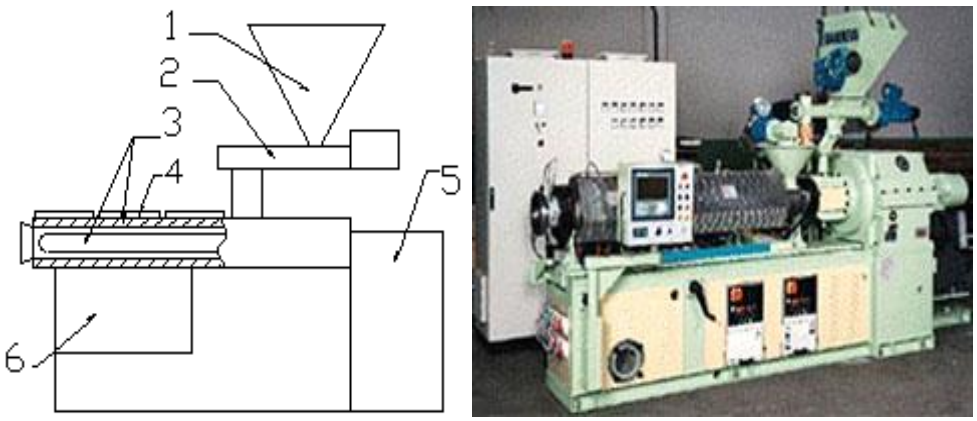

Рисунок 2.3 – Внешний вид экструдера

Калибрационный стол состоит из следующих основных частей: 1 – сварной рамы, 2 – платформы для крепления калибраторов, 3 – системы распределения вакуума, 4 – системы распределения охлаждающей воды, 5 – водокольцевого насоса, 6, 7 - вакуумных насосов, 8 – пульта управления (рисунок 2.4).

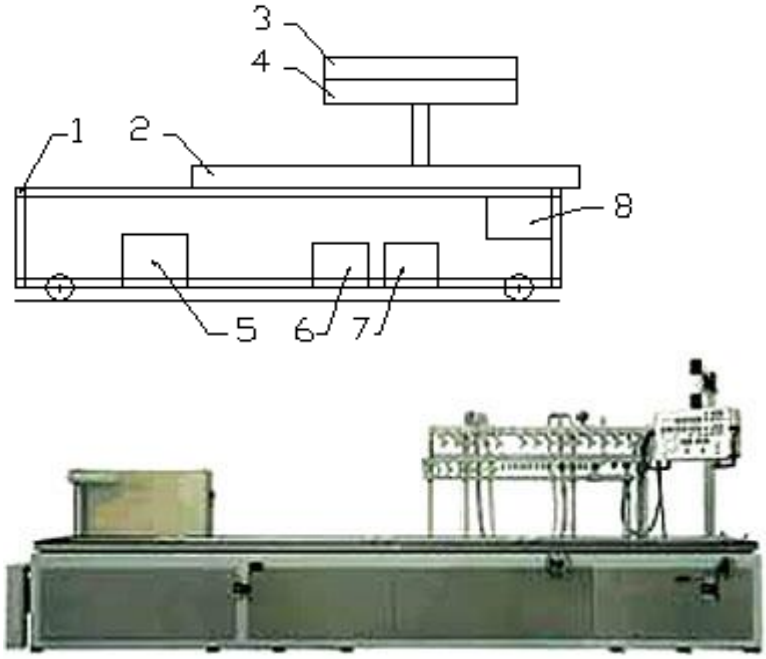

Рисунок 2.4 - Калибрационный стол

Тянущее устройство состоит из 1 – двух независимых гусениц с укрепленными на них траками или лентой, 2 – моторов-редукторов, 3 – пульта управления (рисунок 2.5).

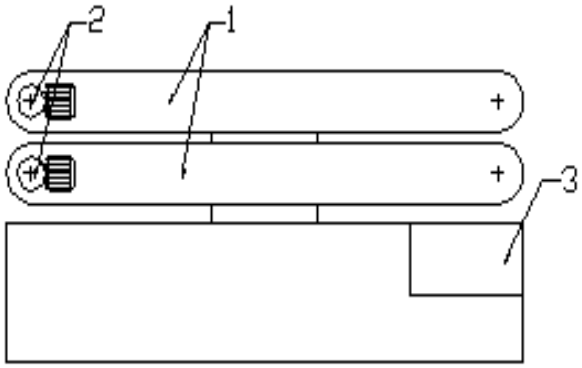

Рисунок 2.5 – Тянущее устройство

Блок отрезной пилы состоит из 1 – станины, 2 – передвижного стола, 3 – дисковой пилы, 4 – защитного кожуха (рисунок 2.6).

Рисунок 2.6 – Отрезная пила

Приемный стол состоит из 1 – сварной рамы и 2 – сбрасывателя (рисунок 2.7).

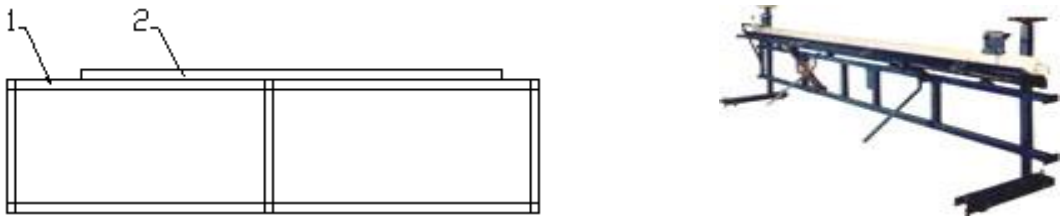

Рисунок 2.7 – Приемный стол

Стоимость линии составляет 6000 тыс. руб. В стоимость входит отгрузка со склада в Москве, шефмонтаж и вывод линии в режим. Срок поставки оборудования - 2.5 месяца.

2.3 Логистика производственных процессов

Логистика производственных процессов включает:

- построение системы материально-технического снабжения;
- формирование системы распределения и продвижения продукции;
- внедрение интегрированных информационных технологий

управления всеми производственно-хозяйственными процессами на предприятии [9].

Процесс материально-технического обеспечения производства направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов. В состав материально-технических ресурсов входят: сырье и материалы, комплектующие, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка, новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода и т.д. Если коротко, все, что поступает на предприятие в вещественной форме и в виде энергии, относится к элементам материально-технического обеспечения производства.

Целями материально-технического обеспечения производства предприятия по производству жидких гвоздей являются:

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

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

- проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков по

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

- нормирование потребности в конкретных видах ресурсов;
- поиск каналов и форм материально-технического обеспечения производства;
- планирование материально-технического обеспечения производства ресурсами;
- организация доставки, хранения и подготовки ресурсов к производству;
- организация обеспечения ресурсами рабочих мест;
- учет и контроль использования ресурсов [16].

Важным этапом процесса материально-технического снабжения является определение оптимальных поставщиков. На основе проведенного исследования производителей необходимых для производства ПВХ панелей материалов были определены потенциальные поставщики (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Потенциальные поставщики материалов

Поставщики	Наименование сырья и материалов
ООО Химпром г. Волгоград	ПВХ гранулы
«Берлохер» Германия	Комплексный стабилизатор BAEROPAN R2555R
ООО Н-Ойл г. Москва	Смазки
ООО «Еврохим», г. Елец	Красящие пигменты
ЗАО Карбон г. Шебекино Белгородской обл.	Модификаторы
«BMG», Турция	Кальцитом OMYACARB 1 T-KA
ООО«Упак», г. Пенза	Пленка упаковочная

Целью управления финансовой и всей деятельности организации является рост ее стоимости, определяемый увеличением прогнозных дисконтированных денежных потоков от различных видов деятельности. Поэтому следует оценивать влияние на рост стоимости, как реализации инвестиционных проектов, так и повышения эффективности операционной деятельности организации.

Инструментарий для планирования и принятия инвестиционных решений, направленных на рост стоимости организации обеспечивает аналитическая система Prime Expert.

В основу Prime Expert положено финансовое моделирование деятельности с использованием процессно-ориентированного подхода к ее описанию и анализ создания стоимости в организации. Программа позволяет смоделировать планируемую деятельность существующей или вновь создаваемой организации, характеристики ее экономического окружения.

Prime Expert позволяет смоделировать инвестиционные решения по созданию (start up) или приобретению бизнеса, расширению существующей деятельности (выход на новые рынки, создание новых каналов сбыта, выпуск новой продукции, внедрение новых технологий и прочее), а также обеспечит принятие решений по изменению сквозных бизнес-процессов в организации. Программа включает в себя следующие основные конфигурации (рисунок 2.8) [31].

Важную роль в логистической системе предприятия играет подсистема распределения, которая предполагает определение оптимальных каналов реализации продукции.

Использование каналов распределения приносит производителю определенные выгоды:

- экономию финансовых средств на распределении продукции;
- возможность вложения сэкономленных средств в основное производство;

Рисунок 2.8 – Основные конфигурации программы Prime Expert

- продажу продукции более эффективным способом;
- высокую эффективность обеспечения широкой доступности товара и доведение его до целевого рынка;
- сокращение объема работ по распределению продукции [29].

Исходя из вышесказанного, было принято решение сформировать следующую систему распределения продукции в организации:

1) Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации продукции строительным организациям, занимающимся отделочными работами помещений, а также физическим лицам, приобретающим продукцию непосредственно со склада организации. Такой канал распределения будет занимать в общем объеме товарооборота не более 30% (рисунок 2.9).

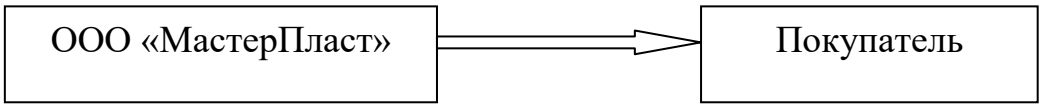

Рисунок 2.9 – Канал распределения продукции нулевого уровня

При такой организации сбытовой политики существуют некоторые преимущества не использования посредников:

- производитель получает всю прибыль, не делясь с посредником;
- относительная прибыль, получаемая производителем, выше, чем при использовании посредника;
- у производителя выше возможности по контролю качества и оптимальности продвижения;
- производитель тесно контактирует с потребителем и тем самым имеет возможность для изучения его потребностей.

2) Наибольшую долю своей продукции предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через сети магазинов строительных материалов г. Пензы и Пензенской области. При этом предприятие постарается заключить долгосрочные контракты с

крупнейшими из них, так как большая часть потребителей г. Пензы покупает строительные материалы в таких сетях как «Вектор», «Мастер дом», «Моя родня» и т.д. По данному каналу распределения предприятие предполагает реализовать около 60% всей произведенной продукции (рисунок 2.10).

