

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

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

Выпускная квалификационная работа
на тему

«Разработка системы менеджмента предприятия по
производству домашней обуви»

Студент группы _____ (номер группы)	_____ (подпись, дата)	<u>Гурьянова О. И.</u> (фамилия, инициалы)
Руководитель <u>К. Э. Н., доцент</u> (должность)	_____ (подпись, дата)	<u>Мизюркина Л. А.</u> (фамилия, инициалы)
_____ (наименование организации)		
Нормоконтролер <u>К.Э.Н., профессор</u> (должность)	_____ (подпись, дата)	<u>Тугускина Г. Н.</u> (фамилия, инициалы)
_____ (наименование организации)		

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

Заведующий кафедрой _____	<u>Тактарова С. В.</u> (фамилия, инициалы)
(подпись, дата)	

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

Секретарь ГЭК _____	<u>Пронина Ю. Ю.</u> (фамилия, инициалы)
(подпись, дата)	

Пенза 2017 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

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

«___» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ на выпускную квалификационную работу студента

Гурьяновой Ольги Ильиничны

(фамилия, имя, отчество)

Тема работы «Разработка системы менеджмента предприятия по
производству домашней обуви»

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № ____ от «___» _____ 2017 г.
 2. Срок сдачи студентом законченной работы на кафедре за 2 недели до дня
защиты
 3. Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и
правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной
квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения
практики.
 4. Перечень подлежащих разработке вопросов
Рассмотреть маркетинговые исследования рынка, оценить основных
конкурентов, выполнить анализ потребителей.
Представить характеристику производимой продукции, ее качество и
конкурентоспособность, рассмотреть технологию производства, логику
производственных процессов.
Обосновать формирование системы эффективного управления предприятием.
 5. Работа иллюстрируется презентацией материала, созданной с
использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада презентацией
материалов составляет 5-7 минут.
 6. Дата выдачи задания _____
- Руководитель _____
(подпись)

Задание принято к исполнению _____

(дата и подпись студента-дипломника)

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполне- нии
1	Сбор литературы	5%	5.06 - 6.06	
2	Анализ рынка	5%	7.06 – 9.06	
3	Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ	10%	10.06 – 11.06	
4	Анализ потребителей	5%	12.06 – 13.06	
5	Технико-технологическое обоснование проекта	15%	14.06 -15.06	
6	Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом	10%	15.06 – 16.06	
7	Формирование стратегий организации	10%	16.06 – 17.06	
8	Управление качеством в организации	10%	18.06	
9	Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	20%	18.06-19.06	
10	Оформление пояснительной записки	10%	20.06	

Руководитель _____ **Л. А. Мизюркина**

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 88 листов, 22 рисунков, 25 таблиц, 42 литературных источников, 3 приложений. Графическая часть 14 слайдов.

РАЗРАБОТКА, ПРЕДПРИЯТИЕ, ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ДОМАШНЯЯ ОБУВЬ, ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ, МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРОДВИЖЕНИЕ, ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

Объектом исследования является разработка системы менеджмента предприятия по производству домашней обуви.

Цель работы – исследовать и разработать комплекс управленческих, маркетинговых, производственных и экономических решений по разработке системы менеджмента предприятия по производству домашней обуви.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования конкурентов и потребителей, разработаны мероприятия по подготовке, продвижению продукции и стимулированию сбыта, оценены конкурентные позиции предприятия, проведен финансовый анализ инвестиций и результатов проекта.

В результате, спроектирована документация проекта создания предприятия ООО «ОбувьД». Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 37 месяцев.

Проект имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1. Маркетинговые исследования рынка.....	8
1.1 Анализ рынка.....	8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	13
1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка.....	17
2. Техничко-технологическое обоснование проекта.....	21
2.1 Характеристика производимой продукции.....	21
2.2 Технология производства продукции.....	25
2.3 Производственная логистика.....	33
2.4 Планирование деятельности предприятия.....	37
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	41
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	41
3.2 Формирование стратегий организации.....	46
3.3 Управление качеством.....	56
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	64
Заключение.....	74
Список использованной литературы.....	77
Приложение А. Организационная структура ООО «ОбувьД».....	81
Приложение Б. Отчет о финансовых результатах ООО «ОбувьД».....	82
Приложение В. Краткая аннотация.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Обувная промышленность является механизированной отраслью. О состоянии промышленности судят по величине производства продукции на душу населения. В настоящее время на обувном рынке преобладает обувь импортного производства, наши предприятия, к сожалению, не заявили о себе как фирменные производители обуви.

На долю обувного производства приходится 25% от всего объема производства сферы легкой промышленности. При этом доля зарубежных поставок обуви составляет 90% от общего объема рынка, а доля российского представительства на мировом рынке составляет не более 0,3%

Внутреннее производство, по данным Росстата, в 2013 г. составило 55,6 млн. пар обуви. Это соответствует примерно 10% годовой потребности россиян. По оценкам экспертов, 40% продаваемой в магазинах обуви составляет контрафактная продукция, 70% товара провозится через границу с нарушением таможенного законодательства.

Большая часть обуви – около 75 % - выпускается с верхом из натуральной кожи, остальное количество приходится на ткань, искусственные и синтетические кожи, прочие материалы. Подошвы в обуви преобладают синтетические, и только около 8 % обуви выпускается на кожаной подошве.

Несмотря на нынешнее разнообразие обуви и большой выбор известных марок, достаточно трудно подобрать хорошую домашнюю обувь. Под словом "хорошая" подразумевается не просто качественная обувь, выпущенная известной фирмой, а обувь, идеально подходящая по ноге. В основу производства домашней обуви должна быть положена концепция разработки современной обуви, которая по качеству была бы на уровне лучших мировых и отечественных образцов, а по цене значительно уступала бы им.

Целью ВКР является разработка системы менеджмента предприятия по производству домашней обуви.

Тема ВКР сформулирована с учетом возможности реализации его на практике.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

изучить отечественный рынок производства и реализации домашней обуви;

обосновать технологию производства домашней обуви;

составить комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве домашней обуви;

разработать стратегию функционирования и развития данного предприятия;

определить систему маркетинга и предложить мероприятия по продвижению товара;

рассчитать бизнес-план инвестиционного проекта.

