

ВВЕДЕНИЕ

Любое предприятие и его производство, бесспорно, относятся к сложным экономическим объектам управления. Основная проблема организации эффективного управления такими объектами связана с большими затратами, которые может себе позволить не каждое предприятие. Это прежде всего затраты на сбор информации об объекте управления, на синтез его модели, на выработку управления и его реализацию. Поэтому эффективность управления производством целесообразно рассматривать в симбиозе со следующих двух позиций: экономическая эффективность системы управления; технологическая эффективность системы управления.

Оценка экономической эффективности системы управления определяется традиционным образом через соотношения результатов и затрат. Что же касается технологической эффективности, то ее можно выразить через различные свойства эффективной системы, позволяющие достигать заданных целей в различных условиях. Такой подход к оценке эффективности управления производством продиктован тем, что не всегда экономически эффективная система управления является технологически эффективной, то есть не позволяет достигать всех заданных целей поведения в различных условиях в силу низких функциональных возможностей.

Еще большие трудности в оценку эффективности систем управления сложными объектами вносит противоречие, когда система, являясь технологически эффективной, но в силу высоких затрат на ее реализацию становится экономически нецелесообразной.

Таким образом, для формирования эффективной системы управления необходимо найти компромиссное соотношение между ее экономической и технологической эффективностью. При этом к основным факторам оптимизации при поиске компромиссного решения следует отнести оптимальные объемы производства, от которых зависят объемы информации перерабатываемой в процессе принятия решений и минимально

необходимые, но достаточные затраты на формирование системы управления с требуемыми функциональными возможностями.

При этом особая роль при формировании эффективной системы управления отводится бизнес-плану.

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности организации и в тоже время необходимый инструмент проектно – инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения. Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей.

В связи с вышесказанным целью выпускной квалификационной работы является разработка системы управления предприятия, производящего и реализующего унты.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- изучен российский и региональный рынок унтов;
- определена технология производства унтов;
- составлен комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве унтов;
- разработаны стратегии функционирования и развития данного предприятия, а также маркетинговая стратегия;
- определены способы продвижения и предложения продукции предприятия;
- дано экономическое обоснование проектного решения.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам разработки и экономическому анализу проектов производства продукции в современных

экономических условиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области.

Информационную базу исследования составляют: исследования отечественных и зарубежных специалистов в области маркетинга, финансового менеджмента и экономики предприятия, практические рекомендации специалистов по формированию производства унтов, а также материалы периодической печати.

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: системный анализ и синтез, логические методы индукции и дедукции, общие методы наблюдения и сравнения.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Мировой объем производства обуви составляет 13,5 млрд. пар. Почти все ведущие мировые обувные производители находятся в странах Азии, а крупнейшим в мире экспортером обуви уже много лет является Китай. Каждая вторая пара изделий обувной промышленности производится в Китае [22].

В Европе производится примерно 1,2 млрд. пар обуви, из которых 900 млн. пар – в Западной Европе и около 300 млн. пар - в Восточной. Российская обувная промышленность производит порядка 0,3% мирового производства (рисунок 1.1) [40].

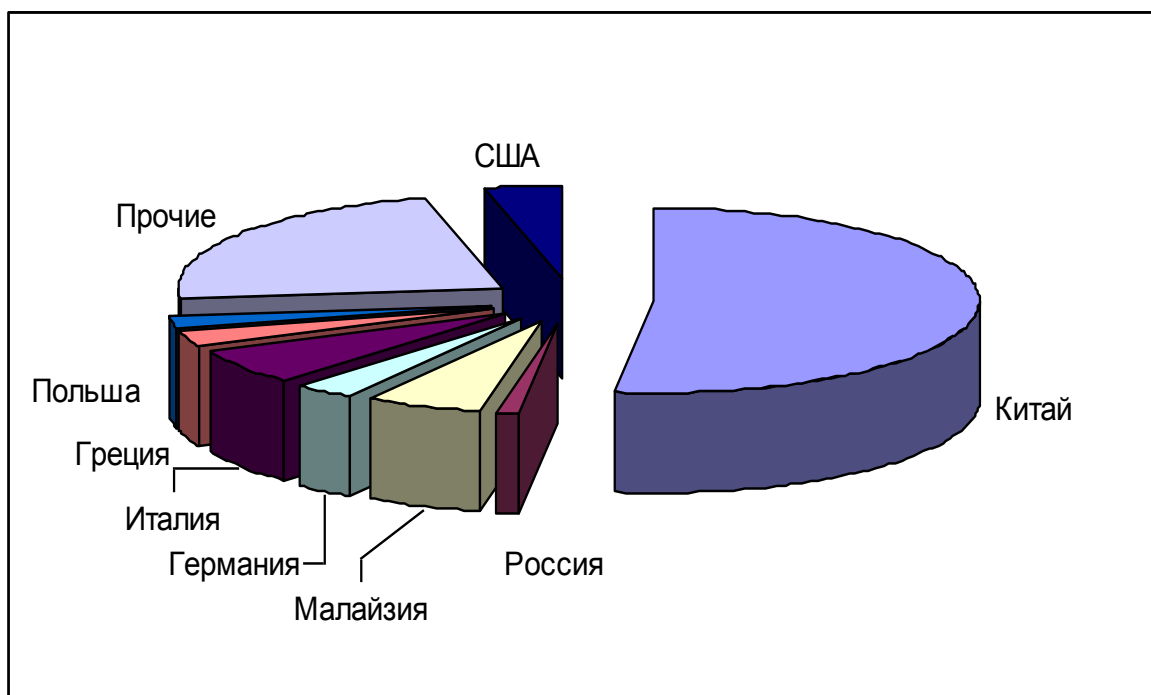


Рисунок 1.1 – Мировая структура производства обуви, %

В мире покупается в среднем 1,9 пар обуви на одного человека в год. В США этот показатель составляет 6,5 пар, в Европе – 3,8-4,5 пар, в Юго-восточной Азии – от 0,7 пары, в Индии до 1,3, в России – 2,1 пары обуви (рисунок 1.2) [29].

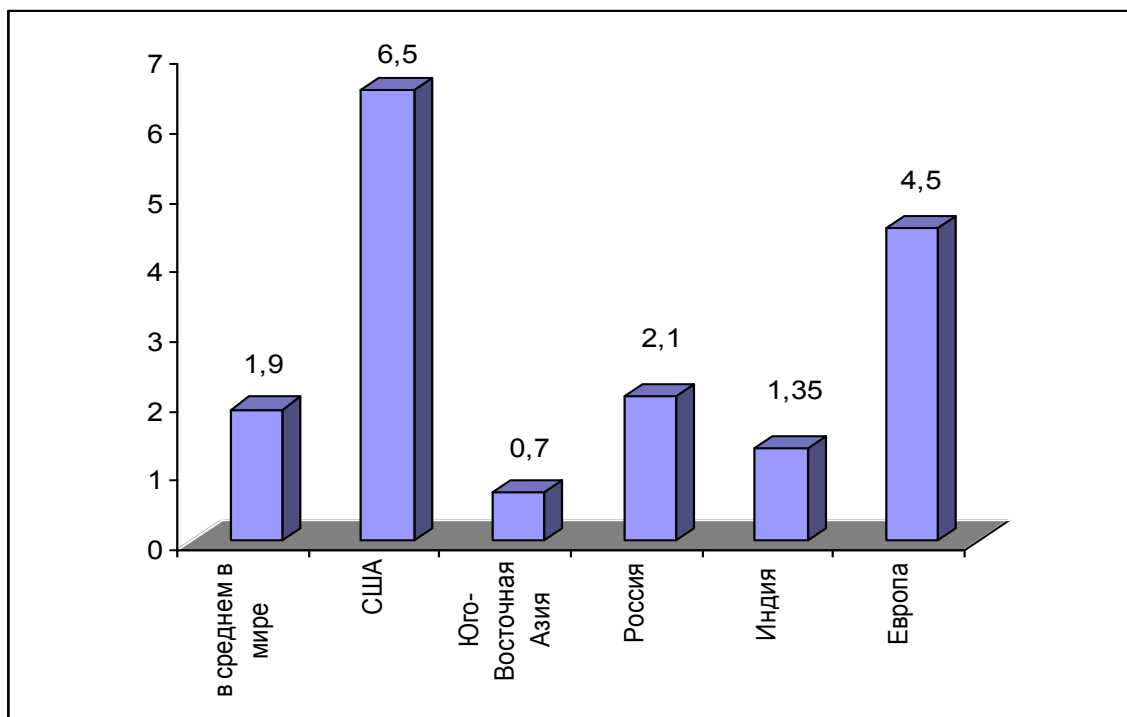


Рисунок 1.1 – Количество пар покупаемой обуви на одного человека в год, шт.

Как видно из рисунка 1.2, данный показатель для России ниже среднего мирового и потребление обуви в нашей стране обгоняет только страны Юго-Восточной Азии.

В настоящее время по объемам произведенной обуви на российском рынке лидирующие позиции занимает Китай. Если два-три года назад доля безмарочной китайской обуви на российском рынке составляла около 85%, то теперь, по оценкам электронного журнала Allshoes.ru, она снизилась примерно до 60% (рисунок 1.3). При этом, участники рынка не афишируют наличие китайского производства, а если и говорят о нем, то усиленно подчеркивают степень контроля за качеством продукции. Необходимо отметить, что с учетом «серого» оборота доля китайской продукции на российском рынке обуви возрастет [21].

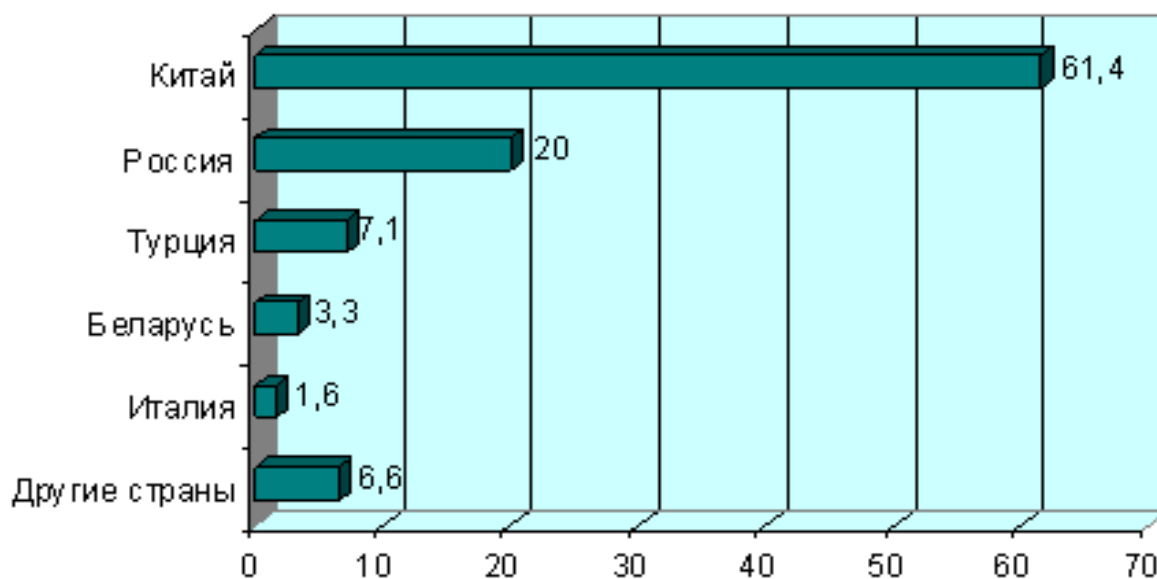


Рисунок 1.3 – Доли стран-производителей обуви на российском рынке, %

Объем российского рынка обуви в натуральном выражении, по оценке экспертов, растет примерно на 16% в год. По оценкам Национального обувного союза, общий объем рынка обувных товаров в России в 2015 году составил около 450 млн. пар (рисунок 1.4).

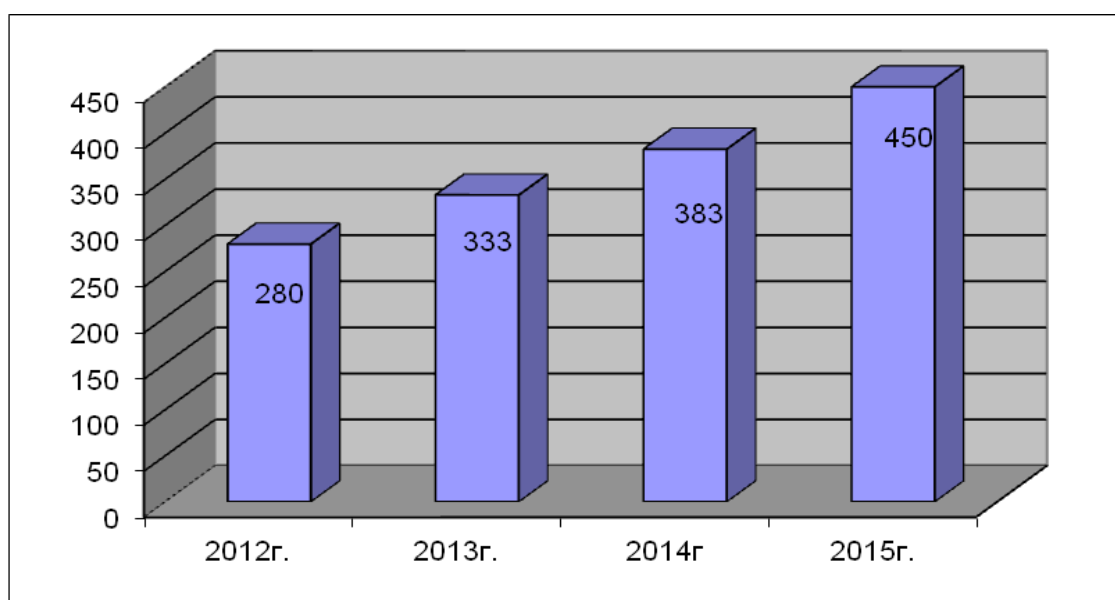


Рисунок 1.4 – Объем российского рынка обуви в натуральном выражении, млн. пар

В денежном выражении его объем составляет около \$17 млрд. (рисунок 1.5).

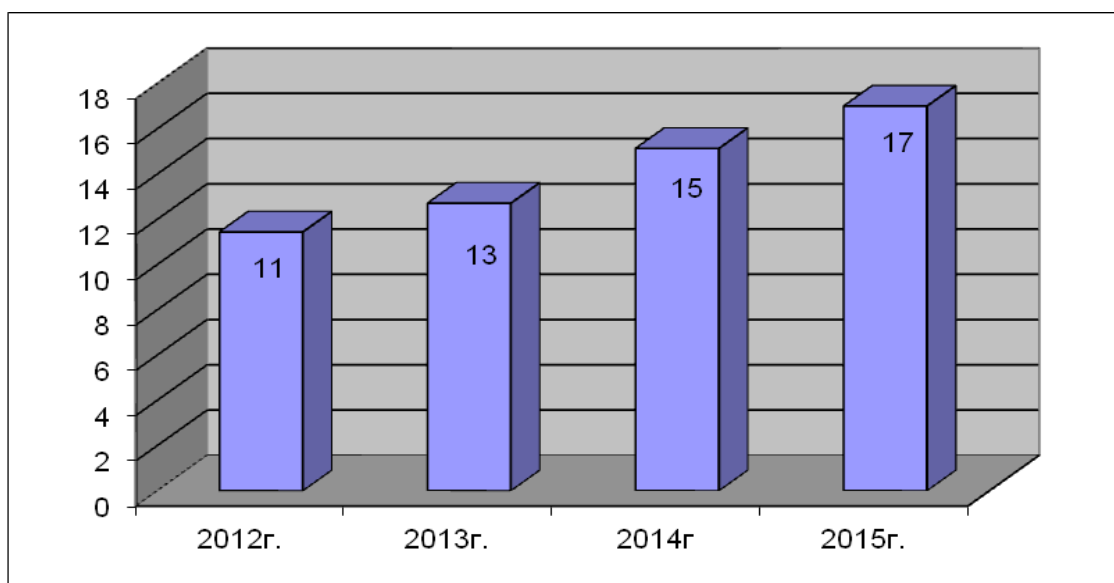


Рисунок 1.5 - Объем российского рынка обуви в денежном выражении, \$ млрд.

В структуре рынка обуви наибольшую долю занимает сезонная обувь – более 70% рынка. При этом зимняя обувь занимает порядка 24% российского рынка (рисунок 1.6) [40].

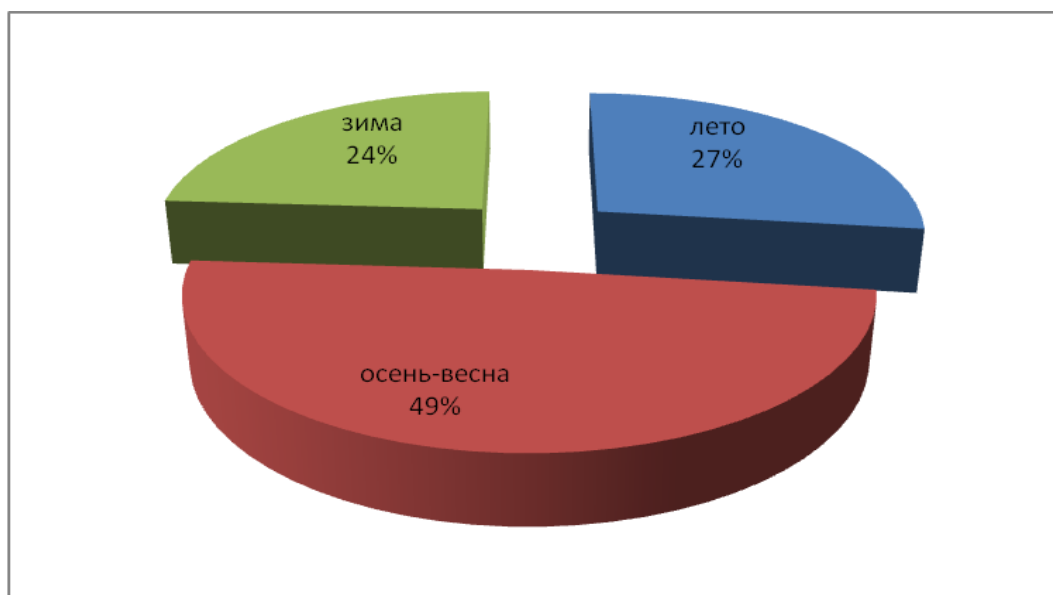


Рисунок 1.6 – Структура рынка обуви в зависимости от сезона, %

Оценивая структуру рынка зимней обуви (рисунок 1.7), следует отметить, что наибольший удельный вес занимают сапоги, однако их доля ежегодно, хотя и незначительно, но снижается. В то же время происходит незначительное увеличение других видов зимней обуви. Так наблюдается рост спроса на валенки, что обусловлено модными тенденциями. Также

наблюдается рост спроса на зимние кроссовки. Унты занимают самую малую долю рынка, однако она ежегодно увеличивается [22].

