**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**

Кафедра менеджмента и права

Допускается к защите:

зав. кафедрой, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.К. Осипов

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему: «Разработка перспективного плана развития (на примере организации ООО «Глобус» г. Ижевск Удмуртской Республики)

Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

Научный руководитель

к.э.н., доцент О.В. Абашева

дата, подпись

Студент гр. М. Кобров

дата, подпись

Ижевск 2017

**Содержание**

[Введение………………………………………………………………………………...3](#_Toc448669341)

1. 1. Теоретическое обоснование перспективных направлений развития посредством улучшения конкурентных позиций организации………….…………5

[2. Организационно-правовая и финансово-экономическая характеристика деятельности организации........................................................................................ 4](#_Toc448669342)

[2.1 Общая характеристика организации…..…………………………...……….4](#_Toc448669343)

[2.2 Анализ финансово-экономической деятельности………………………...5](#_Toc448669344)

[2.3 Анализ внешней среды организации……………………………………….8](#_Toc448669345)

[3 Исследование направлений перспективных направлений развития ООО «Глобус»………………………………………….…...………………………..……29](#_Toc448669358)

[3.2 Предложения набора возможных решений проблемы ослабления конкурентных позиций компании ООО «Глобус»………..………………37](#_Toc448669360)

3.2 Разработка проекта технико-экономического обоснования по внедрению нового оборудования на предприятие ООО «Глобус»..............................41

3.3 Оценка эффективности проекта технико-экономического обоснования по внедрению нового оборудования на предприятие ООО «Глобус»……………………………………..………………………..…….55

Заключение…………………………………..……………………………….………..64

Список литературы…………...………………………………………….…...……….68

Приложение А…………………………………………………………………………70

Приложение Б…………………………………………………………..……………..72

**Введение**

Компания «Глобус» — современное многопрофильное предприятие, успешно работающее на рынке Удмуртии уже более 20 лет. Организация производит и продает корпусную мебель для использования во всех сферах ее применения (офисы, магазины, жилые дома). Клиентами компании стали сотни различных предприятий и учреждений, среди них такие, как: ОАО "Сбербанк РФ", ОАО "ВолгаТелеком", ОАО "Ижсталь", ОАО "Ижевский радиозавод", ИЭМЗ "Купол" и многие другие.

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка перспективного плана развития (на примере организации ООО «Глобус» г. Ижевск Удмуртской Республики).

Данная тема актуальна, так как рынок мебельной продукции в настоящее время достаточно развит и продолжает развиваться дальше. Среди множества мебельных предприятий присутствует не только ценовая конкуренция, но и неценовая - товарная. Производители мебели стремятся наиболее полно удовлетворить потребности людей в товарах мебельной группы, расширяя свой ассортимент продукции. Для существования предприятия в современных реалиях необходимо принимать обоснованные и взвешенные управленческие решения.

Цель работы – Разработка перспективного плана развития на предприятии ООО «Глобус».

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

 - провести анализ деятельности организации ООО «Глобус»;

- выявить и сформулировать проблему предприятия;

- предложить возможные пути решения выявленной проблемы.

Источниками для проведения квалификационной работы послужили нормативно-законодательные акты, научно-публицистическая литература, организационно-распорядительные и финансовые документы.

1. Теоретическое обоснование перспективных направлений развития посредством улучшения конкурентных позиций организации

Е.А. Иванова рассматривает проблему конкуренции с точки зрения введения инноваций на предприятие.

Современное развитие экономики характеризу­ется непрерывным увеличением роли инновации как ключевого фактора успеха в конкурентной борь­бе. Перед отечественным производственным ком­плексом остро стоит проблема низкой инновацион­ной активности предприятий. Добиться стратегического доминирования на глобальном рынке мож­но посредством реализации инноваций, поэтому важ­ной особенностью экономического роста является переход к непрерывному инновационному процессу.

Важнейшим фактором модернизации национа­льной экономики, развитая и укрепления ее позиций на мировом рынке, повышения уров­ня конкурентоспособности России является интенси­фикация инновационной деятельности. Спрос на тех­нологические инновации со стороны российских пред­приятий остается крайне низким и не соответствует ожидаемым переменам в экономической жизни страны.

Устаревшая инфраструктура, неспособность обес­печить освоение и создание новых факторов произ­водства. Диспропорции между наличием инновационных возможностей и их реальным воплощением на практике делает необходимым анализ тенденций раз­вития инновационной сферы как фактора достижения конкурентоспособности. Реализация конкурентных преимуществ российской экономики на основе инно­вационных подходов предполагает необходимость со­вершенствования существующих и внедрение абсо­лютно новых организационно-управленческих, финан­сово-экономических и производственных технологий.

Современное экономическое развитие характери­зуется ведущим значением научно-технического про­гресса и интеллектуализацией основных факторов про­изводства. На долю новых знаний, воплощаемых в тех­нологиях, оборудовании, образовании кадров, органи­зации производства в развитых странах приходится от 80 до 95 % прироста ВВП. Внедрение новых техноло­гий стало ключевым фактором успеха в рыночной кон­куренции, основным средством повышения эффек­тивности производства и улучшения качества товаров и услуг. Государственная поддержка реального секто­ра экономики, снижение негативного влияния от эко­номических изменений, ведущих к снижению эконо­мического роста в РФ, увеличение расходов на созда­ние и развитие инновационных производств позволит российской экономике переориентироваться с постав­щика факторов производства на производителя каче­ственной и конкурентоспособной продукции.

Формирование и удержание конкурентного пре­имущества затрагивает механизм функционирования предприятия, связанный с проектированием, произ­водством и реализацией продукции. Вместе с тем в условиях активизации конкурентной борьбы как на внутреннем, так и на внешнем рынках, наиболее ус­тойчивы инновационные конкурентные преимущест­ва, т.е. конкурентные преимущества, основанные на использовании инноваций. Инновации формируют конкурентные преимуще­ства со средней и высокой степенью устойчивости. Соответственно под инновационным обеспечением конкурентоспособности предприятия понимается созда­ние и реализация инновационных конкурентных пре­имуществ в области повышения качества продукции, сокращения затрат, методов формирования товарного ассортимента, организации производства и управле­ния на предприятии.

Формирование конкурентных преимуществ на ос­нове инноваций возможно посредством их реализации в новых товарах и технологиях, что в свою очередь обеспечит предприятию технологическое превосходст­во перед конкурентами. Но иметь конкурентное пре­имущество не самоцель для предприятия, важно пра­вильно сориентировать его деятельность и умело сле­довать выбранной стратегии, что, в конечном счете, поз­волит добиться успеха в конкурентной борьбе.

Таким образом, роль инноваций в достижении конкурентоспособности заключается в том, что они предоставляют предприятиям возможности добиться технологического доминирования на рынке и обеспе­чить победу в конкурентной борьбе.

В 2007 г. насчитывалось 277 организаций, осуществ­лявших технологические инновации, что на 0.7% бо­льше, чем в 2006 г., при этом большая доля приходит­ся на продуктовые инновации (более 70%).

Среди организаций анализируемого производства наибольшую долю составляют организации, приобре­тавшие машины и оборудование, связанные с техно­логическими инновациями. Актуальность этого вида инновационной деятельности связана с обновлением производственного оборудования, что является одним из факторов конкурентоспособного производства. В 2007г. приобретением производственного оборудова­ния занималось 58.5% организаций из числа осущест­влявших технологические инновации, что ниже уров­ня 2006 г. на 0.8 процентного пункта. Возросло число организаций, приобретавших программные средства, на 2,6%. В 2007 г. треть организаций занималась научными исследованиями и разработками (36.5%) и еще одна треть - производственным проектированием (36.1%). Этот уровень незначительно изменился по сравнению с 2006 г. Значительно сократились затраты на приобретение технологий и маркетинговые иссле­дования - на 26,8 и 22,8% соответственно.

Производством машин и оборудования занимается большое число организаций, имеющих научно-иссле­довательские и проектно-конструкторские подразделе­ния. Однако только 40.3% из них реально осу­ществляли технологические инновации. Все это сви­детельствует о низком уровне инновационной активно­сти и неиспользованных возможностях предприятий [11, с. 1-3].

Аль-Хамдани Ашраф Салех Али широко рассматривает проблему конкуренции с точки зрения эффективности управления и в результате видит эффект роста прибыли и снижения издержек.

Эффективность управления – это управление деятельностью предприятия с минимальными издержками и максимальными результатами. В менеджменте выделяют экономическую и социальную эффективность.

Результатом экономической эффективности является экономический эффект, отражающийся на росте прибыли, снижении издержек, повышении качества и т.д.

Результат эффективности управления можно оценивать по воздействию на показатели прибыли и себестоимость продукции. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам эффективного управления:

- по разработке новой продукции;

- предприятию в целом;

- управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Эффективность – результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата, достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

Измерение эффективности производства предполагает установление критерия экономической эффективности, который должен быть единым для всех звеньев экономики – от предприятия до народного хозяйства в целом. Таким образом, общим критерием экономической эффективности производства является рост производительности общественного труда. В настоящее время экономическая эффективность производства оценивается на основе данного критерия, выражающегося в максимизации роста чистой продукции на единицу труда. На уровне предприятия формой единого критерия эффективности его деятельности может служить максимизация прибыли.

Все многообразие факторов роста эффективности можно классифицировать по трем признакам:

а) источникам повышения эффективности, основными из которых является: снижение трудо -, материало -, фондо - и капиталоемкости производства продукции, рациональное использование природных ресурсов, экономия времени и повышение качества продукции;

б) основным направлениям развития и совершенствования производства, к которым относятся: ускорение научно - технического прогресса, повышение технико - экономического уровня производства; совершенствование структуры производства, внедрение организационных систем управления; совершенствование форм и методов организации производства, планирования, мотивации, трудовой деятельности и др.;

в) уровню реализации в системе управления производством, в зависимости от которого факторы подразделяются на:

1) внутренние (внутрипроизводственные), основными из которых являются: освоение новых видов продукции; механизация и автоматизация; внедрение прогрессивной технологии и новейшего оборудования; улучшение использования сырья, материалов, топлива, энергии; совершенствование стиля управления и др.;

2) внешние – это совершенствование отраслевой структуры промышленности и производства, государственная экономическая и социальная политика, формирование рыночных отношений и рыночной инфраструктуры и другие факторы.

Управленческие решения принимаются практически во всех видах деятельности предприятия, поэтому следует различать два вида эффективности управленческих решений:

Экономическая эффективность управленческих решений – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию. Прибавочный продукт может быть представлен в виде прибыли, снижения затрат.

а) социальная эффективность управленческих решений рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и предприятия, за более короткое время, меньшим числом работников. Данная эффективность может выражаться в следующем:

1) для человека – возможность участия в творческом труде, возможность общения, самовыражения и самопроявления;

2) для компании – степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков ) на товары и услуги, снижение текучести кадров, обеспечение стабильности, развитие организационной культуры. Результатом может быть хороший социально – психологический климат в подразделениях, взаимопомощь, позитивные неформальные отношения [6, с. 272-278].

Г.Х. Азнабаева в своей статье рассматривает проблему конкуренции с точки зрения внедрения в организацию системы управления производственной деятельностью.

В условиях рыночных отношений обеспечить промышленному предприятию эффективное функционирование и конкурентные преимущества может только эффективная система управления его производственной деятельностью. Сегодня предприятие само должно определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта и многое другое, уметь быстро, а главное - правильно реагировать на любые изменения во внешней и внутренней среде и в соответствии с ними корректировать свою деятельность. А это означает, что руководство предприятия всегда должно искать новые оригинальные коды в управлении. Одним из таких исключительно важных и новых для российских предприятий подходов к управлению является обеспечение эффективности системы управления производственными процессами. В качестве основных направлений совершенствования управления производством можно выделить следующие:

- совершенствование непосредственно производственного процесса, связано с совершенствованием самого производственного процесса, рациональная организация которого определяет эффективность функционирования всей производственной системы в целом. Без четкой, научно-обоснованной организации процесса производства вряд ли можно добиться высоких показателей системы управления;

- совершенствование организации управленческого труда. Второе направление связано с эффективной организацией труда специалистов производства. Деятельность данных работников весьма специфична, носит умственный и творческий характер и сопряжена с достаточно большой ответственностью. Главной задачей каждого специалиста производства является принятие управленческих решений, касающихся эффективной организации производственного процесса. Именно специалистам производства принадлежит ключевая роль в процессе поддержания баланса между производственной деятельностью и поставленными целями, в определении оптимального варианта развития производства и поддержании конкурентоспособности выпускаемой продукции;

- формирование рациональной организационной структуры управления производством. Важным критерием определения эффективности системы управления производством является рациональность построения организационной структуры, определяющей количество и состав уровень управления. В современных условиях внедрения процессно-ориентированной структуры управления на предприятии осуществляются глобальные процессы преобразования организационных структур;

- внедрение информационных систем управления – основное направление совершенствования системы оперативного управления производством связано с внедрением информационных систем. Функционирование производства сопряжено с огромными потоками информации, которые являются основанием для принятия тех или иных управленческих решений;

- автоматизация. Современные тенденции развития систем управления производством заставляют отечественные производственные компании все активнее использовать системы автоматизации подготовки принятия решении в своей деятельности.