Объектом исследования является ООО «ОбувьД» - предприятие по производству домашней обуви.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам менеджмента в современных экономических условиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации. Методология исследования основана на системно-функциональном подходе к изучаемой проблеме. В рамках этого подхода в работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический, экономико-математический и др.

Информационная база сформирована на основе официальных данных ФТС РФ, ФСГС РФ (Росстат), нормативно-справочного материала, результаты исследования маркетинговых агентств, а также материалов, опубликованных в научной литературе, периодической печати и сети Интернет.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Объем производства обуви по прогнозам в 2017-2019 гг. вырастет на 7-14%. По оценке специалистов, реальные объемы производства домашней обуви до 2017 года значительно ниже прогнозируемых результатов, исходя из производственного потенциала. Низкий уровень использования производственных мощностей объяснялся, прежде всего, такими факторами, как нехватка качественных материалов и современного оборудования, а также различными проблемами выхода на внутренний и внешний рынок.

За последние три года наблюдается активный рост малых и средних предприятий, что позволяет строить оптимистические прогнозы касемо улучшения качества продукции, соответствия уровней спроса и предложения, а так же выхода отечественных производителей на мировой рынок.

2014 год стал годом «всплеска» на рынке обуви, что заметно по существенному увеличению емкости рынка, как в натуральном, так и в стоимостном выражении, и по соответствующим показателям темпов роста. С 2015 года заметно повышение цен на домашнюю обувь, причём на начало 2015 года заметно её увеличение в среднем с 450 руб. до 600 руб. Снижение цен с сохранением качества позволяет привлечь внимание к данной продукции.

За 2012-2016 гг. доля обувного рынка в структуре общего потребления продукции легкой промышленности возросла с 7-9% до 16-20%.

Для расчёта ёмкости рынка обуви для танцев необходимо определить: K1, K2, K3, K4 – запас товаров на расчетный момент, объём производства товара на рынке, импорт, экспорт соответственно. Для достоверности данных используем статистические данные показателей емкости обувного рынка за 2016 год.

По данным текущего учета, публикуемого Федеральной службой государственной статистики (Росстатом), население Российской Федерации на 1 января 2017 года насчитывало 143,8 миллиона человек. По

оценкам экспертов, среднее потребление в России составляет 1,4 пары в сезон на одного человека. С учетом региональной специфики, ценовых диапазонов и сезонных видов обуви средняя цена составляет 2200 руб. [14]. Исходя из этих данных, можно рассчитать потенциальную емкость рынка.

Общий объем производства в России составляет 360,2 млн. пар обуви в год. Импорт в 2016 году составил 225,5 млн. пар.

По данным Федеральной таможенной службы РФ за 2016 г., суммарный экспорт обувной продукции составил 187,82 млн. пар. Запас товаров на рынке составляет 200 млн. пар. Тогда, емкость рынка = $K1+K2+K3-K4 = 200 + 360,2 + 225,58 - 187,82 = 597,96$ млн. пар.

Соответственно, ёмкость обувного рынка в 2016 году равна 597,96 млн. пар или примерно в среднем это составляет 8789,4 млрд. рублей.

На долю спортивной и домашней обуви приходится около 7% доли рынка, соответственно – 41,9 млн. пар. На основе расчёта ёмкости рынка и её анализа можно определить динамику рынка домашней обуви – таблица 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика объёмов рынка

	Предыдущие четыре года				Текущий 2017 год – оценка	Будущие годы – прогноз
Ёмкость в натуральном выражении, млн. пар	441,2	478,6	512,3	563,9	597,9	Увеличение ёмкости на 7 %
Темп роста в натуральном выражении, %	6,7	8	7,4	10,2	6,7	Тр = 7,2%
Ёмкость в стоимостном выражении, млрд. руб.	5256	5727	7251	8013	8789,4	Увеличение ёмкости на 13%
Темп роста в стоимостном выражении, %	7,6	8,3	21,0	9,5	8,8	Ожидает рост цен на уровне 8- 12% в год

Анализируя устойчивость обувного рынка, можно сделать вывод, что ёмкость рынка принимает устойчивое значение, которое характеризует данную сферу как сформировавшийся рынок, находящийся, однако, в стадии развития. Темпы роста рынка за рассмотренные годы различны, но наблюдается стабильный рост показателей, как в натуральном выражении, так и в стоимостном.

В краткосрочной и долгосрочной перспективе развития рассматриваемого рынка большое значение будут иметь следующие факторы. Цены, так же как и спрос на обувь имеют сезонные колебания: наблюдается повышение во время смены сезонов. Устойчивость рынка, в частности, также варьирование цен, объём выпускаемой продукции зависят также от фазы жизненного цикла рынка. Обувной рынок в данный момент пребывает в стадии своего развития. Это говорит о том, что рынок в долгосрочной перспективе ожидает прохождение стадий пресыщения и, в случае отсутствия регулирования его деятельности и совершенствования отрасли, угасания. В случае, если рынок будет меняться, развивать ассортимент, объёмы предложения инновационного продукта, стадия угасания может так и не наступить, и рынок вступит в стадию нового оживления после стадии пресыщения [11].

По результатам Pest-анализа следует выделить главные возможности развития обувного рынка.

Спрос на продукцию рассматриваемого рынка стабилен. Массовость спроса широкая: продукцию рынка приобретают все категории населения – с разным достатком, различные по возрастным категориям, положением в обществе, половому признаку.

Покупательская способность населения, под которой подразумевается объём товара, который население может купить, исходя из располагаемых денежных средств и в условиях заданного уровня цен на товар, является достаточной для приобретения продукции, так как цена за пару в среднем по стране составляет 2200 рублей, что является вполне приемлемым для большинства потребителей.

Возможны угрозы со стороны поставщиков сырья и оборудования, т.к. в связи с перебоями поставок, невыполнением договоров может возникнуть сбой в производстве и, как следствие этого, потеря времени и финансовых средств. Угроза со стороны потребителей может проявляться в её возможности влиять на уровень конкуренции через изменение требований к продукции, цене, торговому обслуживанию и прочее. Это предполагает постоянное проведение работ по изучению покупательского поведения, готовность к быстрому реагированию на их нужды, умение активно формировать спрос – приложение А.