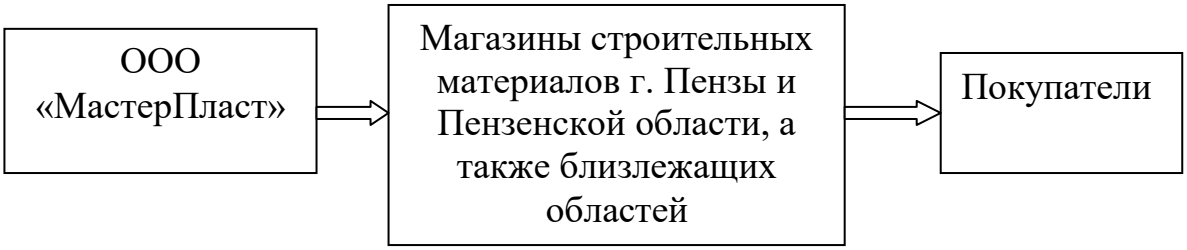

Рисунок 2.10 – Одноуровневый канал распределения продукции

Около 30% всей произведенной продукции предприятие будет реализовывать в другие регионы России через оптовых посредников (рисунок 2.11).

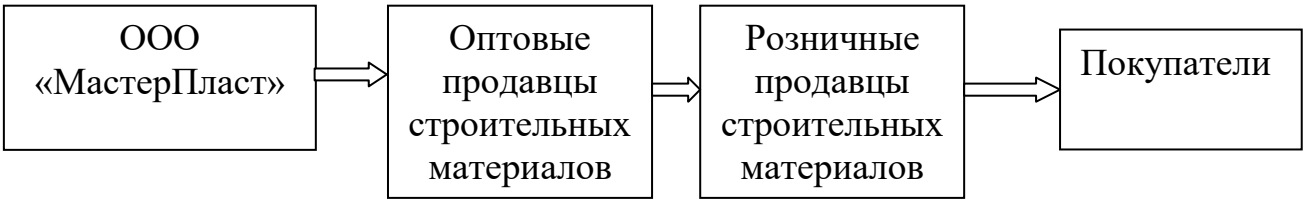

Рисунок 2.11 – Двухуровневый канал распределения продукции

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

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

Продвижение товара на рынке - совокупность самых разных мер, усилий, действий, предпринимаемых производителями, продавцами товара, посредниками в целях повышения спроса, увеличения сбыта, расширения рыночного поля товара [26].

Наиболее эффективной формой продвижения продукции является реклама.

На первоначальном этапе, будет использоваться информативная реклама. Информативная реклама - реклама, применяемая для сообщения потребителям о новом товаре или о новой особенности товара и формирования первичного спроса. Она имеет цель ознакомить возможных потребителей путем предоставления подробных сведений о качестве, цене и основных характеристиках нового продукта. Такая реклама призвана убедить потребителя в целесообразности приобрести продукт.

Для продвижения предприятия будут использоваться следующие основные средства:

1. Реклама в периодической печати. Проведя предварительный анализ пришли к Размещение рекламы в газетах «Телесемь», «Пенза ТВ», «Молодой Ленинец». При этом необходимо помнить и учесть при проведении рекламной кампании, что наилучшим местом для размещения рекламы в газете, по заверениям психологов и данным исследований, является первая газетная страница, левый нижний угол. В газетах наиболее заметно рекламное сообщение, которое в течение 2 месяцев прошло 6-7 раз.

2. Печатная реклама – листовки. Эффективность распространения листовок обеспечивается за счет точного охвата практически любой целевой аудитории, и высокого отклика среди потенциальных клиентов. Предполагаемая аудитория это покупатели в магазинах строительных

материалов. Таким образом, место раздачи листовок – фойе торговых центров («Коллаж», «Ритейл Парк», «Моя родня» и т.д.). Для раздачи листовок необходимо привлечь промоутеров. Время работы промоутеров с вечером после 17-00 (по 2 часа).

3. Скидки и дисконтные программы. На предприятии следует ввести дисконтную накопительную программу для оптовых и постоянных клиентов. Это будут скидки на три, пять и десять процентов на общую стоимость заказа. Постоянным клиентам будут предложены дисконтные карты на скидку 3%, а далее, при пользовании этой карточкой, на неё будут накапливаться баллы и при накоплении определённого установленного количества баллов им будет предложена дисконтная карта с большим номиналом.

4 Розыгрыши призов. Здесь присутствует материальная выгода, но все-таки основная выгода больше эмоциональна - это приз, полученный в результате «счастливого случая». Однако эффективность таких программ не слишком высока участие является пассивным «повезет - не повезет», а механизм определения победителя зачастую непрозрачен и потому только усиливает пассивность «участников». Можно также проводить беспроигрышную лотерею в праздники.

5. Наружная реклама. Наружная реклама предполагает изготовление и рекламных баннеров и размещение их на рекламных щитах в наиболее просматриваемых местах города, местах наибольшего потока людей, которых можно рассматривать как потенциальных потребителей. Наружная реклама, как еще одно звено в цепи построения коммуникации с целевой аудиторией имеет положительный эффект и преследует информативную цель, поскольку представляет горожанам неповторимый образ, имидж предприятия.

Щиты планируется арендовать в течение трех месяцев по две недели в конце каждого месяца. Период размещения – весна, поскольку многие выходят в отпуск, когда повышается потребительская активность

строительного рынка.

6. Запуск собственного сайта ООО «МастерПласт» повлияет на продвижение продукции. Сайт будет использоваться в качестве рекламного интернет-проспекта. На сайте будет размещаться информация о производимой продукции, представлена информация о физико-химических свойствах продукции и ее преимущество перед товарами-аналогами, фотографии производимой продукции, а также контактные данные предприятия и схема проезда.

Подразумевается, что сайт может стать инструментом, который поможет получать прибыль. Через него покупатель получает полную информацию о производимой продукции.

Далее определим затраты на систему продвижения предприятия в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Затраты на продвижение продукции в 2019 г.

Средство продвижения	Затраты, руб.
Реклама в периодической печати	167000
Промо-акции (раздача листовок)	20700
Скидки и дисконтные программы (изготовление дисконтных карт)	5000
Розыгрыши призов	50000
Наружная реклама	51000
Создание и поддержка сайта	59700
Итого	353400

Таким образом, на продвижение продукции предприятие в 2019 году потратит 354400 руб.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Информация о вновь создаваемо предприятии представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Основные сведения о предприятии

Наименование юридического лица	ООО «МастерПласт»
Организационно- правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Вид экономической деятельности	Производство стеновых панелей из полвинилхлорида
Месторасположение предприятия	г. Пенза, ул. Антонова, 3
Юридический адрес	г. Пенза, ул. Антонова, 3
Количество вновь создаваемых рабочих мест	35

Нашим предприятием, занимающимся производством стеновых панелей из ПВХ, в качестве названия выбрано «МастерПласт» - которое дает представление о виде деятельности и свидетельствует о высоком качестве производимой продукции и высоком мастерстве производственного персонала организации.

В качестве товарного знака определено стилизованное изображение названия организации (рисунок 3.1).

Рисунок 3.1 – Товарный знак ООО «МастерПласт»

Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать у себя структуру управления, которая обеспечивает ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке [11].

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми [22].

Тип организационной структуры ООО «МастерПласт» иерархический, т.е. нижестоящие уровни подчиняются и контролируются вышестоящими уровнями, принятие решений происходит централизованно (приложение А). Организационная структура представляет собой ярко выраженную линейно-функциональную систему. В свою очередь также проглядывается наличие

органических черт других систем; наличие бригадной ответственности за общий результат, взаимодействие с низшими звеньями при помощи анкет–опросчиков, требование составления отчетов по рационализаторским предложениям от каждого сотрудника, организация корпоративных праздников, с использованием умеренно формальных процедур и приветствия неформального общения. Присутствие данных признаков сглаживает резкие бюрократические основы.

Основные составляющие организационной структуры организации представлены в таблице 3.2 [14].

Таблица 3.2 – Составляющие организационной структуры

Составляющая	Форма и содержание
Элемент	Первичная, неделимая составляющая структуры, представляющая единичную позицию, контрольный пункт.
Звено	Последовательно выделяемая специализация, составляющая подразделение организации, объединяющие элементы.
Орган	Одно или несколько объединенных звеньев, выполняющие постоянно закрепленные за ними законченные функции.
Функциональная связь	Эта связь присутствует между функциональными и другими элементами, звеньями, специализирующаяся на конечном спектре функций.
Уровень	Горизонтальный равнозначное положение элементов или звеньев
Ступень	Совокупность элементов, звеньев расположенных на одном уровне структуры.
Иерархия	Вертикальность звеньев, определяющая соподчиненность ниже расположенных звеньев выше расположенным звеньям.
Делегирование	Предоставление конкретных полномочий (прав, обязанностей, ответственности) нижестоящим звеньям организационной структуры.

Линейно функциональная система ООО «МастерПласт» имеет наличие четкой иерархии ступеней. Линейные руководители являются единомышленниками и оказывают координирующую помощь функциональным звеньям.

Данная структура содержит следующие элементы принятия управленческих решений в разных областях жизнедеятельности организации, а именно горизонтальные специализации состоят из высокопрофессионального персонала и имеют направление работ: планирование, снабжение, производство, контроль, сбыт. Вертикальные связи содержат разделение работ по постановкам задач, координации действий, делегированию полномочий. Разнообразие различных связей в организационной структуре также имеет основание на существование, например, непосредственный начальник, осуществляет властные права и руководит подчиненными – линейными связями. Информационное обеспечение и координация совещательной работы осуществляется посредством функциональных связей, между иерархическими уровнями доминируют формальные связи, принятые в организации регулирующими правилами и установленные целями политики. Неформальные связи присутствуют в каждом звене между конкретными людьми, они не устанавливаются должностными обязанностями и будут существовать всегда на всех уровнях, т.к. невозможно втиснуть реальную жизнь в конкретную должностную инструкцию [12].

Масштаб управляемости организационной структуры ООО «МастерПласт» широкий, т.к. у одного руководителя имеется 4-5 подчиненных, мотивированные одной целью подбора сильной команды для достижения высших результатов, поставленные главенствующими органами.

В концентрации принятия решений организационная структура является централизованной, т.е. сосредоточенность властных полномочий находятся на верхнем уровне руководства, но это, как правило, происходит на основании стратегических целей. Прочие решения, ровно, как и

ответственность может делегироваться на низшие ступени, что уже вносит признаки децентрализации, хотя процент данных решений не велик и будет составлять лишь около 30%. Однако в последующем при росте компании процент данных решений будет увеличиваться.

На предприятии в сфере управления персоналом стараются учитывать как экономические аспекты, так и потребности и интересы сотрудников.

Руководство старается сформировать настоящую команду единомышленников, учитывая при этом следующее:

- каждый участник команды обязан во всей полноте осознавать цель поставленную перед коллективом;
- команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;
- любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными в своей сфере знаниями, трудовыми навыками. Это позволяет эффективно и творчески работать, постоянно взаимодействовать с другими его представителями. В то же время команда не может диктовать состоящим в ней партнерам свою волю – каждый сохраняет самостоятельность;
- все члены команды имеют равные права в ее работе, планируют свою трудовую деятельность, участвуют в планировании деятельности всего коллектива и каждого члена команды;
- как и в любом коллективе, обязанности каждого участника команды уточняются, а в процессе выполнения плановых заданий распределение функций, как правило, постоянно изменяется;
- подбор участников команды осуществляется прежде всего по психологической совместимости;
- управление командой осуществляется менеджером предприятия.