Успех предприятия зависит в первую очередь от производственной системы, которая в конечном итоге и определяет ключевые показатели эффективности: себестоимость, производительность, качество. Основными способами повышения эффективности производства являются:

- замена оборудования;

- создание автоматизированных систем управления техпроцессами (АСУТП) и предприятием в целом (АСУП);

- создание автоматизированной системы управления всей производственной цепочкой (от сырья до готовой продукции) для решения управленческих задач на уровне цехов (внедрение МЕS — Manufacturing Ехесution System) [1, с. 11-13].

Аль-Хамдани Ашраф Салех Али и Г.Х. Азнабаева имеют схожие точки зрения по решению проблемы конкуренции, в частности, в вопросах совершенствования организации управленческого труда и внедрения на производство эффективных систем управления. Аль-Хамдани Ашраф Салех Али смотрит на проблему эффективности более полно и уделяет внимание многим аспектам производства, в отличие от Азнабаевой, которая рассматривает проблему только лишь в плоскости системы управления производством.

Автор выпускной квалификационной работы придерживается точки зрения Аль-Хамдани Ашраф Салех Али и считает, что, помимо внедрения системы управления на производство, как способ повышения конкурентоспособности компании, следует уделять внимание такой внешней социальной составляющей как расширение ассортимента, т.е. удовлетворение спроса населения на товары и услуги и увеличение объемов продаж.

2. Организационно-правовая и финансово-экономическая характеристика деятельности организации

* 1. Общая характеристика организации

ООО «Глобус» начинает свою историю с 14 ноября 1989 года. Тогда было создано Постановлением Совета министров УАССР производственно-коммерческое предприятие «Учпромснаб». В 1993 году произошло присоединение к предприятию «Учпромснаб» предприятия «Учмебель», которое получило название «Центручмебель». В 1996 году к «Центручмебель» было присоединено предприятие «Удмуртский Учколлектор». В 1997 году было присоединено предприятие «Удмуртский библиотечный коллектор» и предприятие получило название «Центручснаб». В 2000 году предприятие «Центручснаб» получает юридическую форму Государственное унитарное предприятие. В 2006 году «Центручснаб» становится Открытым акционерным обществом. В 2010 году «Центручснаб» становится Обществом с ограниченной ответственностью «Глобус» [13].

Компания ООО «Глобус» имеет 3 основных вида деятельности: Оптовая торговля офисной мебелью, производство мебели, розничная торговля мебелью, они представлены ниже в таблице 1.

Таблица 1- Основные виды деятельности компании

|  |  |
| --- | --- |
| Вид деятельности | Код ОКВЭД |
| 1. Оптовая торговля офисной мебелью | 51.64.3 |
| 2. Производство мебели  | 36.1 |
| 3. Розничная торговля мебелью | 52.44.1 |

Деятельность компании ООО «Глобус» заключается в производстве и реализации корпусной мебели оптом и в розницу.

Анализ структуры товарной продукции.

Предприятие ООО «Глобус» занимается выпуском и реализацией корпусной мебели следующей номенклатуры и ассортимента:

Столы. Для производства этой номенклатурной группы товаров используются материалы: ЛДСП, стальные трубы квадратного сечения, лакированная фанера, прочая мебельная фурнитура.

- стол письменный;

- стол руководителя;

- стол компьютерный;

- стол кухонный;

- парта школьная;

- стул школьный.

Стулья. Для производства этой номенклатурной группы товаров используются материалы: металлические трубы круглого и квадратного сечения, газлифты, фанера, ткань, кожа.

- стулья для посетителей;

- стулья для баров и кафе;

- кухонные стулья.

Тумбы. Для производства этой номенклатурной группы товаров используются материалы: ЛДСП, фанера, выдвижные салазки, прочая мебельная фурнитура.

 - тумба подкатная;

- тумба приставная.

Шкафы. Для производства этой номенклатурной группы товаров используются материалы: ЛДСП, фанера, стекло, мебельная фурнитура.

- для одежды;

- для документов (закрытые, открытые, полуоткрытые).

Стеллажи. Для производства этой номенклатурной группы товаров используются материалы: ЛДСП, фанера, мебельная фурнитура.

- стандарт;

- угловые.

 Рассмотрим структуру отдельных видов деятельности организации и удельный вес каждого вида в объеме реализации в таблице 2.

Таблица 2 – Структуры отдельных видов деятельности организации

за 2014-2016 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды деятельности  | Удельный вес в объеме реализации, % | Темп роста, % |
| 2014г. | 2015г. | 2016г. | 2015г. к 2014г. | 2016г. к 2015г. |
| 1. Оптовая торговля корпусной мебелью | 55 | 56 | 58 | 1,8 | 3,6 |
| 2. Розничная торговля корпусной мебелью | 45 | 44 | 42 | -2,3 | -4,8 |

 Оптовая торговля корпусной мебелью составляет 58%, а розничная торговля корпусной мебелью 42% в 2016г. Рентабельность продаж незначительно увеличивается (с 2014 по 2016г. она увеличивалась с 11,8 до 11,9% соответственно).

 Рентабельность отдельных групп товаров по номенклатурным группам представлена ниже в таблице 3.

Таблица 3 – Рентабельность продаж отдельных групп товаров на 2014-2016 гг

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Номенклатурная группа | Рентабельность продаж на 2014 г., % | Рентабельность продаж на 2015 г., % | Рентабельность продаж на 2016 г., % | Темп роста, % |
| 2015г. к 2014г. | 2016г. к 2015г. |
| 1. Столы | 12,9 | 12,7 | 12,6 | -1,6 | -0,8 |
| 2. Стулья | 11,7 | 11,5 | 11,6 | -1,7 | 0,9 |
| 3. Тумбы | 12,5 | 12,7 | 12,8 | 1,6 | 0,8 |
| 4. Шкафы | 12,7 | 12,9 | 13,1 | 1,6 | 1,6 |
| 5. Стеллажи | 9,4 | 9,4 | 9,5 | 0 | 1,1 |
| 6. Средняя рентабельность, % | 11,8 | 11,8 | 11,9 | 0 | 0,8 |

 Рентабельность производства различных видов продукции на предприятии ООО «Глобус» незначительно меняется по годам, но в целом, медленно растет.

Рынком сбыта продукции предприятия является Удмуртская Республика, а также близлежащие города в соседних регионах (Татарстан, Пермский край, Кировская область, Башкортостан). В планах компании есть перспектива развития и выхода на рынки соседних регионов в крупные города. Основные рынки сбыта продукции представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Описание рынков сбыта в разрезе номенклатурных (товарных) групп

|  |  |
| --- | --- |
| Номенклатурная группа | Рынки сбыта |
| 1. Столы | Практически вся территория Удмуртской Республики, в т.ч. города: Ижевск, Сарапул, Глазов, Воткинск, Можга, Камбарка. Город Чайковский Пермского края, город Нефтекамск Республики Башкортостан, города Набережные Челны и Зеленодольск Республики Татарстан, город Киров и Вятские Поляны Кировской области. |
| 2. Стулья | Рынок сбыта ограничен территорией г. Ижевска |
| 3. Тумбы | Практически вся территория Удмуртской Республики, в т.ч. города: Ижевск, Сарапул, Глазов, Воткинск, Можга, Камбарка. |
| 4. Шкафы | Практически вся территория Удмуртской Республики, в т.ч. города: Ижевск, Сарапул, Глазов, Воткинск, Можга, Камбарка. Город Чайковский Пермского края, город Нефтекамск Республики Башкортостан, города Набережные Челны и Зеленодольск Республики Татарстан, город Киров и Вятские Поляны Кировской области. |
| 5. Стеллажи | Практически вся территория Удмуртской Республики, в т.ч. города: Ижевск, Сарапул, Глазов, Воткинск, Можга, Камбарка. |

 Предприятие ООО «Глобус» реализовывает свою продукцию практически на всей территории Удмуртской Республики, а также в близлежащих городах соседних регионов. Но в целом, большинство продукции предприятия реализуется на рынке г. Ижевска, а за его пределами, как правило по отдельным заказам.

* 1. Анализ финансово-экономической деятельности организации

Для проведения анализа, необходимо привести организационную структуру предприятия ООО «Глобус» (Рисунок 1), а также представить сведения о технической оснащенности производства.



Рисунок 1 – Организационная структура предприятия ООО «Глобус»

 Тип организационной структуры предприятия: линейно-функциональная. На данном этапе жизненного цикла предприятия, данную организационную структуру можно назвать оптимальной, так как за каждым подразделением предприятия закреплены определенные функции управления, что повышает качество и эффективность управленческих решений и освобождает руководителя от текущих дел, позволяя заниматься вопросами стратегического развития.

Нужно отметить хорошую техническую оснащенность производства. На производстве присутствует весь спектр оборудования, необходимого для производства простой корпусной мебели. Присутствует также приточно-вытяжная вентиляционная система, обеспечивающая чистоту воздуха в производственных помещениях. Каждый рабочий имеет спецодежду, а также дополнительные инструменты для удобного осуществления наиболее трудоемких операций. В качестве отрицательного фактора можно выделить повышенный уровень шума на производстве, который негативно влияет на работоспособность сотрудников производства, а более всего на самих рабочих. В процессе производства рабочие в обязательном порядке используют средства личной защиты от вредных или опасных факторов производства. В производственном помещении имеется аптечка, а также огнетушители и пожарные краны. К нарушителям техники безопасности могут быть применены различные меры наказания (дисциплинарные, административные, материальные).

 Анализ персонала.

Проведение анализа кадров необходимо для определения того может ли компания эффективно развиваться дальше и есть ли в организации необходимые специалисты. Квалификационный состав управленческого персонала предприятия приведен в таблице 9.

Таблица 9 - Квалификационный состав управленческого персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование должностей | Квалификация | Стажевые характеристики |
| общий стаж | стаж работы на должности |
| 1. Руководители:1.1. Линейные руководители: I уровень Генеральный директор | высшая (высшее техн., высшее экон.образов.) | 39 лет | 20 лет |
| II уровеньКоммерческий директор | Высшая (высшее экономическое образование) | 17 лет | 7 лет |
|  Директор снабжения | Высшая (высшее техническое образование) | 20 лет | 5 лет |
| Инспектор отдела кадров | Средняя (среднее профессиональное образование) + доп. курсы. | 28 лет | 4 года |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Технический директор | Высшая (высшее инженерно-экономическое образование) | 34 года | 12 лет |
| Главный бухгалтер | Высшая (высшее экономическое образование) | 29 лет | 20 лет |
| 1.2. Функциональные руководители:I уровеньЗам. техн. дир. по производству | Высшая (высшее техническое образование) | 35 лет | 14 лет |
| II уровеньНачальник производства | Высшая (высшее техническое образование) | 34 года | 12 лет |
| Начальник транспорта | Средняя (среднее техническое образование) | 24 года | 8 лет |
| 2. Специалисты:Мастер производства | Высшая (высшее техническое образование) | 25 лет |  5 лет |

Анализируя таблицу 9 можно сказать, что руководящий состав предприятия ООО «Глобус» имеет весьма большой стаж работы, как в целом, так и на конкретно занимаемой должности. Социальная структура коллектива организации представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Социальная структура коллектива

|  |  |
| --- | --- |
| Признаки классификации | Значение признака |
| 1. Пол | Мужской (62%) | Женский (38%) |
| 2. Возраст | до 20 лет(0%) | 20-30 лет(10%) | 30-40 лет(30%) | 40-50 лет(50%) | старше 50 лет (10%) |
| 3. Стаж работы | до 3 лет(0%) | от 3 до5 лет (10%) | от 5 до 10 лет (40%) | от 10 до 20 лет (30%) | свыше 20 лет (20%) |
| 4. Образование | неполное(0%) | среднее общее (0%) | среднее специальное (30%) | неполное высшее (10%) | высшее (60%) |
| 5.Социальное происхождение | рабочий (70%) | крестьянин (0%) | служащий (10%) | предприниматель (20%) | …. |
| 6. Национальность | русский (70%) | удмурт (20%) | татарин (10%) | украинец (0%) | ….. |
| 7. Семейное положение | холост(не замужем) (20%) | женат(замужем) (70%) | разведен (10%) | вдова(вдовец) (0%) |
| 8. Мотивация | самомотивация (20%) | морал.поощрение (0%) | матер. поощрение(80%) | принуждение (0%) | наказание (0%) |
| 9. Отношение к собственности | по найму (97%) | совладелец (3%) |
| 10. Уровень жизни | высокий (10%) | средний (85%) | низкий (5%) |

 Из таблицы 10 видно, что основную часть работников предприятия составляют мужчины (62%), а большую часть работников составляют люди в возрасте старше 40 лет (60%). В компании ООО «Глобус» довольно малый процент молодых работников. Анализ кадрового состава предприятия представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ кадрового состава

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории кадров | 2014г. | 2015г. | 2016г. | Темп роста, % |
| Численность, чел. | % | Численность, чел. | % | Численность, чел. | % | 2015г. к 2014г. | 2016г. к 2015г. |
| 1.Рабочие | 27 | 31 | 30 | 33 | 30 | 33 | 2 | 0 |
| в т.ч. основные  | 16 | 18 | 19 | 21 | 19 | 21 | 3 | 0 |
|  вспомогательные | 11 | 13 | 11 | 12 | 11 | 12 | -1 | 0 |
| 2.Служащие | 60 | 69 | 60 | 69 | 60 | 69 | 0 | 0 |
| в т.ч. руководители | 7 | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 | 0 | 0 |
| специалисты | 29 | 33 | 29 | 33 | 29 | 33 | 0 | 0 |
|  технические исполнители | 24 | 28 | 24 | 28 | 24 | 28 | 0 | 0 |
| Всего | 87 |  | 90 |  | 90 |  | 3,4 | 0 |

 С 2014 по 2016 год численность персонала организации ООО «Глобус» выросла на 3 человека, в целом, сохранив процентное соотношение структуры кадров.