Аналитика рынка выделяет достаточно серьезные барьеры для развития рынка домашней обуви в России. К ним относятся:

а) законодательный барьер. Российская нормативно-правовая база в области контроля качества домашней обуви пока отсутствует;

б) технологический – нет высокотехнологического оборудования для производства;

г) сырьевой. В результате низкой степени переработки кожи, реальный объем высококачественной кожи, который мог бы использоваться для производства обуви, значительно меньше потенциального;

ООО «ОбувьД» планируется завоевание 5% доли рынка (импортного и отечественного) при объемах производства в среднем около 10000 пар домашней обуви в год.

Рассмотрим наиболее крупные российские предприятия – производители домашней обуви, это компания ООО «Пенза-обувь»; ООО «Элеганс», г. Нижний Новгород; Фабрика «Рапана», г. Москва; ООО «Добрый текстиль», г. Липецк; ООО «Санвей», г. Кострома; ООО «Триумф», г. Чебоксары.

Оценка доли рынка по производству домашней обуви производилась по объему продаж в год.

Результаты приведены в таблице 2.3 и на рисунке 2.1.

Таблица 2.1– Доля рынка по производству домашней обуви

Организация	Доля, %
ООО «ОбувьД», г. Пенза	5
Фабрика «Рапана», г. Москва	18
ООО «Добрый текстиль», г. Липецк	10
ООО «Санвей», г. Кострома	12
ООО «Триумф», г. Чебоксары	12
ООО «Элеганс», г. Нижний Новгород	8
ООО «Пенза-обувь»	6
Прочие производители	29
Итого	100

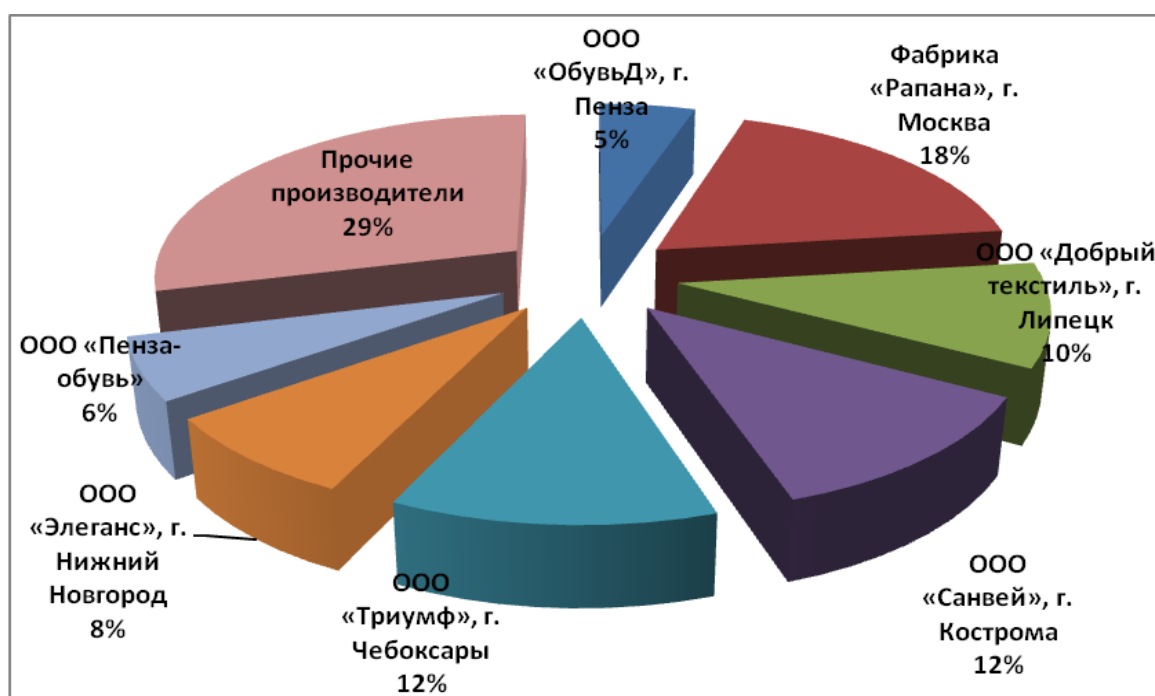


Рисунок 2.1 – Доля российского рынка производства домашней обуви

Как видно из диаграммы, основным конкурентом на пензенском рынке является ООО «Пенза-обувь», на его долю приходится в среднем 6%. Среди российских производителей домашней обуви лидирующее положение занимает фабрика «Рапана», г. Москва, на долю которой приходится 18%.

ООО «ОбувьД» планирует завоевать 5% данного рынка. Однако, по прогнозам, доля импорта еще достаточно долго будет оставлять за собой весомые показатели, вследствие известности ряда организаций, их долгой работы на рынке и хорошего качества.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Объем производства обувной отрасли относительно 1990 года снизился в восемь раз, а численность производственного персонала уменьшилась втрое. Это привело к значительному снижению производительности труда и столь же значительному росту теневого производства. По ситуации на 2011 год в отрасли сохранялась тенденция снижения объемов производства. Индекс физического объема производства составил по видам экономической деятельности:

текстильное и швейное производство - 98,5%;

производство кожи, изделий из кожи и производство обуви - 97,3%.

В 2012 году в легкой промышленности наметилась положительная динамика: превышен уровень выпуска продукции отрасли предыдущих лет, рост производства кожи, изделий из кожи и обуви составил 116,7%. При этом производство натуральных кож увеличилось на 38,4%, производство обуви - на 11,9% [19].

По факту на сегодняшний день общей проблемой подавляющего большинства предприятий отрасли остается низкая конкурентоспособность продукции из-за использования морально устаревшего технологического оборудования: ежегодное обновление парка машин и оборудования в отрасли не превышает 3-4% и осуществляется за счет кредитных средств и собственных средств предприятий [12].

Обувная промышленность является механизированной отраслью, в ней применяются даже полуавтоматические машины. О состоянии промышленности судят по величине производства продукции на душу населения. Так, до конца 80-х гг. в нашей стране производилось свыше трех пар обуви на человека. Сейчас на рынке преобладает обувь импортного производства, а наши предприятия, к сожалению, не заявили о себе, как фирменные производители обуви. Большая часть обуви – около 75 % - выпускается с верхом из натуральных кож, остальное количество приходится

на ткань, искусственные и синтетические кожи, прочие материалы. Подошвы в обуви преобладают синтетические, и только около 8 % обуви выпускается на кожаной подошве.