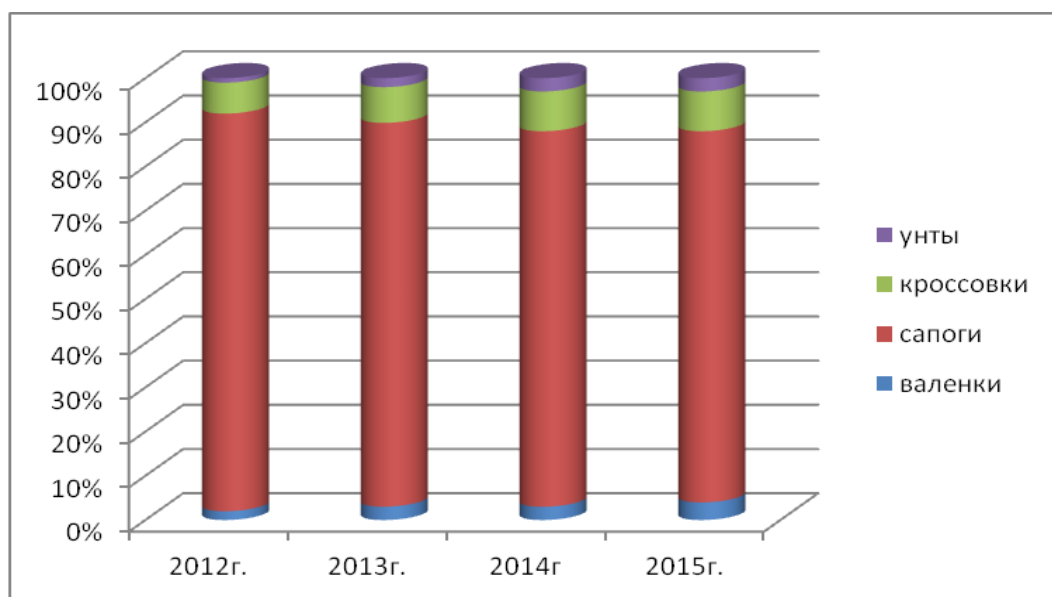


Рисунок 1.7 – Структура рынка зимней обуви в России, %

Динамика рынка унтов составляет порядка 8-12% в год (рисунок 1.8).

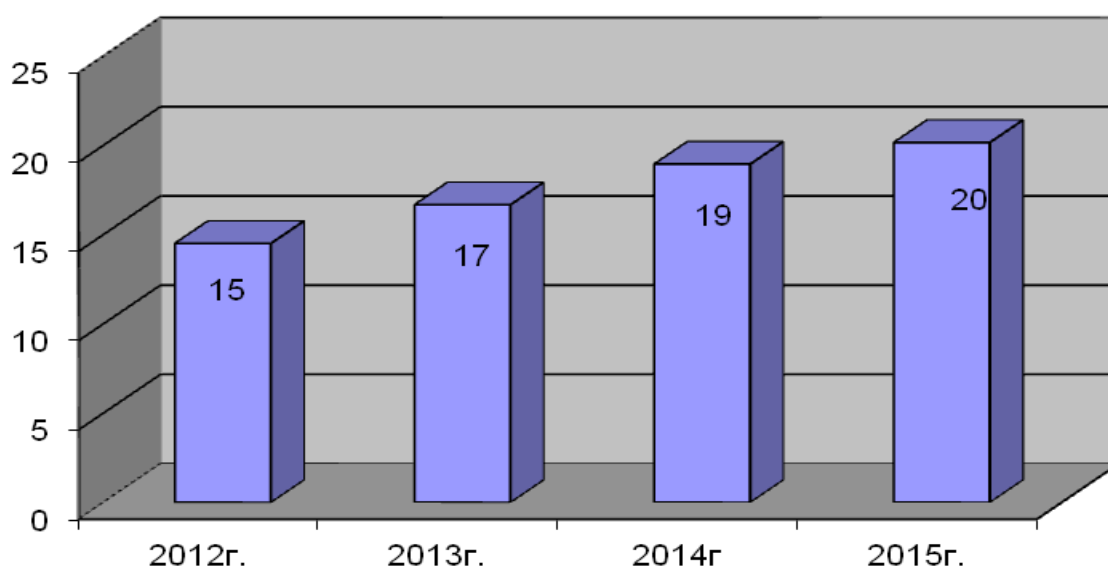


Рисунок 1.8 – Объем российского рынка унтов в натуральном выражении, млн. пар

В структуре предложения на отечественном рынке превалирует импорт, хотя, в отличие от прочих сегментов обувного рынка доля отечественных производителей на рынке унтов значительно больше и составляет порядка 34% (рисунок 1.9) [29].

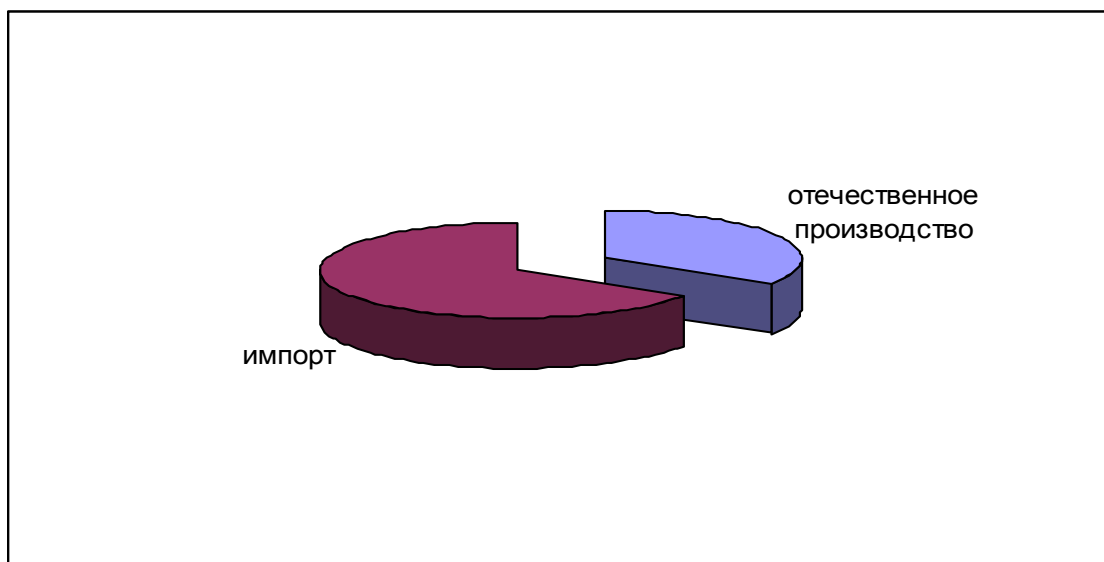


Рисунок 1.9 – Доля импорта на российском рынке унтов, %

Основным импортером на рынке является Китай. Он занимает порядка 60% рынка (рисунок 1.10).

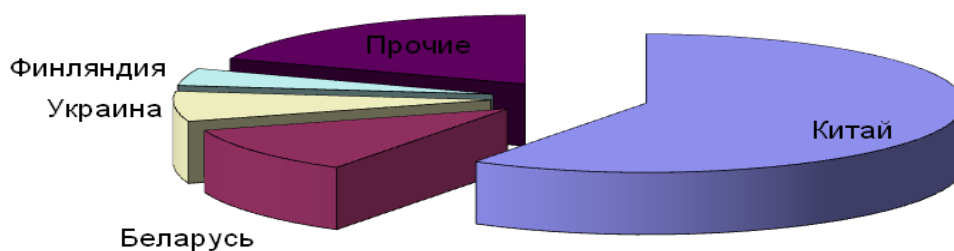


Рисунок 1.10 – Структура импорта на российском рынке унтов, %

Однако, следует отметить, что на данном рынке покупатели предпочитают отечественного производителя, что связано с традиционностью данной обуви именно для коренных народов России [38].

Таким образом, проведенный анализ показывает, что в условиях роста рынка унтов имеется достаточно широкая перспектива для организации и развития нового предприятия.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

В настоящее время производством унтов занимается достаточно большое количество как крупных, так и мелких компаний. Рассмотрим наиболее сильных конкурентов способных оказать серьезное влияние на вновь создаваемое предприятие. Основные конкуренты вновь создаваемого предприятия представлены в таблице 1.1 [39].

Таблица 1.1 – Основные конкуренты на российском рынке унтов

Конкурент	Местонахождение
ИП Асяев А.И.	Пензенская область, Кузнецкий район, с. Русский Камешкир
ООО «ИВНАТАЛ»	Пензенская область, г. Кузнецк
ООО «Унты гарант»	Пензенская область, Кузнецкий район, с. Каменка
ООО «Виктория», ТМ «ROSHVA»	Брянская область, г. Дятьково
ООО «Байкальские Унты»	Улан-Удэ
ООО «Рязаньвест»	г. Рязань
Алавердян Ю.Ж.	Пензенская область, г. Кузнецк
ООО «ZimUnt»	г. Саратов
ПО «Альянс»	Пензенская область, Кузнецкая р-он, с. Махалино
ООО «Фабрика обуви»	Барнаул

Приведенные данные показывают, что большая часть производителей унтов в России сосредоточена в пензенской области и преимущественно в Кузнецком районе.

Структура предложения на российском рынке унтов выглядит следующим образом (рисунок 1.11).

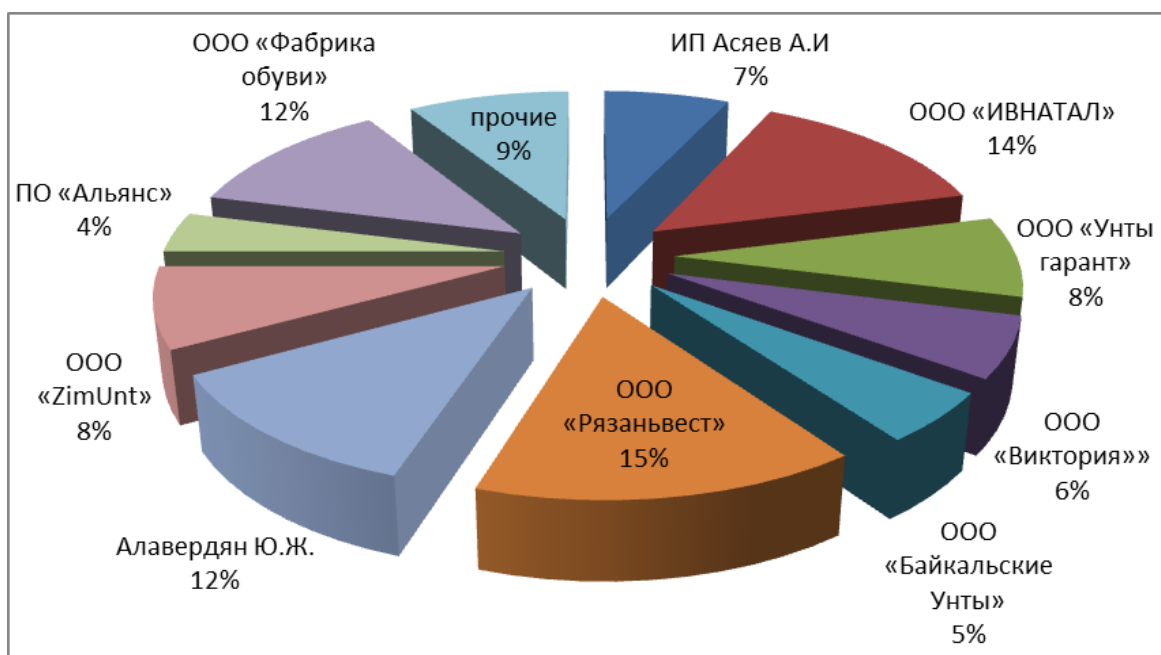


Рисунок 1.11 – Структура предложения на российском рынке унтов, %

Представленные на рисунке 1.11 данные показывают, что на рынке нет четко выраженного лидера, что говорит о наличии монополистической конкуренции. Однако, следует отметить, что наибольшую долю рынка занимает ООО «Рязаньвест» с долей 15%, немного ей уступают ИП Алавердян Ю.Ж., ООО «ИВНАТАЛ» и ООО «Фабрика обуви». Таким образом, можно говорить о невысоких барьерах входа в отрасль и возможности завоевания новым предприятиям определенной доли рынка при соответствующих маркетинговых усилиях.

Далее дадим характеристики конкурентов по основным конкурентным позициям (таблица 1.2). При этом в качестве основных критериев были определены наиболее значимые показатели для большинства покупателей: цена, качество продукции, реклама, время функционирования предприятия на рынке, сложившаяся среди потребителей репутация.

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика конкурентов по основным конкурентным параметрам

Критерии оценки	ИП Асеев А.И.	ООО «ИННАТАЛ»	ООО «Унты гарант»	ООО «Виктория»»	ООО «Байкальские Унты»	ООО «Рязаньвест»	ИП Алавердян Ю.Ж.	ООО «ZimUnt»	ПО «Альянс»	ООО «Фабрика обуви»
Ценовая категория	Средняя	Высокая	Средняя	Низкая	Средняя	Низкая	Низкая	Средняя	Низкая	Высокая
Качество товара	Высокое	Высокое	Среднее	Низкое	Высокое	Среднее	Низкое	Среднее	Низкое	Высокое
Нахождение предприятия на рынке	15 лет	11 лет	20 лет	10 лет	25 лет	20 лет	17 лет	14 лет	8 лет	35 лет
Известность среди потребителей	Известен	Известен	Известен	Малоизве стен	Известен	Малоизве стен	Малоизве стен	Малоизве стен	Малоизве стен	Известен
Широта ассортимента	Широкий	Средний	Узкий	Широкий	Широкий	Широкий	Средний	Средний	Узкий	Широкий
Реклама	Активная	Средняя	Пассивна я	Пассивна я	Активная	Средняя	Пассивна я	Активная	Средняя	Активная
Репутация среди клиентов	Высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Средняя	Высокая	Низкая	Средняя	Низкая	Высокая

На основании данных, представленных в таблице 1.2, проведем экспертную оценку факторов конкурентоспособности. Для этого по каждой конкурентной позиции укажем ранг нашей организации и ранг конкурента от 1 до 3 (1-наихудший, 3 - наилучший). Полученные результаты сведем в таблицу 1.3.

Таблица 1.3 – Оценка конкурентных факторов

Критерии оценки	ООО «МирУнт»	ИП Асяев А.И.	ООО «ИННАТАЛ»	ООО «Унты гарант»	ООО «Виктория»	ООО «Байкальские Унты»	ООО «Рязаньвест»	ИП Алавердян Ю.Ж.	ООО «ZimUnt»	ПО «Альянс»	ООО «Фабрика обуви»
Ценовая категория	3	2	1	2	3	2	3	3	2	3	1
Качество товара	3	3	3	2	1	3	2	1	2	1	3
Нахождение предприятия на рынке	1	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3
Известность среди потребителей	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3
Широта ассортимента	1	3	2	1	3	3	3	2	2	1	3
Реклама	2	3	2	1	1	3	2	1	3	2	3
Репутация среди клиентов	1	3	3	2	1	2	3	1	2	1	3
Общее количество баллов	12	19	16	14	13	19	18	13	15	12	19

Таким образом, в результате проведенной оценки можно отметить, что вновь создаваемое предприятие на первоначальном этапе будет иметь достаточно низкие конкурентные позиции, обусловленные неизвестностью предприятия среди потребителей относительно узким ассортиментом. Однако при активной маркетинговой политике предприятие не первоначальном этапе может завоевать порядка 3 % российского рынка унтов (рисунок 1.12).

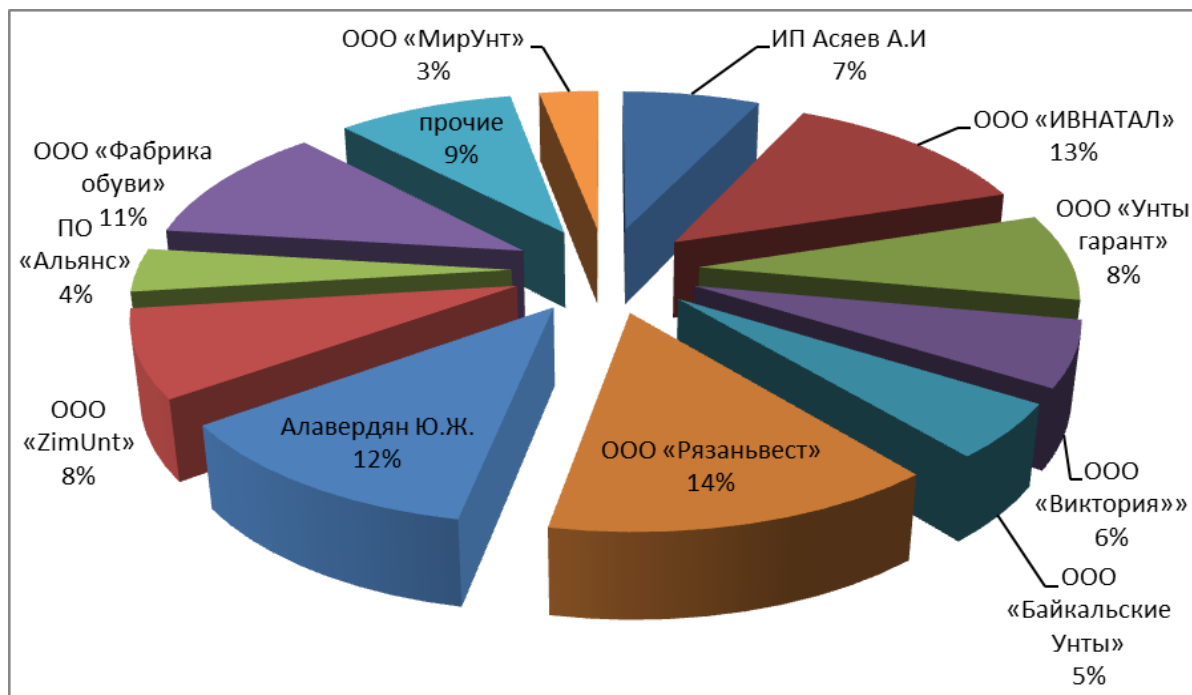


Рисунок 1.12 – Предполагаемая доля ООО «МирУнт» на российском рынке унтов, %

1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка

Для выявления наиболее предпочтительного сегмента рынка было проведено анкетирование посетителей магазина «Елена», где представлен широкий ассортимент унтов. В опросе участвовало 150 человек. Анкета представлена в приложении А.

Сегментация по демографическим признакам представлена на рисунке 1.13.