Квалификация - это комплекс знаний и умений, необходимых для выполнения работы определенной сложности.

Уровень квалификации специалистов, руководителей и служащих определяются образовательным уровнем и опытом практической работы.
В соответствии с квалификацией рабочие относятся к одной из следующих групп:

- неквалифицированные рабочие (разнорабочие), которые не имеют специальной подготовки. Обычно заняты на вспомогательных и обслуживающих работах (грузчики, уборщики и проч.);

 - малоквалифицированные рабочие, которые обучались, как правило, несколько недель. Они выполняют несложные работы (слесарные, металлообрабатывающие, каменные, ремонтные, строительные и т.д.);

 - квалифицированные рабочие. Обучаются 1-2; 2-3 года и имеют достаточный опыт работы. Они выполняют сложные металлообрабатывающие и деревообрабатывающие операции, ремонтные, строительные и др. работы;
 - высококвалифицированные рабочие обучаются более 2-3; до 5-6 лет и имеют большой практический опыт. Выполняют сложные и ответственные работы (ремонт и наладка сложного оборудования, изготовление мебели и т.д.) [14].

Структура персонала по уровню квалификации на 2016г. представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Структура персонала по уровню квалификации на 2016г

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень квалификации | % работников |
| 1.Неквалифицированные | 6 |
| 2.Малоквалифицированные | 2 |
| 3.Квалифицированные | 55 |
| 4.Высококвалифицированные | 37 |

 Основная доля работников ООО «Глобус» являются квалифицированными сотрудниками. Также значительная часть работников имеет высокую квалификацию. Структура персонала по уровню образования на 2016г. представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Структура персонала по уровню образования на 2016г

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень образования | % работников |
| 1.Без образования | 2 |
| 2.Среднее и/или полное общее | 7 |
| 3.Начальное и/или среднее профессиональное | 43 |
| 4.Высшее | 48 |

 Большая часть сотрудников имеют либо высшее, либо начальное профессиональное/среднее профессиональное образование.

 Анализ результатов деятельности.

Для того, чтобы проанализировать результаты деятельности компании необходимо рассмотреть основные финансовые показатели деятельности компании (представлены ниже в таблице 14), показатели финансовой устойчивости и ликвидности предприятия, основные показатели конкурентоспособности копании глобус и основных конкурентов.

Таблица 14 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Глобус» за 2014-2016гг

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Период | Темпы роста, % |
| 2014г. | 2015г. | 2016г. | 2015г. к 2014г. | 2016г. к 2015г. |
| 1.Выручка от продажи, тыс.руб. | 63631 | 68213 | 77661 | 7,2 | 13,8 |
| 2.Себестоимость проданных товаров, услуг, тыс. руб.  | 48862 | 52350 | 59739 | 7,1 | 14,1 |
| 3.Валовая прибыль, тыс. руб. | 14769 | 15863 | 17922 | 7,4 | 13,4 |
| 4.Прибыль от продаж, тыс. руб. | 9173 | 9914 | 11316 | 8,0 | 14,1 |
| 5.Чистая прибыль, тыс. руб. | 7518 | 8060 | 9275 | 7,2 | 15,0 |
| 6.Рентабельность продаж, % | 11,8 | 11,8 | 11,9 | 0 | 0,7 |
| 7.Численность работников, чел. | 87 | 90 | 90 | 3,4 | 0 |
| 8.Средняя стоимость основных средств, тыс. руб. | 38415 | 47121 | 45726 | 22,7 | -3,1 |
| 9.Собственный капитал, тыс. руб. | 50030 | 55913 | 62380 | 11,8 | 11,6 |
| 10.Стоимость активов, тыс. руб. | 90965 | 103244 | 108967 | 13,5 | 5,5 |
| 11.Производительность труда, тыс. руб. / год | 731,4 | 757,2 | 862,9 | 3,5 | 14,0 |
| 12.Фондоотдача | 1,66 | 1,45 | 1,7 | -14,5 | 17,2 |
| 13.Фондоемкость, руб. | 0,6 | 0,69 | 0,59 | 15 | -16,9 |
| 14.Рентабельность активов, % | 19,6 | 17,1 | 20,3 | -14,6 | 18,7 |
| 15.Норма чистой прибыли на собственный капитал, % | 8,3 | 7,8 | 8,5 | -6,4 | 9 |

 Из таблицы 14 видно, что динамика развития предприятия положительная. Такая динамика обусловлена тем, что в конце 2014 г. компания закупила дополнительные мощности (оборудование) для производства корпусной мебели, в связи с этим стало возможно производить большие объемы продукции. Также увеличилось количество рабочих на 3 человека. Учитывая увеличившуюся выручку от продаж, увеличиваются такие показатели как: стоимость активов, производительность труда, фондоотдача. С ростом чистой прибыли увеличилась и рентабельность активов. Стоимость основных средств резко увеличилась в 2015 году так как было закуплено новое оборудование.

 Рентабельность продаж компании ООО «Глобус» равна 11,9%, что можно считать средним показателем. Средняя рентабельность по отрасли составляет ~11-13,5%. Рентабельность активов 20,3% также хороший показатель, учитывая специфику отрасли. Норма чистой прибыли на собственный капитал = 8,5% является довольно низким показателем, при средних величинах 8-15%. Производительность труда = 862, 9 тыс. руб. Учитывая то, что штат сотрудников организации может быть уменьшен по ряду причин (увольнение, сокращение штата и т.д.), как и выручка от реализации (снижение объема продаж, кризис и т.д.), этот фактор сложно считать объективным или можно считать, но лишь условно.

 Анализируя основные экономические показатели деятельности компании, можно сделать вывод о стабильно растущем финансовом состоянии предприятия ООО «Глобус», учитывая, что большинство основных финансовых показателей фирмы вписываются в норму.

Для целей ВКР необходимо провести анализ финансовой устойчивости и ликвидности предприятия. Для этого необходимо показать:

* наличие у предприятия собственных оборотных средств;
* уровень платежеспособности;
* уровень кредитоспособности;
* «достаточность» собственного капитала и (или) долгосрочных пассивов для финансового обеспечения текущей деятельности и развития.

Показатели финансовой устойчивости и ликвидности предприятия ООО «Глобус» за 2015-2016гг представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Показатели финансовой устойчивости и ликвидности предприятия ООО «Глобус» за 2015-2016гг

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014г. | 2015г. | 2016г. | Темп роста, % |
| 2015г. к 2014г. | 2016г. к 2015г. |
| 1.Величина собственного капитала, тыс. руб. | 50030 | 55913 | 62380 | 11,8 | 11,6 |
| 2.Величина собственных оборотных средств, тыс. руб. | 11615 | 8792 | 16654 | -32,1 | 89,4 |
| 3.Величина долгосрочных обязательств, тыс. руб. | 17049 | 21821 | 19091 | 28 | -14,3 |
| 4.Величина краткосрочных обязательств, тыс. руб. | 23886 | 25510 | 27496 | 6,8 | 7,8 |
| 5.Коэффициент автономии | 0,55 | 0,54 | 0,57 | -1,9 | 5,6 |
| 6.Коэффициент маневренности | 0,23 | 0,16 | 0,27 | -43,8 | 68,8 |
| 7.Коэффициент текущей ликвидности | 2,2 | 2,2 | 2,3 | 0 | 4,5 |
| 8.Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,15 | 0,17 | 0,18 | 13,3 | 5,9 |
| 9.Коэффициент обеспеченности запасами | 0,6 | 0,6 | 0,7 | 0 | 16,7 |

Отмечена тенденция роста величины собственного капитала с 50030 тыс. руб. до 55913 тыс. руб. в 2015 году и до 62380 тыс. руб. в 2016 году соответственно, что является положительным моментом и это говорит о хорошей финансовой устойчивости компании. Значение величины собственных оборотных средств снизилось в 2015 году по сравнению с 2014 г., так как значительно повысилась стоимость внеоборотных активов, вследствие покупки нового оборудования в 2014 году, при не столь значительном повышении оборотного капитала. В 2016 году значение собственных оборотных средств выросло до 16654 тыс. руб., т.к. новое оборудование уже было установлено и работало с нормальной загрузкой. Можно считать данный показатель нормальным, т.е. на 2016г. он равен 16654 тыс. руб., это означает, что оборотные активы организации превышают на эту сумму краткосрочные обязательства, а собственный капитал достаточен для обеспечения текущей деятельности. Величина долгосрочных обязательств с 2014 по 2015 годы выросла в связи с покупкой и вводом в эксплуатацию нового оборудования, а также возросшими потребностями в финансировании хозяйственной деятельности. В 2016 году этот показатель снизился с 21821 тыс. руб. до 19091 тыс. руб. – у предприятия появилась возможность погасить часть своих долгосрочных обязательств. По этой же причине синхронно изменялся и коэффициент автономии с 0,55 в 2014 году до 0,54 в 2015г. и до 0,57 в 2016г. соответственно. Рост коэффициента автономии говорит об увеличении финансовой независимости компании, а учитывая нормальное его значение (от 0,5) при оптимальном 0,6-0,7 можно говорить об относительной финансовой независимости организации. Точно так же менялся и коэффициент маневренности с 0,23 до 0,16 в 2015г. и до 0,27 в 2016г. При нормальном значении 0,2-0,5 можно говорить о хороших финансовых возможностях компании, в частности ООО «Глобус», где выявлена положительная тенденция роста коэффициента. Коэффициенты ликвидности, в целом, характеризуют платежеспособность и кредитоспособность предприятия. Коэффициент текущей ликвидности с 2014г. по 2015г. составлял 2,2 и оставался неизменным до 2016г., когда его значение стало равным 2,3. Это произошло вследствие увеличения оборотных активов. Нормальным является значение коэффициента от 1,5 до 2,5. Учитывая положительную тенденцию, это означает, что предприятие в состоянии оплачивать свои текущие обязательства. Коэффициент абсолютной ликвидности имеет явно выраженную тенденцию роста, к 2015г. изменился с 0,15 до 0,17 и к 2016г. до 0,18 соответственно. Это стало возможным благодаря значительному увеличению доли денежных средств. Учитывая нормальное значение показателя от 0,2 до 0,5 можно сделать вывод, что доля краткосрочных обязательств, которая может быть покрыта за счет денежных средств, является недостаточной. Но учитывая явную положительную динамику роста коэффициента, можно рассчитывать на его увеличение в будущем. Значение коэффициента обеспеченности запасами также имеет положительную динамику, хотя и с 2014г. по 2015г. не менялось и составляло 0,6, а в 2016г. составило 0,7. Значение не изменилось в 2015г. так как на складе компании было достаточно много товарных запасов готовой продукции. Норма данного коэффициента составляет 0,6-0,8. В компании ООО «Глобус» данный коэффициент вырос с 0,6 до 0,7, а это положительно сказывается на финансовой устойчивости.

Подводя итог данному анализу можно сказать, что предприятие ООО «Глобус» имеет достаточный уровень финансовой устойчивости, а также платежеспособности и кредитоспособности. Компания имеет возможность внедрять новые проекты или идеи.

* 1. Анализ внешней среды организации

 Анализ потребителей.

Для того, чтобы провести анализ внешней среды организации, сначала необходимо определить, кто является потребителе продукции организации, то есть провести анализ потребителей.

Потребителями продукции предприятия ООО «Глобус» в основном являются учебные заведения (школы, детские сады, профессиональные учебные заведения) и другие организации, приобретающие продукцию оптом. «Глобус» также предлагает свою продукцию для розничного покупателя.

Розничные покупатели компании – это люди всех возрастов женского и мужского пола (от 18 до 70 лет), различной социальной и профессиональной принадлежности и с разным уровнем доходов (низкий, средний и высокий уровни), но, в большинстве, это люди со средним уровнем дохода.

Так как большую часть потребителей продукции ООО «Глобус» составляют оптовые клиенты, то стоит рассмотреть ее подробнее. Здесь можно выделить 2 группы клиентов: учебные заведения и прочие коммерческие организации, банки.