Среди действующих обувных компаний, производящих домашнюю обувь на Пензенском рынке небольшая конкуренция. Однако если рассматривать регионы, например, Поволжье, то имеет место жесткая конкуренция, среди компаний производящих идентичные товары. Фирмы заметно отличаются друг от друга по уровню работы, по времени, в которое они представлены на рынке. Постоянное совершенствование производства и повышение квалификации работников помогает делать конкурентные преимущества более значимыми. Этому активно способствует снижение издержек, повышение эффективности и качества производства и обслуживания, а это невозможно без глубоких фундаментальных НИОКР, сильного современного менеджмента и маркетинга, новейших технологий рекомендации. Большое значение отводится постоянному мониторингу деятельности основных прямых конкурентов и отслеживанию изменений потребительских предпочтений.

Признаки «прямого» конкурента: одинаковое предложение (похожий перечень услуг и товаров, а также одинаковые косметические линии); одинаковые цены на схожие услуги и товары; одинаковая клиентская аудитория [13].

Только совпадение всех этих показателей указывает на наличие «прямого» конкурента. В связи с этим прямыми конкурентами предприятия ООО «ОбувьД» являются компания ООО «Пенза-обувь»; ООО «Элеганс», г. Нижний Новгород; фабрика «Рапана», г. Москва; ООО «Добрый текстиль», г. Липецк; ООО «Санвей», г. Кострома; ООО «Триумф», г. Чебоксары.

Компания "ПЕНЗА-ОБУВЬ" была образована в 1995 году. Основное направление деятельности - оптовая продажа обувных изделий и сопутствующих товаров. Компания "ПЕНЗА-ОБУВЬ", пожалуй, единственная в регионе, предлагающая буквально всем - от крупного оптовика до конкретного человека, конечного потребителя - широчайший спектр обуви на все случаи жизни. Это и

детские сандалики для повседневной носки, и радующие глаз своей расцветкой сапожки, и теплые дутики на зимнюю погоду, и классические, на все времена, суконные ботинки, и даже валенки! Школьникам и подросткам, кроме вышеперечисленного, можно выбрать элегантные пантолеты или пляжные туфли, модные кроссовки или кеды, уютные унты на зиму или изящные сабо на лето.

Сильные стороны: широкий ассортимент домашней и тренировочной обуви. Слабые стороны: высокая себестоимость, сотрудничество исключительно с крупными компаниями.

Компания ООО «ЭЛЕГАНС», г. Нижний Новгород является производственным предприятием, специализирующемся на разработке и изготовлении изделий для здоровья, красоты, активного отдыха и домашнего уюта. Товары, выпускаемые под торговой маркой "ЭЛЕГАНС", хорошо известны по всей России. Компания имеет собственное производство полного цикла (моделирование, раскрой, пошив, упаковка обуви) в России, а также часть продукции производится на фабриках Италии и Тайваня.

Сильные стороны: географическое расположение (возможность удобного сотрудничества с центральной частью России, Поволжьем без больших затрат на транспортировку), известность компании среди. Слабые стороны: отсутствие в ассортименте тренировочной обуви, неполная размерная линейка.

Фабрика «Рапана», г. Москва находится по юридическому адресу: Московская область, Москва, ул. Краснобогатырская, д.38., Телефон: (495) 964-15-85. Основным видом деятельности является «Производство обуви», зарегистрировано семь дополнительных видов деятельности.

Сильные стороны: помимо обуви производство аксессуаров для обуви, сотрудничество с компаниями ближнего зарубежья, широкая рекламная компания. Слабые стороны: отсутствие детской размерной линейки, высокая себестоимость, отсутствие собственных точек сбыта.

Предприятие ООО «Добрый текстиль», создано весной 2008 года в селе Замартынье Добровского района Липецкой области. Сочетая современные технологии, применяемые в производстве обуви, с низкими отпускными

ценами на выпускаемые изделия, они делают продукцию доступной всем жителям России. Обувью и текстилем пользуются жители не только г.Липецка и Липецкой области, но и многие другие регионы страны. Популярность выпускаемых изделий обусловлена тем, что это - продукция высокого уровня. В изделиях предприятия используется идеально подобранная импортная ткань и другие высококачественные материалы, что является очень важной составляющей производства домашней обуви, от которой зависит их прочность, эластичность и соответственно комфорт домашних сапожек и прочей обуви. Производимая домашняя обувь с антимикробными и противогрибковыми свойствами - носки, стельки, домашние тапочки и сапожки, защищающие ногти, пальцы и ступни ног от грибковых и гнойничковых заболеваний кожи.

Компания ООО "САНВЕЙ" находится по адресу: 156013, г. КОСТРОМА, ул. СЕННАЯ, д. 22/22. Основным видом деятельности является производство обуви. Организация также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям: "Прочая розничная торговля в специализированных магазинах", "Прочее финансовое посредничество".

Сильные стороны: производство исключительно из натуральных материалов, широкая известность на отечественном рынке, гибкая ценовая политика. Слабые стороны: устаревший дизайн обуви, отсутствие обуви больших размеров, отсутствие аксессуаров.

Компания ООО "Триумф" находится по юридическому адресу 428032, Чувашская Республика - Чувашия, город Чебоксары, улица Композиторов Воробьевых, 20. Основным видом деятельности является производство домашней обуви. Единственным учредителем является Раиса Ивановна Кудравец.

Сильные стороны: производство обуви из натуральных материалов, географическое положение, наличие собственных точек сбыта. Слабые стороны: отсутствие активной рекламы, неполная размерная линейка, непроработанный дизайн.

Отличие хотя бы по одному параметру помогает дистанцировать свое предприятие от других близкорасположенных. Если рядом находится прямой конкурент, первое, что следует сделать – это выяснить перечень предоставляемых им услуг, уровень цен на эти услуги, а самое главное – кого он в основном обслуживает. Прежде чем победить кого-то, необходимо определить сильные и слабые стороны свои и конкурента, его и свои возможности. Только после этого можно разрабатывать стратегию и тактику поведения.

1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка

Успех предприятий напрямую связан с изучением потребителя и потребительского поведения и зависит от множества неожиданных факторов, поэтому необходимо проводить исследование потребительских предпочтений.