Социальная эффективность деятельности по управлению персоналом реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов

сотрудников, которые многообразны. Сюда относится, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Набор сотрудников в ООО «МастерПласт» на планируемые должности будет осуществляется с участием кадровых агентств, и центра занятости, также объявлений в СМИ о своих потребностях в специалистах. В последующем организация будет предлагать людям, уже работающим в фирме порекомендовать своих близких и знакомых. Такой способ является не только дешевым, но и дает возможность работникам поучаствовать в решении проблем фирмы. Также будут использоваться внутренние источники – люди, уже работающие на определенных должностях, но имеющие большие способности, чем могут проявить в данный момент.

В целях повышения эффективности отбора персонала будет практиковаться многоуровневое собеседование. На первом уровне кандидат на вакантную должность проходит собеседование с менеджером по персоналу, затем, если кандидат по определенным параметрам (опыт работы, образование, возраст, семейное положение, внешний вид и т.д.) устраивает менеджера по персоналу, то он отправляется на собеседование с руководителем подразделения нуждающимся в сотруднике, который при согласовании с директором принимает решение о приеме кандидата на работу.

Порядок оформления на работу: при оформлении на работу кандидат представляет в отдел кадров следующие документы: паспорт, трудовую книжку, справку о последнем занятии, выданную по месту жительства (если работник поступает на работу впервые), документ об образовании, военный билет (для граждан, пребывающих в запасе), страховое свидетельство, ИНН, справку о совокупном годовом доходе (с последнего места работы), анкету (личный листок учета кадров), заявление, фотографии 2 шт. На основании предъявленных документов сотрудник службы персонала заполняет форму Т-2 и дает с ней ознакомиться работнику под роспись. При поступлении на

работу заключается трудовой договор. Трудовой договор составляется в письменной форме, в двух экземплярах, один из которых хранится в службе персонала, другой выдается работнику на руки [21].

При поступлении на работу для новых рядовых сотрудников устанавливается испытательный срок, не более 3 месяцев (ст.70 ТК РФ). Одновременно с подписанием трудового договора издается приказ «О приеме на работу», с которым ознакомляют Работника под роспись.

Большое внимание на предприятии будет уделяться проблеме адаптации сотрудников.

Адаптация персонала на предприятии является своего рода индикатором успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала, отражает характер социальных отношений в коллективе.

В процессе адаптации персонала каждый работник проходит несколько стадий:

- общее ознакомление с ситуацией;
- приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);
- ассимиляция (полное приспособление);
- идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива).

По окончанию испытательного срока проводится оценка деятельности работника в период адаптации. Оценка проводится на основании анкеты, которую заполняет наставник или непосредственный руководитель. На основании данной анкеты выявляются личностные и деловые качества работника, что позволяет оценить успешность прохождения адаптации.

На предприятии сделана ставка на саморелизующегося человека, которая означает реализацию идеи «главное богатство предприятия – это его люди», поощряется самостоятельность и предприимчивость, что дает возможность большинству членов коллектива полностью реализовать свой потенциал. Реализация данной идеи осуществляется посредством:

- высоких требований, предъявляемых при найме на работу, включающих систему тестов и собеседований;
- подготовки кадров, понимаемой как постоянное, на протяжении всей карьеры, обучение сотрудников;
- политики гарантированной занятости (практике горизонтального перемещения сотрудников).

Руководство предприятия придерживается следующих правил мотивации к труду. Они следующие:

- поощрение должно быть осязаемым и своевременным (минимизация разрыва между результатом труда и его поощрением);
- постоянное внимание к работнику и членам его семьи – важнейший мотиватор;
- необходимо чаще давать людям возможность почувствовать себя победителями;
- поощрять надо за достижение не только основной цели, но и промежуточных;
- работники должны чувствовать свободу действия, возможность контролировать ситуацию;
- разумная внутренняя конкуренция – двигатель прогресса.

При организации рабочего места и условий труда учитывается, наряду с содержанием выполняемых функций, пять основных потребностей человека: физиологические, безопасность, социальная активность, уважение и самоуважение, самореализация [34].

Собрания и совещания дают возможность рабочим и служащим высказать свое мнение при обсуждении важных для организации вопросов, внести предложения. Данное право позволяет трудящимся получать информацию о деятельности предприятия, контролировать действия руководящего состава, высказывать свое мнение. Ключевые решения принимаются на собраниях трудового коллектива при наличии необходимого

кворума (не менее 50 процентов от численности персонала) большинством голосов.

Для построения системы мотивации руководство ООО «МастерПласт» ставит три основные задачи:

1. Способ мотивации должен удовлетворять человека.

2. Для максимального эффекта и отдачи следует создавать условия не только для работы, но и для самореализации работника.

3. Достижению высоких индивидуальных результатов труда в соответствии с определенными для каждой должности критериями результативности и профессионализма.

Основные направления системы мотивации является материальная и нематериальная мотивация. К материальной мотивации относятся:

Заработная плата. Заработная плата сотрудников устанавливается в соответствии со следующими принципами:

1. Размер заработной платы формируется исходя из среднерыночных показателей для конкретной должности и уровня квалификации сотрудника. Среднерыночные показатели определяются на основе мониторингов рынка труда, проводимых менеджером по персоналу, компаниями, специализирующимися на обзорах рынка труда.

2. Зарплатой сотрудников управленческих подразделений является оклад и премия.

3. Зарплатой персонала занятого в производстве (цеха, технологические линии) является часовая тарифная ставка и премиальный фонд, распределяющийся по результатам индивидуальной деятельности, которая оценивается непосредственным руководителем в соответствии с особыми достижениями в работе сотрудника.

4. Уровень зарплаты и все текущие изменения по вопросам заработной платы утверждаются директором предприятия.

Премирование сотрудников. Премиальный фонд в организации распределяется с учетом следующих показателей:

- выполнение месячного плана по выпуску волокна в натуральных показателях;
- отсутствие перерасхода по сырью;
- выход сортовой продукции не менее утвержденного уровня;
- добросовестное выполнение должностных обязанностей;
- достижение конкретных результатов в работе;
- повышение производительности труда;
- новаторство и за другие успехи в работе, способствующие эффективной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации.

Поощрения оформляются приказом по организации, объявляются работнику и коллективу. За высокие показатели результативности труда и значительный личный вклад в развитие организации, проявленные деловые, профессиональные качества и способности работники поощряются выдвижением на вышестоящие должности.

Социальный пакет. Социальный пакет составляют связанные с материальными затратами инструменты стимулирования, которые служат созданию комфортных условий труда и отдыха сотрудника, непосредственно направленных на повышение его производительности. В социальный пакет сотрудника могут входить следующие элементы:

- единовременная материальная помощь в связи с выходом на пенсию;
- единовременная материальная помощь в связи с юбилейными датами;
- оказание материальной помощи в случае близкого родственника, помощь в организации похорон;
- предоставляются три оплачиваемых дня в случаях рождения ребенка, вступления в брак, смерти родственника;
- страхование от несчастных случаях на производстве работников предприятия;

- совместный корпоративный отдых;
- выдача беспроцентных кредитов;
- оплата санаторно-оздоровительных лагерей для детей работников. Социальный пакет утверждается директором.

Нематериальное стимулирование. На предприятии активно используются нематериальные методы стимулирования персонала. К ним относятся:

- ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников почетными грамотами и благодарности;
- обучение и развитие;
- построение карьеры;
- зачисление в резерв руководителей;
- проведение конкурсов, соревнований;
- индивидуальная и публичная похвала;
- в течение года производится награждение работников - юбиляров и работников, уволившихся с предприятия в связи с выходом на пенсию;
- один раз в год к Дню рождения предприятия по итогам производственных соревнований проводится лотерея в которой победителя в различных номинациях выигрывают ценные призы и подарки от сертификата на отдых до автомобиля.

Одним из инструментов системы нематериальной мотивации в ООО «МастерПласт» является Положение о Доске Почета. Доска Почета - это важнейший фактор и составная часть многоуровневой системы мотивации, действующей в организации. Доска почета устанавливается в фойе административного здания на обозрение клиентов, партнеров и работников организации - как выражение гордости и признательности со стороны руководства за доблестный труд, достойный вклад работников в развитие и достижения организации. Дизайн Доски почета оформляется в соответствии с фирменным стилем (цветовая гамма, шрифты), утвержденным директором организации. Доска почета оформляется и обновляется один раз в год.

3.2 Формирование стратегий организации

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 [5].

ООО «МастерПласт» в лице сплоченного коллектива считает необходимым зарекомендовать себя как надежного партнера для поставщиков, клиентов, потребителей. Это и лежит в основе смысла существования предприятия.

Миссия ООО «МастерПласт» – производство высококачественных стеновых панелей из ПВХ создающих комфорт и уют в доме или офисе.

Миссия для общества – создание новых рабочих мест и производство продукции полностью отвечающей потребностям покупателей, а также соответствующей международным стандартам качества.

Миссия для потребителя – удовлетворение разнообразных запросов различных групп населения за счет широкого ассортимента и высочайшего качества материалов, используемых при изготовлении продукции.

Миссия для персонала – обеспечение стимулов и условий для того, чтобы работники занимались своим делом с радостью и большей отдачей, оказание им помощи в реализации себя в полной мере.

Миссия для поставщиков и посредников – создание долговременных дружеских отношений с партнерами по бизнесу и обеспечение бесперебойной работы со строгим выполнением графика поставок, а также помощь и участие в форс - мажорных (непредвиденных) обстоятельствах. Наши взаимоотношения с поставщиками и посредниками строятся на принципах честности, прозрачности, профессиональной этике.

Цели – состояния отдельных характеристик организации, которые являются для неё желательными и на достижение которых направлена её

деятельность. Цели должны быть согласованы с миссией организации и являются основанием для последующего проектирования стратегий [15].