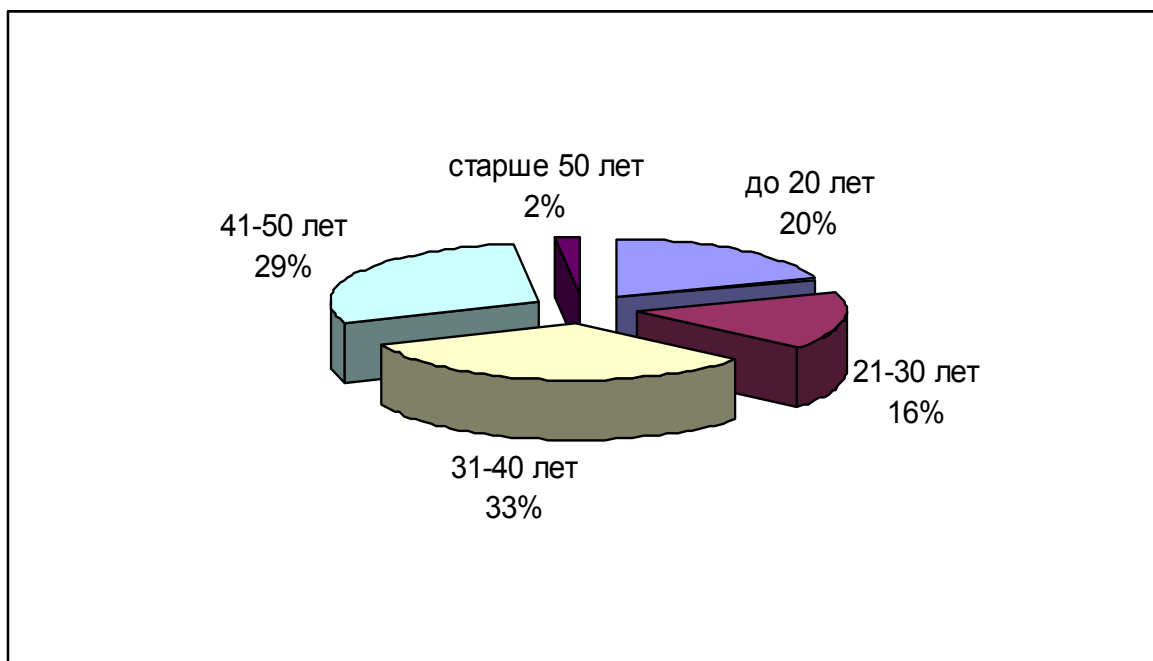


Рисунок 1.13 – Сегментация покупателей унтов по возрасту, %

Таким образом, по возрастному составу основная часть покупателей унтов – это люди, находящиеся в трудоспособном возрасте от 20 до 50 лет (89%).

На рисунке 1.14 представлена сегментация по уровню дохода.

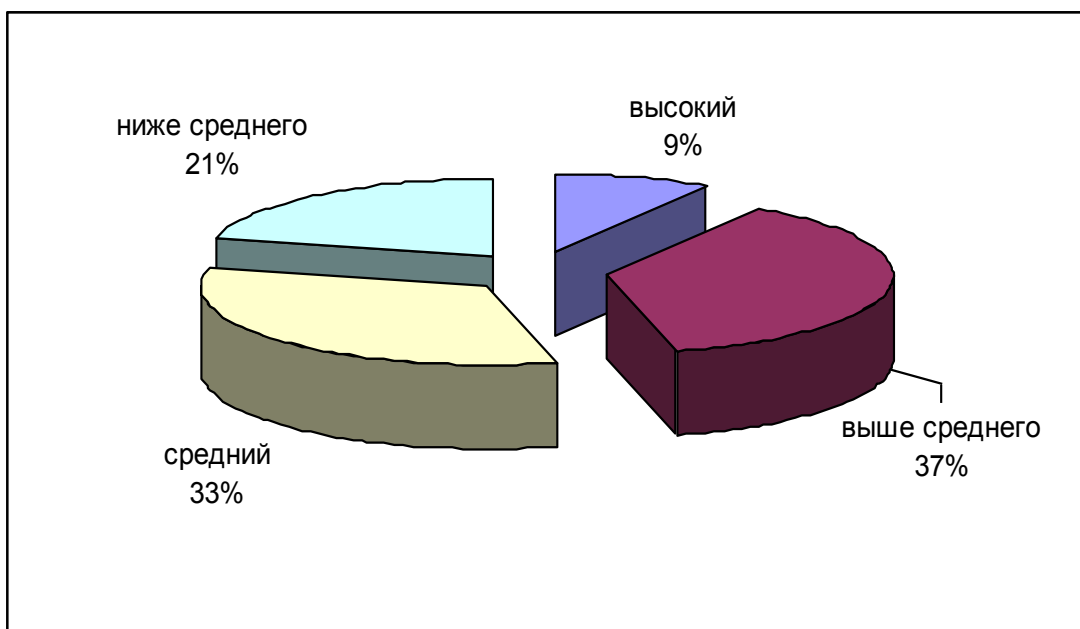


Рисунок 1.14 – Сегментация покупателей по уровню дохода, %

Как видно на рисунке, основную массу покупателей составляют люди с доходом средним и выше среднего. Это говорит о достаточном потенциале для развития каждого ассортиментного сегмента.

Сегментация по степени приверженности торговой марке представлена на рисунке 1.15.

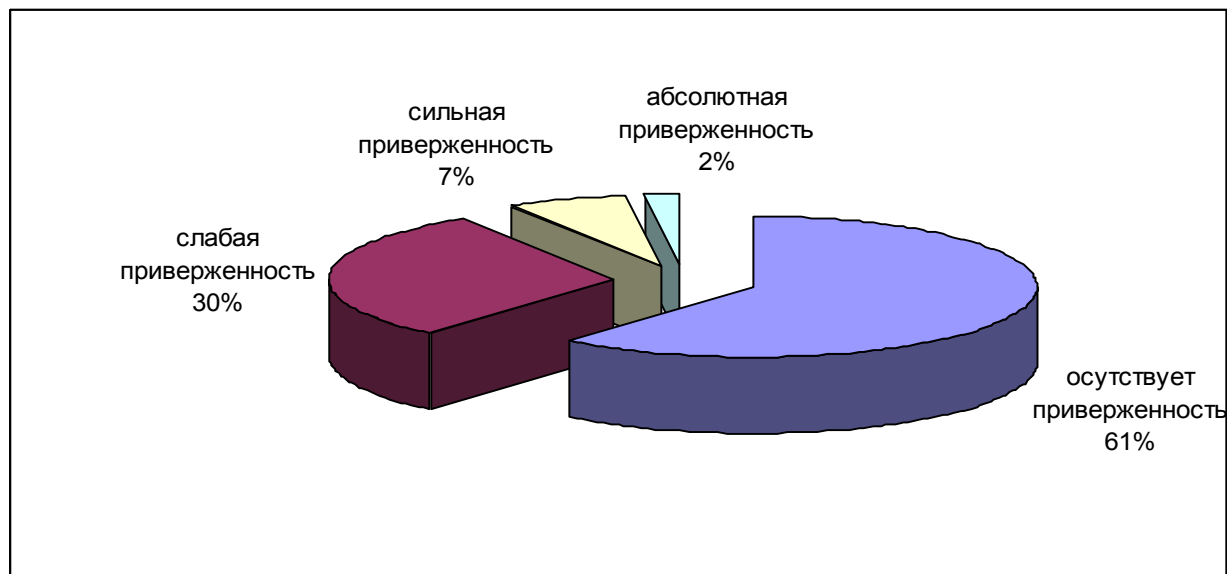


Рисунок 1.15 – Сегментация по степени приверженности торговой марке, %

При этом практически отсутствует приверженность какой-либо торговой марке. Отчасти это связано с тем, что унты не входят в число престижных, бредовых вещей, и выполняет утилитарную функцию. Высокая и абсолютная приверженность марке наблюдается среди тех, кому очень важно качество продукта.

При сегментации покупателей по частоте покупок было установлено (рисунок 1.16, таблица 1.4), что в среднем унты покупают раз в 3 года и реже. Среди покупателей, приобретающих унты чаще раза в год, преобладают мелкооптовики, к которым примкнула группа родителей детей от года до 12 лет, чьи дети не снашивают обувь, а вырастают из нее.

Таблица 1.4 – Распределение потребителей по частоте покупки унтов

Ответ	Кол-во чел
Чаще раза в год	10
Раз в год	22
Раз в 2 года	9
Раз в 3 года	16
Реже, чем раз в 3 года	43
Всего	150

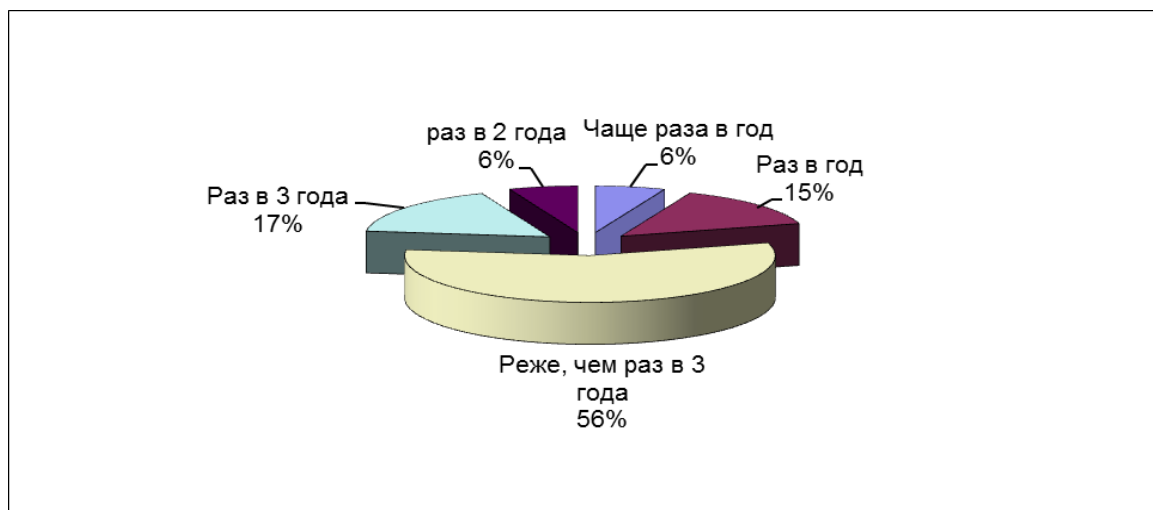


Рисунок 1.16 – Сегментация потребителей по частоте покупки унтов, %

Сегментация потребителей по мотивам покупки унтов представлена в таблице 1.5 и на рисунке 1.17

Таблица 1.5 – Распределение потребителей по мотивам покупки унтов

Ответ	Количество чел
Вновь возникшая потребность	86
Износились	31
Не устраивает дизайн	18
Обеспечение сотрудников организации спецодеждой	6
Смена имиджа	9
Всего	150

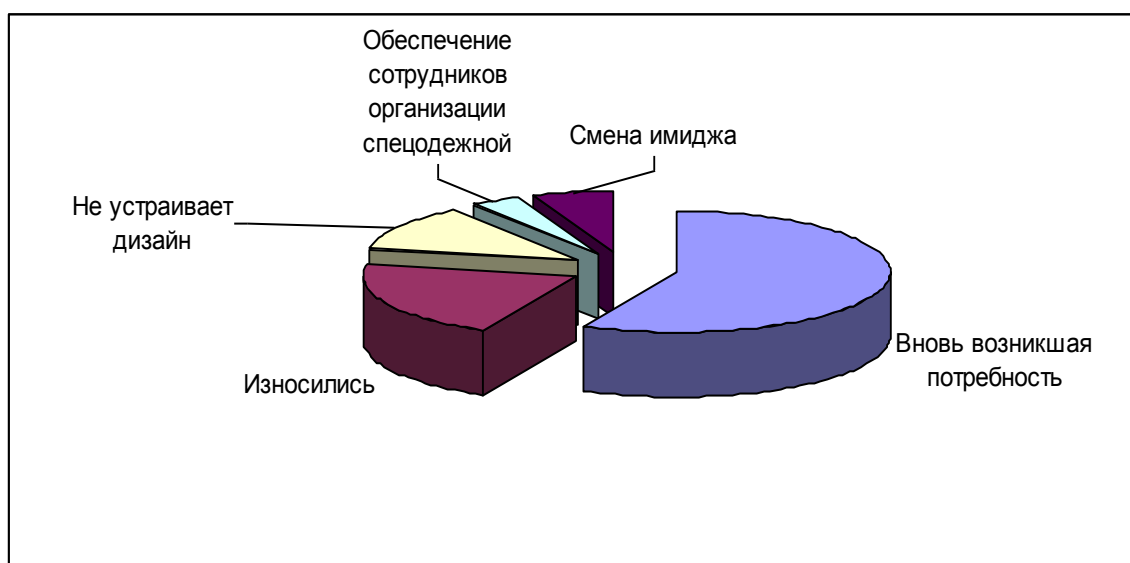


Рисунок 1.17 – Сегментация потребителей по мотивам покупки унтов, %

Данные таблицы 1.5 и рисунка 1.17 говорят о том, что в более чем 80% случаев причиной покупки становится банальная необходимость (износились, стали малы, нужны для нового вида деятельности) и менее 20% покупателей руководствуется требованиями к дизайну и имиджу. Значит имеющийся ресурс влияния совершенствования товара – 20% покупателей.

Рассмотрим критерии выбора покупателя конкретного товара. Для этого проанализируем следующие данные (таблица 1.6, рисунок 1.18).

Таблица 1.6 – Распределение потребителей по критерию выбора унтов

Ответ	Количество чел
Цена	67
Марка/производитель	31
функциональность	36
Качество	12
Дизайн	4
Всего	150

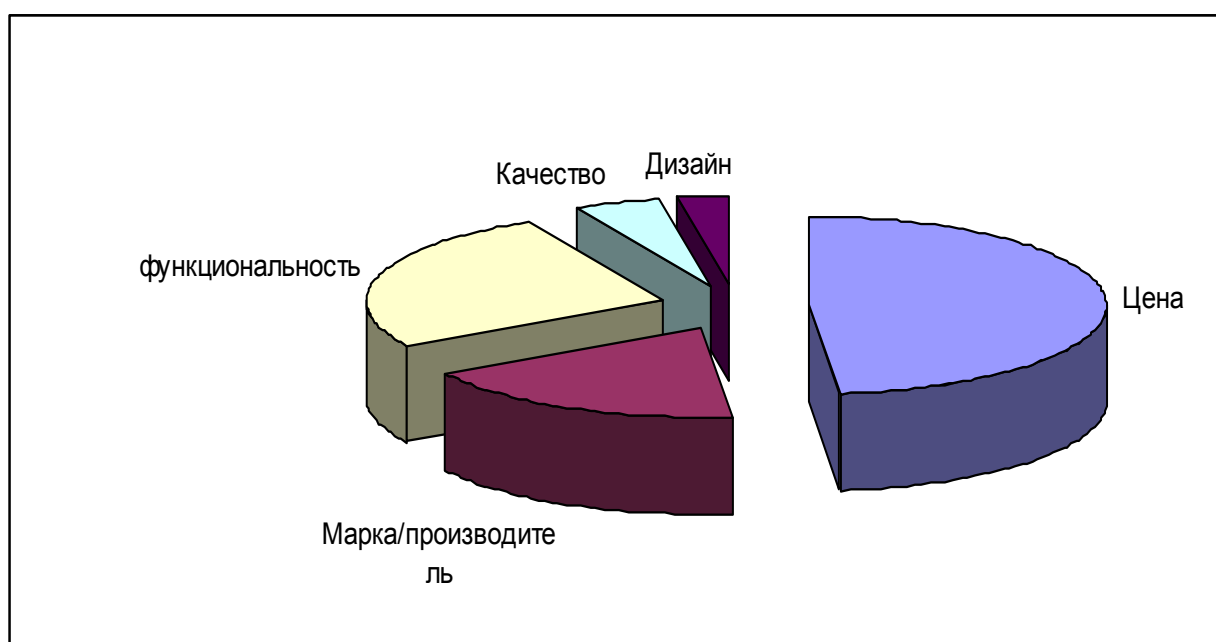


Рисунок 1.18 – Сегментация потребителей по критерию выбора унтов, %

Приведенные данные говорят о том, что определяющими факторами являются цена и функциональность, значит именно на них надо делать ставку в рекламных сообщениях.

Для того, чтобы определить каналы сбыта проанализируем следующие данные (таблица 1.7, рисунок 1.19).

Таблица 1.7 – Распределение потребителей по местам покупки унтов

Ответ	Количество, чел
В спецмагазинах	34
В гипермаркетах	47
Заказ по интернету	24
В обувных магазинах	21
На рынке	24
Всего	150

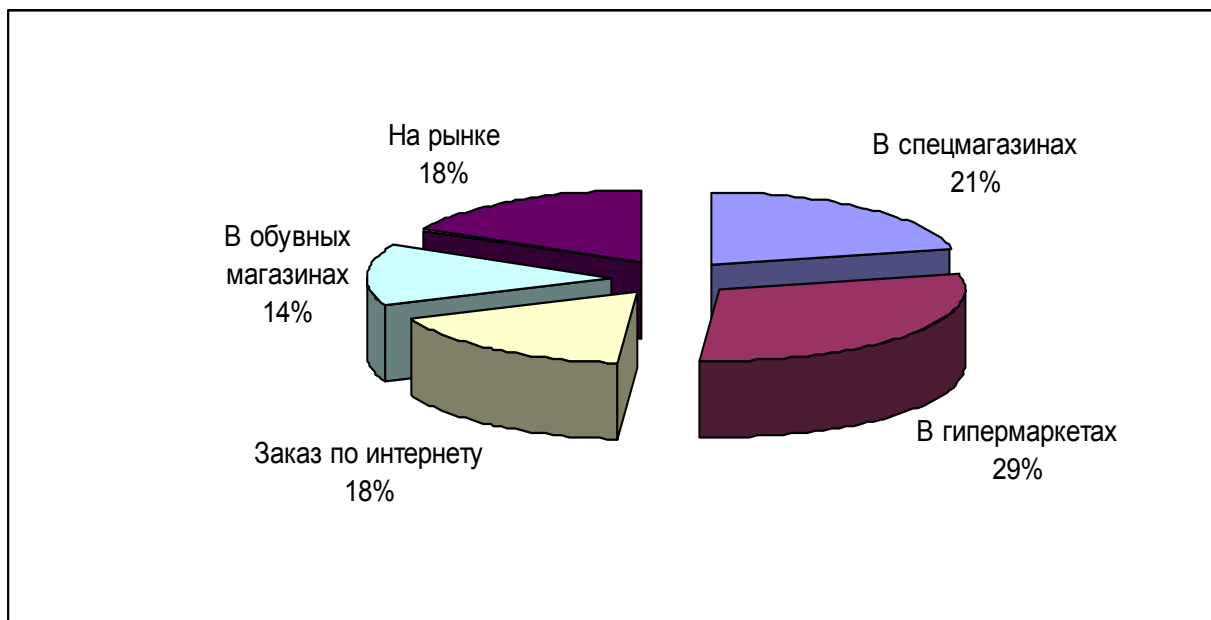


Рисунок 1.19 – Сегментация потребителей по местам покупки унтов, %

Приведенные данные говорят о том, основными местами продаж унтов являются гипермаркетов, специализированная розница, а так же интернет-магазины. Интернет шопинг с каждым годом становится все популярнее. Он экономит время, деньги и силы. Это перспективный канал сбыта продукции.

Для определения наиболее эффективных каналов распространения информации обратимся к данным маркетингового исследования (таблица 1.8).