На поведение покупателя на потребительском рынке оказывают сильное влияние факторы культурного порядка, социальные, личностные и психологические факторы, проанализировав которые необходимо «нарисовать себе картину» покупателя [20, С. 63].

Реализация производимой обуви проходит в основном через специализированные магазины, а также оптовые базы. Реализация обуви будет осуществляться со склада лично покупателю, либо транспортом предприятия в специализированные магазины.

Согласно опросам, проведенным в специализированных обувных магазинах города Пензы, можем представить статистику потребления производимой обуви, опирающуюся на сегменты данного рынка. Статистика потребления домашней обуви по сегментам рынка изображена на рисунке 2.2.

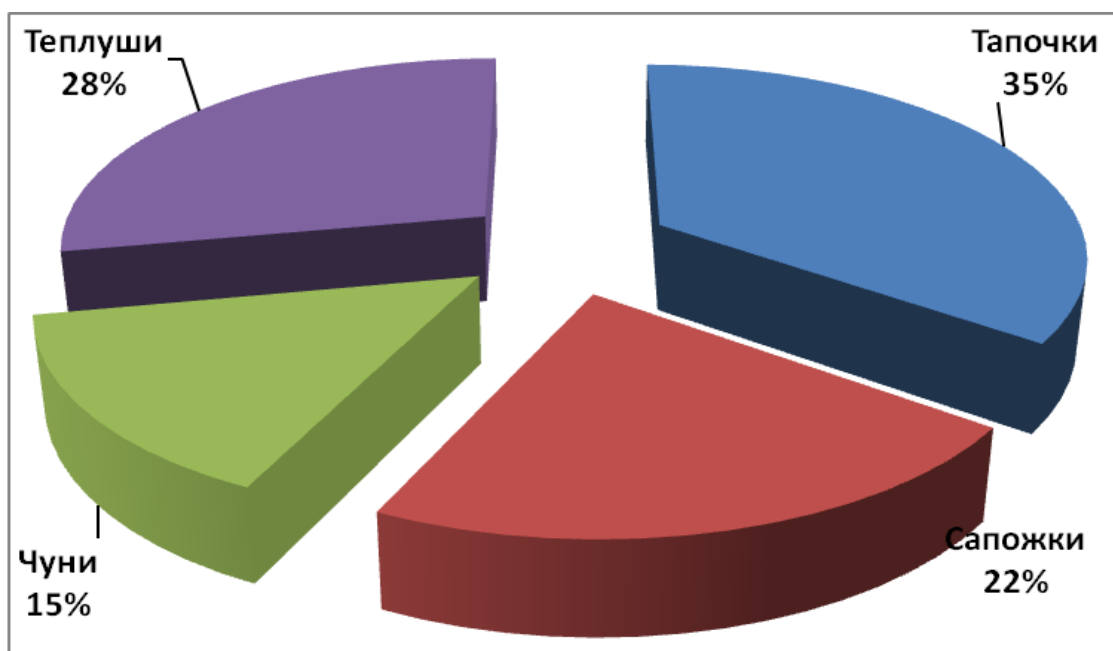


Рисунок 2.2 – Статистика потребления домашней обуви по сегментам рынка

При покупке обуви критерии выбора ранжируются в следующем порядке: удобство, качество, цена, привычка, марка/бренд, влияние продавца [14, С.17].

С позиций маркетинга необходимо выяснить, какие сегменты не охвачены конкурентами либо обслуживаются ими плохо. Иными словами, нужно распознать потенциальных клиентов и определить, какие дополнительные требования следует иметь в виду для максимального удовлетворения желаний клиентов. Чем более реальным будет созданный образ потенциального клиента, тем легче будет понять его потребности, интересы, побудительные мотивы.

Наиболее значимыми факторами для потенциальных потребителей домашней обуви являются следующие факторы – рисунок 2.3:

- высокое качество и натуральность материалов – 35%;
- доступная цена – 20 %;
- прочность и влагостойкость – 10%;
- внешний вид – 25%;
- неподверженность порче – 10%.

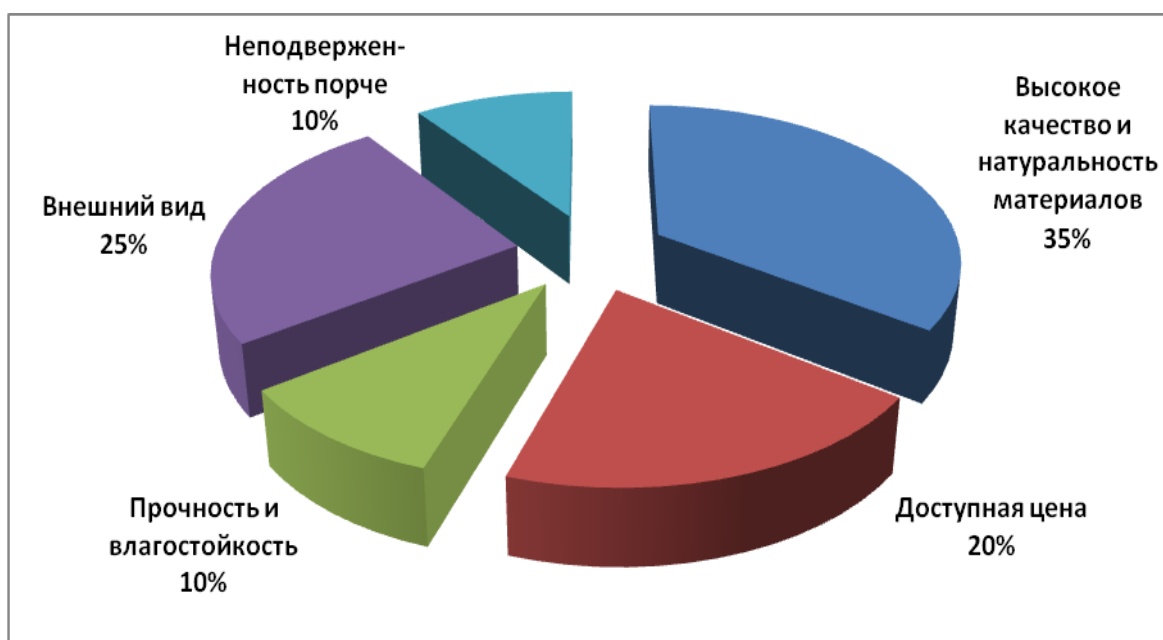


Рисунок 2.3 – Факторы, способствующие покупке домашней обуви

Среди основных мотивов приобретения обуви традиционно выделяют:

прагматический: обувь обновляется в процессе износа, новая пара должна выполнять функции предыдущей (при этом в силу разных причин один вид обуви может заменяться другим; например, вместо тапочек покупаются сапожки и т.п., но суть от этого не меняется);

стремление следовать моде: обувь обновляется под влиянием модных тенденций, новая пара покупается для того, чтобы иметь в гардеробе удобную и красивую обувь, независимо от степени износа старой, покупка стимулируется изменением моды;

стремление к новизне, стремление к разнообразию: новая обувь приобретается не только и не столько в связи с износом старой, сколько с желанием разнообразить гардероб;

смешанный мотив: в этом случае факторами, побуждающими к покупке новой обуви, выступают два (или даже три) мотива. Например, большинство покупок совершается строго по мере необходимости, однако клиент стремится иметь в своем гардеробе 1-2 удобную, по его представлениям, пар обуви, которые покупаются в связи с более резкими поворотами моды и т.п.

На основе полученных данных, можно сделать вывод, что основными мотивами покупки обуви являются: обновление обуви в процессе износа, желание следовать последним тенденциям моды, доступная цена новой обуви.

Желание сменить изношенную обувь и доступная цена новой обуви являются наиболее доминирующими мотивами при покупке.

Для оценки удовлетворенности потребителя производимой обувью предприятия на официальном сайте будут созданы опросы анонимного и открытого характера, где любой потребитель может произвести оценку. При желании посетитель может оставить текстовый отзыв открытого доступа. При повторной работе с покупателем ему будет предоставлена анкета, целью которой будет также оценка всех параметров производимых товаров или самого предприятия. Это позволит как наладить доверительные отношения с клиентом, так и выявить недостатки или определить преимущества для дальнейшего «оттачивания» мастерства. В случае нехватки времени у покупателя предприятие идет навстречу клиенту путем проведения личного интервью, что существенно экономит время на достижение аналогичного результата.

После проведенной работы опроса, анкетирования или личного интервью, эксперты приступают к анализу полученных результатов. По этим результатам предприятие делает соответствующие выводы и принимает необходимые меры для повышения имиджа предприятия и выпускаемой обуви, если это будет необходимо.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Российский рынок легкой промышленности растет вслед за увеличением доходов населения. Основным катализатором его развития является активность и переориентация покупателей на отечественные обувные товары средней ценовой категории, реализуемые под товарной маркой. Вместе с тем, по оценкам ряда экспертов, наиболее важными для большинства российских потребителей в настоящее время являются функциональные характеристики обуви – модель, материал изготовления, качество пошивы.

В последние годы объем розничных продаж домашней обуви характеризуется стабильным ростом - в денежном выражении более чем на 15% в год.

Благоприятная ситуация, сложившаяся на российском обувном рынке, создает предпосылки для формирования и развития такого вида бизнеса, как производство домашней обуви. Поэтому в сложившихся условиях возникла необходимость создания предприятия на территории Пензенской области, производящего данный вид изделий. Предприятие будет расположено на окраине города, что способствует быстрой доставке сырья, материалов, аксессуаров для обуви, а также реализации и отправке обуви заказчикам, доступности для потребителей. Рабочие и служащие могут приезжать как из города, так и из области, например из Шемышейского района.

Размещение предприятия объясняется следующими условиями:

невысокая арендная плата, по сравнению с местами, которые находятся вблизи от центра города;

место, где находятся производственные площади ООО, охраняется вневедомственной охраной.

Информация о вновь создаваемом предприятии ООО «ОбувьД» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные сведения о предприятии

Наименование юридического лица	ООО «ОбувьД»
Организационно- правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Вид экономической деятельности	Производство обуви для танцев
Месторасположение предприятия	г. Пенза, ул. Засечная, 3а
Юридический адрес	г. Пенза, ул. Засечная, 3а
Количество вновь создаваемых рабочих мест	35

ООО «ОбувьД» будет иметь несколько помещений: офис; производственное помещение; склад.

Законодательно деятельность предприятия, как общества с ограниченной ответственностью, регулируется следующими нормативно-правовыми документами: Гражданским кодексом Российской Федерации; Федеральным законом от 29.04.2008 N 58-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»; другими федеральными законами.

Инфраструктура для создания нового предприятия по производству домашней обуви имеется, в частности: централизованное водоснабжение, теплоснабжение и электроснабжение, канализация, а также складские помещения для сырья и готовой продукции.

Высшим органом управления в ООО «ОбувьД» является общее собрание участников общества. Исключительная компетенция Общего собрания установлена Законом (ст. 33 ФЗ "Об Обществах с ограниченной ответственностью"). Общее собрание участников может решать и любые иные вопросы, в случае отнесения их к компетенции собрания уставом общества [9].

Руководство текущей деятельностью ООО «ОбувьД» осуществляется единоличным, исполнительным органом (генеральный директор).

Исполнительный орган общества подотчетен общему собранию участников общества и совету директоров (наблюдательному совету) общества.

Основной деятельностью предприятия ООО «ОбувьД» является производство домашней обуви.

Особенности выбора домашней обуви и тапочек следующие. Прежде всего, обращается внимание на материал, качество пошива, размер и цвет. Невозможно себе представить домашний комфорт без обуви для дома. Данная обувь позволяет держать ноги в тепле, а также снимать усталость. Чаще всего в качестве домашней обуви используются тапочки, так как в них не только удобно ходить - их легко надевать и снимать.

Для зимы можно будет купить утепленные тапочки, чуни или сапожки, а вот для ношения летом тапочки должны быть более легкими.