Основная цель организации ООО «МастерПласт» заключается в максимизации прибыли и завоевание лидерства на рынке стеновых панелей путем производства высококачественной продукции ($Ц_0$). Теперь декомпозируем основную цель организации, на стратегические по признаку «сферы деятельности» путем построения «дерева целей» (рисунок 3.2, таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Содержание целей организации

Условное обозначение цели	Описание цели
1	2
$Ц_о$	максимизации прибыли и завоевание лидерства на рынке стеновых панелей путем производства высококачественной продукции
$Ц_1$	*Маркетинговые цели*
$Ц_{1.1}$	Завоевание и поддержание стабильной доли регионального рынка продукции на уровне 25% к 4 году реализации проекта
$Ц_{1.2}$	Удержание цен на уровне, равном или чуть ниже уровня цен ближайших конкурентов
$Ц_{1.3}$	разработка системы поощрений для постоянных клиентов (оптовых потребителей) в течение первого года реализации проекта
$Ц_{1.4}$	Разработка комплекса маркетинга, обеспечивающего прирост реализации продукции на 5% в год
$Ц_2$	*Экономические цели*
$Ц_{2.1}$	Увеличение доходов на 10% в год
$Ц_{2.2}$	Увеличивать рентабельность ежегодно на 5 % относительно базовых показателей

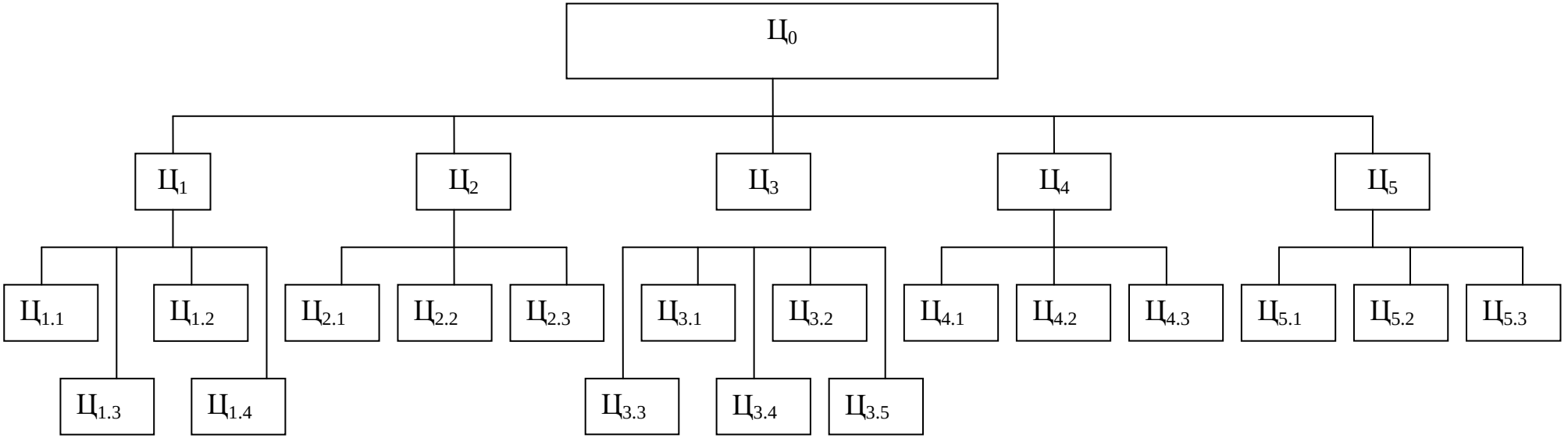

Рисунок 3.2 – «Дерево целей» предприятия

Продолжение таблицы 3.3

1	2
$Ц_{2.3}$	Ежеквартальная оптимизация состава издержек, не связанных с трудовыми и арендными расходами, и их снижение на 6% в год
$Ц_{3}$	*Производственные цели*
$Ц_{3.1}$	Увеличение ассортиментного ряда на 2 позиции и разработка соответствующей технологии производства к третьему году реализации проекта
$Ц_{3.2}$	Увеличение производительности труда на 10-20% в год за счет автоматизации отдельных видов деятельности и в первую очередь, связанную с движение материального потока
$Ц_{3.3}$	Выявление необходимого минимума запасов готовой продукции на день, для увеличения скорости обслуживания к концу первого года реализации продукции
$Ц_{3.4}$	Выбор оптимального поставщика ресурсов и заключение договоров поставки в течение первых четырех месяцев реализации проекта
$Ц_{3.5}$	К третьему году реализации проекта внедрить и сертифицировать систему менеджмента качества соответствующую международным стандартам
$Ц_{4}$	*Управление персоналом*
$Ц_{4.1}$	Установление помимо должностного оклада бонусов, привязанных к эффективности деятельности сотрудника лично и всего предприятия в целом, к длительности работы на предприятии (выслуге лет) и наличию прогулов и больничных к 3 году реализации проекта
$Ц_{4.2}$	Привлечение квалифицированных консультантов для создания и поддержания нужного психологического климата в коллективе
$Ц_{4.3}$	Формирование системы развития персонала организации к концу второго года реализации проекта

Окончание таблицы 3.3

1	2
$Ц_5$	*Организационные цели*
$Ц_{5.1}$	приобщение персонала организации к общему корпоративному духу и целям компании
$Ц_{5.2}$	Создание на базе предприятия отдела маркетинга к пятому году реализации проекта
$Ц_{3.3}$	Провести мониторинг эффективности системы коммуникаций предприятия к третьему году реализации проекта

Целостность организации и ее открытость как системы обуславливают: разделение внутренней и внешней среды, зависимость организации от внешних факторов, взаимодействие внутренней и внешней среды, различную степень взаимодействия параметров внутренней и внешней среды и управления ими [12].

PEST-анализ – это инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды. При этом для каждого конкретного сложного объекта существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на него. Анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, так как в жизни все эти аспекты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Такие изменения в каждом конкретном случае могут стать или угрозой развитию объекта, или, наоборот, новой стратегической возможностью его будущего успешного развития [18].

Произведем анализ внешней среды. Результаты анализа показаны в таблице 3.4. 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 [9].

Таблица 3.4 – Таблица весов факторов внешней среды

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы (балл)	Вес фактора (балл)	Итого (балл)
1	2	3	4	5	6
Политические	ПП1	Программы поддержки малого предпринимательства	Гп = 3	Гп1 = 3	Rп1 = 9
	ПП2	Экономические санкции		Гп2 = 2	Rп2 = 6
	ПП3	Развитие таможенного союза		Гп3 = 3	Rп3 = 9
	ПП4	Политическая нестабильность		Гп4 = 2	Rп4 = 6
Экономические	ЭЭ1	Таможенные пошлины для импортеров строительных материалов	Гэ = 4	Гэ1 = 2	Rэ1 = 8
	ЭЭ2	Изменение налогового законодательства		Гэ2 = 3	Rэ2 = 12
		Высокий потенциал рынка отделочных материалов		Гэ3 = 4	Rэ3 = 16
	ЭЭ4	Низкая инвестиционная привлекательность региона		Гэ4 = 3	Rэ4 = 12
	ЭЭ5	Уровень инфляции		Гэ5 = 3	Rэ5 = 12
Технологические	ТТ1	Появление новых видов сырья и материалов	Гт = 4	Гт1 = 5	Rт1 = 20
	ТТ2	Большой выбор технического оборудования		Гт2 = 3	Rт2 = 12
	ТТ3	Развитие новых способов торговли (электронная коммерция)		Гт3 = 3	Rт3 = 12
	ТТ4	Новые современные технологии управления		Гт4 = 5	Rт4 = 20

Продолжение таблицы 3.4

Социально-демографические	ТС1	Наличие на рынке труда высококвалифицированного персонала	Гс = 2	Гс1 = 5	Rт1 = 10
	ТС2	Динамика изменения населения по уровню образования		Гс2 = 2	Rт2 = 4
	ТС3	Сильное расслоение общества по доходам		Гс3 = 4	Rт3 = 8

Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу 3.5 «Профиля среды», которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты.

Таблица 3.5 – Профиль среды

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка (балл)
ПП1	Rп1 = 9	2	-	-18
ПП2	Rп2 = 6	1	+	6
ПП3	Rп3 = 9	3	-	-27
ПП4	Rп4 = 6	1	-	-6
ЭЭ1	Rэ2 = 12	3	+	36
ЭЭ2	Rэ3 = 16	2	+	32
ЭЭ3	Rэ4 = 12	3	+	36
ЭЭ4	Rэ5 = 12	1	-	-12
ЭЭ5	Rэ6 = 8	2	-	-16
ТТ1	Rт1 = 20	2	+	40
ТТ2	Rт2 = 12	1	+	12
ТТ3	Rт3 = 12	2	+	24
ТТ4	Rт4 = 20	3	+	60
ТС1	Rт1 = 10	3	+	30
ТС2	Rт2 = 4	1	+	4
ТС3	Rт3 = 8	3	-	-24

Внутренняя среда организации – это ситуационные факторы внутри организации. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо,

внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных.

Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным блокам (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Анализ факторов внутренней среды ООО «МастерПласт»

Компоненты блоков	Уровень состояния компонентов				
	Сильные стороны			Слабые стороны	
2	3	4	5	6	7
Продуктовый блок					
Панель ПВХ белая матовая			3		
Панель ПВХ термоперевод		4			
Панель ПВХ офсет		4			
Панель ПВХ белая глянец		4			
Итоговая оценка продуктового портфеля	3,2				
Функциональный блок					
Формирование программы маркетинга		4			
Система сбыта		4			
Сервисные работы		4			
Итоговая проверка функционального блока	4				
Ресурсный блок					
Материально-технические ресурсы	3				
Рабочие места				2	
Оборудование			3		
Наличие средств связи		4			
Трудовые ресурсы	3,3				
Состав и комплектность руководителей			3		
Состав и квалификация специалистов		4			
Состав и квалификация рабочих			3		
Информационные ресурсы	3,5				

Продолжение таблицы 3.6

2	3	4	5	6	7
Научно техническая информация			3		
Методическая информация		4			
Финансовые ресурсы	4,3				
Возможность инвестирования собственных средств	5				
Обеспеченность оборотными активами		4			
Обеспеченность средствами на заработную плату		4			
Итоговая оценка состояния ресурсного блока	3,5				
Организационный блок					
Организационная структура	3				
Конфигурации			3		
Функции (состав и качество труда)			3		
Качество внутренних и внешних, вертикальных и горизонтальных, прямых и обратных связей			3		
Разделение прав, обязанностей и ответственности по звеньям			3		
Технология процессов по всем функциям продуктовой линейки	4				
Прогрессивность используемых методов		4			
Уровень автоматизации и информатизации		4			
Организационная культура	3,8				
Коммуникационная система общения и язык общения		4			
Традиции, опыт и вера в возможности компании		4			
Трудовая этика		4			

Продолжение таблицы 3.6

2	3	4	5	6	7
Мотивированность			3		
Итоговая оценка состояния организационного блока	3,6				
Управленческий блок					
Общее и функциональное управление			3		
Проектное управление				2	
Система управления	3				
Планирование			3		
Организация			3		
Контроль			3		
Стимулирование			3		
Стиль управления		4			
Итоговая оценка состояния управленческого блока	3				

В результате проведенных исследований было выявлено, что внутренняя среда организация оценивается в 3,1 балл. Данная оценка характеризует предприятие следующим образом – среднее состояние, требует некоторых изменений, чтобы довести до требования достижения поставленных цели.

Таким образом, следует отметить, что у предприятия есть все возможности обеспечить конкурентное производство стеновых панелей ПВХ.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ, проведение которого сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа [12].