Таблица 1.8 –Оценка по пятибалльной шкале источников информации об унтах

Источник информации	Достоверность	Доступность	Полезность	Частота использования
Официальные сайты	10	7	8	7
Бизнес - порталы	9	4	6	9
Пресса	6	8	9	8
Рекомендации	4	8	7	6
Иное	4	7	7	5

Данные таблицы говорят о том, что наиболее эффективным средством коммуникации являются официальные сайты и пресса. Именно их и предлагается использовать для связи с покупателями. При этом приоритетным для потребителя остается информация о товаре, а так же возможность неформального профессионального общения. Менее популярны каталоги и развлечения. Именно на эти опции стоит сделать ставку для привлечения посетителей, и повышения продаж и лояльности к марке.

Более того, это позволит постоянно держать обратную связь с конечным потребителем продукции. Так же стоит обратить внимание на обувную розницу. Это перспективная ниша, которая позволит в дальнейшем перейти в ранг бредовой обуви.

Ориентация на конечного потребителя позволит выйти на новые рынки, быстрее реагировать на изменение среды, повысить лояльность к марке и расширить число постоянных клиентов. Все это приведет к повышению конкурентоспособности ООО «МирУнт».

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Унты – это сапоги со стопой из ворсистой или гладкой кожи, голенищем с вывернутым наружу мехом, внутри утепленные дополнительно, подошва может быть войлочной, кожаной, резиновой, в зависимости от желаний покупателя и целей носки. Высота унтов может меняться от середины икр до колен [5].

Внешний вид унтов и основные материалы представлены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Структурные элементы унтов

По структуре унты состоят из трех слоев. Внутренний — овчина, ворсом внутрь сапога, затем слой утеплителя по всей поверхности обуви плотностью 500 г/м², и наружный, третий слой — внизу натуральная кожа, сверху опушка из искусственного меха (возможно использование для опушки натурального меха) [21].

Размеры унтов будут соответствовать приведенным в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Размеры унтов

Группа унтов	Размер, мм	Исходный размер колодки
Детская	165, 172, 180, 187, 195, 202, 210, 217	180
Женская	225, 232, 240, 247, 255	240
Мужская	255, 262, 270, 277, 285, 292, 300, 307	270

Размер обуви определяют длиной стопы, выраженной в миллиметрах, с округлением 0,5 мм в меньшую сторону.

Толщина подошвы унтов должны соответствовать требованиям, приведенным в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Толщина подошвы унтов

Группа обуви	Толщина подошвы, мм, не менее	
	подметочной части	пяточной части
Детская	14,0	16,0
Женская, мужская	15,0	17,0

Все одноименные детали в паре унтов должны быть одинаковыми по форме, размерам и расположению. Строчка должна быть ровной, без пропусков стежков.

Блочки обуви должны быть прочно закреплены в текстильной заготовке, без перекосов.

В унтах не допускаются механические повреждения, следы выступания серы, стабилизаторов и пластификаторов, отставание обсоюзки, вздутие между втачной стелькой и резиной (кроме геленочной части), разрыв стельки (кроме запрессованной стельки в обуви с облегчающими решетками и следов выступания резины через втачную стельку, при наличии вкладной стельки).

Отклонения показателей внешнего вида, не влияющие на эксплуатационные и потребительские свойства, согласовываются с основным потребителем [6].

Предприятие предполагает к выпуску следующие виды продукции (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Основные виды продукции

Наименование	Характеристики	Внешний вид
(УМ) Мужские высокие, мех мутон войлок	Теплые мужские унты в черном цвете. Материал верха - мех «мутон», стелька и подкладка из теплой шерсти. Детали: наружная сторона голенища выполнена из пушистого искусственного меха, внутри натуральная овчина (между ними утеплитель), войлочная подошва, логотип бренда, союзка-натуральная кожа.	
(УЖ) Унты женские комбинированные на подошве	Теплые женские унты в разной цветовой гамме. Материал верха - мех «заяц», стелька и подкладка из теплой шерсти. Детали: наружная сторона голенища выполнена из искусственного меха, внутри натуральная овчина (между ними утеплитель), литая подошва, логотип бренда, союзка-натуральная кожа.	
(УД) Унты детские комбинированные на подошве	Теплые детские унты в разной цветовой гамме. Материал верха - мех «мутон», стелька и подкладка из теплой шерсти. Детали: наружная сторона голенища выполнена из пушистого искусственного меха, внутри натуральная овчина (между ними утеплитель), войлочная подошва, логотип бренда, союзка-натуральная замша.	

На каждой паре унтов оттиском на резине должны быть нанесены следующие данные:

- товарный знак и наименование предприятия;
- год и квартал изготовления;
- размер изделия.

При изготовлении унтов используются натуральные материалы: овчина с длиной ворса 18-22 мм, нетканый иглопробивной термоскрепленный утеплитель из натуральных волокон плотностью 400-500 г/м², натуральная кожа, войлок изготовленный на 100% из овечьей шерсти. Снаружи голенища используется искусственный мех с плотностью ворса 500 г/м², с фактурой близкой к натуральному.

2.2 Технология производства продукции

Технология производства обуви довольно сложная и требует разнообразное обувное оборудование. Процесс производства состоит из следующих основных этапов (рисунок 2.2) [21].

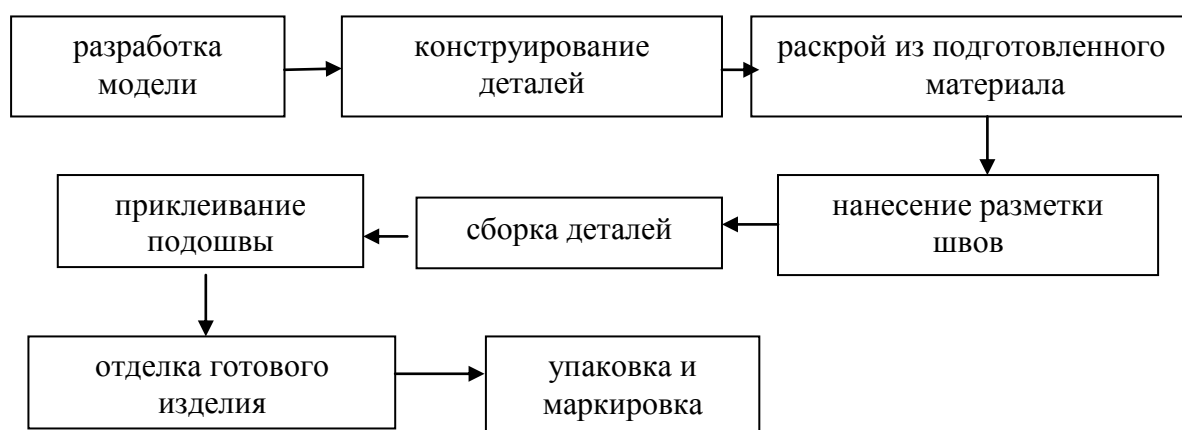


Рисунок 2.2 – Основные этапы технологического процесса производства унтов

Первоначальным этапом производственного процесса является разработка модели (рисунка), которая предполагает формирование чертежа

модели с учетом запросов потребителей, а также требований, предъявляемых к обуви.

Далее осуществляется конструирование деталей верха, задачей которого является разработка шаблонов для выкраивания плоских деталей, которые после сборки в заготовку и формования на колодке обеспечили бы получение обуви в соответствии с заданным рисунком модели. Детали должны иметь такую форму и размеры, чтобы обувь, соответствовала бы всем предъявляемым к ней требованиям. Она должна противостоять механическим воздействиям при формовании на колодке (не рваться при затяжке и при съеме с колодки), быть устойчивой в эксплуатации (сохранять форму и не разрушаться при носке). Детали заготовки должны быть экономичны при раскрое; при наложении на колодку заготовка из этих деталей должна хорошо ее облегать, иметь достаточные припуски для формования; после формования заготовка должна сохранять приданную ей форму.

Для получения чертежей деталей обуви применяется система конструирования, основанная на получении точных разверток боковых поверхностей колодки, нанесения на них линии деталей модели с учетом размеров анатомических участков стопы и характера деформации материала при формовании шпик на колодках.

Конструирование деталей верха обуви состоит из нескольких этапов. Первоначально по утвержденному рисунку модельер разрабатывает шаблоны для раскроя деталей. Эта работа включает в себя получение условной развертки боковой поверхности с колодки заданного фасона; нанесение на условную развертку базисных и вспомогательных линий для ориентирования проектируемых деталей относительно опознавательных анатомических точек стопы; выбор или подсчет припусков на швы, загибку и затяжную кромку и внесение их в чертеж; детализовку; построение подкладочных и промежуточных деталей и их детализовку.

Затем формируется шаблон каждой детали и осуществляется раскрой каждой детали из заранее определенных материалов. Раскрой – это не простое разделение площади материала на части, а распределение ее на детали обуви согласно техническим требованиям к их качеству. Процессы рационального использования материалов при изготовлении обуви оказывают значительное влияние на ее себестоимость, так как в общем балансе затрат стоимость материалов составляет в среднем около 80 %. Детали обуви имеют, как правило, сложную конфигурацию, в результате чего при раскрое листовых материалов всегда образуются отходы.

Поэтому при раскрое материала ставится задача не только получить высококачественные детали обуви, но и максимально использовать раскраиваемый материал.

При раскрое кож для верха (подкладки) основными факторами, влияющими на использование площади, являются средневзвешенная укладываемость комплекта деталей верха (подкладки), плотность укладки комплекта деталей, форма, площадь материала и детали, средняя площадь одной детали в комплекте, неоднородность свойств кожи и требований, предъявляемых к деталям, толщина кожи и характер ее распределения по площади, сорт кожи, система раскроя и т. п.

Сборка заготовок заключается в скреплении деталей ниточными швами с образованием пространственного замкнутого контура. Чтобы не потерять мелкие детали заготовок, рекомендуется скреплять их в узлы. Вначале нужно соединить детали на швейных машинах с плоской платформой, затем после придания заготовке пространственной формы следует обработать ее на машинах с цилиндрическим столом (колонковых или рукавных). Сборка деталей и узлов заготовки производится по гофрам, наколкам или отметкам [7].

К собранным деталям верха осуществляется приклеивание подошвы на специализированном оборудовании. Процесс склеивания состоит из подготовки поверхностей склеиваемых материалов к нанесению клея

(придание шероховатости), нанесения клея и сушки, склеивания деталей с превращением клеящего вещества при определенных условиях в клеевой шов. Прочность клеевого шва зависит от прочности прилипания клеевого вещества к склеиваемым поверхностям (адгезии), способности клеевых пленок, нанесенных на склеиваемые поверхности, к самослипанию (аутогезии) и внутренней прочности клеевого шва (когезии). Качество клеевого крепления в большой степени зависит от подготовки следа обуви к приклеиванию подошвы. След обуви должен быть ровным, без бугров и впадин. В число операций по подготовке входят: удаление скобок или тексов из стелек, обрезка излишков затяжной кромки и взъерошивание затяжной кромки, удаление пыли, нанесение клея и его сушка, простиливание следа обуви.

Отделка завершает изготовление обуви. В процессе отделки деталям низа, вырубленным из листовых материалов, придаются определенная форма и внешний вид, на деталях верха и подкладки устраняются дефекты, возникшие в процессе изготовления обуви, восстанавливается первоначальный вид материалов.

Отполированные унты упаковывают в коробки из картона, на которых указана маркировка.

Для производства унтов необходим следующий состав оборудования:

Вырубной пресс – предназначен для вырубки деталей верха обуви. Предполагается приобрести пресс итальянской фирмы ARES модель F45 (рисунок 2.3) [21].



Рисунок 2.3 – Вырубной пресс ARES модель F45

Технические характеристики прессы представлены в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Технические характеристики вырубного прессы ARES F45

Характеристики	Значение
Максимальная сила удара	20 тонн
Максимальный ход	80мм
Рабочий стол	900*430 мм
Ширина вырубки	370мм
Мощность двигателя	HP 1/0,75кВт
Вес нетто с маслом	570кг
Габаритные размеры	1000*900мм * высота 935
Вес брутто и объем	640кг, 1,7м ³

Пресс для приклеивания подошв предназначен: для приклеивания всех типов подошв, с автоматически регулируемые нижними подушками, которые повторяют любой профиль подошвы. Предполагается закупить гидравлический пресс ZX-600 (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 - Пресс для приклеивания подошв ZX-600

Основные характеристики прессы представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Технические характеристики прессы для приклеивания подошв ZX-600

Характеристики	Значение
Габаритные размеры	1858*1165*1300 мм
Напряжение	380В
Давление	от 4.5 МПа до 6.5 МПа

Одноигольная швейная машина с плоской платформой, Durkopp Adler 887-160020 (рисунок 2.5), нижний ролик, верхний приводной ролик, игольный транспорт, версия ЕСО фрикционный двигатель, подъем лапки коленоподъемником, ручная закрепка



Рисунок 2.5 – Одноигольная швейная машина с плоской платформой, Durkopp Adler 887-160020

Промышленный финишер предназначен для итоговой отделки обуви (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 - Промышленный финишер

Кроме того, потребуется дополнительное оборудование: стол упаковочный, Стеллаж полочный, транспортные тележки

В таблице 2.6 представлен состав необходимого оборудования.

Таблица 2.6 – Состав необходимого производственного оборудования

Наименование оборудования	Количество
Вырубной пресс	2
Пресс для приклеивания подошв	2
Одноигольная швейная машина с плоской платформой	8
Промышленный финишер	1
Стол упаковочный	2
Стеллаж полочный	8
Транспортные тележки	8

Производство изделий будет размещено в одноэтажном здании панельно-каркасной системы с сеткой колонн 18×12 м и площадью 3800 м². Производственное помещение относится к категории В–II, класса П – IIа.

Оборудование в производственном помещении располагается в соответствии со строительными санитарными нормами.

Ширина центрального прохода 4 м, ширина рабочих проходов в зоне обслуживания до 1,5 м. Ширина свободного прохода до 1 м.

Колонны размеров 400×400 мм, толщина стен равна 300 мм.

В таблице 2.7 представлена структура производственных площадей.

Таблица 2.7 – Структура площадей предприятия

Характер помещения	Площадь, м ²
производственное помещение	140
склад сырья и материалов	40
склад готовой продукции	50
административное помещение	20
хозяйственные помещения	16
Итого	266

2.3 Логистика производственных процессов

В системе управления всем видами потоков важнейшим элементом является интегрированная информационная система управления.

Основным назначением ERP систем является автоматизация процессов планирования, учета и управления по основным направлениям деятельности предприятия и поэтому Enterprise Resources Planning systems - Системы Планирования Ресурсов Предприятия в общих чертах можно рассматривать как интегрированную совокупность следующих основных подсистем: управление финансами, управление материальными потоками, управление производством, управление проектами, управление сервисным обслуживанием, управление качеством, управление персоналом [16].

Подсистемы управления материальными потоками, производством/проектами, сервисным обслуживанием формируют в совокупности информационную логистическую систему предприятия (логистика снабжения, хранения, транспортная логистика, производственная логистика, логистика сбыта и т.д.), которая представлена на рисунке 2.8.

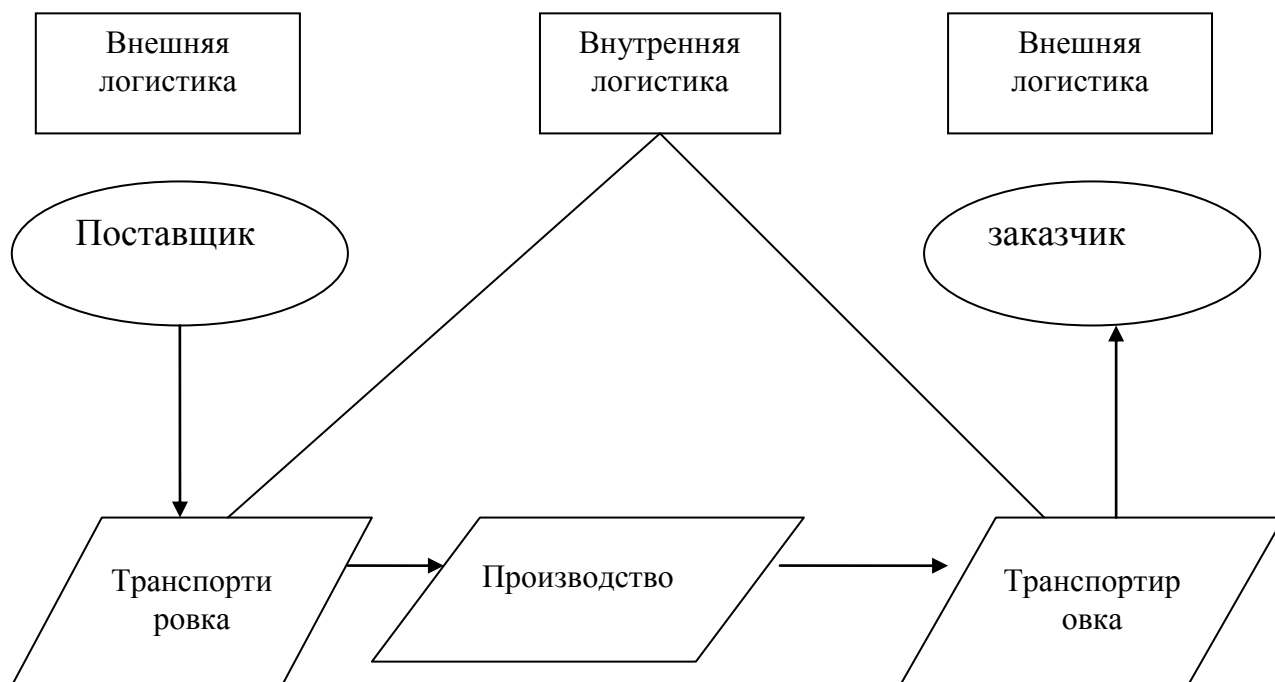


Рисунок 2.8 – Упрощенная схема логистической цепи в ООО «МирУнт»

В современных условиях постоянно меняющейся внешней среды необходимо уделять большое внимание оперативному планированию. В рамках интегрированной информационной системы эту роль играет система MRP. Основным назначением MRP является определение количественных показателей каждого выпускаемого изделия в привязке к временным дискретам планирования (неделя, месяц) в пределах горизонта планирования. Под выпускаемыми изделиями подразумеваются завершенная продукция или ее части, которые поставляются в качестве законченных изделий. Выпускаемая продукция может поставляться заказчикам или помещаться на склад.

Основные цели MRP:

1. С необходимой и достаточной степенью достоверности спланировать сроки производства готовой продукции и своевременно удовлетворить запросы заказчиков.
2. Избежать перегрузки и недогрузки производственного оборудования, и обеспечить эффективное использование производственных мощностей и оптимальные производственные затраты.

Процессы планирования и организации управления закупками материалов и комплектующих, производства частей и узлов и других работ, выполнение которых необходимо для выпуска продукции зависят от используемой системы производственного планирования и диспетчирования. Необходимо заметить, что на одном предприятии для различных изделий, материалов и комплектующих, как правило, используются различные типы планирования. Например, особо ценные материалы и комплектующие могут планироваться на уровне MPS, вспомогательные материалы часто не требуют процедуры планирования во времени с четкой привязкой к составу изделия и, поэтому, закупаются на основании статистически оптимального уровня запасов и т.д. [28].