Особенности выбора домашних тапочек. Если вы решите купить для себя домашние тапочки, то нужно знать некоторые простые правила, которые позволят сделать выбор правильным:

материал, из которого пошиты тапочки. Если говорить о материале для тапочек, лучше всего, если они будут из натуральных материалов, даже если стоимость будет высокой. Тем, у кого нет возможности купить дорогие тапочки для дома, могут остановить свой выбор на тапочках из искусственного материала;

качество. Выбирая тапочки для дома, отдавайте предпочтение только качественной обуви. Для того чтобы убедиться в качестве обуви, достаточно будет на нее посмотреть. Все швы должны быть ровными, не должны торчать нитки, а также, она не должна пахнуть. Иногда некачественную обувь можно определить по ее запаху, довольно специфическому;

размер. Для того чтобы в домашних тапочках было удобно и комфортно, очень важно правильно выбрать их по размеру. Кроме того, выбор правильного размера тапочек для дома позволяет спокойно передвигаться по комнате и не переживать о том, что они будут спадать с вас или же, наоборот, постоянно сдавливать ноги;

расцветка. Что касается расцветки тапочек для дома, здесь нет никаких ограничений. Ну и, конечно, нужно ориентироваться на свои предпочтения и вкус.

Некоторые виды домашней обуви, производимой на нашем предприятии ООО «ОбувьД» рассмотрены на рисунках 2.1 – 2.4.



Рисунок 2.1 – Теплуши из натуральной шерсти



Рисунок 2.2 – Тапочки из овечьей шерсти



Рисунок 2.3 – Детские чуни из натуральной шерсти



Рисунок 2.4 – Домашние тапочки из смесовых волокон

В основном, производимая в ООО «ОбувьД» комфортная домашняя обувь, выполнена из натуральной верблюжьей или овечьей шерсти и текстиля. Подошва, выполненная из EVA, не скользит по поверхности пола. Домашняя обувь из натуральной шерсти снимает усталость, великолепно прогревает сухим теплом, осуществляет микромассаж и улучшает кровообращение ног.

2.2 Технология производства продукции

Домашняя обувь уже давно перешла из разряда функциональных вещей в модный и стильный предмет гардероба. Красивая и удобная обувь для дома пользуется большим спросом среди покупателей. При этом ее производство обходится намного дешевле, нежели изготовление обычной обуви.

Как ни странно, конкуренция в этом сегменте рынка сравнительно невысока. В основном, здесь преобладает дешевая обувь китайского производства. Небольшая доля (не более 10%) принадлежит относительно

дорогой импортной (преимущественно итальянской) обуви для дома, средняя розничная цена которой составляет около 700-1000 рублей.

Мы будем акцентировать внимание на пока пустующую нишу качественной оригинальной обуви для дома в среднем ценовом сегменте. Это могут быть как вязанные тапочки и домашние сапоги с антискользящей подошвой, так и текстильные туфли с небольшим каблуком и различным декором. Такую обувь приятно носить самому и не стыдно предложить гостям. Она также может стать приятным и оригинальным подарком.

Масштабы производства оригинальной домашней обуви ограничены, так как из-за цены выше среднего рынок сбыта не столь обширен, как у дешевой обуви. Поэтому решающее значение имеет репутация компании-производителя и высокое качество ее продукции. И по этой причине главная (хоть и не самая большая) статья наших будущих расходов – это не оборудование, а дизайнер-модельер, который придумает и нарисует эскиз моделей, и конструктор, который подготовит лекала.

Необходимое оборудование зависит от моделей, которые будут выпускаться, и материалов, которые будут использованы. Для обычных тапочек в качестве подошвы используется микропористая резина, а для верха – нетканые материалы и дублированные ткани. В качестве утеплителя используется натуральный или искусственный мех, а для стельки – специальный материал. Приобрести все необходимые материалы можно в оптово-розничных специализированных магазинах для обувщиков.

Производство обуви состоит из нескольких этапов, на каждом из которых применяются разные станки и машины. И если какой-либо один станок вдруг даст сбой, нарушится весь процесс производства, что приведет к необратимым последствиям – снижению производительности труда и, как следствие, уменьшению заработной платы работников и росту убытков предприятия.

Вся технология производства домашней обуви поделена на следующие этапы.

Первый этап пошива обуви начинается с раскройного цеха, из подготовленного сырья изготавливаются составные части обуви (тапочек или сапожек). Они вырезаются с помощью трафарета и с помощью специального вырубочного пресса. В этом же цеху вырезаются стельки для будущей домашней обуви. Сначала специальная ткань прессуется, формируя стельку, затем шлифуются края, проклеиваются резиновым клеем и проходят еще один пресс.

Следующий этап процесс разметки, здесь прорисовываются линии швов. После этого заготовки отправляются на обжиг, после него края получаются тонкими и податливыми для дальнейшей работы.

Следующий этап пошивочный цех. При помощи специальных машин сшиваются подготовленные детали. После их соединения, вклеиваются термопластичные вставки, для сохранения обуви в первозданном виде. После всех основных процессов заготовка идет на обработку машиной подготавливающей к приклеиванию настоящей подошвы. Подошва подготавливается в специальной печи, после того, как она приклеивается к тапочкам, лишние части срезаются. Этот этап заключительный.

Раскройный цех. Для получения деталей будущей обуви необходимы два вырубочных пресса. Один для работы с верхними деталями обуви, другой для нижних деталей.

Производство стельки. Обувные стельки чаще всего закупаются отдельно. Для производства стелек необходим пресс для ее формирования, машина для шлифовки стелек и для намазки ее клеем.

Заготовочный участок. Для этого участка необходимо несколько машин: двоильно-ленточная, которая выравнивает детали верха, делая их толщину одинаковой; для клеймения реквизитов; для спуска краев деталей; для дублирования деталей верха обуви, подкладки и термоклейких материалов.

Пошивочный участок. Для пошивочного участка нужны: швейные машины; пошивочный конвейер; машина для вставки подносков, для загибки

краев, для разглаживания швов и для формовки кожаных нашивок на носок ботинка.

На сегодняшний день существует большое количество производителей разнообразного оборудования для производства обуви всех видов: резиновой, мужской, женской, ортопедической, детской, зимней, летней и т.п.

Для работы на сборочном участке по производству домашней обуви нужен следующий перечень оборудования:

- сборочный конвейер;
- машина для прибивки стелек;
- машина для формирования нашивок на носок изделия и задников;
- машина для затяжки и для увлажнения;
- машина для взъерошивания, для отметки, для снятия обуви с колодок;
- машина для разглаживания, полировки и чистки;
- пресс для приклеивания швов.

Упаковывается обувь в коробки, которые производятся на заказ, специальными фабриками, которые изготавливают упаковки с нанесением на нее названия предприятия-производителя.

Сертификация. Обувь для взрослых сертифицируется по усмотрению производителя, а детская обувь обязательно проходит процесс сертификации. Взрослая обувь обязательно декларируется.