Матрицу SWOT для ООО «МастерПласт» представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – SWOT-анализ ООО «МастерПласт»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Современные технологии производства стеновых панелей. 2. Наличие современного технологического оборудования. 3. Высококвалифицированный персонал. 4. Высокое качество продукции при цене ниже, чем у конкурентов. 5. Наличие возможностей расширения ассортимента. 6. Гибкое реагирование на изменение спроса	1. Отсутствие налаженной сбытовой сети за пределами региона. 2. Менее развитая система продвижения продукции чем у конкурентов в силу недостаточности финансовых ресурсов. 3. Возможности с перебоями поставки продукции в условиях отсутствия долгосрочных контрактов на первоначальном этапе. 4. Отсутствие возможности на первоначальном этапе предоставления продукции посредникам с отсрочкой платежа.
Возможности	Угрозы
1. Высокий потенциал рынка, обусловленный ростом жилищного строительства. 2. Высокая лояльность к продукции потребителей с невысоким уровнем дохода (доля свыше 59% населения). 3. Наличие доступных информационных технологий управления, обусловливающих возможность их использования в текущей деятельности предприятия. 4. Высокая доступность кредитных ресурсов.	1. Невысокие барьеры входа в отрасль обусловливают возможность появления новых конкурентов. 2. Возможность изменения потребительских предпочтений. 3. Появление товара-аналога с большим количеством свойств. 4. Возможность второй волны экономического кризиса. 5. Низкая инвестиционная привлекательность региона создает проблемы с привлечением инвесторов. 6. Рост цен на сырье, материалы и энергоресурсы.

Учитывая результаты SWOT-анализ, продукцию, производимую предприятием ООО «МастерПласт», особенности производства, сегментацию рынка выбираем стратегию дифференциации, которая предполагает, что прибыльное конкурентное преимущество предприятия базируется на качестве продукта и превосходном обслуживании клиентов.

Из этих альтернативных стратегий роста была определена стратегия концентрированного роста. При реализации этой стратегии обращается внимание на возможности усиления конкурентных позиций продукта на рынке.

Для этого рекомендуется осуществить ряд мероприятий:

- аккумулировать дополнительные финансовые ресурсы для усиления рыночного потенциала;
- укрепить службу маркетинга;
- направить дополнительные силы на укрепление качества выпускаемой продукции;
- инвестировать дополнительные средства в повышении производительности;
- сократить издержки;
- мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на рынке.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Предварительное бизнес планирование и детализация бизнес проекта по тематическим разделам исследования показали целесообразность и возможность реализации проекта по созданию ООО «МастерПласт», которое будет производить и реализовывать полимерные стеновые панели.

Начальные инвестиционные расходы будут осуществляться за счет капитала учредителей – 2,5 млн. рублей и банковского кредита в размере 5,2 млн. руб., сроком на 5 лет под 12,5% годовых.

Инвестиционный план является одной из важнейших составных частей бизнес плана, который рассматривает вопросы, связанные с долгосрочным вложением капитала, включая приобретения активов, наем персонала, прочие организационные мероприятия. Основным подразделом инвестиционного плана является календарный план, который подразделяется на этапы (таблица 3.8).

Таблица 3.8 - Список этапов и их стоимость

Название	Длительность, дней	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Регистрация	14	01.07.2018	15.07.2018	3 000,00
Ремонт помещения, устройство коммуникаций, обустройство лаборатории	45	16.07.2018	30.08.2018	1 500 000,0
Согласование с органами госконтроля	10	01.09.2018	11.09.2018	50 000,00
Приобретение мебели	5	09.09.2018	14.09.2018	60 000,00
Приобретение оборудования	85	15.08.2018	08.11.2018	6 180 000,0
Установка и наладка оборудования	15	14.09.2018	29.09.2018	100 000,00
Наем персонала	30	15.08.2018	14.09.2018	5 000,00
Обучение персонала	15	15.09.2018	30.09.2018	5 000,00
Поиск поставщиков	66	16.07.2018	20.09.2018	10 000,00
Заказ спец.одежды	14	14.09.2018	28.09.2018	55 000,00
Производство	0	01.10.2018	...	…

В этапах отражены сведения касающиеся аренды производственного помещения и приведения его в соответствие с требованиями производства,

приобретения оборудования, затраты наем и обучение персонала, выпуск пробной партии, сертификацию. Также в таблице указана длительность этапа, стоимость и ресурсы, требующиеся на реализацию данного этапа.

По способу отнесения затрат на себестоимость производимой продукции, выделяются прямые и косвенные расходы. Прямые расходы непосредственно связаны с производством определенных видов продукции и по установленным нормам относятся на их себестоимость (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Прямые материальные издержки на производство продукции

Наименование	Ед. изм.	Стоимость, руб.
Панель ПВХ белая матовая (3000/2700х390/250х8мм)	шт.	35,53
Панель ПВХ термоперевод (3000/2700х250х10мм)	шт.	40,54
Панель ПВХ офсет (3000/2700х250/390х10мм)	шт.	38,14
Панель ПВХ белая глянец (3000/2700х390/250х10мм)	шт.	40,60

Косвенные расходы обусловлены обслуживанием производства и включаются в себестоимость пропорционально показателю, установленному отраслевой инструкцией по планированию себестоимости. К ним относятся общепроизводственные, общехозяйственные, коммерческие расходы и т.д.

Сумма прямых и косвенных издержек составляет валовые издержки организации. Постоянные (косвенные) затраты «МастерПласт» представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Постоянные затраты ООО «МастерПласт»

Название	Сумма, руб.	График платежей
Затраты на канцелярские принадлежности	800,00	Ежемесячно, весь проект
Затраты на эл. энергию и воду	10 000,00	Ежемесячно, весь проект
Ремонт оборудования	20 000,00	Ежемесячно, с 4 по 66 мес.
Общепроизводственные	20%	От стоимости материалов и комплектующих
Спец. одежда	60 000,00	Раз в год, с 4 по 66 мес.
Реклама	10 000,00	Раз в полгода, с 3 по 66 мес.

Персонал организации ООО «МастерПласт» составляет 35 человек (таблица 3.11). Итого фонд зарплаты равен 640500 рублей.

Таблица 3.11 - План по персоналу ООО «МастерПласт»

Должность	Коли-чество, чел.	Зарплата, руб.	График платежей
1	2	3	4
Директор	1	35000	Ежемесячно, весь проект
Зам. директора по производству	1	23000	Ежемесячно, весь проект
Главный бухгалтер	1	25000	Ежемесячно, весь проект
Начальник отдела снабжения, сбыта и маркетинга	1	22000	Ежемесячно, весь период производства
Менеджеры по снабжению	2	19000	Ежемесячно, весь период производства
Менеджеры по сбыту	5	20000	Ежемесячно, весь период производства
Зав. складом	1	17000	Ежемесячно, весь период производства

Продолжение таблицы 3.11

1	2	3	4
Операторы	6	17000	Ежемесячно, весь период производства
Штабелеровщик	2	17000	Ежемесячно, весь период производства
Гильотинщик	2	16800	Ежемесячно, весь период производства
Водители	2	17200	Ежемесячно, весь период производства
Наладчик оборудования	1	16500	Ежемесячно, весь период производства
Вспомогательные рабочие	10	16000	Ежемесячно, весь период производства

Полная себестоимость и цена реализации продукции представлен а в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Полная себестоимость и цена реализации продукции

Наименование	Полная себестоимость, руб.	Норма прибыли, %	Цена реализации, руб. (без НДС)
Панель ПВХ белая матовая (3000/2700х390/250х8мм)	44,41	30	57,74
Панель ПВХ термоперевод (3000/2700х250х10мм)	50,68	30	65,88
Панель ПВХ офсет (3000/2700х250/390х10мм)	47,68	30	61,98
Панель ПВХ белая глянец (3000/2700х390/250х10мм)	50,75	30	65,98

При оценке экономической эффективности проекта необходимо рассчитать точку безубыточности сущность которой в том, что она представляет собой минимальный объем производства продукции, реализовав который организация останется с нулевой прибылью, но покроет затраты. То есть организация должна производить больше, чем показывает точка безубыточности, тогда она будет работать в «области прибыли» и получать прибыль.

Точку безубыточности дает пересечение прямых «поступление от продаж» и «прямые издержки». Важнейшим условием безубыточности является то, что выручка от производства и реализации продукции должна покрывать постоянные и переменные издержки. Точка безубыточности оказываемых услуг = постоянные издержки/ (цена – переменные издержки на 1 единицу).

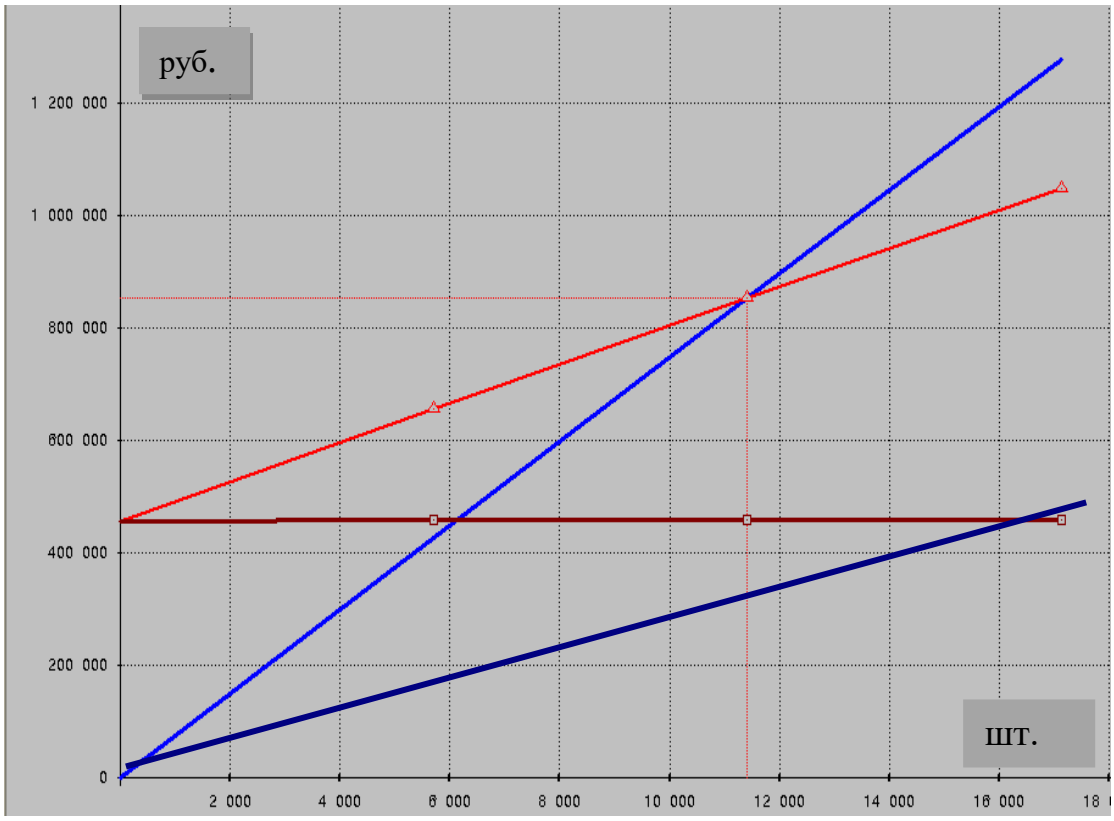

Рисунок 3.3 – График точки безубыточности панелей ПВХ термоперевод (3000/2700х250х10мм)

Отчет финансовых результатах позволяет определить, из каких составляющих складывается прибыль организации. Структура отчета отражает порядок расчета прибыли. Результаты каждого шага расчетов помещаются в соответствующих строках таблицы «прибыли – убытки». Анализ отчета о прибылях и убытках позволяет определить структуру доходов и затрат компании, получить объективную оценку ее операционной и коммерческой деятельности. Таким образом, отчет о прибылях и убытках образует связь между балансовыми отчетами прошлого и нынешнего учетных периодов и показывает, за счет чего произошли изменения в нынешнем балансе по сравнению с прошлым, отражает процесс формирования прибыли и то, как изменяется капитал вкладчиков компании под воздействием доходов и расходов, осуществленных в текущем периоде.