Важная роль в данной системе уделяется процессам управления запасов на предприятии, которая носит название «Точно в срок»

В данной системе основной акцент делается на поддержке необходимого для производства запаса материалов и комплектующих. Как уже указывалось ранее, использование данной системы целесообразно, когда производитель не имеет достоверной информации о требуемых сроках производства и количестве изделий, при коротком производственном цикле или для вспомогательных материалов. В данном случае большая номенклатура производимой продукции изготавливается с опережением и хранится на складе полуфабрикатов, частей и узлов.

Основным преимуществом MRP систем является формирование последовательности производственных операций с материалами и комплектующими, обеспечивающей своевременное изготовление узлов (полуфабрикатов) для реализации основного производственного плана по выпуску готовой продукции.

Результатами работы MRP системы являются: план-график снабжения материальными ресурсами производства - количество каждой учетной единицы материалов и комплектующих для каждого периода времени для обеспечения MPS.

Для реализации плана-графика снабжения система порождает график заказов в привязке к периодам времени, который используется для размещения заказов поставщикам материалов и комплектующих или для планирования самостоятельного изготовления изменения плана-графика снабжения - внесение корректировок в ранее сформированный план-график снабжения производства ряд отчетов, необходимых для управления процессом снабжения производства [31].

Важную роль в обеспечении эффективности производственно-хозяйственной деятельности играет товарная политика предприятия.

Товарная политика предполагает определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманых принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управлению; поддержанию

конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов); разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров. Отсутствие товарной политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или преходящих текущих факторов, к потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров.

Самым важным направлением товарной политики предприятия является разработка торговой марки.

Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение (имя, термин, символ, рисунок и др. или их сочетание), предназначенное для идентификации и рекламы товаров или услуг определенного производителя или продавца. Использование марки повысит ценностную значимость товара, позволит потребителю отличать нашу продукцию от продукции конкурентов [11].

Нашим предприятием, занимающимся производством унтов, в качестве марочного названия выбрано название предприятия «МирУнт» - которое дает представление о виде деятельности. В качестве товарного знака определено стилизованное изображение названия организации и белого медведя, что символизирует высокое качество продукции и стойкость ее к любым неблагоприятным погодным условиям (рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 – Товарный знак ООО «МирУнт»

ООО «МирУнт» будет придерживаться *концентрической* товарной политики. В этом случае новые товары в технологическом и рыночном отношении будут совместимы с уже имеющимся товаром предприятия и привлекут внимание уже сложившегося круга потребителей. Расширение

ассортимента связано с определенным риском, но в то же время это один из лучших способов дальнейшего развития предприятия.

Перспективным направлением расширения ассортимента выпускаемой продукции, в соответствии с товарной политикой фирмы, может являться производство зимних сапог, стелек войлочных и т.д.

Технологический процесс производства данных изделий, используемые сырьё и материалы, во многом аналогичны процессу производства уже выпускаемой продукции, что позволяет использовать уже имеющиеся у предприятия технологии, оборудования, документацию и другие ресурсы. Это позволит существенно уменьшить затраты, связанные с запуском нового производства, увеличит рентабельность и существенно уменьшит риск потерь при неблагоприятной реакции рынка на новую продукцию.

Важное место в логистическом процессе занимает система распределения. Было принято решение сформировать следующую систему распределения продукции в организации:

1) Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации продукции предприятиям, а также физическим лицам, приобретающим продукцию непосредственно со склада организации. Такой канал распределения будет занимать в общем объеме товарооборота не более 15% (рисунок 2.10).

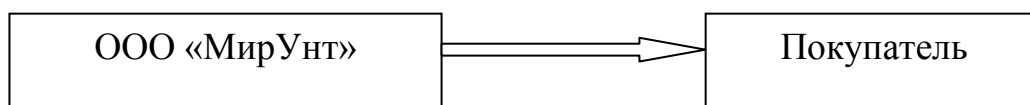


Рисунок 6.10 – Канал распределения продукции нулевого уровня

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

- производитель получает всю прибыль, не делаясь с посредником;
- относительная прибыль, получаемая производителем, выше, чем при использовании посредника;

- у производителя выше возможности по контролю качества и оптимальности продвижения;
- производитель тесно контактирует с потребителем и тем самым имеет возможность для изучения его потребностей.

2) Наибольшую долю своей продукции предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через обувные магазины и хозяйственные магазины. При этом предприятие постарается заключить долгосрочные контракты с крупнейшими из них. По данному каналу распределения предприятие предполагает реализовать около 60% всей произведенной продукции (рисунок 2.11).

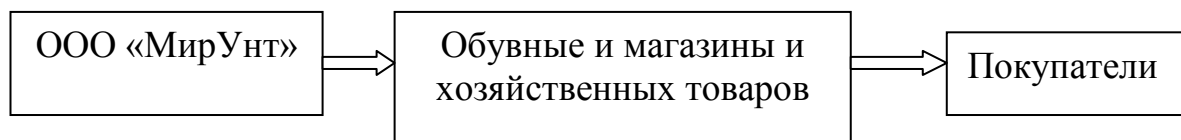


Рисунок 2.11 – Одноуровневый канал распределения продукции

Около 30% всей произведенной продукции предприятие будет реализовывать в другие регионы России через оптовых посредников (рисунок 2.12), одним из таких посредников может быть оптовая база «О Рэхт».

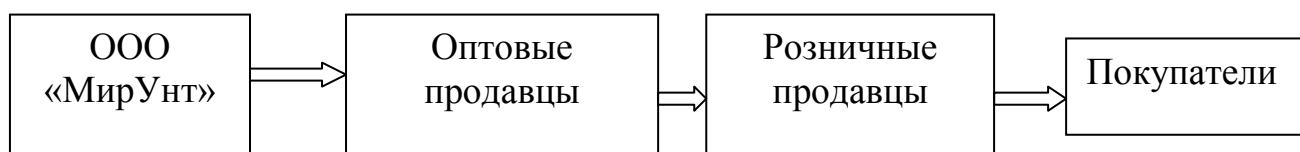


Рисунок 2.12 – Двухуровневый канал распределения продукции

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Когда люди объединяют свои усилия ради получения каких-то результатов, сразу возникает потребность в управлении и, в первую очередь, в организации и координации их совместной деятельности, что даёт возможность рассматривать организацию как объект, которым надо управлять.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Так организация определяется как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей [10].

В практике управления актуальной задачей является рациональное распределение функций управления между руководством предприятия, функциональными и линейными подразделениями. Матрица распределения функций управления между структурными подразделениями представляет собой таблицу (таблица 3.1), в строках которой даны конкретные функции управления организации, а в столбцах – структурные подразделения аппарата управления. На пересечении столбцов и строк показываются основные операции управления по конкретной функции, за реализацию которых отвечает структурное подразделение.

Таблица 3.1 – Матрица распределения функций

Наименование функции управления организации	Структурные подразделения				
	Р	ОСС	ФО	ПО	ОК
Управление стратегией развития организации	О	У	У	У	У
Организация системы управления	О	У	У	У	У
Управление персоналом	К	У	У	У	О
Управление финансами и бухгалтерским учетом	К	У	О	У	У
Планирование и управление техническим развитием	К	У	-	О	У
Управление качеством выпускаемой продукции	К	У	-	О	У
Управление трудом и зарплатой	К	У	У	У	О
Управление охраной труда и техникой безопасности	К	У	У	У	О
Управление материально-техническим снабжением	К	О	У	У	-
Управление продажами	К	О	У	У	-
Организация рекламных кампаний	К	О	У	У	-
Управление поставками сырья в организацию	К	О	У	У	-
Управление производственным процессом	К	-	-	О	-

Условные обозначения: О – ответственность за принятие решения, постановку цели, формирование задач; К – контроль; У – участие, информирование, сбор данных.

Условные обозначения подразделений: Р – руководитель организации; ОСС – отдел снабжения и сбыта; ФО – финансовый отдел (бухгалтерия); ПО – производственный отдел; ОК – отдел кадров; ХО – хозяйственный отдел.

Матрица распределения функций управления позволяет четко распределить их между руководством предприятия и подразделениями аппарата управления, определить технологическую последовательность операций управления и четко закрепить операции за конкретными руководителями и специалистами.

Важнейшим элементом реализации функций управления и их взаимоувязки является организационная структура управления.

«Структура управления организацией», или «организационная структура управления» – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категории и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно [14].

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми [26].

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

В нашей организации имеет место линейно линейно-функциональная организационная структура управления (приложение Б).

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т.д.

Рассмотрим основные направления управления персоналом организации.

Поиск, подбор и отбор персонала

При наборе персонала ООО «МирУнт» использует как внутренние, так и внешние источники набора (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Источники найма кадров предприятия

Наименование источника найма	Удельный вес, %
Рекомендации друзей и родственников	35
Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала	32
Объявления, реклама	25
Инициативные письма-обращения о приеме	5
Прочие	3
Всего	100

Система найма персонала, используемая на предприятии представлена на рисунке 3.1.

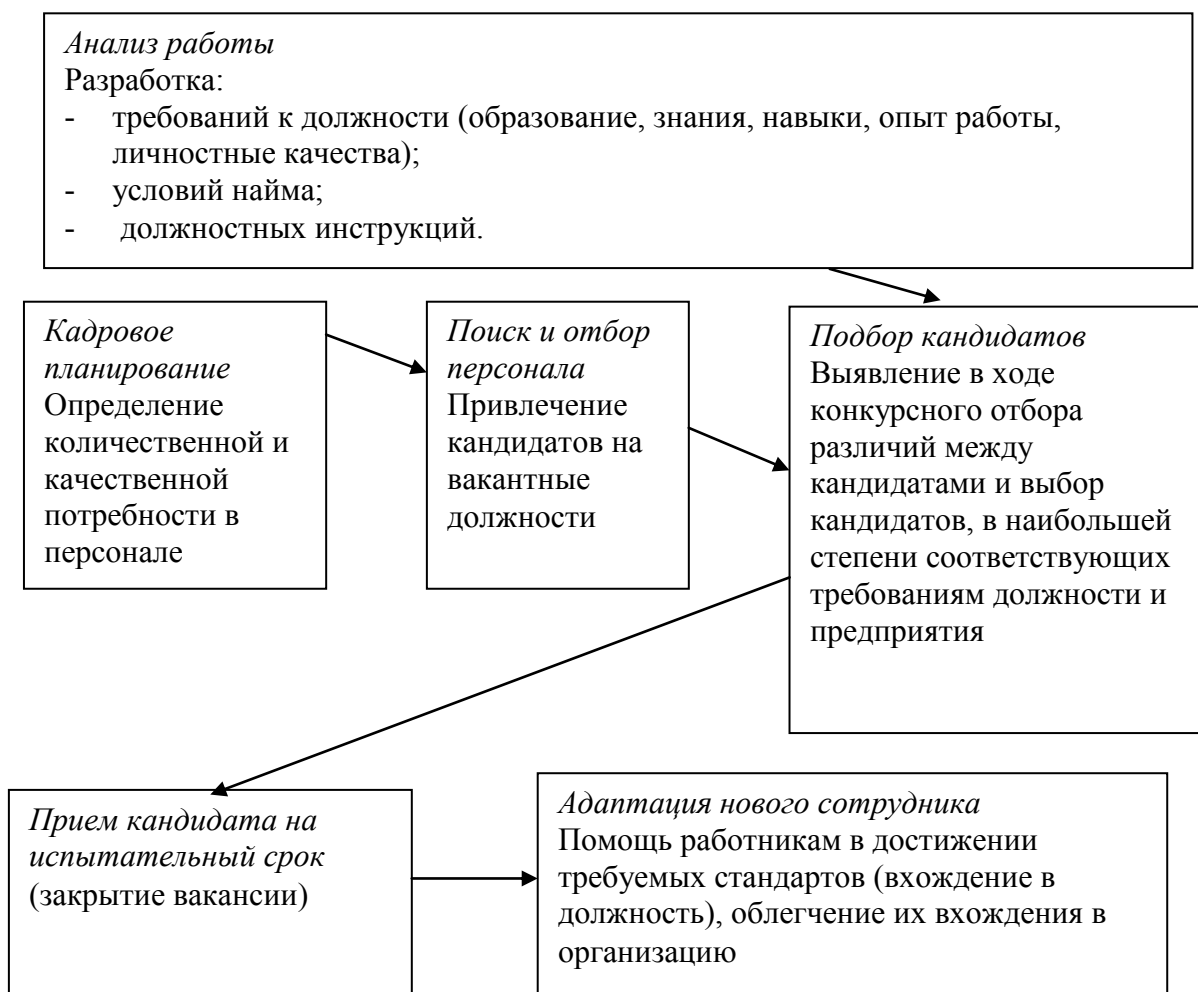


Рисунок 3.1 – Система найма персонала [31]

Целью построения данной системы является пополнение предприятия высококвалифицированным персоналом.

В ООО «МирУнт» наиболее практикуемым методом отбора претендентов на вакантное место является собеседование, представляющее собой интервью, обмен информацией между представителями организации и кандидатом на занятие вакантной должности. По результатам интервью претендент на вакантную должность должен заполнить анкету.

На предприятии требуются специалисты высокого уровня. Поэтому при подборе персонала предлагается делать акцент на студентов вузов и специальных учебных заведений. При этом, проводить предварительную работу необходимо, начиная с середины предпоследнего семестра.

Основными методами работы со студентами являются:

- возможное материальное стимулирование лучших студентов для сотрудничества с предприятием;
- предоставление прохождения практики на предприятии;
- предложение тем дипломных проектов, в разработке которых заинтересованно предприятие;
- проведение конкурса среди студентов для найма на вакантную должность.

Основными преимуществами молодых сотрудников являются: энергичность, более легкая обучаемость и позитивное отношение к любому новаторству. Так как одним из основных положений, выдвигаемых при найме сотрудника на работу является соответствие его личных качеств требованиям к должности, то предлагается при найме кандидата на вакантную должность пользоваться услугами профессионального психолога. Наличие на предприятии психолога также облегчает разрешение различных внутрифирменных конфликтов, возникающих при производственном процессе.

При отборе кандидатов для работы в организации необходимо проводить два этапа собеседования. Первый этап должен проходить в отделе кадров, и включать в себя собеседование и проверку рекомендаций. Есть несколько ключевых факторов, на которые необходимо обращать внимание: это то, заинтересован ли кандидат в работе как таковой, что привлекает в предложении фирмы, и соответствуют ли его личностные и деловые качества специфике работы в соответствующей сфере [15].

Так же на первом этапе необходимо оценить уровень стрессоустойчивости – важнейшее качество, необходимое для работы в любой организации. Персонал всегда должен вести себя сдержанно, действия работников в любой ситуации должны соответствовать стандартам поведения, которые приняты в конкретной сфере. Важно, чтобы кандидата не тяготила жесткая регламентация его деятельности.

Чтобы проверить стрессоустойчивость кандидата, сотрудники отдела кадров должны ставить его в неловкие ситуации или задавать провокационные вопросы. Например, неожиданно прерывают собеседование и спрашивают кандидата, может ли он подождать некоторое время, перенести встречу или подъехать еще раз. Нормальная реакция соискателя в подобной ситуации - предложить какие-то альтернативные варианты, если ему не подходят условия. Если же он начинает нервничать и возмущаться, это говорит о том, что у него недостаточно выдержки и в общении с коллегами он поведет себя точно так же. То же и с провокационными вопросами: если кандидат начинает раздражаться, тем более грубить в ответ на заданный заведомо неприятный вопрос, касающийся, например, личной жизни, становится очевидно, что он не сможет общаться с другими сотрудниками организации, которые также могут вызвать раздражение своим поведением или словами.

Достаточно большое значение в отборе имеет репутация кандидата, поэтому считаем обязательным запрашивать у соискателей письменные рекомендации с предыдущих мест работы. Однако отсутствие рекомендаций не может служить основанием для отказа в приеме на работу.

Второй этап собеседования должен проводить начальник службы, в которую устраивается новый сотрудник, и его будущий непосредственный руководитель. Они оценивают профессиональные навыки:

- владение специальными навыками, необходимыми для определенного рода профессии;
- креативность, умение находить выход из сложных ситуаций, способность к самостоятельной работе;
- мотивация на профессиональное развитие и лояльность по отношению к компании;
- способность к логическому анализу, высокая обучаемость;
- умение убеждать и выстраивать партнерские отношения.

После того как все, кто проводил отбор кандидатов, сравнивают свои мнения, может приниматься окончательное решение о выходе кандидата на работу или об отказе ему в трудоустройстве [18].

При подборе кандидатов на вакантную должность будут использованы методы оценки и отбора, указанные в таблице 3.3, так как к кандидатам предъявляется широкий спектр требований и необходимо комплексное изучение личностных, профессиональных и других качеств.

Таблица 3.3 – Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Методы оценки и отбора					
	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
Интеллект		++	++			+
Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+
Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
Коммуникативные способности и навыки		+	++			++
Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
Здоровье и работоспособность	+		+		+	++
Внешний вид и манеры			+			++
Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)		+	++			++

Условные обозначения: ++ (наиболее эффективный метод);
+ (часто применяемый метод).

Также при отборе персонала будет использована методика PARLA, которая считается наиболее оптимальной для проведения интервью. Это западная техника интервьюирования, которая направлена на оценку ключевых компетенций кандидата на должность. Расшифровывается аббревиатура следующим образом: Problem - Action - Result - Learned - Applied и представляет собой алгоритм проведения интервью, состоящий из пяти этапов [17].

Адаптация новых сотрудников

В компании существует два направления профессиональной адаптации:

- первичная – ориентация молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
- вторичная – приспособление к организации работников, меняющих объект своей трудовой деятельности или профессиональную роль.

В ООО «МирУнт» используется метод наставничества. Непосредственный руководитель становится куратором нового сотрудника или назначает компетентного сотрудника своего подразделения. На протяжении всего периода адаптации куратор консультирует сотрудника по возникающим вопросам, разъясняет поставленные задачи, оказывает психологическую и моральную поддержку. Труд наставника в организации не оплачивается.

Помимо наставничества в программу адаптации входят обучение в кадровой службе, инструктаж на рабочем месте, ознакомление с корпоративными документами.

Обучение персонала

ООО «МирУнт» использует как внутренние, так и внешние формы обучения.

Внутренние: наставничество – разъяснение и демонстрация обучающемуся приемов работы опытным сотрудником или же специальным инструктором непосредственно на рабочем месте; ротация – метод

самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.

Внешние: по согласованию с руководством сотрудник может быть направлен на специализированные курсы и программы обучения согласно Политикам Компании и установленным бюджетным лимитам.

Мотивация

Мотивация труда рассматривается как важнейшая и сложнейшая функция управления, заключающаяся в побуждении работников к результативной деятельности с помощью внешних и внутренних факторов для достижения целей организации и удовлетворения личных потребностей.