Для учебных заведений характерно долговременное сотрудничество с компанией ООО «Глобус», есть отдельные учебные заведения, с которыми компания сотрудничает уже более 10 лет. Спрос на продукцию здесь стабилен, но объемы его могут значительно изменяться в зависимости от сезонности и экономической ситуации в регионе в целом. Платежеспособность, в целом, можно охарактеризовать как среднюю, так как присутствуют случаи несвоевременной оплаты поставленной продукции. Пик спроса у этой категории клиентов приходится на конец июля – август месяц.

Для коммерческих организаций и банков характерно как долговременное сотрудничество с компанией ООО «Глобус», так и разовые заказы. Спрос на продукцию стабилен, объемы спроса меньше зависят от экономической ситуации в регионе, так как это сфера не бюджетного финансирования и компания ООО «Глобус» постоянно привлекает к себе новых клиентов. Платежеспособность постоянных клиентов можно охарактеризовать как высокую, давние клиенты компании это чаще всего крупные организации, которые вовремя и без задержек оплачивают поставленную продукцию.

 Анализ поставщиков.

Проведение анализа поставщиков необходимо для полного анализа внешней среды организации, а также для того, чтобы можно было понять, какие основные материалы используются в производстве продукции. Анализ поставщиков представлен в таблице 5.

Таблица 16 – Анализ поставщиков

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Поставщик |
|  | Увадрев-Холдинг | Ижевский завод мебельной фурнитуры | Реммерс |
| 1.Поставляемый материал | ЛДСП, фанера, МДФ. | Метизы, ручки, колеса, прочая фурнитура | Лакокрасочные материалы |
| 2.Уровень специализированно поставщика | Высокий | Средний | Средний |
| 3.Величина затрат на переключение поставщика на других потребителей | Низкая | Средняя | Средняя |

*Окончание таблицы 16*

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Поставщик |
|  | Увадрев-Холдинг | Ижевский завод мебельной фурнитуры | Реммерс |
| 4.Степень специализированности | Высокая | Средняя | Средняя |
| 5.Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами | Средняя | Средняя | Высокая |
| 6.Доля продаж определенного ресурса конкретному потребителю в общем объеме | ~1/200 | ~1/45 | ~1/100 |
| 7.Гарантия качества | Очень высокая | Высокая | Высокая |
| 8.Временной график поставки | 3 раза в неделю | 2 раза в неделю | 1 раз в неделю |
| 9.Пунктуальностьи обязательность Выполнения условий поставки ресурсов | Высокая | Высокая | Средняя |

Как можно видеть из таблицы, основным поставщиком материалов для компании ООО «Глобус» является предприятие «Увадрев-Холдинг», так как основным материал для производства продукции является ЛДСП.

Анализ конкурентов.

Анализ конкурентов проводится с целью определения основных конкурентов предприятия, их возможностей и соотнесения результатов рассматриваемого предприятия с результатами конкурентов, чтобы в дальнейшем можно было выявить основную проблему предприятия.

В рассматриваемом сегменте корпусной мебели имеется сильная конкуренция. Так как данная отрасль считается развитой, конкуренция носит, в основном, ценовой характер.

Конкуренция в отрасли очень сильная, так как на данный момент на рынке существует большое количество производителей мебели, дополнительно усиливает конкуренцию и то, что на рынок Удмуртии постепенно проникают компании из других регионов, например г. Москва.

Возможные угрозы со стороны конкурентов: усиленное проникновение на местный рынок компаний из других регионов с более низкими ценами на мебельную продукцию. Реальные угрозы: усиление позиций местных конкурентов на рынке, объединение некоторых компаний-конкурентов.

В данный момент организация имеет возможность массово производить однотипную корпусную мебель узкой номенклатуры (шкафы для одежды, шкафы для документов, письменные столы, компьютерные столы, стулья, тумбы) по весьма низкой цене, проблема состоит в поиске потребителя на большие объемы однотипной продукции.

Компания не обладает большим ассортиментом мебели. Но ее преимущество состоит в том, что она может производить в больших количествах корпусную мебель с отличным соотношением «цена/качество».

Из основных конкурентов в рассматриваемой отрасли можно отметить следующие компании: «Фабрика Мирлачева», «Шкап», «Ижмебель», «Стульчетти», «Гильдия». Основные конкуренты компании и их сильные и слабые стороны представлены в таблице 6.

Таблица 17 – Анализ конкурентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конкурент | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1.«Фабрика Мирлачева» | - Хорошо оснащенное производство- Большое количество точек розничной продажи в городе, а также в других регионах- Большая доля рынка корпусной мебели | - Малая ориентированность на бюджетные образовательные учреждения- Небольшая доля оптовых клиентов |
| 2.«Шкап» | - Большой ассортимент продукции- Наличие магазинов в соседних регионах | - В основном, только розничная торговля |
| 3.«Ижмебель» | - Цены на аналогичную продукцию ниже, чем у конкурентов- Большая доля оптовых продаж, в т.ч. в сфере бюджетных учреждений | - Малый ассортимент продукции- Низкий уровень сервиса |
| 4.«Стульчетти» | - Производство корпусной в больших объемах | - Довольно малый ассортимент- Малая ориентация на бюджетную сферу |
| 5.«Гильдия» | - Стильная и удобная мебель- Грамотная ценовая политика | - Скромный ассортимент продукции- Малая известность в соседних регионах. |

У каждого из рассматриваемых конкурентов есть свои сильные и слабые стороны, но для определения основного конкурента компании и оценки других, необходимо провести сравнение конкурентов по различным признакам, которое приведено ниже в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка конкурентов предприятия ООО «Глобус» по различным признакам

|  |  |
| --- | --- |
| Признак | Конкуренты |
|  | «Фабрика Мирлачева» | «Шкап» | «Ижмебель» | «Стульчетти» | «Гильдия» |
| 1. Ассортимент продукции | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2. Оснащенность производства | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3. Доля оптовых продаж корпусной мебели | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 |
| 4. Работа с бюджетными образовательными учреждениями | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 5. Ценовая политика | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 |
| 6.Итого, баллов | 16 | 14 | 20 | 12 | 15 |

В таблице 18 оценка конкурентов проводилась исходя из значимых конкурентных признаков для предприятия ООО «Глобус» и за каждый признак компания-конкурент получила определенное число баллов (чем больше, тем лучше). Оценка была проведена коммерческим директором компании ООО «Глобус». По итогам сравнения можно сделать вывод, что основным конкурентом компании ООО «Глобус» является предприятие «Ижмебель».

Предварительно приведенные сильные и слабые стороны компании ООО «Глобус» представлены в таблице 19.

Как видно из таблицы 19, у компании ООО «Глобус» достаточно много как сильных, так и слабых сторон.

Таблица 19 – Сильные и слабые стороны деятельности компании

|  |  |
| --- | --- |
| Основные сильные стороны | Основные слабые стороны |
| 1.Развитый сервис по работе с клиентами2.Хорошие финансовые показатели за прошлый период3.Возможность массового производства типовой корпусной мебели4.Хорошая техническая оснащенность производства5.Хорошая рекламная кампания продукции | 1.Отсутствие оборудования для производства мебели сложной формы2.Довольно узкий ассортимент продукции3.Отсутствие каналов массового сбыта продукции4.Относительно слабо развитое направление розничной торговли |

Основными слабыми сторонами являются узкий ассортимент продукции и отсутствие каналов массового сбыта продукции.

Анализ конкурентоспособности.

Рассмотрим конкурентоспособность компании ООО «Глобус» в сравнении с тремя основными конкурентами: «Ижмебель», «Фабрика Мирлачева», «Гильдия» с 2014 по 2016 годы. Сравнение представлено в таблице 20.

Таблица 20 - Основные показатели конкурентоспособности компании ООО «Глобус» 2014-2016гг

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Период | Темп роста, % |
| 2014г. | 2015г. | 2016г. | 2015г. к 2014г. | 2016г. к 2015г. |
| 1.Доля рынка, % | 15,6 | 15,0 | 15,4 | -4 | 2,7 |
| 2.Рентабельность продаж, % | 11,8 | 11,8 | 11,9 | 0 | 0,7 |
| 3.Ассортимент товара | Корпусная мебель | Корпусная мебель | Корпусная мебель | - | - |

Несмотря на положительную динамику развития компании ООО «Глобус», она теряет свои позиции на фоне конкурентов, ассортимент товара ограничен только корпусной мебелью.

Основные показатели конкурентоспособности компании ООО «Ижмебель» 2014-2016гг представлены в таблице 21 ниже.

Таблица 21 - Основные показатели конкурентоспособности компании ООО «Ижмебель» 2014-2016гг

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Период | Темп роста, % |
| 2014г. | 2015г. | 2016г. | 2015г. к 2014г. | 2016г. к 2015г. |
| 1.Доля рынка, % | 21,7 | 21,9 | 22,0 | 0,9 | 0,5 |
| 2.Рентабельность продаж, % | 13,1 | 13,2 | 13,2 | 0,8 | 0 |
| 3.Ассортимент товара | Корпусная мебель | Корпусная мебель | Корпусная мебель, мягкая мебель | - | - |

Основные конкурентные показатели компании «Ижмебель» растут, к тому же в 2016 г. компания освоила новое направление в ассортименте. Конкурентную позицию можно охарактеризовать как хорошую. Компания «Ижмебель» является основным конкурентом компании «Глобус».

Основные показатели конкурентоспособности компании ООО «Фабрика Мирлачева» представлены ниже в таблице 22.

Таблица 22 - Основные показатели конкурентоспособности компании ООО «Фабрика Мирлачева» 2014-2016гг

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Период | Темп роста, % |
| 2014 | 2015 | 2016 | 2015г. к 2014г. | 2016г. к 2015г. |
| 1.Доля рынка, % | 18,5 | 18,6 | 18,7 | 0,5 | 0,5 |
| 2.Рентабельность продаж, % | 12,5 | 12,5 | 12,5 | 0 | 0 |
| 3.Ассортимент товара | Корпусная мебель | Корпусная мебель, мягкая мебель | Корпусная мебель, мягкая мебель | - | - |

Основные конкурентные показатели компании «Фабрика Мирлачева» растут, к тому же с 2015 г. компания освоила и развивает новое направление в ассортименте. Конкурентную позицию можно охарактеризовать как хорошую.

Основные показатели конкурентоспособности компании ООО «Гильдия» представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Основные показатели конкурентоспособности компании 2014-2016гг

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Период | Темп роста, % |
| 2014 | 2015 | 2016 | 2015г. к 2014г. | 2016г. к 2015г. |
| 1.Доля рынка, % | 10,4 | 10,3 | 10,1 | -1 | -2 |
| 3.Рентабельность продаж, % | 11,8 | 11,8 | 11,9 | 0 | 0,7 |
| 3.Ассортимент товара | Корпусная мебель | Корпусная мебель | Корпусная мебель | - | - |

Основные конкурентные показатели компании «Гильдия» растут, но темп их недостаточно велик и компания теряет свои конкурентные позиции. Как и компания «Глобус», предприятие «Гильдия» имеет лишь одно направление ассортимента продукции.

Можно сделать вывод, что несмотря на положительную динамику развития компании ООО «Глобус», ее конкурентные позиции постепенно ослабевают, компания теряет свою долю рынка, что создает угрозу ее дальнейшему развитию и существованию в целом. Большинство лидеров среди конкурентов имеют дополнительное направление ассортимента продукции, в то время как компания имеет только направление корпусной мебели.

Формирование проблемы и перспективных направлений развития.

Для формирования проблемы и цели организации необходимо составить матрицу SWOT организации, определить проблемы организации и выявить главную из них, затем, исходя из выявленной проблемы сформулировать цель.

При составлении SWOT-анализа были выявлены следующие проблемы организации:

- розничная сеть продаж плохо развита;

- отсутствие производства мягкой мебели;

- организация не может производить корпусную мебель сложной формы в больших количествах;

- отсутствие крупных заказчиков на мебельную продукцию;

- узкий ассортимент продукции;

- ослабление конкурентных позиций и уменьшение доли рынка.

Таблица 24 – Матрица SWOT – анализа компании ООО «Глобус»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности:**1. Массовое производство узкой номенклатуры продукции.2. Возможность выхода на рынки соседних регионов. | **Угрозы:**1. Сокращение финансирования бюджетных образовательных учреждений.2. Очень высокая конкуренция в данной отрасли. |
| **Сильные стороны:**1. Полная линейка оборудования для производства корпусной мебели простой формы.2. Работа напрямую с производителями сырья без посредников.3. Возможность изготовления мебели под заказ, работа с дизайнером. | 1. Поиск оптовых потребителей больших объемов продукции.2. Работа на рынке соседних регионов и привлечение на них новых потребителей.3. Производство качественной продукции в больших количествах и по низким ценам.4. Прием заказов на крупные партии различных видов корпусной мебели, активное участие в тендерах. | 1. Поиск новых клиентов в других сферах финансирования (не бюджетная). Программы финансирования бюджетных образовательных учреждений.2. Предоставление клиенту лучшего сервиса, изготовление продукции в более короткие сроки.3. Активное участие в тендерах.4.Производство продукции по цене ниже, чем у конкурентов.5. Работа с клиентом по индивидуальным заказам, исполнение любых пожеланий клиента к дизайну, форме, размерам и т.п.  |
| **Слабые стороны:**1. Слабо развита розничная сеть продаж.2. Отсутствие производства мягкой мебели.3. Отсутствие возможности массового производства мебели сложной формы (многочисленные изгибы).4. Узкий ассортимент продукции. | 1. Переориентация части производства и оборудования на розничного потребителя.2.Открытие представительства компании в соседнем регионе, широкая реклама.3. Покупка необходимого оборудования для производства мягкой мебели и изделий.4. Покупка оборудования для осуществления сложных распилов. | 1. Ориентация на розничных потребителей.2. Создание маркетингового отдела в организации.3. Заключение договора со сторонней организацией на производство изделий для мягкой мебели или покупка необходимого оборудования.4. Заключение договора со сторонней организацией на исполнение сложных распилов по материалу для производства мебели. Работа с розничными потребителями.5. Покупка оборудования для производства сложных распилов, при условии массового производства. |

Проанализировав результаты деятельности организации ООО «Глобус», ее возможности и угрозы, проблемы, сильные и слабые стороны, можно сформулировать основную стратегическую проблему.