В отчете о финансовых результатах представлены показатели доходов и расходов: Отчет о финансовых результатах представлен в таблице 3.13.

Валовая прибыль (валовая маржа) - это чистая выручка от реализации продукции за вычетом произведенных расходов на производство. Этот показатель позволяет анализировать эффективность операционной деятельности. Валовая прибыль за период (2018г – 2023г.) деятельности организации выросла от 1,8 млн. рублей до 19 млн. рублей.

Чистая прибыль – это прибыль после уплаты налога на прибыль. В начале проекта предприятие терпит убыток в сумме – 213 тыс. рублей, а с 3 кв. 2014 года его деятельность становится положительной: сумма ежегодной прибыли составляет более 2 млн. рублей.

Таблица 3.13 – Отчет о финансовых результатах ООО «МастерПласт», руб.

Показатели	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018
Валовой объем продаж						389942
Потери						7799
Чистый объем продаж						382143
Материалы и комплектующие						196239
Суммарные прямые издержки						196239
Валовая прибыль						185904
Налог на имущество	8542	10756	10713	10592	21028	20791
Административные издержки						16630
Производственные издержки						33261
Маркетинговые издержки						16523
Зарплата административного персонала	107100	107100	107100	107100	107100	107100
Зарплата производственного персонала	31500	31500	31500	31500	31500	178920
Зарплата маркетингового персонала						74340
Суммарные постоянные издержки	138600	138600	138600	138600	138600	426774
Амортизация	63226	63226	65874	66050	66050	129292
Проценты по кредитам			15890	42380	55100	55100
Суммарные непроизводственные издержки	63226	63226	81764	108431	121150	184392
Другие издержки	2542		84797	1487288	169492	
Убытки предыдущих периодов		212910	425492	741365	2486277	2936547
Прибыль до выплаты налога	-212910	-425492	-741365	-2486277	-2936547	-3382600
Налогооблагаемая прибыль	-212910	-425492	-741365	-2486277	-2936547	-3382600
Налог на прибыль						
Чистая прибыль	-212910	-425492	-741365	-2486277	-2936547	-3382600

Продолжение таблицы 3.13

Показатели	2019 год	20120 год	2021 год	2022 год	1-9.2023
Валовой объем продаж	26906007	32755139	32755139	32755139	24566354
Потери	538120	655103	655103	655103	491327
Чистый объем продаж	26367887	32100036	32100036	32100036	24075027
Материалы и комплектующие	13540496	16484082	16484082	16484082	12363061
Суммарные прямые издержки	13540496	16484082	16484082	16484082	12363061
Валовая прибыль	12827391	15615955	15615955	15615955	11711966
Налог на имущество	231007	196874	162741	128608	74723
Административные издержки	1147500	1396956	1396956	1396956	1047717
Производственные издержки	2294999	2793912	2793912	2793912	2095434
Маркетинговые издержки	1140085	1387930	1387930	1387930	1040947
Зарплата административного персонала	1285200	1285200	1285200	1285200	963900
Зарплата производственного персонала	2147040	2147040	2147040	2147040	1610280
Зарплата маркетингового персонала	892080	892080	892080	892080	669060
Суммарные постоянные издержки	8906904	9903118	9903118	9903118	7427338
Амортизация	1551503	1551503	1551503	1551503	981627
Проценты по кредитам	688031	498697	342697	186697	36865
Суммарные непроизводственные издержки	2239534	2050200	1894200	1738200	1018492
Другие издержки					
Убытки предыдущих периодов	3382600	1932653			
Прибыль до выплаты налога	-1932653	1533109	3655895	3846028	3191412
Налогооблагаемая прибыль	-1932653	1533109	3655895	3846028	3191412
Налог на прибыль		367946	877415	923047	765939
Чистая прибыль	-1932653	1165163	2778480	2922982	2425473

Отчет о движении денежных средств — это документ финансовой отчетности, в котором отражаются поступления, израсходование и нетто-изменения денежных средств в ходе текущей хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности организации на определенный период.

Необходимость подготовки данного отчета обусловлена тем, что обобщенные показатели «доходы» и «расходы», используемые в отчете о прибыли, не отражают напрямую действительного движения денежных средств, например, поступления за оказанные услуги не всегда относятся к тому временному интервалу, в котором последняя была оказана потребителю. В отчете о прибыли отсутствует информация о других направлениях деятельности, кроме операционно-хозяйственной, а именно, о финансовой и инвестиционной деятельности.

Отчет о движении денежных средств очень важен для оценки финансовых возможностей ООО «МастерПласт», так как в нем представлена информация, отражающая операции, связанные с образованием финансовых ресурсов и с использованием этих ресурсов.

В первой части отчета отражаются все поступления денежных средств и платежи в ходе ежедневных операций организации. Во второй части отчета отражаются суммы денежных средств, направленные на инвестиции. Инвестиции – это операции, в результате которых денежные средства обмениваются на другие активы или наоборот. В третьей части отчета отражается движение денежных средств в результате финансовых операций. Они включают заем средств у кредиторов и вклады капитала владельцев. Также к финансовым операциям относятся погашение долгов и изъятия капитала владельцами.

Отчет о движении денежных средств ООО «МастерПласт» представлен в таблице 3.14. Из отчета о движение денежных средств мы видим, что баланс наличности на начало и конец каждого отчетного периода положительный.

Таблица 3.14 - Отчет о движении денежных средств ООО «МастерПласт», руб.

Показатели	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018
Поступления от продаж						
Затраты на материалы и комплектующие						231562
Суммарные прямые издержки						231562
Общие издержки						78369
Затраты на персонал	110000	110000	110000	110000	110000	286000
Суммарные постоянные издержки	110000	110000	110000	110000	110000	364369
Налоги	28600	28142	-9536	3941	-278519	-168309
Кэш-фло от операционной деятельности	-138600	-138142	-100464	-113941	168519	-427621
Затраты на приобретение активов	1033333	2694341	2277674	2267298	72353	
Другие издержки подготовительного периода	3000		100060	1755000	200000	
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-1036333	-2694341	-2377734	-4022298	-272353	
Собственный (акционерный) капитал		10000		2980000	150000	
Займы		1500000	2500000	1200000		500000
Выплаты в погашение займов						
Выплаты процентов по займам			15890	42380	55100	55100
Кэш-фло от финансовой деятельности		1510000	2484110	4137620	94900	444900
Баланс наличности на начало периода	2500000	1325067	2583	8495	9874	940
Баланс наличности на конец периода	1325067	2583	8495	9874	940	18219

Продолжение таблицы 3.14

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	1-9.2023
Поступления от продаж	28408532	37878043	37878043	37878043	28408532
Затраты на материалы и комплектующие	15977785	19451216	19451216	19451216	14588412
Суммарные прямые издержки	15977785	19451216	19451216	19451216	14588412
Общие издержки	5407449	6582981	6582981	6582981	4937236
Затраты на персонал	3432000	3432000	3432000	3432000	2574000
Суммарные постоянные издержки	8839449	10014981	10014981	10014981	7511236
Налоги	1050847	3201303	3743895	3755393	2853355
Кэш-фло от операционной деятельности	2540451	5210541	4667950	4656451	3455529
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Собственный (акционерный) капитал	790000				
Займы					
Выплаты в погашение займов	1124000	1248000	1248000	1248000	832000
Выплаты процентов по займам	688031	498697	342697	186697	36865
Кэш-фло от финансовой деятельности	-1022031	-1746697	-1590697	-1434697	-868865
Баланс наличности на начало периода	18219	1536640	5000484	8077736	11299490
Баланс наличности на конец периода	1536640	5000484	8077736	11299490	13886154

Баланс является финансовым отчетом, в котором на определенную дату отражаются суммы различных статей активов, обязательств и собственного капитала. Итог баланса дает ориентировочную оценку суммы средств, находящихся в распоряжении организации.

Баланс ООО «МастерПласт» представлен в таблице 3.15.

Если смотреть динамику роста денежных средств баланса, то можно заметить, что с начала проекта до его окончания произошло увеличение с 7 017 574 рублей в начале до 44 512 769 рублей в последнем месяце. Следует заметить, что рост происходит равномерно. Так, на протяжении времени длительности всего проекта наблюдаются увеличение денежных средств баланса в каждом периоде.

Суммарный собственный капитал остается на уровне 7 млн. рублей в течении проекта. Рост собственного капитала способствует усилению финансовой устойчивости организации и происходит за счет увеличения нераспределенной прибыли. Ее наличие может рассматриваться как источник пополнения оборотных средств и снижения уровня краткосрочной кредиторской задолженности.

Интегральные показатели важны для анализа, так как они показывают отношения величин, приведенных к единой эквивалентной стоимости, рассчитываемой на момент начала реализации проекта. Интегральные показатели представлены в таблице 3.16.

Период расчета интегральных показателей - 66 месяцев.

Период окупаемости. Затраты на организацию фирмы, производящей стеновые панели, окупаются через 44 месяца после начала реализации проекта.

Чистый приведенный доход. Разность дисконтированных поступлений и дисконтированных выплат, которые производятся в течение реализации проекта, составляют 3 283 446 рублей.

Таблица 3.15 – Прогнозный баланс ООО «МастерПласт», руб.