Состав мотивирующих элементов ООО «МирУнт» входят:

1. Физиологическая потребность существования:

- рабочее место соответствует гигиеническим и санитарным нормам (освещенность, вентиляция, температурный режим)
- нормированный рабочий график (выходные, отпуска);
- туалетная комната (мыло, сушка, бумага);
- отдельное место для курящих;
- место для парковки автомобилей.

2. Потребность в безопасности:

- социальные гарантии (отчисления в Пенсионный фонд, в медицинское страхование и т.д.);
- заработная плата (окладная система + премии): официальная заработная плата соответствует реальной;
- медицинское страхование;
- частичная оплата детских путевок.

3. Потребность в позитивном подкреплении:

- премии: 30 % от оклада, выплачивается ежемесячно; 100 % от оклада, выплачивается ежегодно;

- подарки: к 8 Марта; к 23 февраля; за победу в проводимых Компанией конкурсах.

4. Потребность в принадлежности и причастности:

- общекорпоративные мероприятия: корпоративное празднование Нового года, 8 марта, 23 февраля.

5. Потребность в уважении и признании:

- система повышения персонального статуса
- наделение должностями;
- система кадрового резерва.

6. Потребность в самовыражении:

- индивидуальное планирование обучения;
- курсы повышения квалификации;
- внутрифирменное обучение резерва;
- наделение дополнительными обязанностями;
- наделение дополнительными полномочиями;
- обеспечение профессиональными печатными изданиями.

3.2 Формирование стратегий организации

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления организации.

Стратегическое планирование представляет собой последовательность действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегическое планирование начинается с миссии организации. Миссия – это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом. В миссии проявляется отличие организации от

ей подобных, и это отличие формируется и реализуется затем в стратегии ее функционирования и развития [33].

Миссия ООО «МирУнт» – «Мы видим свое предназначение в производстве высококачественной, эргономической зимней обуви на основе современных технологий и с использованием лучших материалов».

Далее миссия детализируется для основных групп, с которыми будет взаимодействовать предприятие.

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

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

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

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

Принципы ООО «МирУнт»:

1. В нашей деятельности мы руководствуемся законами Российской Федерации, международным торговым правом и устоявшимися нормами делового оборота.

2. Основная цель нашей деятельности – извлечение прибыли - основана на осуществлении общественно-полезной деятельности через обеспечение наших клиентов высококачественной резиновой обуви.

3. Мы ориентированы на долгосрочную работу и не считаем возможным получение сиюминутной конъюнктурной прибыли за счет ущемления интересов окружающих нас представителей различных групп влияния. Взаимовыгодное сотрудничество - основа успеха нашего бизнеса в будущем.

4. В нашей повседневной деятельности мы исходим из приоритета всестороннего информирования наших клиентов обо всех нам известных специфических особенностях предлагаемых или запрашиваемых материалов. Заблаговременное предупреждение возможных сбоев - наша обязанность.

Следующим этапом в системе планирования является определение стратегических целей организации.

Цели – состояния отдельных характеристик организации, которые являются для неё желательными и на достижение которых направлена её деятельность. Цели должны быть согласованы с миссией организации и являются основанием для последующего проектирования стратегий.

Цели организации должны быть сформулированы с учетом следующих требований:

- четкие временные рамки, на которые устанавливаются цели;
- конкретность содержания и реальная достижимость целей;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями, а также с ресурсами, потребными для их достижения;
- адресность и возможность осуществления контроля в ходе реализации целей [41].

Основная цель организации ООО «Вездеход» заключается в максимизации прибыли и завоевание лидерства на отечественном рынке резиновой обуви путем производства высококачественной продукции (C_0). Теперь декомпозируем основную цель организации, на стратегические по признаку «сферы деятельности» путем построения «дерева целей» (рисунок 3.2, таблица 3.4).

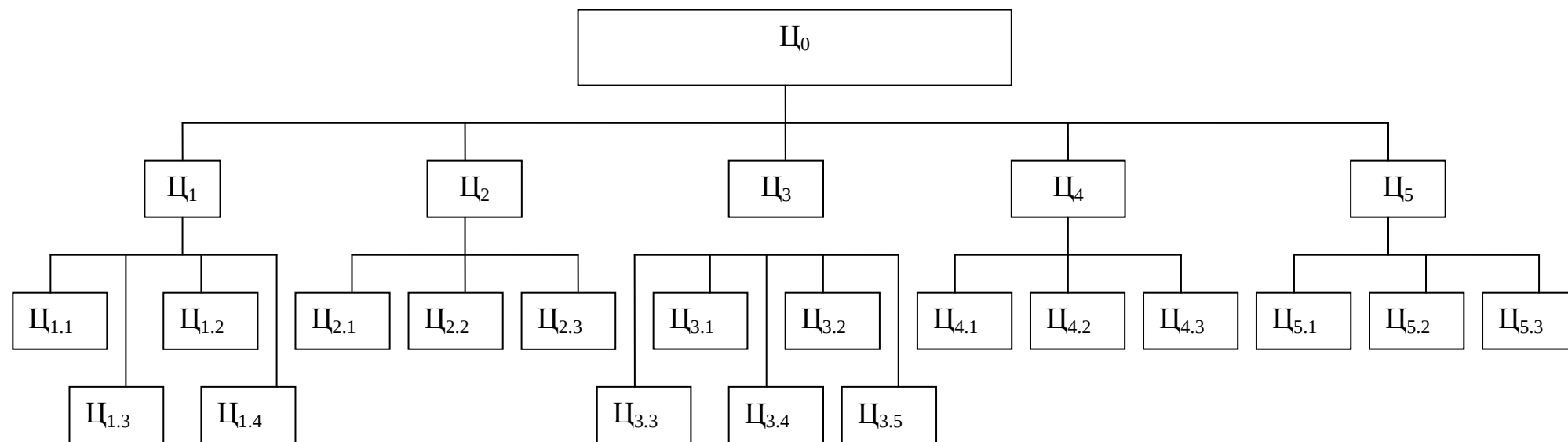


Рисунок 3.2 – «Дерево целей» предприятия

Таблица 3.4 – Содержание целей организации

Условное обозначение цели	Описание цели
1	2
Ц ₀	максимизации прибыли и завоевание лидерства на рынке зимней обуви путем производства высококачественной продукции
Ц ₁	<i>Маркетинговые цели</i>
Ц _{1.1}	Завоевание и поддержание стабильной доли приволжского рынка продукции на уровне 25% к 4 году реализации проекта
Ц _{1.2}	Удержание цен на уровне, равном или чуть ниже уровня цен ближайших конкурентов
Ц _{1.3}	разработка системы поощрений для постоянных клиентов (оптовых потребителей) в течение первого года реализации проекта
Ц _{1.4}	Разработка комплекса маркетинга, обеспечивающего прирост реализации продукции на 5% в год
Ц ₂	<i>Экономические цели</i>
Ц _{2.1}	Увеличение доходов на 20% в год
Ц _{2.2}	Увеличивать рентабельность ежегодно на 5 % относительно базовых показателей
Ц _{2.3}	Ежеквартальная оптимизация состава издержек, не связанных с трудовыми и арендными расходами, и их снижение на 6% в год
Ц ₃	<i>Производственные цели</i>
Ц _{3.1}	Увеличение ассортиментного ряда на 5-6 позиций и разработка соответствующей технологии производства к третьему году реализации проекта
Ц _{3.2}	Увеличение производительности труда на 10-20% в год за счет автоматизации отдельных видов деятельности и в первую очередь, связанную с движением материального потока
Ц _{3.3}	Выявление необходимого минимума запасов готовой продукции на день, для увеличения скорости обслуживания к концу первого года реализации продукции

Продолжение таблицы 3.4

1	2
Ц _{3.4}	Выбор оптимального поставщика ресурсов и заключение договоров поставки в течение первых четырех месяцев реализации проекта
Ц _{3.5}	К третьему году реализации проекта внедрить и сертифицировать систему менеджмента качества соответствующую международным стандартам
Ц ₄	<i>Управление персоналом</i>
Ц _{4.1}	Установление помимо должностного оклада бонусов, привязанных к эффективности деятельности сотрудника лично и всего предприятия в целом, к длительности работы на предприятии (выслуге лет) и наличию прогулов и больничных к 3 году реализации проекта
Ц _{4.2}	Привлечение квалифицированных консультантов для создания и поддержания нужного психологического климата в коллективе
Ц _{4.3}	Формирование системы развития персонала организации к концу второго года реализации проекта
Ц ₅	<i>Организационные цели</i>
Ц _{5.1}	Приобщение персонала организации к общему корпоративному духу и целям компании
Ц _{5.2}	Создание на базе предприятия отдела маркетинга к пятому году реализации проекта
Ц _{3.3}	Провести мониторинг эффективности системы коммуникаций предприятия к третьему году реализации проекта

Целостность организации и ее открытость как системы обуславливают: разделение внутренней и внешней среды, зависимость организации от внешних факторов, взаимодействие внутренней и внешней среды, различную степень взаимодействия параметров внутренней и внешней среды и управления ими [23].

Наиболее распространенным методом анализа среды организации является SWOT-анализ. Он производится в целях выявить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды для того, чтобы выработать стратегию использования наиболее благоприятных возможностей внешней среды с учетом наиболее сильных факторов внутренней среды организации [10]. SWOT-анализ ООО «МирУнт» представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - SWOT-анализ ООО «МирУнт»

<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<p>Рост деловой активности населения региона.</p> <p>Возможность беспрепятственной реализации продукции в странах-членах таможенного союза</p> <p>Приток частного и иностранного капитала в отечественную промышленность.</p> <p>Тенденции развития новых процессов производства, появление нового оборудования.</p>	<p>Общая политическая ситуация в мире, характеризующаяся нестабильностью политических связей между странами.</p> <p>Постоянный рост уровня инфляции.</p> <p>Возможность второй волны экономического кризиса.</p> <p>Снижение платежеспособного спроса.</p>
<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<p>Эффективность организационно-управленческой структуры</p> <p>Высокий технологический уровень производства</p> <p>Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении субподрядчиков, так и в отношении конечных потребителей</p> <p>Четко сформулированная миссия и философия организации, которая дает представление персоналу о цели существования организации.</p> <p>Работа с клиентами основана на качественном индивидуальном подходе к их пожеланиям.</p>	<p>Недостаток финансовых средств (оборотных, для осуществления финансирования необходимых стратегических инициатив).</p> <p>Низкая рентабельность производственной деятельности из-за слабой организации снабжения на первоначальном этапе реализации проекта.</p> <p>Нет широкой известности среди населения</p> <p>Неполная загрузка производственных мощностей на первоначальном этапе реализации проекта</p>

На основании полученных данных разработаем стратегии развития и функционирования организации. Базовые стратегии функционирования представлены в таблице 3.6 [19].

Таблица 3.6 – Характеристики базовых стратегий функционирования организации

Характеристики	Лидерство по издержкам	Дифференциация	Фокусирование
1	2	3	4
Стратегическая цель	Стремление стать поставщиком самых дешевых товаров, привлекательных для широкого круга потребителей.	Обеспечение уникальных свойств товара, привлекательных для широкого круга потребителей.	Сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте, в котором потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка.
Основа конкурентного преимущества	Более низкие по сравнению с конкурентами издержки.	Способность предложить покупателям нечто отличное от конкурента с надбавкой к цене только за осознанную ценность.	Низкие издержки или товар, соответствующий требованиям и вкусам целевого сегмента.
Номенклатура продукции	Хороший базовый продукт, соответствие средним стандартам.	Разнообразие вариантов продукции, подчеркивание отличительных качеств.	Продукт, соответствующий особым нуждам целевого сегмента.
Особенности производства	Непрерывный поиск путей снижения издержек без того, чтобы жертвовать приемлемым качеством.	Изобретения путей создания ценности для покупателя.	Изготовление по заказу сегмента.

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4
Поддержка стратегии	Оптимальные показатели цена/качество. Все элементы стратегии направлены на снижение издержек на каждом рабочем месте, на каждом этапе цикла производства (по всей цепочке стоимости).	Доведение до заинтересованных потребителей информации об отличительных чертах продукции, использование их для завоевания особой репутации. Подчеркивание постоянно производимых улучшений продукции.	Полное сосредоточение деятельности на обслуживании целевого(ых) сегмента(ов) лучше, чем это делают конкуренты.

Исходя из представленных данных, в качестве базовой выбираем стратегию фокусирования.

Для формирования стратегии развития предприятия воспользуемся матрицей Томпсона и Стрикленда с осями «Рост рынка – Конкурентная позиция» Воспользуемся полученными ранее данными относительно темпов роста рынка и силы конкурентной позиции предприятия для того, чтобы построить эту матрицу (рисунок 3.3) [41].

Учитывая квадрант матрицы, в который попала компания, можно сформулировать ее стратегию развития как стратегию концентрированного роста, поскольку она предполагает усиление позиций на рынке, развитие самого рынка и качества (ассортимента) производимой продукции с возможным последующим пересмотром стратегии концентрации.

При реализации этих стратегий обращается внимание на возможности усиления конкурентных позиций продукта на рынке. Для этого необходимо оценить уровень его конкурентоспособности и конкурентоспособность других продуктов или аналогичных продуктов рынка.

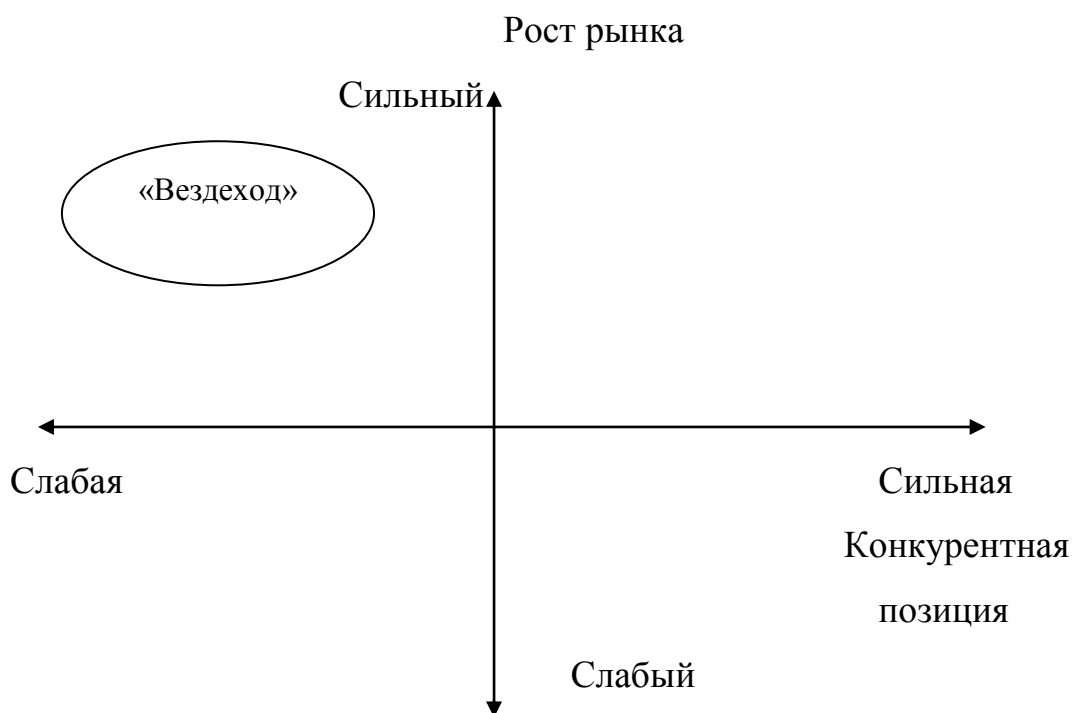


Рисунок 3.3 – Матрица Томпсона и Стрикленда для определения стратегии развития ООО «Вездеход»

Нашему предприятию, как и любому другому предприятию, необходимо точно знать положение своего продукта на рынке, а это значит точно определить соотношение своих предложений с восприятием и желаниями потребителей, конкурентов и изменениями во внешней среде.

Стратегия может быть сформулирована следующим образом:

- 1). Повышение спроса за счет привлечения новых потребителей, поиск новых возможностей реализации товара, активная маркетинговая политика.
- 2). Завоевание доли рынка за счет привлечения потребителей конкурентов, увеличение количества потенциальных потребителей и преданности потребителей предприятия. Анализ конкурентов с целью выявления их сильных и слабых сторон для расширения доли рынка.
- 3). Повышение производительности за счет совершенствования структуры затрат, ассортимента товаров, повышения их ценности и качества. Анализ производства товара по всем технологическим цепочкам с целью выявления уязвимых мест.
- 4). Оборона позиций за счет тактики выжидания, обороны с превентивными мерами активной обороны.

Чтобы добиться успеха на существующем рынке, предприятие планирует придерживаться следующих действий:

1). Попытаться выиграть борьбу за лидерство в отрасли, рискуя и используя смелую созидательную стратегию. Широкая или сфокусированная стратегия дифференциации, направленная на достижение превосходства в качестве товара, будет являться наилучшей для достижения конкурентного преимущества.

2). Активно поддерживать совершенствование технологического процесса, улучшая качество продукции и разрабатывая привлекательные для потребителя характеристики товара.

3). Попытаться использовать любые преимущества первопроходца, выпуская больше моделей товара, улучшая его внешний вид, используя новые технологии и каналы сбыта, заранее обеспечивая производство сырьем.

4). Искать новые потребительские сегменты и новые способы применения товара, расширять географическую сферу деятельности.

5). Постепенно перенести основной акцент рекламы: с ознакомления потребителей с товаром, на создание у них благоприятного впечатления от предприятия и торговой марки.

6). Использовать снижение цен для привлечения на рынок группы покупателей, чутких к изменению цен.

7). Ожидать выхода на рынок финансово устойчивых аутсайдеров, использующих агрессивные стратегии. При этом необходимо подготовиться к появлению сильных конкурентов, предвидя, кто из конкурентов появится, учитывая существующие и будущие барьеры.

Применив, концепцию «Жизненного цикла товаров» определим основные направления маркетинговых мероприятий на разных этапах жизненного цикла товара [43].

Вывод продукта на рынок

Цели - Ввести товар на рынок.

Реклама – интенсивная. Основными целями рекламы являются: добиться известности существования товара и марки; информировать рынок о выгодах нового товара; побудить покупателей испытать новый товар; побудить посредников (оптовых и розничных) брать товар на продажу. Таким образом, основной акцент в целях рекламы делается на информирование покупателей и посредников о назначении, области применения, основных характеристиках, названии нового товара.

Поставка продукта на рынок – в небольших количествах (пробный маркетинг).

Состав необходимой информации - о лидерах рынка, группах потребителей, которые готовы принять новый товар.

Каналы сбыта – прямые поставки потребителям, формирование контакта с розничными посредниками.

Цена товара ориентированная на ценового лидера.

Расходы на маркетинг – самые высокие.

Ассортимент – узкий.

Рост продаж

Цели - Завоевать прочные позиции.

Реклама – информационная. Цели рекламы: создание сильного, устойчивого образа марки товара; создание и поддержание приверженности марке; стимулирование приобретения товара; дальнейшее повышение осведомленности покупателей.