Стратегической проблемой организации ООО «Глобус» является ослабление конкурентных позиций компании и уменьшение доли рынка. Изначально, миссией предприятия является увеличение доли рынка мебельной продукции на территории Удмуртской Республики и, в перспективе, укрепление своих позиций на рынках соседних регионов. Учитывая то, что в мебельной отрасли присутствует очень сильная конкуренция, недооценивание значения этого фактора способно привести организацию к фатальным для нее последствиям, вплоть до ухода компании с рынка или ликвидации. Не принимая во внимание важность проблемы конкуренции, и никак не реагируя на все возрастающее давление со стороны конкурентов, ни о каком развитии компании не может быть и речи. Именно поэтому проблема ослабления конкурентных позиций является основополагающей для организации. Решить проблему ослабления конкурентных позиций поможет введение нового оборудования для производства офисных кресел в компанию ООО «Глобус». Это позволит расширить ассортимент продукции, восстановить и усилить утраченные конкурентные позиции, сменив тенденцию с упадка на рост.

Исходя из выявленной проблемы предприятия ООО «Глобус», можно сформулировать цель выпускной квалификационной работы: «Разработка технико-экономического обоснования по внедрению нового оборудования на предприятие ООО «Глобус».

3. Исследование направлений перспективных направлений развития ООО «Глобус»

3.1 Предложение набора возможных решений проблемы ослабления конкурентных позиций компании ООО «Глобус»

Проанализировав данные приведенные в главе 2, можно выделить основные задачи, решение которых является актуальным для рассматриваемой проблемы:

- расширение ассортимента производимой продукции;

- повышение качества продукции;

- внедрение информационной системы управления производственной деятельностью.

Для структурирования рассматриваемой проблемы, набор решений будет представлен в виде дерева решений (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Дерево решений проблемы ослабления конкурентных позиций и уменьшения доли рынка

Для обоснования выбора приемлемого решения проблемы, будут определены критерии для оценки каждого решения и использован метод экспертных оценок (Таблица 25).

Таблица 25 - Экспертная оценка решений проблемы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий для оценки | Значимость критерия для оценки (в сумме по подгруппе =1) | Экспертные баллы по каждому критерию (по 5-бальной шкале) | Среднийбалл |
|  |  | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 |  |
| 1. **Внедрение линейки оборудования по производству офисных кресел**
 |  |
| 1. Стоимость внедрения проекта (чем больше балл, тем лучше) | 0,2 | 5 | 4 | 4 | 4,3 |
| 2. Срок внедрения проекта (чем больше балл, тем лучше) | 0,2 | 4 | 5 | 4 | 4,3 |
| 3. Эффект от внедрения проекта | 0,3 | 4 | 4 | 3 | 3,7 |
| 4. Перспективность проекта | 0,2 | 4 | 4 | 5 | 4,3 |
| 5. Позитивное влияние на имидж компании | 0,1 | 3 | 2 | 3 | 2,7 |
| Итого | 1 | 20 | 19 | 19 | 19,3 |
| 1. **Внедрение системы менеджмента качества на предприятие**
 |
| 1. Стоимость внедрения проекта (чем больше балл, тем лучше) | 0,2 | 2 | 3 | 3 | 2,7 |
| 2. Срок внедрения проекта (чем больше балл, тем лучше) | 0,2 | 2 | 2 | 3 | 2,3 |
| 3. Эффект от внедрения проекта | 0,3 | 4 | 3 | 3 | 3,3 |
| 4. Перспективность проекта | 0,2 | 4 | 5 | 5 | 4,7 |
| 5. Позитивное влияние на имидж компании | 0,1 | 4 | 3 | 3 | 3,3 |
| Итого | 1 | 16 | 16 | 17 | 16,3 |
| 1. **Внедрение информационной системы управления производством MES**
 |
| 1. Стоимость внедрения проекта (чем больше балл, тем лучше) | 0,2 | 3 | 4 | 3 | 3,3 |
| 2. Срок внедрения проекта (чем больше балл, тем лучше) | 0,2 | 3 | 4 | 4 | 3,7 |
| 3. Эффект от внедрения проекта | 0,3 | 3 | 2 | 2 | 2,3 |
| 4. Перспективность проекта | 0,2 | 3 | 4 | 3 | 3,3 |
|  |  | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 |  |
| 5. Позитивное влияние на имидж компании | 0,1 | 2 | 2 | 3 | 2,3 |
| Итого | 1 | 14 | 16 | 15 | 15 |

 В роли экспертов при составлении данной оценки выступали: генеральный директор организации (Эксперт 1), коммерческий директор (Эксперт 2), директор производства (Эксперт 3).

 По результатам экспертной оценки, самым приемлемым решением для рассматриваемой проблемы ослабления конкурентных позиций и потери доли рынка является внедрение линейки оборудования по производству офисных кресел. Стоимость внедрения этого проекта ниже, чем у остальных равно, как и срок внедрения. Данное решение позволяет решить как проблему расширения ассортимента продукции предприятия и проблему ослабления конкурентных позиций, так и, в перспективе, способствует развитию розничного канала продаж компании. Внедрение системы менеджмента качества на предприятие нерационально по причине высоких затрат на внедрение, а также незначительного эффекта, так как качество продукции на рынке мебели, в целом, одинаково хорошее среди конкурентов, хотя и встречается доля брака. Внедрение информационной системы управления производством MES в условиях организации ООО «Глобус» на настоящем этапе развития организации позволит повысить удобство работы с документами, но не повлияет сколь-нибудь значительно на оперативность работы и не даст должного эффекта от реализации проекта.

3.2 Разработка проекта технико-экономического обоснования по внедрению нового оборудования на предприятие ООО «Глобус»

Разработка управленческого решения будет проводиться в форме проекта. Проект — это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер.

В содержании проекта технико-экономического обоснования по внедрению нового оборудования на предприятие ООО «Глобус» будут рассмотрены следующие области знаний:

- общее описание мероприятия;

- техническое описание мероприятия;

- управление сроками программы;

- анализ состояния прогекта;

- уточнение назначения и цели экономической оценки инвестиций;

- разработка содержания проекта;

- определение объема единовременных вложений;

- результаты операционной деятельности.

Общее описание мероприятия

В общем описании мероприятия приводится наименование выпускаемого продукта, оборудование, которое необходимо для реализации проекта и то, которое необходимо закупить.

Наименование выпускаемого продукта в рамках проекта: кресло офисное матерчатое.

Для производства офисных кресел на предприятии ООО «Глобус», необходимо докупить недостающее оборудование:

- прямострочная швейная машина с тройным продвижением GOLDEN WHEEL CS-8113 (цена с учетом доставки: 85 058 руб.);

- пресс для изготовления подкладки стульев ESF002 Aurora (цена с учетом доставки: 78 100 руб.).

На предприятии ООО «Глобус» предполагается освоить производство товара: кресло офисное матерчатое. Офисное кресло состоит из следующих основных элементов: мягкая спинка на пластиковой подложке, каркас для соединения спинки со стулом, мягкое сиденье на пластиковой подложке, рычаг для регулировки высоты кресла, газлифт (является исполнительным механизмом для регулировки высоты подъема), пластиковое основание, колеса. Материалом обивки кресла может быть ткань различной текстуры и разных расцветок.

Для производства офисных кресел требуется следующее оборудование:

Форматно-раскроечный станок, швейная машина, пресс для изготовления подкладки стульев, заклепочник, мебельный степплер, дополнительный инвентарь (отвертки, шуруповерт, молоток). На предприятии ООО «Глобус» присутствует все необходимое оборудование, за исключением швейной машины и пресса для изготовления подкладки стульев, которые необходимо докупать.

Техническое описание мероприятия.

В техническом описании мероприятия подробно рассматриваются технические характеристики внедряемого оборудования, также проводится сравнение закупаемого оборудования с аналогами.

Рассмотрим подробнее технические характеристики внедряемого докупаемого оборудования.

Прямострочная швейная машина с тройным продвижением GOLDEN WHEEL CS-8113:

Прямострочная машина челночного стежка с тройным унисонным продвижением и увеличенным челноком. Предназначена для шитья изделий из тяжелых материалов тентов, сидений, сумок, декоративных подушек, мягкой мебели для интерьера автомобилей и др. Благодаря унисонному продвижению исключительно удобна для прошивания нескольких слоев тяжелых материалов.

Технические характеристики:

- длина стежка – 8 мм;

- высота подъема лапки 16 мм;

- автоматическая смазка.

- максимальная скорость шитья до 2000 ст/мин;

- увеличенный челнок;

- тип иглы DP×17 №130 (110-160);

- ход игловодителя 36 мм;

- ход лапки 2~ 6 мм;

- продвижение материала - с тройным (унисонным) продвижением;

- тип челнока - увеличенный (вертикальный на горизонтальной оси);

- производство – Тайвань.

Стоимость данной единицы оборудования составляет 85 058 руб. Оборудование относится к третьей амортизационной группе: имущество со сроком полезного использования свыше 3 лет до 5 лет включительно (14 2926070 Машины швейные (включая бытовые), кроме книгопрошивных машин). Срок полезного использования составляет 37 месяцев, способ амортизации – линейный.

В качестве альтернативы рассматривалось также оборудование: прямострочная швейная машина с тройным продвижением [Brother](http://spb.knitism.ru/catalog/?goods=16) [S-7220С-403](http://spb.knitism.ru/catalog/?goods=16). Технические характеристики данного оборудования представлены ниже.

Технические характеристики:

- длина стежка – 5 мм;

- высота подъема лапки  от 6 до 13 мм;

- автоматическая смазка;

- отводчик нити;

- максимальная скорость шитья до 2300 ст/мин;

- тип иглы DP×17 №130 (110-160);

- ход игловодителя 41 мм;

- ход лапки 2~ 8 мм;

- продвижение материала - с тройным (унисонным) продвижением;

- производство – Япония.

Стоимость данного оборудования вместе с доставкой составляет 147 580 руб. (145 080 руб. стоимость оборудования + 2 500 руб. стоимость доставки).

Несмотря на то, что оборудование: прямострочная швейная машина с тройным продвижением [Brother](http://spb.knitism.ru/catalog/?goods=16) [S-7220С-403](http://spb.knitism.ru/catalog/?goods=16) имеет лучшие технические характеристики, чем прямострочная швейная машина с тройным продвижением GOLDEN WHEEL CS-8113, приобретаться будет именно GOLDEN WHEEL CS-8113. Так как технических возможностей приобретаемой модели оборудования более чем достаточно для проекта, а траты на более дорогое оборудование будут не оправданы (147 580 руб. против 85 058 руб.). Прямострочная швейная машина с тройным продвижением GOLDEN WHEEL CS-8113 стоимостью 85 058 руб. (82 558 руб. стоимость оборудования + 2 500 руб. стоимость доставки до г. Ижевск) будет приобретаться в г. Москве в магазине «KNITISM» с доставкой до г. Ижевска транспортной компанией «Деловые Линии». Вариант покупки оборудования в данном магазине наиболее приемлем, так как в другом рассматриваемом месте покупки (магазин «Иглопром» г. Москва) цена и условия доставки до г. Ижевск точно такие же, но стоимость оборудования с учетом доставки уже составляет 91 350 руб.

Пресс для изготовления подкладки стульев ESF002 Aurora:

Мебельный пресс для формовки набивки стула из поролона или других набивочных материалов.

Технические характеристики:

- радиус - 460 мм;

- давление воздуха 0.6-0.8 МПа;

- высота пресса 185 мм;

- вес 48 кг;

- страна изготовления – Китай.

Стоимость данной единицы оборудования составляет 78 100 руб. Оборудование относится к четвертой амортизационной группе: имущество со сроком полезного использования свыше 5 лет до 7 лет включительно (14 2922643 Оборудование деревообрабатывающее для производства мебели). Срок полезного использования оборудования составляет 61 месяц, способ амортизации – линейный.

В качестве альтернативы рассматривалось также оборудование: пресс для изготовления подкладки стульев [Linovy SM705 Seung Min](http://sim.knitism.ru/catalog/?goods=95996). Технические характеристики данного оборудования представлены ниже.