Строка	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018
Денежные средства	1325067	2583	8495	9874	940	18219
Счета к получению						382143
Краткосрочные предоплаченные расходы		209515	183557	416018	1154905	938722
Суммарные текущие активы	1325067	212099	192051	425892	1155845	1339084
Основные средства	5230000	6501186	6543559	6543559	12302034	12302034
Накопленная амортизация	570826	634051	699925	765975	832026	961318
Остаточная стоимость основных средств:	4659174	5867135	5843634	5777584	11470008	11340716
Здания и сооружения	1079841	2348469	2385634	2380251	2374867	2369483
Оборудование	3579333	3518667	3458000	3397333	9095141	8971233
Инвестиции в основные фонды	1033333	2227674	4455349	6722647		
СУММАРНЫЙ АКТИВ	7017574	8306908	10491035	12926123	12625853	12679800
Отсроченные налоговые платежи	8084					
Краткосрочные займы		30000	160000	312000	416000	957500
Суммарные краткосрочные обязательства	8084	30000	160000	312000	416000	957500
Долгосрочные займы		1470000	3840000	4888000	4784000	4742500
Капитал внесенный сверх номинала	7222400	7232400	7232400	10212400	10362400	10362400
Нераспределенная прибыль	-212910	-425492	-741365	-2486277	-2936547	-3382600
Суммарный собственный капитал	7009490	6806908	6491035	7726123	7425853	6979800
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	7017574	8306908	10491035	12926123	12625853	12679800

Продолжение таблицы 3.15

Строка	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	1-9.20123
Денежные средства	1536640	5000484	8077736	11299490	13886154
Счета к получению	2675003	2675003	2675003	2675003	2675003
Краткосрочные предоплаченные расходы					
Суммарные текущие активы	4211643	7675487	10752739	13974493	16561157
Основные средства	12302034	12302034	12302034	12302034	8302034
Накопленная амортизация	2512821	4064324	5615827	7167330	4148957
Остаточная стоимость основных средств:	9789213	8237710	6686207	5134704	4153077
Здания и сооружения	2304879	2240274	2175669	2111064	2062611
Оборудование	7484335	5997436	4510538	3023640	2090466
Инвестиции в основные фонды					
СУММАРНЫЙ АКТИВ	14000856	15913197	17438947	19109198	20714234
Отсроченные налоговые платежи	205109	267634	262903	258173	269736
Краткосрочные займы	1144000	1144000	1144000	832000	
Суммарные краткосрочные обязательства	1349109	1411634	1406903	1090173	269736
Долгосрочные займы	3432000	2184000	936000		
Капитал внесенный сверх номинала	11152400	11152400	11152400	11152400	11152400
Нераспределенная прибыль	-1932653	1165163	3943643	6866625	9292098
Суммарный собственный капитал	9219747	12317563	15096043	18019025	20444498
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	14000856	15913197	17438947	19109198	20714234

Таблица 3.16 – Интегральные показатели

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	44 мес.
Дисконтированный период окупаемости	51 мес.
Средняя норма рентабельности	30,76 %
Чистый приведенный доход	3 283 446 руб.
Индекс прибыльности	1,27
Внутренняя норма рентабельности	21,76 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	13,16 %

Индекс прибыльности. Дисконтированные поступления превышают дисконтированные выплаты в 1,27 раза.

Анализ полученных результатов, позволяет сделать вывод о том, что организация способна расплатится по своим обязательствам, эффективно использует свои активы и обладает достаточной финансовой устойчивостью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в России, в частности в Пензенской области, идет массовое строительство жилых комплексов. В связи с этим увеличивается потребность в обустройстве квартир, что невозможно без приобретения строительных и отделочных материалов, что обусловливает ежегодный рост их производства.

Значительную популярность среди российских граждан получили стеновые панели из ПВХ. Это обусловлено тем, что данный отделочный материал является износостойким, не выгорает, влагоустойчивым и имеет невысокую стоимость при очень широких возможностях выбора цветового решения.

Поэтому в сложившихся условиях возникла необходимость создания предприятия на территории Пензенской области, производящего данный вид продукции.

Пластиковые панели ПВХ представляют собой объемные пластины с сотовой продольной внутренней структурой, благодаря чему они обладают высокими звуко- теплоизолирующими свойствами. Стандартные размеры панелей ПВХ, производимые предприятием имеют следующие характеристики: длина: 2700 мм; ширина: 250 мм; толщина: 10 мм.

По оценкам экспертов рынок стеновых панелей в последние годы бурно развивается. Хотя в последние три года темпы роста рынка оказались значительно ниже уровня предыдущих лет, емкость рынка в2017 году составила 389 млн. погонных метров. При этом следует отметить, что экономический кризис привел к тому, что на российском рынке стали доминировать российские производители. Наиболее популярными на рынке стеновых панелей ПВХ являются панели произведенный офсетным способом, а также термопереводом, это обусловлено тем, что данные панели имеют различные формы окраски. 80% российских производителей

пластиковых панелей занимаются производством стеновых ПВХ панелей шириной от 150 мм.

В настоящее время производством стеновых панелей ПВХ в России занимаются, по оценкам экспертов, 58 компаний. При этом, на территории Приволжского федерального округа работает 6 компаний наиболее крупными из них являются ОАО «Декор-Панель» и ЗАО «СОЛИГРАН». По первоначальным оценкам на первоначальном этапе предприятие будет иметь невысокие конкурентные позиции, что обусловлено, прежде всего, неизвестностью торговой марки, а также отсутствием какого-либо имиджа. В связи с этим предприятие планирует занять 6% регионального рынка.

Предприятие предполагает осуществлять свою деятельность на двух параллельных рынках: рынке физических лиц и рынке юридических лиц.

На рынке физических лиц основным потенциальным потребителем является лицо в возрасте от 25-45 лет, со средним уровнем дохода, предпочитающий покупать качественный товар при соответствующим уровне цен.

А потенциальным целевым сегментом рынка юридических лиц являются малые или средние строительные организации либо организации торговли, осуществляющие ремонт торговых помещений.

Важным условием эффективного функционирования и развития организации является формирование системы стратегического управления, первоначальным этапом, которого является определение миссии. Миссия компании звучит следующим образом: «Производство высококачественных стеновых панелей из ПВХ создающих комфорт и уют в доме или офисе». Данная миссия была детализирована для работников, общества, и деловых партнеров.

Следующим этапом стратегического управления является проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия с помощью SWOT-анализ. Основными сильными сторонами предприятия является наличие современного высокопроизводительного оборудования способного

обеспечить производство высококачественной продукции, а также высококвалифицированного персонала. Основной слабой стороной организации является неотлаженная система продвижения продукции, что обусловлено становление компании. При этом высокий потенциал рынка обеспечит возможность налаживания долгосрочных контактов с потребителями. Среди реальных угроз развития предприятия можно выделить возможность второй волны экономического кризиса и роста цен на сырье и энергоресурсы. Исходя из данных анализа, в качестве стратегии функционирования была определена стратегия дифференциации, а стратегии роста – стратегия концентрированного роста.

Предприятие планирует на первоначальном этапе производить следующие виды продукции: панель ПВХ белая матовая, Панель ПВХ термоперевод; Панель ПВХ офсет и Панель ПВХ белая глянец. При этом наибольшую долю в структуре производства будут занимать панели произведенные методом термоперевода.

Изготавливаются панели ПВХ методом экструдирования из экологически безопасных и невоспламеняющихся материалов - твердого ПВХ (поливинилхлорида) с минимальным включением смягчителя, не содержат кадмия и асбеста. Для обеспечения выполнения производственной программы на предприятии будет закуплено оборудование стоимостью 5,2 млн. руб.

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

Исходя из требований производства, была определена численность основных работников предприятия, а также установлена средняя заработная плата каждого работника.

Всю свою продукцию предприятие будет реализовывать под торговой маркой «МастерПласт»

Было принято решение сформировать следующую систему распределения продукции в организации: Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации продукции строительным организациям, занимающимся отделочными работами помещений, а также физическим лицам, приобретающим продукцию непосредственно со склада организации. Наибольшую долю своей продукции предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через сети магазинов строительных материалов г. Пензы и Пензенской области. Около 30% всей произведенной продукции предприятие будет реализовывать в другие регионы России через оптовых посредников.

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

Как показали расчеты, в начале проекта предприятие терпит убыток в сумме – 213 тыс. рублей, а с 3 кв. 2014 года его деятельность становится положительной: сумма ежегодной прибыли составляет более 2 млн. рублей.

При расчете интегральных показателей было установлено, дисконтирования, равной 10% годовых, составляет 44 месяца.

Средняя норма рентабельности проекта равна 30,76 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,4 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Чистый приведенный доход от реализации проекта за три года равен свыше 3 млн. руб., что также свидетельствует о выгодности проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1, 2 и 3. // Проспект, 2016. - 472 с.
2. ГОСТ 19111-2001 «Изделия погонажные профильные поливинилхлоридные для внутренней отделки. Технические условия»
3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2015. 383 с.
4. Балашов В.В. Тезаурус рыночной экономики и управления / В.В. Балашов, В.В. Годин, А.В Райченко. - М.: ГАУ, 2014. 80 с.
5. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справочно-методическое пособие / В.К. Беляев. - Иркутск: Изд-во Иркутского ун-та, 2016. - 219 с.
6. Беренс В Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / В. Беренс, П.М. Хавранек / Пер. с англ. М.: АОЗТ «Интерэксперт», 2016. - 342 с.
7. Технико-экономическое обоснование инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация. / Под общ. ред. В.М.Попова. - Изд. 4-е. М.: Финансы и статистика, 2015. - 423 с.
8. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практическое пособие/ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2016.- 111 с.
9. Бизнес-план. /Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. - Изд. 2-е. Ч. 1. Зарубежный и отечественный опыт. М.: Финансы и статистика, 2015. - 175 с.
10. Быкова Е.В. Финансовое искусство коммерции. / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива, 2017. - 153 с.

11. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2016, - 123 с.

12. Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью / А.В. Вельков СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 2017. - 19 с.

13. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА – М, 2016. - 282 с.

14. Вэриан Х.Р. Микроэкономика: промежуточный уровень. Современный подход / Х.Р. Вэриан / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 986 с.

15. Вютрих Х.А. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Х.А. Вютрих, В.Б. Винтер // Проблемы теории и практики управления. М., 2017, - № 3. 96-101 с.

16. Голик В. Организация и ее среда / В. Голик // Бизнес + Информ. Харьков, 2006, - № 10. 51-53 с.

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

18. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА – М, 2016. - 333 с.

19. Демин А.А. Фирма: испытание рынком. / А.А. Демин, В.Б. Акулов. - СПб.: Петрополис, 2005. - 134 с.

20. Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение / Т.Г. Долгопятова. - М.: Акад. нар. хоз. при Правительстве РФ: Дело, 2017. 285 с.

21. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. / Дэвид Г. Бэнгз. - М.: Изд-во «Финпресс», 2015. - 256 с.

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

23. Ивановский В.С. Рынок капитала, самофинансирование и инвестиционная деятельность фирмы / В.С. Ивановский. - М.: Рос. экон. журнал, 2015. - 80 с.

24. Ильенкова Н.Д. Применение анализа безубыточности при разработке производственной программы / Н.Д. Ильенкова // Экономика и коммерция. Сер.9 Электр. техника. М., 2017, Вып. 3. 105-113 с.

25. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений Н.Л. Карданская М.: Рус. делов. лит., 2016. - 288 с.

26. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников / Челяб. гос. техн. ун-т. Челябинск, 2016. - 192 с.

27. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. Изд. 2-е, перераб. и доп. / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 512 с.

28. Корякин Д.Ю. Современное предпринимательство и его отражение в реальной политике / Д.Ю. Корякин. - М.: Луч, 2017. 41 с.

29. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс В. Вонг. Пер с англ. – М.: СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 206. - 105 с.

30. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М.Н. Крейнина. - М.: «ДИС», 2013. - 224 с.

31. Кузнецов В.Н. Согласование и оптимизация в иерархических системах с активными элементами / В.Н. Кузнецов. - М.: Ин-т управления РАН, 2015. - 130 с.

32. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. М., 2018, № 6. 61-67 с.

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

34. Маркетинговое исследование. Рынок стеновых панелей ПВХ Электронный ресурс // https://marketing.rbc.ru/research/32803/

35. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. — М., Информэлектро, 2004.

36. Оборудование для производства пластиковых панелей ПВХ. Электронный ресурс // http://suncpm.ru/catalog/oborudovanie-dlya-termoperenosa/oborudovanie-dlya-proizvodstva-panelej-pvh

37. Производств ПВХ панелей: технология и оборудование. Электронный ресурс // http://paneligid.ru/proizvodstvo-pvx-panelej-oborudovanie-i-sebestoimost/

38. Рынок стеновых панелей ПВХ. Маркетинговое исследование Электронный ресурс // http://www.indexbox.ru/reports/marketingovoe-issledovanie-rynok-stenovykh-panelej-pnkh/

39. Рынок стеновых панелей и вагонки из ПВХ в России Электронный ресурс // http://penzaplast.ru/stat2.htm

40. Современные технологии производства ПВХ панелей. Электронный ресурс // http://startbusinessidea.ru/proizvodstvo/proizvodstvo-pvx-panelej.html

41. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика. / Е.С. Стоянова – М.: Перспектива, 2016. – 275 с.

42. Экономика предприятия (фирмы) / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. - 601 с.

43. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: Учебник / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой. – М.: Высшее образование, 2016. – 513 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

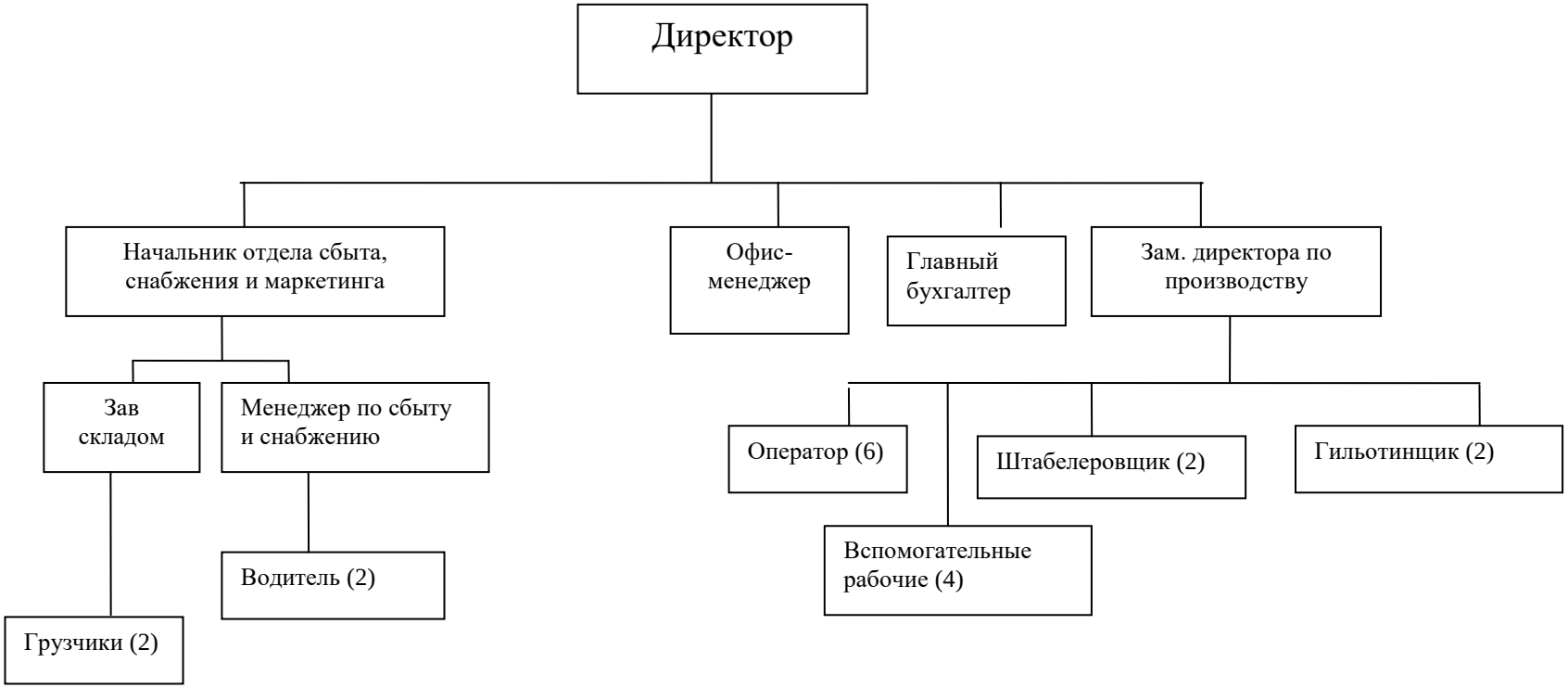

Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «МастерПласт»

Приложение Б

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Разработка системы менеджмента предприятия по производству стеновых панелей для внутренней отделки

Студент: Авдеева Екатерина Александровна
Руководитель: к.э.н, доцент КомиссароваЕ.В.

В настоящее время в России, в частности в Пензенской области, идет массовое строительство жилых комплексов. В связи с этим увеличивается потребность в обустройстве квартир, что невозможно без приобретения строительных и отделочных материалов, что обусловливает ежегодный рост их производства.

Значительную популярность среди российских граждан получили стеновые панели из ПВХ. Это обусловлено тем, что данный отделочный материал является износостойким, не выгорает, влагоустойчивым и имеет невысокую стоимость при очень широких возможностях выбора цветового решения.

Поэтому в сложившихся условиях возникла необходимость создания предприятия на территории Пензенской области, производящего данный вид продукции.

Пластиковые панели ПВХ представляют собой объемные пластины с сотовой продольной внутренней структурой, благодаря чему они обладают высокими звуко- теплоизолирующими свойствами. Стандартные размеры панелей ПВХ, производимые предприятием имеют следующие характеристики: длина: 2700 мм; ширина: 250 мм; толщина: 10 мм.

По оценкам экспертов рынок стеновых панелей в последние годы бурно развивается. Хотя в последние три года темпы роста рынка оказались значительно ниже уровня предыдущих лет, емкость рынка в2017 году

составила 389 млн. погонных метров. При этом следует отметить, что экономический кризис привел к тому, что на российском рынке стали доминировать российские производители. Наиболее популярными на рынке стеновых панелей ПВХ являются панели произведенный офсетным способом, а также термопереводом, это обусловлено тем, что данные панели имеют различные формы окраски. 80% российских производителей пластиковых панелей занимаются производством стеновых ПВХ панелей шириной от 150 мм.

В настоящее время производством стеновых панелей ПВХ в России занимаются, по оценкам экспертов, 58 компаний. При этом, на территории Приволжского федерального округа работает 6 компаний наиболее крупными из них являются ОАО «Декор-Панель» и ЗАО «СОЛИГРАН». По первоначальным оценкам на первоначальном этапе предприятие будет иметь невысокие конкурентные позиции, что обусловлено, прежде всего, неизвестностью торговой марки, а также отсутствием какого-либо имиджа. В связи с этим предприятие планирует занять 6% регионального рынка.

Предприятие предполагает осуществлять свою деятельность на двух параллельных рынках: рынке физических лиц и рынке юридических лиц.

На рынке физических лиц основным потенциальным потребителем является лицо в возрасте от 25-45 лет, со средним уровнем дохода, предпочитающий покупать качественный товар при соответствующим уровне цен.

А потенциальным целевым сегментом рынка юридических лиц являются малые или средние строительные организации либо организации торговли, осуществляющие ремонт торговых помещений.

Важным условием эффективного функционирования и развития организации является формирование системы стратегического управления, первоначальным этапом, которого является определение миссии. Миссия компании звучит следующим образом: «Производство высококачественных стеновых панелей из ПВХ создающих комфорт и уют в доме или офисе».

Данная миссия была детализирована для работников, общества, и деловых партнеров.

Следующим этапом стратегического управления является проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия с помощью SWOT-анализ. Основными сильными сторонами предприятия является наличие современного высокопроизводительного оборудования способного обеспечить производство высококачественной продукции, а также высококвалифицированного персонала. Основной слабой стороной организации является неотлаженная система продвижения продукции, что обусловлено становление компании. При этом высокий потенциал рынка обеспечит возможность налаживания долгосрочных контактов с потребителями. Среди реальных угроз развития предприятия можно выделить возможность второй волны экономического кризиса и роста цен на сырье и энергоресурсы. Исходя из данных анализа, в качестве стратегии функционирования была определена стратегия дифференциации, а стратегии роста – стратегия концентрированного роста.

Предприятие планирует на первоначальном этапе производить следующие виды продукции: панель ПВХ белая матовая, Панель ПВХ термоперевод; Панель ПВХ офсет и Панель ПВХ белая глянец. При этом наибольшую долю в структуре производства будут занимать панели произведенные методом термоперевода.

Изготавливаются панели ПВХ методом экструдирования из экологически безопасных и невоспламеняющихся материалов - твердого ПВХ (поливинилхлорида) с минимальным включением смягчителя, не содержат кадмия и асбеста. Для обеспечения выполнения производственной программы на предприятии будет закуплено оборудование стоимостью 5,2 млн. руб.

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления, который подразделяется на отдельные и в то же время взаимосвязанные части - органы управления, которые выполняют

определенный комплекс операций и процедур по управлению производством. На первоначальном этапе наиболее эффективной является линейно-функциональная структура управления.

Исходя из требований производства, была определена численность основных работников предприятия, а также установлена средняя заработная плата каждого работника.

Всю свою продукцию предприятие будет реализовывать под торговой маркой «МастерПласт»

Было принято решение сформировать следующую систему распределения продукции в организации: Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации продукции строительным организациям, занимающимся отделочными работами помещений, а также физическим лицам, приобретающим продукцию непосредственно со склада организации. Наибольшую долю своей продукции предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через сети магазинов строительных материалов г. Пензы и Пензенской области. Около 30% всей произведенной продукции предприятие будет реализовывать в другие регионы России через оптовых посредников.

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

Как показали расчеты, в начале проекта предприятие терпит убыток в сумме – 213 тыс. рублей, а с 3 кв. 2014 года его деятельность становится положительной: сумма ежегодной прибыли составляет более 2 млн. рублей.

При расчете интегральных показателей было установлено, дисконтирования, равной 10% годовых, составляет 44 месяца (таблица 1)

Таблица 1 – Интегральные показатели

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	44 мес.
Дисконтированный период окупаемости	51 мес.
Средняя норма рентабельности	30,76 %
Чистый приведенный доход	3 283 446 руб.
Индекс прибыльности	1,27
Внутренняя норма рентабельности	21,76 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	13,16 %

Средняя норма рентабельности проекта равна 30,76 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,4 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Чистый приведенный доход от реализации проекта за три года равен свыше 3 млн. руб., что также свидетельствует о выгодности проекта.