Поставка продукта на рынок – Резко увеличивается.

Состав необходимой информации - О новых сегментах рынка.

Каналы сбыта – Развитие отношений как с розничными, так и с оптовыми посредниками.

Цена товара – ориентированная на ценового лидера.

Расходы на маркетинг – высокие.

Ассортимент – расширение ассортимента.

Стабилизация спроса

Цели - Удержать позицию на рынке

Реклама – агитирующая. Основной целью рекламы является недопущение уменьшения и даже рост доли рекламируемого товара на рынке. Основной упор в рекламе делается на разнообразные скидки при приобретении товара.

Поставка продукта на рынок – Продолжает увеличиваться, затем стабилизируется.

Состав необходимой информации - О емкости и возможностях рынка.

Каналы сбыта – Поддержание партнерских отношений с имеющимися посредниками путем предоставления оптовых скидок, лояльных условий оплаты. Поиск посредников в регионах России и ближнего зарубежья.

Цена товара – ориентирована на спрос (низкая).

Ассортимент – расширение ассортимента.

Падение спроса

Расходы на маркетинг – высокие.

Цели - Удержать позицию на рынке.

Реклама – поддерживающая (напоминающая). Удержание внимания потребителей-консерваторов, а также потребителей лояльных к компании. Основной упор в рекламе делается на улучшение имиджа фирмы и скидки.

Поставка продукта на рынок – Постепенно снижается.

Состав необходимой информации - Об остаточном спросе и спросе на замену.

Каналы сбыта – Поддержание партнерских отношений с имеющимися посредниками.

Цена товара – ориентирована на спрос (низкая).

Расходы на маркетинг – низкие.

Ассортимент – сокращение производства не пользующихся спросом товаров, если возможно модификация товаров.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Для реализации проекта необходимо 10,25 млн. рублей, из которых 4,25 млн. рублей являются собственными средствами, а 6 000 000 рублей – заёмными (банковский кредит), которые получены на покупку оборудования. Таким образом, соотношение кредит: собственные средства 58,7 : 41,3.

Денежные средства будут потрачены на приобретение оборудования, аренду производственных площадей, ремонт помещения и ввод его в эксплуатацию, установку нового оборудования, сертификацию продукции и обучение персонала.

Перечень основных этапов календарного графика работ с указанием необходимых финансовых ресурсов для выполнения этих этапов и длительностью приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Инвестиционные затраты по периодам, руб.

Вид затрат инвестиционного периода	3.2017	4.2017	5.2017
Составление проекта	15 000,00		
Покупка ткацкого и прядильного оборудования	7 980 000,00		
Подготовка помещений	1 680 000,00		
Подбор и наем персонала		6 041,39	
Покупка швейного оборудования		415 849,20	
Пусконаладочные работы			5 069,23
ИТОГО	9 675 000,00	421 890,59	5 069,23

Финансирование инвестиционных затрат будет произведено за счет собственных средств (3 595 000 руб.), а также банковского кредита (6 млн. руб.). Финансирование покупки оборудования за счет заемных средств осуществляется на 70%, 30% оплачивается за счет целевых займов учредителей.

Формирование оборотного капитала придется полностью финансировать за счет собственных средств предприятия.

Предположительно, при привлечении банковского кредита предприятие будет привлекать собственный залог, залог третьих лиц, а также средства ОАО «Поручитель».

Рассмотрим структуру себестоимости продукции предприятия.

Себестоимость продукции состоит из постоянных и переменных затрат. Переменные это затраты на материалы и комплектующие, они меняются с изменением объемов производства, а постоянные это затраты на оплату труда, издержки на оплату помещения, маркетинговые и производственные издержки, с изменением объема производства они меняются незначительно.

Совокупные прямые издержки на производство продукции представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Прямые издержки на производство продукции, руб.

Статья затрат	Величина затрат		
	Унты мужские	Унты женские	Унты детские
Материальные затраты:			
кожи	844,53	746,21	622,61
мех	1293,92	1143,28	953,90
поролон	127,84	112,96	94,25
картон	54,24	47,92	39,98
драп	244,06	215,65	179,93
войлок	209,20	184,84	154,22
упаковка	30,99	27,38	22,85
Сдельная заработная плата, с учетом страховых взносов	1069,22	944,75	788,26
Всего	3874	3423	2856

Постоянные издержки формируются следующим образом:

- общехозяйственные – 5% от прямых материальных затрат;
- общепроизводственные – 10% от прямых материальных затрат;

- коммерческие – 5% от чистого объема продаж.

Структура затрат на оплату труда персонала зависит от запланированного штатного расписания:

Таблица 3.9 – Штатное расписание предприятия

Должность	Количество, чел.	Зарплата, руб.
Директор	1	45 000,00
Зам директора по производству	1	30 000,00
Главный бухгалтер	1	30 000,00
Зам директора по сбыту и снабжению	1	28 000,00
Мастер	1	18 000,00
Операторы	5	15 000,00
Швеи	8	15 000,00
Упаковщики	2	12 000,00
Наладчик	1	15 000,00
Кладовщики	2	10 000,00
Грузчики	2	10 000,00
Менеджер по снабжению и сбыту	1	16 000,00
Менеджер по сбыту	1	16 000,00

Общий месячный фонд оплаты труда составит 473 000,00 руб.

Наличие информации о прямых постоянных расходах позволяет сделать анализ безубыточности, то есть определить критический объем производства (рисунок 3.4, таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Критический объем производства, шт.

Наименование продукции	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
Унты мужские	1183	1161	1135	1110
Унты женские	1154	1127	1096	984
Унты детские	681	661	656	643

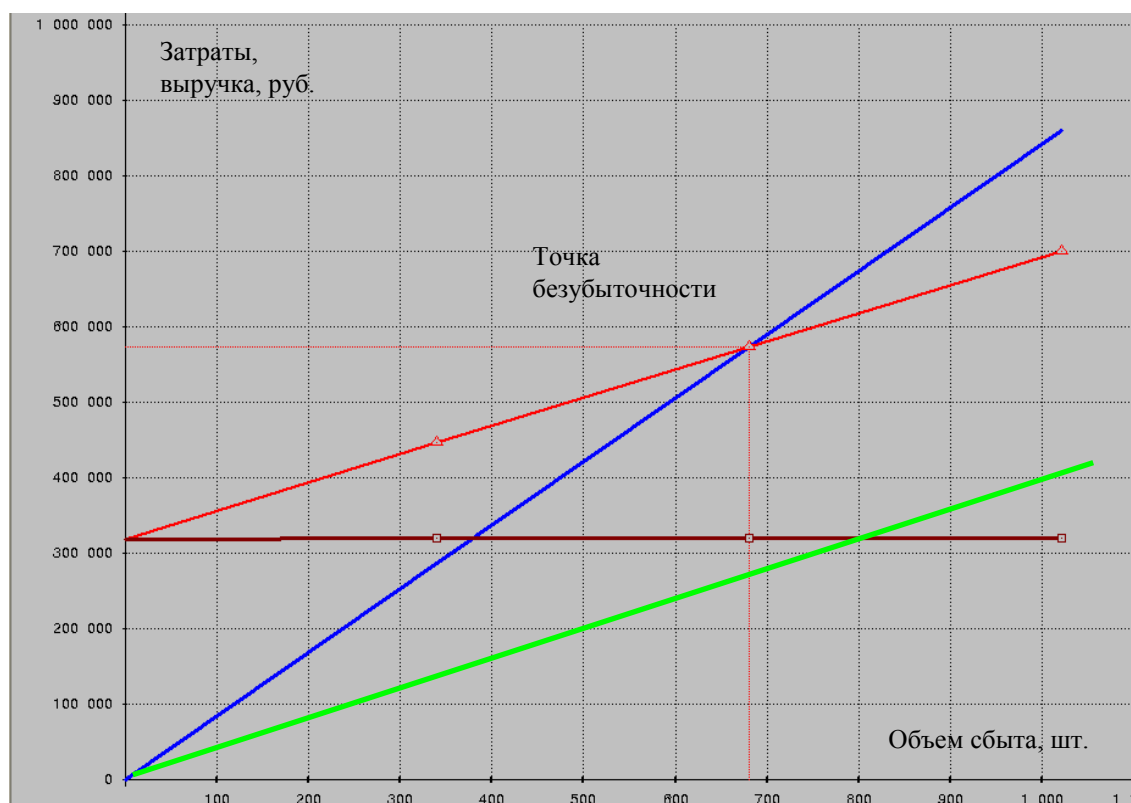


Рисунок 3.5 – Точка безубыточности производства детских унтов в 2017 году

Отчет о финансовых результатах позволяет определить из каких составляющих складывается прибыль предприятия (приложение В). Как показывают предварительные расчеты, предприятие начнет получать прибыль со второго года реализации проекта, причем ее величина будет ежегодно увеличиваться.

Отчет о движении денежных средств или «Кэш-фло» (от англ. Cash Flow) показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат (приложение Г). Приведенные данные свидетельствуют, что политика формирования и распределения финансовых ресурсов выбрана правильная.

Интегральным экономическим эффектом проекта является чистый приведённый (дисконтированный доход), который представляет собой величину чистого дохода от реализации проекта. Для предприятия «МирУнт» за пять лет реализации проекта он составит 2 362 717 рублей (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значения
Ставка дисконтирования	15,00 %
Период окупаемости	40 мес
Дисконтированный период окупаемости	51 мес
Средняя норма рентабельности	34,52 %
Чистый приведенный доход	2 362 717
Индекс прибыльности	1,23
Внутренняя норма рентабельности	24,74 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	19,33 %
Длительность	2,64 лет

Методика оценки эффективности инвестиционных проектов предполагает определение эффективности с учетом выбранной ставки дисконтирования. В нашем случае она принята равной 15% годовых.

Дисконтированный период окупаемости рассчитывается аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта равен 51 месяц.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 34,52 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются практически в 1,5 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние годы наблюдается рост популярности унтов, это обусловлено как изменением технологических и дизайнерских решений в производстве унтов, но и переоценкой их достоинств покупателями.

Первоначально предприятие предполагает производить три ассортиментные группы унтов – это мужские, женские и детские унты.

Технология производства обуви довольно сложная. Процесс производства состоит из восьми основных этапов.

Важной составляющей производства высококачественной продукции являются производственные мощности. В результате анализа предложений со стороны производителей оборудования, а также исходя из требований производства, были определены состав и структура производственного оборудования.

Для эффективного функционирования организации необходимо сформировать организационную структуру управления. Выбор был остановлен на линейно-функциональной структуре. По предварительным расчетам на первых этапах численность персонала будет составлять 28 человек.

Для обеспечения целенаправленности деятельности предприятия разрабатывается его миссия. Миссия ООО «МирУнт» состоит в следующем «Мы видим свое предназначение в производстве высококачественной, эргономической зимней обуви на основе современных технологий и с использованием лучших материалов».

Эффективное долгосрочное функционирование организации возможно только в условиях постоянного мониторинга сильных и слабых сторон предприятия, а также его возможностей и вероятных угроз со стороны рынка и участников рыночных отношений. С этой целью проводится SWOT-анализ. В результате проведенного SWOT-анализа, было установлено, что благодаря своим сильным сторонам предприятие сможет обеспечить защиту

от возможных угроз и воспользоваться возможностями имеющимися во внешней среде и обеспечить себе тем самым устойчивое конкурентное положение.

Для выявления наиболее предпочтительного сегмента рынка было проведено анкетирование посетителей магазина «Елена», где представлен широкий ассортимент унтов. В опросе участвовало 150 человек. В результате анализа анкетных данных было установлено, что основная часть покупателей унтов – это люди, находящиеся в трудоспособном возрасте от 20 до 50 лет. При этом практически отсутствует приверженность какой-либо торговой марке. Отчасти это связано с тем, что унты не входят в число престижных, бредовых вещей, и выполняет утилитарную функцию. В более чем 80% случаев причиной покупки становится банальная необходимость и менее 20% покупателей руководствуется требованиями к дизайну и имиджу.

При активной маркетинговой политике предприятие не первоначальном этапе может завоевать порядка 3 % российского рынка унтов

Успех организации во многом зависит от торговой марки. В качестве торговой марки была выбрано название предприятия. Товарный знак является именно той основой, на которую опирается реклама. В качестве товарного знака было определено изображение названия организации и белого медведя, что символизирует высокое качество продукции и стойкость ее к любым неблагоприятным погодным условиям . Данный знак, несомненно, привлечет внимание потенциальных потребителей. Он будет размещен на всех видах продукции организации.

При реализации продукции особе внимание необходимо уделить каналам распределения. Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации продукции предприятиям, а также физическим лицам, приобретающим продукцию непосредственно со склада организации. Значительную долю своей продукции предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через

обувные магазины и магазины хозяйственных товаров г. Пензы и Пензенской области. Около 50% всей произведенной продукции предприятие будет реализовывать в другие регионы России через оптовых посредников.

В целях эффективного функционирования предприятию необходимо обеспечить производство такого количества продукции, которое обеспечит получение прибыли, для этого необходимо знать объем безубыточного производства. Так безубыточность достигается при 687 пар обуви в год, при том, что прогнозируемое производство составит в 1,5 раза больше. Таким образом, предприятие защищено от риска колебаний спроса по данному продукту в достаточной степени.

При расчете интегральных показателей было установлено, что при ставке дисконтирования, равной 15% годовых, период окупаемости составляет 51 месяц. Начальные затраты планируется окупить за пять лет как минимум в 1,3 раза. Чистый приведенный доход от реализации проекта за три года равен свыше 2, 3 млн. руб.

Данные показатели свидетельствуют о том, что проект является экономически выгодным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.
2. Налоговый Кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (принят ГД ФС РФ 16.07.1998)
3. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001)
4. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998)
5. Аймухамедова М.Б. Методы промышленного пошива унтов / М.Б. Аймухамедова // Легкая промышленность. 2015 -№ 5 - с. 19
6. Акопян В.Б. Технология пошива унтов/ В.Б. Акопян // Легкая промышленность. 2015. - №3. - с. 54-55
7. Алейников И.Н Новый подход к производству обуви / И.Н Алейников, В.Н. Сергеев, А.В. Русаков, Ю.Г. Меркулов // Легкая промышленность. — 2014. №1. - с. 59
8. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 176 с.
9. Андреев В.В. Планирование производства зимней обуви / В.В.Андреев, И.В. Науменко, Л.П. Паршаков. – М.: Пищевая промышленность, 2014. 318 с.
10. Арасланов К.И. Пособие руководителю и менеджеру / К.И. Арасланов. – Краснодар. – КГУ, 2013. – С.112 с.
11. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. - 288 с.
12. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя / Т. Бойдел. - М.: «Ассиана», 2014. – 418 с.

13. Большаков А.С. Предпринимательство и менеджмент / А.С. Большаков. - СПб.: Питер, 2012. – 634 с.
14. Бусыгин А. Предпринимательство: начальный курс / А. Бусыгин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 638 с.
15. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 256с.
16. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2012. - 123 с.
17. Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью / А.В. Вельков СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 2014. - 19 с.
18. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Триада ЛТД, 2014. – 384 с.
19. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА – М, 2015. - 282 с.
20. Вютрих Х.А. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Х.А. Вютрих, В.Б. Винтер // Проблемы теории и практики управления. М., 2010, - № 3. 96-101 с.
21. Голубев В.Н. Обувное производство / В.Н. Голубев, Н.П. Шелухина. -М, 2015. – 320с.
22. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2015.- 416с.
23. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА – М, 2014. - 333 с.

24. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
25. Дафт Ричард Л. Менеджмент: / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.
26. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты / П.Ф. Драккер. – М., 2009. – 324 с.
27. Донченко Л.В. Состояние и перспективы развития обувного производства в России/ Л.В. Донченко, С.М. Белова // Лнгкая промышленность. — 2015 - с. 14-15
28. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. Менеджмент: учебное пособие.. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 328 с.
29. Зубов Б.И. Развитие российского рынка обуви // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. - №6. – С. 66-71
30. Ильенкова Н.Д. Применение анализа безубыточности при разработке производственной программы / Н.Д. Ильенкова // Экономика и коммерция. Сер.9 Электр. техника. М., 2012, Вып. 3. 105-113 с.
31. Инвестиционная активность предприятий // Экономист. М., 2010, № 5. 51-62 с.
32. Интегрированные системы управления предприятиями: Матер. конф. / Ин-т пробл. управления РАН и др. М., 2012. - 116 с.
33. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 192с.
34. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640 с
35. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж.. Сондерс В. Вонг. Пер с англ. – М.: СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 2014. – 105 с.
36. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. – 2014. - № 6. – 61-67 с.

37. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. – М., Информэлектро, 2012.

38. Обзор российского рынка обуви. Исследования Центра инвестиционно-промышленного анализа и прогноза.
<http://www.foodmarket.spb.ru>

39. Обзор рынка зимней обуви <http://www.conditer.ru>

40. Российский рынок унтов <http://cargogeo.com>

41. Томсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник для вузов / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: ЮНИТИ, 2014. – 418 с.

42. Экономика предприятия / Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандера. – М.: ЮНИТИ, 2014- 670 с.

43. Экономика предприятия / Под ред. И.А. Баева, З.Н. Варлашова и др. – Спб.: Питер, 2013- 383 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Анкета

1. Укажите Ваш возраст.
2. Укажите Ваш доход:
 - Ниже среднего
 - Средний
 - Выше среднего
 - Высокий
3. Укажите степень приверженности к торговой марке
 - Отсутствует
 - Слабая
 - Сильная
 - Абсолютная
4. Как часто вы покупаете унты

Ответ
Чаше раза в год
Раз в год
Раз в 2года
Раз в 3 месяца
Реже, чем раз в 3 года
Всего

5. Что является причиной покупки унтов?

Ответ
Вновь возникшая потребность
Износились
Не устраивает дизайн
Обеспечение сотрудников организации спецодежной
Смена имиджа
Всего

6. Каков основной критерий выбора при покупке унтов?

Ответ
Цена
Марка/производитель
функциональность
Качество
Дизайн
Всего

7. Где вы обычно приобретаете унты?