Технические характеристики:

- радиус - 460 мм;

- давление воздуха 0.6-1.0 МПа;

- высота пресса 205 мм;

- вес 62 кг;

- страна изготовления – Китай.

Стоимость данного оборудования вместе с доставкой составляет 125 200 руб. (122 200 руб. стоимость оборудования + 3 000 руб. стоимость доставки).

Несмотря на то, что оборудование: пресс для изготовления подкладки стульев [Linovy SM705 Seung Min](http://sim.knitism.ru/catalog/?goods=95996) имеет лучшие технические характеристики, чем пресс для изготовления подкладки стульев ESF002 Aurora, приобретаться будет именно ESF002 Aurora. Так как технических возможностей приобретаемой модели оборудования вполне достаточно для проекта, а траты на более дорогое оборудование будут не оправданы (125 200 руб. против 78 100 руб.). Пресс для изготовления подкладки стульев ESF002 Aurora стоимостью 78 100 руб. (75 100 руб. стоимость оборудования + 3 000 руб. стоимость доставки до г. Ижевск) будет приобретаться в г. Москве в магазине «Оверлок» с доставкой до г. Ижевска транспортной компанией «Деловые Линии». Вариант покупки оборудования в данном магазине наиболее приемлем, так как в другом рассматриваемом месте покупки (магазин «Швей-Профит» г. Москва) цена и условия доставки до г. Ижевск точно такие же, но стоимость оборудования с учетом доставки уже составляет 82 520 руб.

Установление прогнозного периода.

В установлении прогнозного периода определяются этапы и сроки внедрения проекта, а также определяется срок жизненного цикла проекта.

Реализация проекта по внедрению на производство линейки оборудования по производству офисных кресел будет разделена на 5 этапов.

Таблица 26 – Этапы и сроки внедрения проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование этапа | Срок осуществления этапа |
| 1.Подготовка проекта и разработка документации к нему | 2 мес. |
| 2.Закупка необходимого оборудования | 3 мес. |
| 3.Поиск поставщиков и заключение договоров | 3 мес. |
| 4.Установка и ввод в эксплуатацию оборудования | 1 мес. |
| 5.Наем персонала | 1 мес. |

В итоге, срок внедрения проекта составляет 10 месяцев.

Так как в мебельной отрасли не слишком часто, но все же происходят изменения качественных характеристик товаров: появляются принципиально новые модели, используются другие материалы, старые модели утрачивают свою актуальность и предприятиям необходимо налаживать выпуск новой линейки продукции. Также модернизируется и совершенствуется технология изготовления продукции. Учитывая эти факторы, нужно опираться на жизненный цикл реализации проекта 5 лет. Таким образом, прогнозный период складывается из срока внедрения проекта (10 мес.), жизненного цикла реализации проекта (5 лет.) и срока ликвидации проекта (1 год.) и полностью составляет 7 лет.

Анализ состояния проекта.

Описывается состояние, в котором находится рассматриваемый проект.

Проект по внедрению на производство компании ООО «Глобус» линейки оборудования является абсолютно новым и он еще не находится в реализации ни на какой из стадий.

Уточнение назначения и цели экономической оценки инвестиций.

Рассматривая данный проект можно сказать, что он является перспективным и его реализация принесет положительный эффект. Учитывая высокий спрос на мебельную продукцию в целом, а именно на офисные кресла, можно ожидать высокую доходность от реализации данного проекта. Компания ООО «Глобус» уже располагает частью необходимого оборудования для реализации проекта, также часть оборудования необходимо докупить. Учитывая все эти условия, следует говорить об эффективности осуществления проекта технико-экономического обоснования по внедрению нового оборудования на предприятие ООО «Глобус».

Предприятию ООО «Глобус» для осуществления данного проекта будет достаточно собственных источников финансирования. В качестве источника будет использована часть чистой прибыли организации, поэтому вложения в новый инвестиционный проект не повлияют негативно на текущие объемы и деятельность компании.

Разработка содержания проекта.

Необходимо рассмотреть план маркетинга производимого продукта, а также определить цену на продукт с учетом цен конкурентов. Также необходимо задать прогнозируемый объем продаж продукта, рассчитать емкость рынка и определить, являются ли условия для производства продукта благоприятными.

Продукция компании ООО «Глобус» характеризуется отличным сочетанием цены-качества, это, в первую очередь, и привлекает покупателей к ней. Товары предприятия являются вполне приемлемыми для потребителя, тем более если брать в расчет то, что в целом качество продукции на рынке среди конкурентов примерно одинаково.

Основной метод ценообразования на предприятии – это метод, базирующийся на прямых издержках производства и учитывающий вклад каждого товара в общий доход предприятия. Он учитывает комплекс условий, формирующих цену, в том числе состояние спроса, условий конкуренции и т.д. Издержки рассматриваются как один из факторов, определяющих цену, а не как ее основная база. Также используется агрегатный метод ценообразования, он применяется для сложносоставных товаров, состоящих из отдельных изделий, например мебельные гарнитуры.

Рассмотрим план маркетинга по технологии 4P:

- продукт. Кресло офисное матерчатое, включающее мягкую спинку на пластиковой подложке, каркас для соединения спинки с креслом, мягкое сиденье на пластиковой подложке, рычаг для регулировки высоты кресла, газлифт (является исполнительным механизмом для регулировки высоты подъема), пластиковое основание, колеса;

 - продвижение. Информация о продукте будет размещена на веб-сайте компании;

- место. Офис компании ООО «Глобус» расположен в Ленинском районе г. Ижевска, недалеко от центра города. До места можно удобно добраться на общественном транспорте (трамвай, автобус) или на личном транспорте (на территории организации имеется большая парковка). Продукция будет реализовываться в г. Ижевске;

- цена. Цена на продукцию будет основана на методе, ориентированном на конкурентов.

Рассмотрим в таблице 27 цены на рассматриваемый продукт среди основных конкурентов компании: «Ижмебель» и «Фабрика Мирлачева». Для полноты сравнения, в таблице также приведена цена на аналогичный товар компании «Партия мебели».

Таблица 27 - Цена на выпускаемый в рамках проекта продукт, ориентированная на конкурентов

|  |  |
| --- | --- |
| Конкуренты | Стоимость, руб |
| 1.Ижмебель | 3990 |
| 2.Фабрика Мирлачева | 4550 |
| 3.Партия мебели | 4340 |

Проанализировав таблицу и рассмотрев цены на рассматриваемый продукт среди конкурентов можно сделать вывод, что самую доступную цену предлагает компания «Ижмебель», самая высокая стоимость у компании «Фабрика Мирлачева». Средняя цена за одно кресло будет составлять 4293 руб.

Эту цену можно взять за прогнозную.

Потребителей данного продукта можно разделить на 2 сегмента. Первый сегмент – розничные потребители, покупающие продукт непосредственно для своих личных нужд. Второй сегмент – оптовые потребители-организации, покупающие продукт с целью последующей перепродажи.

Прогнозируемый объем продаж: 1920 ед. в год.

Товар: офисные кресла будет реализовываться на рынке Удмуртской Республики, потребителями товара являются как физические лица, так и юридические (организации). Данный продукт пользуется на мебельном рынке большим спросом как у первого, так и у второго сегмента покупателей.

Особых требований к качеству производства продукции нет, так как, учитывая приблизительно одинаковую технологию производства у конкурентов, и качество продукции будет примерно одинаковым.

Емкость рынка – это совокупный спрос на определенный товар, выраженный в покупательской способности населения.

Существует 3 метода определения емкости целевого рынка:

- метод расчета емкости «снизу–вверх»;

- метод расчета емкости «сверху-вниз»;

- расчет емкости рынка на основе реальных продаж.

Метод «снизу-вверх» является самым распространенным способом расчета объема рынка. Он определяет емкость рынка с точки зрения текущего уровня спроса. Емкость рынка по методу «снизу-вверх» равна сумме всех ожидаемых покупок товара целевой аудиторией за расчетный период.

Метод «сверху-вниз» предполагает определение размера рынка на основе данных внутренних продаж всех игроков рынка за расчетный период (при невозможности охватить всех игроков – достаточно взять только крупных, составляющих 80-90% продаж рынка).

 Метод от реальных продаж. Суть данного метода заключаются в том, что отслеживаются продажи определенного товара по реальным чекам покупателей, которые представляют реальные покупки аудитории.

Емкость рынка рассчитаем методом «снизу-вверх»:

Емкость рынка за период N (тыс.шт) = Численность целевой аудитории рынка (Ижевск 642 024 чел.) \* норма потребления товара за период (0,1),

Емкость рынка = 642 024\*0,1=64 202,4 шт.

 Можно сделать вывод, что емкость рынка является благоприятной для введения нового продукта.

 Временные затраты на производство 1 ед. изделия = 45 мин. Работа предполагается в 1 смену (8 часов). 6 часов – непрерывная работа станка (360 мин.) / 45 мин. = 8 ед. изд. в день. 8 ед. в день \* 20 раб. дней = 160 ед. в мес. 160 ед. в мес. \* 12 = 1920 ед. в год. Подробное описание временных затрат приведено в таблице 28.

Таблица 28 – Временные затраты на производство 1 ед. продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № операции | Наименование операции | Затраты времени, мин. | Исполнитель (оборудование) |
| 1 | Распиловочная(смежная операция) | 8 | Распиловщик (форм.-раскр. станок) |
| 2 | Прострочка(смежная операция) | 8 | Швея (швейная машина) |
| 3 | Вырезка формы из поролона(смежная операция) | 4 | Швея (швейная машина) |
| Итого затраты времени на смежные операции: 12 мин. |
| 4 | Сборка спинки и сиденья | 10 | Сборщик (Пресс) |
| 5 | Крепление спинки на подложку | 5 | Сборщик |
| 6 | Крепление сиденья на подложку | 5 | Сборщик |
| 7 | Установка газлифта и топгана | 2 | Сборщик |
| 8 | Сборка спинки + сиденья в одно целое | 4 | Сборщик |
| 9 | Установка крестовины | 3 | Сборщик |
| 10 | Установка колес | 4 | Сборщик |
| Итого затраты времени общие: 45 мин. |

Общие временные затраты, с учетом смежных операций, на производство 1 ед. продукции составляют 45 мин.

Определение объема единовременных вложений.

 Для внедрения инвестиционного проекта и расчета его эффективности необходимо составить план единовременных вложений, который представлен в таблице 29.

Таблица 29 - План единовременных вложений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Стоимость без НДС, руб. | Срок полезного использования, срок списания, лет |
| 1. Приобретение ОС:- швейная машина- пресс для изготовления подкладки стульев | 85 05878 100 | 35 |
| 2. Стоимость ввода в эксплуатацию | 2900 |  |
|  Итого: | 166 058 |  |

Исходя из таблицы, сумма единовременных вложений составляет 166 058 руб.

Результаты операционной деятельности.

Для расчета всех затрат на проект, необходимо также учитывать результаты операционной деятельности по проекту, которые рассчитаны ниже.

- выручка от продаж = 1 920 ед. в год \* 4 293 руб. = 8 242 560 руб. в год;

- производственные затраты.

Расчет производственных затрат приведен в таблице 30.

Таблица 30 - Производственные затраты проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование ресурса | Сумма за год |
| Кол-во | Сумма, руб. |
| 1. Амортизация - швейная машина- пресс для изготовления подкладки стульев *Сумма* | 11 | 28 35315 620*43 973* |
| 2. Заработная плата- Швея- Сборщик- Распиловщик*Сумма* |  | 146 677229 18322 918*398778* |
| 3. Отчисления на социальные нуждыОСС (30%)ФСС по классу профессионального риска (8 класс – 0,9%)*Сумма* |  | 1196343588*123222* |
| 4. Материальные затраты-Сырье и материалы- Электроэнергия- Транспортно-заготовительные расходы*Сумма* |  | 4 348 8003 05013 720*4365570* |
| *Итого* | *Х* | *4 931 543* |

Себестоимость единицы продукции = 4 931 543 руб. / 1920 ед. = 2568, 5 руб.

Налог на имущество 2,2 %

Налог на прибыль 20 %

НДС 18 %

Амортизация

- амортизация = 85 058 / 3 = 28 352,7 рублей в год + 78 100/5 = 15 620 рублей в год;

 Первые 3 года производства амортизация = 43973 рубля.

 Следующие 2 года амортизация равна 15 620 рублей.

- заработная плата Швеи вместе с отчислениями = 192 000 рублей в год;

 - заработная плата Сборщика вместе с отчислениями = 300 000 рублей в год;

 - доплата Распиловщику вместе с отчислениями составляет 30 000 рублей в год.

В таблице 31 представлен расчет стоимости сырья и материалов на производство 1 единицы продукции.