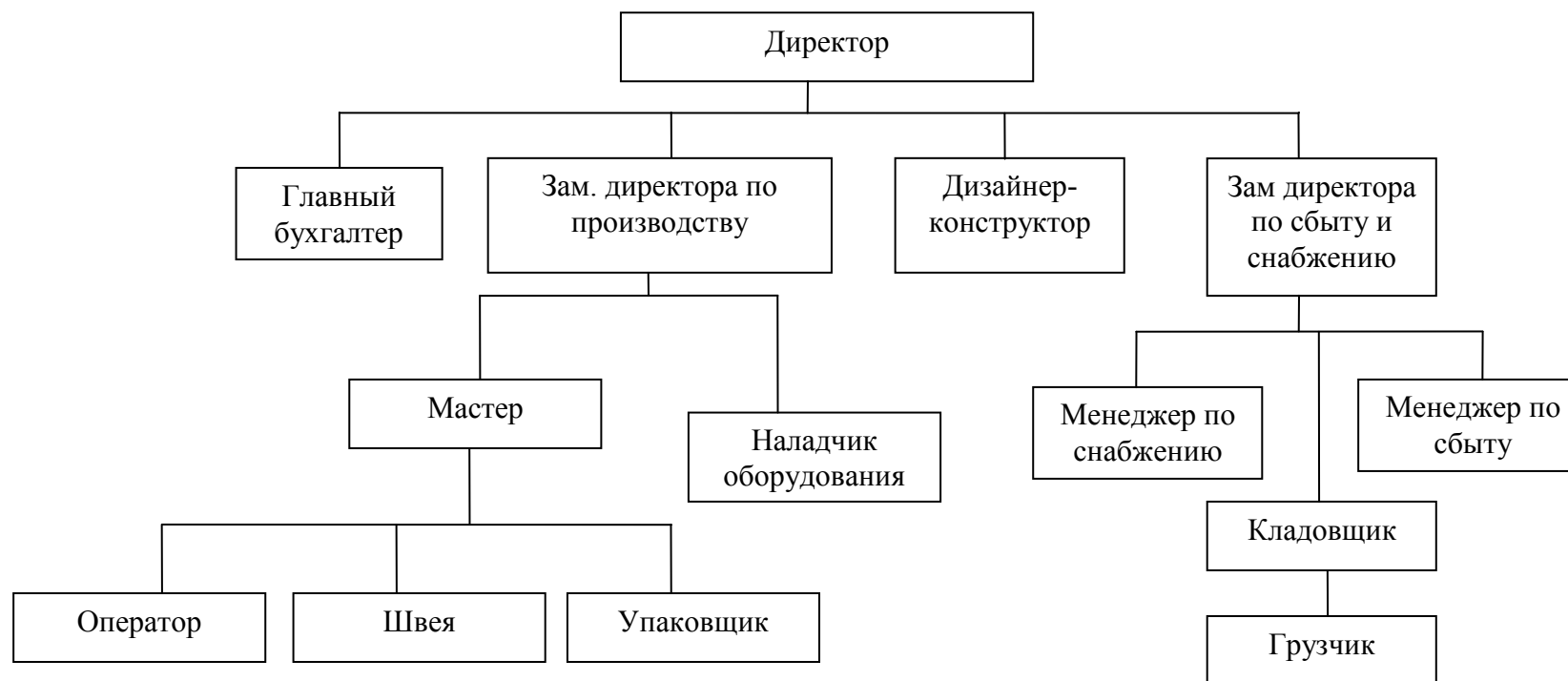
Ответ
В спецмагазинах
В гипермаркетах
Заказ по интернету
В обувных магазинах
На рынке
Всего

8. Оцените по пятибалльной шкале источники информации которую вы получаете об унтах

Источник информации	Достоверность	Доступность	Полезность	Частота использования
Официальные сайты				
Бизнес -порталы				
Пресса				
Рекомендации				
Иное				

9. Какие опции вы хотели бы видеть на нашем сайте?

Ответ
Информацию о товаре
Каталог
Форум/чат
Условия сотрудничества
развлечение
Всего



Структура управления ООО «МирУнт»

Приложение В

План доходов и расходов ООО «МирУнт», руб.

Показатели	3.2017	4.2017	5.2017	6.2017	7.2017
Валовый объем продаж				1 289 470,99	1 821 408,54
Чистый объем продаж				1 289 470,99	1 821 408,54
Материалы и комплектующие				562 998,49	845 853,16
Сдельная зарплата				88 543,49	123 350,79
Суммарные прямые издержки				651 541,98	969 203,95
Валовая прибыль				637 929,01	852 204,58
Налог на имущество		12 398,31	12 941,08	12 826,99	12 712,90
Административные издержки	3 813,56	3 840,31	3 867,25	27 750,24	39 762,93
Производственные издержки				47 711,74	71 682,47
Маркетинговые издержки				54 638,60	77 178,33
Зарплата административного персонала	136 920,00	137 880,44	138 847,62	214 393,09	215 896,97
Зарплата производственного персонала				536 648,54	540 412,92
Зарплата маркетингового персонала				42 612,29	42 911,20
Суммарные постоянные издержки	140 733,56	141 720,75	142 714,87	923 754,51	987 844,83
Амортизация			56 355,93	62 229,51	62 229,51
Проценты по кредитам		71 186,44	71 186,44	71 186,44	71 186,44
Суммарные непроизводственные издержки		71 186,44	127 542,37	133 415,95	133 415,95
Другие издержки	1 436 440,68	5 119,82	4 295,95		
Убытки предыдущих периодов		1 577 174,24	1 807 599,56	2 095 093,83	2 527 162,26
Прибыль до выплаты налога	-1 577 174,24	-1 807 599,56	-2 095 093,83	-2 527 162,26	-2 808 931,36
Прибыль от курсовой разницы					
Налогооблагаемая прибыль	-1 577 174,24	-1 807 599,56	-2 095 093,83	-2 527 162,26	-2 808 931,36
Налог на прибыль					
Чистая прибыль	-1 577 174,24	-1 807 599,56	-2 095 093,83	-2 527 162,26	-2 808 931,36

Продолжение приложения В

Показатели	8.2017	9.2017	10.2017	11.2017	12.2017
Валовый объем продаж	2 360 745,30	2 907 558,91	3 461 927,74	3 486 211,82	3 510 666,24
Чистый объем продаж	2 360 745,30	2 907 558,91	3 461 927,74	3 486 211,82	3 510 666,24
Материалы и комплектующие	1 132 626,83	1 423 360,41	1 718 095,20	1 730 080,67	1 742 149,75
Сдельная зарплата	158 639,42	194 414,39	230 680,77	232 290,01	233 910,47
Суммарные прямые издержки	1 291 266,25	1 617 774,80	1 948 775,98	1 962 370,68	1 976 060,22
Валовая прибыль	1 069 479,05	1 289 784,11	1 513 151,76	1 523 841,14	1 534 606,03
Налог на имущество	12 598,82	12 484,73	12 370,64	12 256,55	12 142,47
Административные издержки	51 941,86	64 288,79	76 805,45	77 341,40	77 881,09
Производственные издержки	95 985,32	120 623,76	145 601,29	146 617,01	147 639,81
Маркетинговые издержки	100 031,58	123 201,65	146 691,85	147 720,84	148 757,04
Зарплата административного персонала	217 411,41	218 936,46	220 472,22	222 018,75	223 576,12
Зарплата производственного персонала	544 203,71	548 021,09	551 865,24	555 736,36	559 634,64
Зарплата маркетингового персонала	43 212,21	43 515,32	43 820,57	44 127,95	44 437,49
Суммарные постоянные издержки	1 052 786,09	1 118 587,07	1 185 256,61	1 193 562,30	1 201 926,19
Амортизация	62 229,51	62 229,51	62 229,51	62 229,51	62 229,51
Проценты по кредитам	69 936,44	68 686,44	67 436,44	66 186,44	64 936,44
Суммарные непроизводственные издержки	132 165,95	130 915,95	129 665,95	128 415,95	127 165,95
Другие издержки					
Убытки предыдущих периодов	2 808 931,36	2 937 003,16	2 909 206,80	2 723 348,24	2 533 741,90
Прибыль до выплаты налога	-2 937 003,16	-2 909 206,80	-2 723 348,24	-2 533 741,90	-2 340 370,48
Прибыль от курсовой разницы					
Налогооблагаемая прибыль	-2 937 003,16	-2 909 206,80	-2 723 348,24	-2 533 741,90	-2 340 370,48
Налог на прибыль					
Чистая прибыль	-2 937 003,16	-2 909 206,80	-2 723 348,24	-2 533 741,90	-2 340 370,48

Продолжение приложения В

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	1-5.2022
Валовый объем продаж	44 133 006,06	48 146 190,95	52 655 680,40	57 735 526,11	24 499 192,71
Чистый объем продаж	44 133 006,06	48 146 190,95	52 655 680,40	57 735 526,11	24 499 192,71
Материалы и комплектующие	21 889 583,86	23 843 679,47	26 014 794,78	28 430 986,25	12 181 321,05
Сдельная зарплата	2 939 014,15	3 201 381,62	3 492 887,32	3 817 298,28	1 610 718,36
Суммарные прямые издержки	24 828 598,01	27 045 061,09	29 507 682,10	32 248 284,54	13 792 039,41
Валовая прибыль	19 304 408,05	21 101 129,87	23 147 998,30	25 487 241,57	10 707 153,30
Налог на имущество	135 965,45	116 296,39	96 486,45	76 676,50	26 101,86
Административные издержки	978 565,28	1 065 948,55	1 163 038,90	1 271 091,57	545 635,05
Производственные издержки	1 855 049,48	2 020 650,80	2 204 643,63	2 409 405,61	1 032 315,34
Маркетинговые издержки	1 870 042,63	2 040 092,84	2 231 172,90	2 446 420,60	1 038 101,39
Зарплата административного персонала	2 810 242,51	3 064 170,63	3 347 966,19	3 665 799,50	1 629 454,23
Зарплата производственного персонала	7 034 333,73	7 669 942,64	8 380 312,89	9 175 883,21	4 078 695,98
Зарплата маркетингового персонала	558 557,52	609 027,70	665 434,27	728 606,11	323 866,68
Суммарные постоянные издержки	15 106 791,15	16 469 833,16	17 992 568,78	19 697 206,60	8 648 068,67
Амортизация	849 219,43	900 452,10	900 452,10	900 452,10	375 188,37
Проценты по кредитам	681 737,29	501 737,29	321 737,29	141 737,29	6 122,88
Суммарные непроизводственные издержки	1 530 956,72	1 402 189,39	1 222 189,39	1 042 189,39	381 311,26
Другие издержки					
Убытки предыдущих периодов	2 340 370,48				
Прибыль до выплаты налога	190 324,25	3 112 810,93	3 836 753,68	4 671 169,09	1 651 671,52
Прибыль от курсовой разницы					0,00
Налогооблагаемая прибыль	190 324,25	3 112 810,93	3 836 753,68	4 671 169,09	1 651 671,52
Налог на прибыль	38 064,85	622 562,19	767 350,74	934 233,82	352 635,96
Чистая прибыль	152 259,40	2 490 248,74	3 069 402,95	3 736 935,27	1 299 035,56

Приложение Г

План движения денежных средств ООО «МирУнт», руб.

Показатели	3.2017	4.2017	5.2017	6.2017	7.2017
Поступления от продаж				1 521 575,77	2 149 262,07
Затраты на материалы и комплектующие				664 338,22	998 106,73
Затраты на сдельную заработную плату				67 901,45	94 594,16
Суммарные прямые издержки				732 239,67	1 092 700,89
Общие издержки	4 500,00	4 531,57	4 563,35	153 518,69	222 576,00
Затраты на персонал	105 000,00	105 736,53	106 478,23	608 630,31	612 899,61
Суммарные постоянные издержки	109 500,00	110 268,10	111 041,59	762 149,00	835 475,61
Налоги	31 920,00	-227 101,86	-172 124,80	-9 257,52	147 137,64
Кэш-фло от операционной деятельности	-141 420,00	116 833,76	61 083,21	36 444,62	73 947,93
Затраты на приобретение активов	7 980 000,00	415 849,20			
Другие издержки подготовительного периода	1 695 000,00	6 041,39	5 069,23		
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-9 675 000,00	-421 890,59	-5 069,23		
Собственный (акционерный) капитал	3 790 000,00	375 000,00	15 000,00	33 000,00	
Займы	6 000 000,00				
Выплаты в погашение займов					
Выплаты процентов по займам		71 186,44	71 186,44	71 186,44	71 186,44
Кэш-фло от финансовой деятельности	9 790 000,00	303 813,56	-56 186,44	-38 186,44	-71 186,44
Баланс наличности на начало периода	30 000,00	3 580,00	2 336,72	2 164,27	422,45
Баланс наличности на конец периода	3 580,00	2 336,72	2 164,27	422,45	3 183,93

Продолжение приложения Г

Показатели	8.2017	9.2017	10.2017	11.2017	12.2017
Поступления от продаж	2 785 679,45	3 430 919,52	4 085 074,74	4 113 729,95	4 142 586,17
Затраты на материалы и комплектующие	1 336 499,66	1 679 565,29	2 027 352,34	2 041 495,19	2 055 736,71
Затраты на сдельную заработную плату	121 655,99	149 090,79	176 902,43	178 136,51	179 379,19
Суммарные прямые издержки	1 458 155,65	1 828 656,08	2 204 254,77	2 219 631,70	2 235 115,90
Общие издержки	292 591,35	363 574,75	435 536,33	438 581,51	441 647,97
Затраты на персонал	617 198,87	621 528,28	625 888,06	630 278,42	634 699,58
Суммарные постоянные издержки	909 790,22	985 103,03	1 061 424,39	1 068 859,92	1 076 347,55
Налоги	152 805,78	197 243,15	280 086,14	482 637,81	496 681,29
Кэш-фло от операционной деятельности	264 927,80	419 917,26	539 309,43	342 600,51	334 441,43
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Собственный (акционерный) капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов	107 142,86	107 142,86	107 142,86	107 142,86	107 142,86
Выплаты процентов по займам	69 936,44	68 686,44	67 436,44	66 186,44	64 936,44
Кэш-фло от финансовой деятельности	-177 079,30	-175 829,30	-174 579,30	-173 329,30	-172 079,30
Баланс наличности на начало периода	3 183,93	91 032,44	335 120,40	699 850,54	869 121,75
Баланс наличности на конец периода	91 032,44	335 120,40	699 850,54	869 121,75	1 031 483,88

Продолжение приложения Г

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	1-5.2022
Поступления от продаж	52 076 947,15	56 812 505,33	62 133 702,87	68 127 920,81	28 909 047,39
Затраты на материалы и комплектующие	25 829 708,95	28 135 541,78	30 697 457,84	33 548 563,78	14 373 958,84
Затраты на сдельную заработную плату	2 253 845,21	2 455 047,25	2 678 594,57	2 927 375,98	1 235 213,47
Суммарные прямые издержки	28 083 554,16	30 590 589,03	33 376 052,41	36 475 939,76	15 609 172,31
Общие издержки	5 550 315,72	6 049 496,78	6 606 649,40	7 229 762,98	3 086 941,10
Затраты на персонал	7 977 863,31	8 698 727,74	9 504 381,41	10 406 663,20	4 625 779,82
Суммарные постоянные издержки	13 528 179,03	14 748 224,52	16 111 030,81	17 636 426,18	7 712 720,92
Налоги	6 385 297,89	7 541 091,75	8 317 389,16	9 192 434,29	4 101 134,06
Кэш-фло от операционной деятельности	4 079 916,08	3 932 600,02	4 329 230,49	4 823 120,57	1 486 020,10
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Собственный (акционерный) капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов	1 285 714,29	1 285 714,29	1 285 714,29	1 285 714,29	321 428,57
Выплаты процентов по займам	681 737,29	501 737,29	321 737,29	141 737,29	6 122,88
Кэш-фло от финансовой деятельности	-1 967 451,57	-1 787 451,57	-1 607 451,57	-1 427 451,57	-327 551,45
Баланс наличности на начало периода	1 031 483,88	3 143 948,39	5 289 096,84	8 010 875,75	11 406 544,75
Баланс наличности на конец периода	3 143 948,39	5 289 096,84	8 010 875,75	11 406 544,75	12 565 013,40

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Создание и управление деятельностью предприятия по производству спортивного питания

Автор:

Руководитель:

В последние годы наблюдается рост популярности унтов, это обусловлено как изменением технологических и дизайнерских решений в производстве унтов, но и переоценкой их достоинств покупателями.

Первоначально предприятие предполагает производить три ассортиментные группы унтов – это мужские, женские и детские унты.

Технология производства обуви довольно сложная. Процесс производства состоит из восьми основных этапов.

Важной составляющей производства высококачественной продукции являются производственные мощности. В результате анализа предложений со стороны производителей оборудования, а также исходя из требований производства, были определены состав и структура производственного оборудования.

Для эффективного функционирования организации необходимо сформировать организационную структуру управления. Выбор был остановлен на линейно-функциональной структуре. По предварительным расчетам на первых этапах численность персонала будет составлять 28 человек.

Для обеспечения целенаправленности деятельности предприятия разрабатывается его миссия. Миссия ООО «МирУнт» состоит в следующем «Мы видим свое предназначение в производстве высококачественной, эргономической зимней обуви на основе современных технологий и с использованием лучших материалов».

Эффективное долгосрочное функционирование организации возможно только в условиях постоянного мониторинга сильных и слабых сторон предприятия, а также его возможностей и вероятных угроз со стороны рынка и участников рыночных отношений. С этой целью проводится SWOT-анализ. В результате проведенного SWOT-анализа, было установлено, что благодаря своим сильным сторонам предприятие сможет обеспечить защиту от возможных угроз и воспользоваться возможностями имеющимися во внешней среде и обеспечить себе тем самым устойчивое конкурентное положение.

Для выявления наиболее предпочтительного сегмента рынка было проведено анкетирование посетителей магазина «Елена», где представлен широкий ассортимент унтов. В опросе участвовало 150 человек. В результате анализа анкетных данных было установлено, что основная часть покупателей унтов – это люди, находящиеся в трудоспособном возрасте от 20 до 50 лет. При этом практически отсутствует приверженность какой-либо торговой марке. Отчасти это связано с тем, что унты не входят в число престижных, бредовых вещей, и выполняет утилитарную функцию. В более чем 80% случаев причиной покупки становится банальная необходимость и менее 20% покупателей руководствуется требованиями к дизайну и имиджу.

При активной маркетинговой политике предприятие не первоначальном этапе может завоевать порядка 3 % российского рынка унтов

Успех организации во многом зависит от торговой марки. В качестве торговой марки была выбрано название предприятия. Товарный знак является именно той основой, на которую опирается реклама. В качестве товарного знака было определено изображение названия организации и белого медведя, что символизирует высокое качество продукции и стойкость ее к любым неблагоприятным погодным условиям . Данный знак, несомненно, привлечет внимание потенциальных потребителей. Он будет размещен на всех видах продукции организации.

При реализации продукции особе внимание необходимо уделить каналам распределения. Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации продукции предприятиям, а также физическим лицам, приобретающим продукцию непосредственно со склада организации. Значительную долю своей продукции предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через обувные магазины и магазины хозяйственных товаров г. Пензы и Пензенской области. Около 50% всей произведенной продукции предприятие будет реализовывать в другие регионы России через оптовых посредников.

В целях эффективного функционирования предприятию необходимо обеспечить производство такого количества продукции, которое обеспечит получение прибыли, для этого необходимо знать объем безубыточного производства. Так безубыточность достигается при 687 пар обуви в год, при том, что прогнозируемое производство составит в 1,5 раза больше. Таким образом, предприятие защищено от риска колебаний спроса по данному продукту в достаточной степени.

При расчете интегральных показателей было установлено, что при ставке дисконтирования, равной 15% годовых, период окупаемости составляет 51 месяц. Начальные затраты планируется окупить за пять лет как минимум в 1,3 раза. Чистый приведенный доход от реализации проекта за три года равен свыше 2, 3 млн. руб.

Данные показатели свидетельствуют о том, что проект является экономически выгодным.