Таблица 31 – Стоимость сырья и материалов для изготовления единицы изделия

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование материала | Стоимость материала, руб. |
| 1.Колеса | 250 |
| 2.Каркас | 300 |
| 3.Телескопическая накладка | 50 |
| 4.Газлифт | 300 |
| 5.Крестовина | 350 |
| 6.Подлокотники | 250 |
| 7.Топган | 400 |
| 8.Пластиковая подложка спинки | 70 |
| 9.Пластиковая подложка сиденья | 70 |
| 10.Фанера | 100 |
| 11.Поролон | 50 |
| 12.Ткань | 60 |
| 13.Метизы | 15 |
| Итого: 2265 рублей |

Стоимость сырья и материалов в год: 2265 руб. \* 1192 ед. = 4 348 800 руб.

Электроэнергия:

- швейная машина: Мощность 100 Вт. Время работы 96 мин. в день \* 100 Вт / час = 160 Вт / день = 0,16 кВт / день. 0,16 кВт \* 240 дней = 38,4 кВт / год. 38,4кВт / год \* 4,71 руб. = 181 руб. / год;

- пресс: На производство 1 ед. изделия уходит 1 мин. работы компрессора 10 кВт. 8 ед. изд. / день = 8 мин. = 0,14 часа / день. 0,14 \* 10 кВт = 1,4 кВт / день. 1,4 кВт \* 240 дн. = 336 кВт / год. 336 кВт \* 4,71 руб. = 1583 руб. / год;

- форматно-раскроечный станок: Время работы 8 мин. на 1 ед. изд. = 64 мин. / день = 1,07 часа. Мощность станка = 1,06 кВт. 1,06 кВт \* 1,07 часа = 1,13 кВт / день = 273 кВт / год. 273 кВт \* 4,71 руб. = 1286 руб. / год.

Транспортно-заготовительные расходы:

Объем перевозимого груза в день = 3,5 куб.м. В день машина с грузом проезжает 20 км. Расход топлива = 20 л. / 100 км. Объем кузова = 8 куб.м., объем занимаемого груза = 3,5 куб.м.

3,5 куб.м. / 8 куб.м. = 0,44. Расход топлива на данную доставку в день = 4л. 0,44 \* 4л. = 1,76л. топлива приходится на долю рассматриваемого груза. 1,76 л. \* 32,5 руб. / литр = 57,2 руб. / день = 13720 руб. / год.

3.3 Оценка эффективности управленческого решения по введению нового оборудования на предприятие ООО «Глобус»

Обоснование инвестиций в программу дается исходя из результатов инвестиционного анализа и оценки (количественной и качественной) основных показателей экономической эффективности: чистый доход, чистый дисконтированный доход, индексы доходности, период окупаемости, внутренняя ставка доходности, потребность в дополнительном финансировании. Денежный поток для расчета эффективности представлен в приложении А, в таблице А.1.

Ниже в таблице 33 приведены факторы, определяющие стабильность среды, из которых складывается процент риска по проекту. В качестве эксперта по оценке выступал генеральный директор компании ООО «Глобус». Рассчитанное значение риска будет включено в расчет ставки дисконта.

Таблица 33 - Факторы, определяющие стабильность среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Максимальный предел | Значение фактора | Минимальный предел |
| 1.Технологические изменения | Много | 0 1 2 3 **4** 5 6 | Мало |
| 2.Темп инфляции | Высокий | 0 **1** 2 3 4 5 6 | Низкий |
| 3.Вариация спроса | Большая | 0 1 2 3 **4** 5 6 | Малая |
| 4.Разброс цен конкурирующих продуктов | Большой | 0 1 2 3 4 **5** 6 | Малый |
| 5.Давление конкурентов | Высокое | **0** 1 2 3 4 5 6 | Малое |
| 6.Эластичность спроса | Эластичный | **0** 1 2 3 4 5 6 | Неэластичный |

Среднее значение факторов = 2,8.

Во внешней среде происходит мало технологических изменений. Темп инфляции высокий, учитывая экономическую ситуацию в стране. Вариация спроса присутствует, но в целом, спрос на мебель стабильный. Спрос на продукцию абсолютно эластичен по цене. Значение риска = 2,8%.

Сумма капиталовложений составляет 166 058 рублей. Ниже представлены некоторые расчеты, поясняющие показатели в таблице:

- выручка с НДС = 1920 \* 4 293 = 8 242 560 рублей,

1920 – количество единиц продукции, произведенной за год; 4 293 – цена реализации одной единицы продукции;

- выручка без НДС = 8 242 560 \* 0,82= 6 758 899,2 рубля;

- производственные затраты включают в себя материальные затраты (сырье и материалы, электроэнергия, транспортно-заготовительные расходы), которые составляют в сумме 4 931 543 рублей;

- заработная плата со всеми отчислениями составляет 522 000 рублей, то есть зарплата швеи составляет 192 000 рублей в год, зарплата сборщика 300 000 рублей в год, распиловщику нужно будет доплатить 30 000 рублей в год;

- амортизация = 85 058 / 3 = 28 352,7 рублей в год + 78 100/5 = 15 620 рублей в год;

Первые 3 года производства амортизация = 43973 рубля.

Следующие 2 года амортизация равна 15 620 рублей.

- валовая прибыль = Выручка без НДС – Производственные затраты = 6 758 899,2 – 4 931 543 = 1 827 356,2 рубля в год;

- налог на имущество в первый год составляет 2,2% (4 802 рубля), во второй год 1,5% (3 274 рубля), в третий год 0,8% (1 746 рублей);

- налогооблагаемая прибыль = Валовая прибыль – налог на имущество;

- налог на прибыль = 20 %;

- налогооблагаемая прибыль – налог на прибыль = чистая прибыль;

- прогнозируемая ликвидационная стоимость проекта через 5 лет составит 15 000 рублей, а затраты на закрытие проекта составят 2500 рублей (подписание документов участниками проекта о принятии его результатов и т.д.);

- дисконтная ставка = Инфляция (2016г = 8%) + Риск (2,81%) + Альтернативы: вклад денежных средств в банк с прибыльностью 16% годовых.

Ставка дисконта = 8+2,81+16=26,81%;

- чистый доход (ЧД) = 7 523 330,9 рублей;

- чистый дисконтированный поток (ЧДД) = Накопл. дисконт. поток – Кап. вложения = 3 566 379,1 рублей;

 - индекс доходности программы (ИД) = ЧДД / Кап. влож. = 3 566 379,1 / 166 058 = 22. Программа окупит инвестиции в 22 раза;

- внутренняя норма доходности (ВНД) = корень t-ой степени (√ ЧД / Кап. влож.) – 1;

ВНД = корень 7 степени (√ 7 523 330,9 / 166058) -1 = 72 %

ВНД больше, чем дисконт, следовательно, программа является эффективной.

 - период окупаемости = Капвложения / Ср. прибыль = 166 058 / 1 502 166,2 = 0,1 + 1 год (0 год) = 1,11 года.

Оценка результатов.

После расчета инвестиций в проект, необходимо провести количественную и качественную оценку эффективности вложений.

В результате выполнения проекта, поставленная цель: «Разработка технико-экономического обоснования по внедрению нового оборудования на предприятие ООО «Глобус» достигается полностью. Также решаются проблемы расширения ассортимента продукции компании и ослабления конкурентных позиций с уменьшением доли рынка.

После внедрения проекта, у компании ООО «Глобус» появляется возможность производить и реализовывать продукцию нового для себя направления в мебельной отрасли – офисные кресла. Благодаря этому положительному эффекту достигается паритет в плане ассортимента продукции в сравнении с теми конкурентами, которые уже реализуют офисные кресла.

Основная проблема компании ООО «Глобус»: ослабление конкурентных позиций и уменьшение доли рынка также решается полностью. Внедрение проекта позволяет предприятию восстановить и увеличить свою долю рынка, то есть усилить свои конкурентные позиции, хотя и не удается превысить долю рынка более сильного конкурента «Фабрика Мирлачева».

Стоит также отметить такой положительный результат, что осуществление рассматриваемого проекта благотворно повлияет, в дальнейшем, на развитие розничной сети продаж предприятия, так как внедряемый продукт – офисные стулья пользуются большим спросом у населения, то есть у розничного потребителя.

Количественные результаты введения программы на предприятие приведены в приложении Б, в таблице Б.1.

Учитывая финансовые показатели прошлых лет, показатели настоящего времени и будущих периодов (до 2017 года), а также показатели изменения объема рынка можно сказать, что тенденция развития компании ООО «Глобус» вследствие внедрения проекта изменится с отрицательной на положительную. Учитывая емкость рынка офисных кресел 64 202,4 шт./год, то при уровне производства кресел в 1920 шт. год теоретически можно рассчитывать на увеличение доли рынка компании на 2,8 %. Беря в расчет развитие компании ООО «Глобус» по благоприятному сценарию, можно прогнозировать, что за время реализации проекта доля рынка ООО «Глобус» будет увеличиваться в среднем на 0,6 % в год. Исходя из этих данных, в таблице 29 были рассчитаны финансовые показатели компании до 2021 года (последний год реализации программы), а также доля рынка компании. Таким образом получается, что с 2016 по 2021 г. доля рынка компании ООО «Глобус» увеличивается с 15,4% до 18,2 % в связи с производством нового продукта. Выручка от реализации рассматриваемого проекта составляет: 41 212 800 руб.

Оценка затрат.

Для расчета эффективности проекта необходимо привести все единовременные и текущие затраты и сопоставить их.

Оценивая затраты по проекту, их следует разделить на единовременные и текущие.

Единовременные затраты = 166 058 руб.

Стоимость ОС: 163 158 руб. + стоимость ввода в эксплуатацию: 2 900 руб. = 166 058 руб.

Текущие затраты = материальные затраты + з.п. с отчислениями + налог на имущество + налог на прибыль + стоимость ликвидации.

Текущие затраты по проекту = 26 298 665 руб.

Общие затраты = текущие затраты + единовременные затраты = 26 464 723 руб.

Эффективность реализации программы = выручка от реализации программы / общие затраты = 1,56. Выручка от реализации программы превышает общие затраты в 1,56 раза. Соответственно эффективность реализации проекта составляет 56%.

Оценка риска.

При внедрении инвестиционного проекта необходимо также учитывать возможные риски, которые могут возникнуть в ходе его реализации, а также выработать механизмы управления рисками.

 Риск - вероятность потери ценностей (финансовых, материальных товарных ресурсов) в результате деятельности, если обстановка и условия проведения деятельности будут меняться в направлении, отличном от предусмотренного планами и расчетами.

Возможные риски и методы управления ими приведены ниже в таблице 34.

Таблица 34 - Возможные риски и методы их решения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Предпринимательские риски | Метод управления рисками | Мероприятия по снижению рисков |
| 1.Приостановка производства по причине поломки оборудования | Компенсация (страхование) | Своевременное техобслуживание, повышение ответственности за вверенное оборудование |
| 2.Понижение спроса по причине снижения качества выпускаемой продукции | Компенсация (страхование) | Усиление контроля за работниками, установка камер наблюдения. |
| *Окончание таблицы 29*3.Недостаток оборотных средств | Резервирование | Создание на предприятии запасов сырья, материалов, резервных фондов денежных средств. |
| 4.Увеличение доли брака продукции вследствие поставки некачественных материалов | Минимизация и резервирование | Более тщательный отбор поставщиков, работа с надежными поставщиками. |
| 5.Понижение спроса по причине снижения конкурентами цен на свою продукцию | Компенсация (страхование) | Анализ внешней обстановки, прогнозирование поведения конкурентов. |

В целом, риски, приведенные в таблице 30, не представляют для предприятия ООО «Глобус» значительной угрозы. Все риски по программе являются понятными и контролируемыми, поэтому не могут сколь-нибудь значительно повлиять на нее.

С уверенностью можно сказать, что программа мероприятий по введению нового оборудования является эффективной и ее стоит внедрять на предприятие ООО «Глобус». Она позволяет решить все задачи, поставленные перед ней, а именно: расширение ассортимента продукции и усиление конкурентных позиций компании. Для наглядности эффекта от внедрения проекта (2016г.), представлены диаграммы доли рынка организации ООО «Глобус» и ее основных конкурентов до внедрения инвестиционного проекта и после его внедрения и завершения (2021г.), рисунки 3 и 4. Можно предположить, что внедрив рассматриваемый инвестиционный проект, компании ООО «Глобус» удастся сменить тенденцию потери доли рынка на рост, а также с 2016 до 2021 года увеличить свою долю рынка на 2,8 % (с 15,4 % в 2016г. до 18,2 % в 2021г.), тем самым потеснив некоторых конкурентов с уменьшением их доли рынка: Ижмебель (с 22 % в 2016г. до 21,8 % в 2021г.), Фабрика Мирлачева (с 18,7 % в 2016г. до 18,4 % в 2021г.). У компании «Гильдия» можно прогнозировать дальнейшую потерю конкурентных позиций на фоне основных конкурентов, взяв в расчет уменьшение ее доли рынка (с 10,4 % в 2016г. до 10,1 % в 2021г.).

Рисунок 3 – Состояние доли рынка ООО «Глобус» и ее основных конкурентов до внедрения инвестиционного проекта

Рисунок 4 – Состояние доли рынка ООО «Глобус» и ее основных конкурентов после внедрения инвестиционного проекта и его завершения

Анализируя состояние доли рынка компании «Глобус» до внедрения инвестиционного проекта и после его внедрения можно сказать, что компания несколько потеснила своих основных конкурентов и вплотную приблизилась к своему конкуренту – компании «Фабрика Мирлачева». В результате внедрения проекта, предприятие «Глобус» с 2016 до 2021 года увеличивает свою долю рынка на 2,8% (с 15,4 % до 18,2%).

**Заключение**

Сущность выпускной квалификационной работы состоит в разработке программы мероприятий по перспективным направлениям развития организации. В ходе работы была поставлена цель: разработать программу мероприятий по введению нового оборудования. Также были поставлены задачи:

- провести анализ деятельности организации ООО «Глобус»;

- выявить и сформулировать проблему предприятия;

- предложить возможные пути решения выявленной проблемы;

- разработать наиболее эффективное управленческое решение.

Все задачи по работе были выполнены и, в конечном итоге, разработана программа мероприятий по введению нового оборудования, включающая в себя следующие этапы:

- подготовка программы и разработка документации к ней;

- закупка необходимого оборудования;

- поиск поставщиков и заключение договоров;

- установка и ввод в эксплуатацию оборудования;

- наем персонала.

Реализация инвестиционного проекта по введению нового оборудования позволяет решить выявленные проблемы организации: ослабление конкурентных позиций и повышение ассортимента продукции.

Рассматриваемая программа полностью себя оправдывает и рекомендована к внедрению на предприятие ООО «Глобус».

Следует подвести краткий итог результатов внедрения проекта, а также обратить внимание на его основные параметры.

В результате проведения анализа деятельности организации ООО «Глобус» была выявлена и сформулирована основная проблема предприятия: ослабление конкурентных позиций компании и уменьшение доли рынка. В соответствии с проблемой была поставлена цель: разработать технико-экономическое обоснование по внедрению нового оборудования на предприятие ООО «Глобус».

В качестве возможных вариантов решения проблемы были предложены следующие варианты:

- введение линейки оборудования по производству офисных кресел;

- внедрение системы менеджмента качества на предприятие;

- внедрение системы управления производством MES.

По результатам экспертной оценки самым эффективным вариантом решения проблемы был определен вариант введения линейки оборудования по производству офисных кресел.

К внедрению на предприятие ООО «Глобус» был рекомендован проект по внедрению линейки оборудования для производства офисных кресел. Продуктом деятельности в рамках проекта является стол офисный матерчатый. Для финансирования проекта будет использована часть чистой прибыли организации, то есть нет необходимости привлекать дополнительные источники финансирования. Для реализации проекта предприятию необходимо закупить недостающее оборудование:

- прямострочная швейная машина;

 - пресс для изготовления подкладки стульев.

Общая стоимость оборудования с учетом доставки составляет 166 058 руб. Все остальное оборудование, а именно форматно-раскроечный станок и дополнительный инструмент на предприятии имеется.

Срок внедрения проекта составил 10 мес., а жизненный цикл проекта составил 7 лет (срок внедрения проекта + 5 лет реализации проекта + ликвидация проекта).

Производимый продукт в рамках проекта, стул офисный матерчатый, планируется реализовывать на рынке г. Ижевска. Необходимая для потребителя информация о продукте, а также реклама будут размещены на веб-сайте компании. Ориентируясь на цену на аналогичный товар у конкурентов, цена на продукт компании ООО «Глобус» устанавливается на уровне 4 293 руб.

Портребителей данного продукта можно разделить на 2 сегмента. Первый сегмент – розничные потребители, покупающие продукт непосредственно для своих личных нужд. Второй сегмент – оптовые потребители-организации, покупающие продукт с целью последующей перепродажи.

Объем производства планируется установить на уровне 8 ед. / день или 1 920 ед. / год. Временные затраты на производство 1 д. изделия составляют 45 минут. Общие годовые производственные затраты проекта составляют 4 931 543 руб. Годовая выручка от реализации проекта составляет 8 242 560 руб. Общие затраты по проекту составляют 26 464 723 руб. Общая выручка от реализации проекта составляет 41 212 800 руб. Таким образом, выручка от реализации программы превышает общие затраты по проекту в 1,56 раза или на 56 %. Соответственно эффективность реализации проекта составляет 56%.

Учитывая финансовые показатели компании прошлых лет, показатели настоящего времени и прогнозируемые показатели будущих периодов, можно сказать, что тенденция развития компании ООО «Глобус» вследствие внедрения проекта изменится с отрицательной на положительную и теоретически можно рассчитывать на увеличение доли рынка компании на 2,8 %. Беря в расчет развитие компании ООО «Глобус» по благоприятному сценарию, можно прогнозировать, что за время реализации проекта доля рынка ООО «Глобус» будет увеличиваться в среднем на 0,6 % в год. Таким образом получается, что с 2016 по 2021 г. доля рынка компании ООО «Глобус» увеличивается с 15,4% до 18,2 %.

Вводимый проект позволяет решить как проблему расширения ассортимента продукции предприятия и проблему ослабления конкурентных позиций, так и, в перспективе, способствует развитию розничного канала продаж компании.

В заключении нужно сказать, что рассматриваемый инвестиционный проект полностью соответствует всем ожиданиям компании, а также способствует решению других проблем компании, помимо основной, определенной в работе. При благоприятном сценарии развития, этот проект, несомненно, принесет значительный эффект компании ООО «Глобус» и позволит ей эффективно развиваться дальше, удовлетворяя полно потребности населения и существуя уже на равных со своими конкурентами.

Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ. Часть I от 30.11.1994, N 51-ФЗ (в редакции от 05.05.2015 г.).
2. Гражданский кодекс РФ. Часть II, от 26.01. 1996 г. №14-ФЗ (в редакции от 22.08. 2015 г.).
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001г. №195-ФЗ (в редакции от 06.08. 2014 г.).
4. Налоговый кодекс РФ. Часть I от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ (в редакции от 28.06.2015 г.).
5. Налоговый кодекс РФ. Часть II от 05 августа 2000 г. N 117-ФЗ (в редакции от 21.07.2015 г.).
6. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 09.02.2009) // СПС «Консультант плюс».
7. Азнабаева, Г. Х. Основные направления совершенствования управления производством / Г. Х. Азнабаева // Изв. Рос. гос. пед. ун-та им. А.И. Герцена. - 2008. - № 60. - С. 11-13.
8. Аль-Хамдани Ашраф Салех Али. Критерии и система показателей эффективности управления предприятием / Аль-Хамдани Ашраф Салех Али, А. И. Кораблев // Изв. С.-Петерб. лесотехн. акад. - 2012. - Вып. 198.
9. Иванова, Е.А. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности предприятий // Вестник Таганрогского Института управления и экономики. – 2015. - № 1. – С. 1-5.
10. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием от 12.12.1993. – Режим доступа: [http://constitution.kremlin.ru/.](http://constitution.kremlin.ru/)
11. Налоговый Кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс]: федер. закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 06.12.2005) // СПС «Консультант плюс».
12. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений [Электронный ресурс]: федер. закон от 25.12.1999 №39-ФЗ (ред. от 28.12.2014) // СПС «Консультант плюс».
13. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]:  федер. закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 25.12.2016) // СПС «Консультант плюс».
14. Официальный сайт компании ООО «Глобус» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://globus-izh.ru> (дата обращения 12.05.2016).
15. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 24.07.2007 №209-ФЗ (ред. от 29.12.2016) // СПС «Консультант плюс».
16. Справочная «Персонал и предприятие» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://y0u-money.ru/8-kvalifikaciya-personala.php> (дата обращения 14.05.2016).

**Приложение А**

Таблица А.1 – Денежный поток для расчета эффективности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Статьи прихода / расхода | Период выполнения программы |
|   |   | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| **1** | **Операционная деятельность** |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Выручка с НДС |  | 8 242 560 | 8 242 560 | 8 242 560 | 8 242 560 | 8 242 560 |  |
| 3 | Выручка без НДС |  | 6758899,2 | 6758899,2 | 6758899,2 | 6758899,2 | 6758899,2 |  |
| 4 | Производственные затраты (без НДС) |  | 4931543 | 4931543 | 4931543 | 4903190 | 4903190 |  |
| 5 | в т.ч. материальные затраты |  | 4365570 | 4365570 | 4365570 | 4365570 | 4365570 |  |
| 6 | заработная плата с отчислениями |  | 522000 | 522000 | 522000 | 522000 | 522000 |  |
| 8 | Амортизационные отчисления |  | 43973 | 43973 | 43973 | 15620 | 15620 |  |
| 9 | Валовая прибыль |  | 1827356,2 | 1827356,2 | 1827356,2 | 1855709,2 | 1855709,2 |  |
| 10 | Налог на имущество |  | 3589,5 | 2622,1 | 1654,7 | 687,3 | 343,6 |  |
| 11 | налогооблагаемая прибыль |  | 1823766,7 | 1824734,1 | 1825701,5 | 1855021,9 | 1855365,6 |  |
| 12 | Налог на прибыль |  | 364753,3 | 364946,8 | 365140,3 | 371004,4 | 371073,1 |  |
| 13 | Чистая прибыль |  | 1459012,8 | 1459787,3 | 1460561,2 | 1484017,5 | 1484292,5 |  |
| 14 | Сальдо (3-5-6-10-12) |  | 1502986,4 | 1503760,3 | 1504534,2 | 1499637,5 | 1499912,5 |  |
|  | **Инвестиционная деятельность**  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Притоки  |  |  |  |  |  |  | 15000 |
| 16 | Капиталовложения | 166058 |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Затраты на закрытие  |  |  |  |  |  |  | 2500 |
| 18 | Сальдо двух потоков  | -166058 | 1502986,4 | 1503760,3 | 1504534,2 | 1499637,5 | 1499912,5 | 12500 |
|  | **Финансовая деятельность** |   |   |   |   |   |   |   |
| 19 | Акционерный капитал | 166058 |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Займы  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | взятие займа |  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | возврат долга |  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | величина долга на начало шага |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | величина долга на конец шага |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Проценты начисленные  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 | капитализированные |  |  |  |  |  |  |  |
| 27 | выплаченные |  |  |  |  |  |  |  |
| 28 | сальдо (19+21+22+27) | 166058 |  |  |  |  |  |  |
| **29** | **Итоговые результаты** |  |  |  |  |  |  |  |
| 30 | суммарное сальдо трех потоков | 0 | 1502986,4 | 1503760,3 | 1504534,2 | 1499637,5 | 1499912,5 | 12500 |
| 31 | Накопленное сальдо трех потоков |  | 1502986,4 | 3006746,7 | 4511280,9 | 6010918,4 | 7510830,9 | 7523330,9 |
| 32 | Поток для оценки эффективности участия в проекте (30-19) | -166058 | 1502986,4 | 1503760,3 | 1504534,2 | 1499637,5 | 1499912,5 | 12500 |
|  | Накопленный поток для оценки эффективности участия в проекте | -166058 | 1336928,4 | 2840688,7 | 4345222,9 | 5844860,4 | 7344772,9 | 7357272,9 |
| 33 | Дисконтированный поток для оценки эффективности участия в проекте | -166058 | 1185227 | 935129,2 | 737804,9 | 579925,6 | 457402,4 | 3006 |
| 34  | Накопленный дисконтированный поток для оценки эффективности участия в проекте | -166058 | 1019169 | 1954298,2 | 2692103,1 | 3272028,7 | 3729431,1 | 3732437,1 |

*Окончание таблицы А.1*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 35 | ЧД | 7523330,9 |  |  |  |  |  |  |
| 36 | ЧДД | 3566379,1 |  |  |  |  |  |  |
| 37 | ИД | 22 |  |  |  |  |  |  |
| 38 | ВНД | 72 |  |  |  |  |  |  |

**Приложение Б**

Таблица Б.1 – Количественные результаты программы мероприятий по введению нового оборудования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Период | Темпы роста, % |
|  | 2016 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |  |  |  |  |  |  |
| 1.Выручка от продажи, тыс.руб. | 77661 | 85427 | 102212 | 114375 | 127985 | 143215 | 160257 | 10 | 19,6 | 11,9 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| 2.Себестоимость проданных товаров, услуг, тыс. руб. | 59739 | 65712 | 78591 | 87943 | 98408 | 110118 | 123222 | 10 | 19,6 | 11,9 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| 3.Валовая прибыль, тыс. руб. | 17922 | 19715 | 23621 | 26432 | 29577 | 33097 | 37035 | 10 | 19,6 | 11,9 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| 4.Чистая прибыль, тыс. руб. | 9275 | 10202 | 12201 | 13652 | 15276 | 17093 | 19127 | 10 | 19,6 | 11,9 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| 5.Рентабельность продаж, % | 11,9 | 11,9 | 11,9 | 11,9 | 11,9 | 11,9 | 11,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6.Фондоотдача, тыс. руб. | 1,7 | 1,9 | 2,3 | 2,6 | 2,8 | 3,1 | 3,4 | 11,7 | 21 | 13 | 7 | 10,7 | 9,6 |
| 7.Доля рынка, % | 15,4 | 15,3 | 15,9 | 16,5 | 17,1 | 17,7 | 18,2 | -0,6 | 7,8 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 0,6 |