Производимая обувь должна соответствовать необходимым ГОСТам и контролируется СЭС. Сертификаты соответствия и декларацию получает обувь без производственных повреждений, одинаковых размеров, и т.д.

Основные показатели безопасной домашней обуви.

Если в обуви для взрослых главное фасон, который определяет мода, то в домашней обуви для ребенка главное - ее характеристики. Как при этом выглядит обувь, будут это ботиночки, тапочки или сандалии, не особо важно, если по основным параметрам обувь подобрана правильно.

Подошва. Для первой детской обуви подошва – самый важный показатель. Чтобы она не препятствовала движениям детской стопы, подошва

должна быть гибкой и эластичной. Плотная подошва повышает утомляемость, мешает ходить, препятствует здоровому развитию стопы. Лучшим материалом для домашней обуви ребенка считается натуральная кожа или тонкая резина. Чем уверенней ходит ребенок и чем он подвижней, тем более толстая и не скользкая должна быть резина, но в любом случае очень гибкая. Обувь должна иметь просторную носовую часть, чтобы пальцы располагались свободно, не сжимались и не деформировались.

Стелька и супинатор. Ножки у ребенка потеют в два раза больше, чем у взрослого человека. Детская обувь для дома, особенно если это закрытые ботиночки, туфельки, мокасины, должна обязательно иметь стельку из 100% хлопка или мягкой натуральной кожи. Эти материалы идеально впитывают влагу. Прогрессивные ортопеды призывают до 2-х лет не покупать обувь с супинатором, мотивируя свою позицию тем, что супинатор – это лечение. А для лечения супинатор должен делаться с учетом индивидуальных потребностей под заказ. Поэтому польза от стандартных супинаторов весьма сомнительна.

Задник. Нет единого мнения и о необходимости наличия в детской домашней обуви твердого задника. Одни специалисты считают, что ножка в обуви должна быть надежно зафиксирована и предохранять от нежелательных боковых движений. Другие утверждают, что нет доказательств, будто фиксация ноги помогает ребенку при ходьбе. По их мнению, ребенок должен учиться двигаться без каких-либо ограничений, учиться самостоятельно держать равновесие.

Каблук. В домашней обуви может быть небольшой каблук (0,5-1 см). Особенно рекомендуется каблук для детей, которые только начинают ходить. Он помогает удерживать вертикальное положение и частично предохраняет от заваливаний малыша на спину.

Верх обуви. Верх обуви должен надежно фиксировать ножку малыша, не допуская смещений. Для самых маленьких деток лучше покупать закрытые ботиночки высотой по щиколотку, крепящиеся на шнурках, застежках или

липучках. В такой обуви нога будет легко регулироваться по объему и обеспечивать хорошую фиксацию. Во всем остальном можно немного расслабиться и выбрать фасон верха согласно вкусу.

Вес. Детская обувь должна быть максимально легкой. Ребенок совершает до 170 шагов в минуту. При такой активности тяжелая обувь будет приводить к чрезмерным нагрузкам и быстрой утомляемости.

Глядя на характеристики, можно с уверенностью сказать, что никакие мягкие шлепанцы, тапочки на вырост, открытые сандалии на толстой негнущейся подошве в качестве домашней обуви для малыша категорически не подходят. За неимением качественной обуви, удовлетворяющей всем перечисленным характеристикам, лучше дома ходить босиком или в теплых носочках из натуральных материалов.

На что обратить внимание при покупке домашней обуви для детей?

Детские ноги очень быстро растут. Каждые 1,5-2 месяца необходимо замерять ножку и проверять, не пора ли покупать новую пару. Расстояние от большого пальчика до носка обуви должно составлять 1 см. При этом покупать обувь с большим запасом, больше на 2-3 размера не рекомендуется. В такой обуви будет неудобно ходить, ребенку не удастся избежать падений.

Стоит учесть, что в норме разница в размерах между левой и правой ногой может составлять до 6 мм. Кроме того, вечером ноги увеличиваются в объеме до 5%, в положении стоя ноги на 3-6 мм длиннее, чем в положении сидя или лежа. Приняв во внимание эти особенности, обувь лучше примерять во второй половине дня. В обуви нужно немного походить, чтобы удостовериться, что она не жмет.

Покупая обувь для малыша, помните, что расходы на изготовление детской и взрослой обуви почти не отличаются. Дешевой детской обуви не бывает. Если финансовые возможности не позволяют покупать качественную кожаную обувь для ребенка каждые 3-5 месяцев, отдайте предпочтение домашней обуви из текстильных материалов, но непременно от известного производителя. Некачественная обувь может причинить вред ногам вашего

ребенка, а ведь ему только предстоит шагать по жизни. Лучше, если при этом он будет опираться на здоровые ноги.

Рассмотрим основные виды оборудования для производства домашней обуви на разных участках производства - рисунки 2.5 – 2.9.



Рисунок 2.5 – Оборудование на заготовочном участке



Рисунок 2.6 – Оборудование на пошивочном участке



Рисунок 2.7 – Оборудование на участке раскроя
и подготовки верха обуви



Рисунок 2.8 – Оборудование на участке подготовки подошвы



Рисунок 2.9 – Сборочный конвейер

Рассмотрим подробно основные операции по производству домашней обуви.

1. Обувщик выкраивает верх и остальные детали сборки по лекалам (30 мин).
2. Детали верха и подкладка сшиваются на швейной машине (15мин).
3. Получившаяся заготовка отдается на сбивку: сборщик обуви укладывает ее на колодку, к низу колодки крепится затяжная стелька (1 мин).
4. Детали верха промазываются специальным клеем и затягиваются затяжными клещами на затяжную стельку, после чего заготовку передают на шлифовку (10 мин).

5. Шлифуют подошву на наждаке, стачивая все неровности, для придания ей максимальной гладкости, но без фанатизма (3 мин).

6. Далее к подошве приклеивают спилок (вид кожи, получающийся при расслаивании специальными ножами на несколько слоев) (10мин).

7. После приклеивания спилока к подошве заготовки его обрабатывают для большей ворсистости и обрезают края по форме подошвы. (5-7 мин).

8. Обувь выдерживается под прессом час, достигая, таким образом, максимального эффекта от клея. (1 час/60 мин).

9. Обувь украшают декоративными элементами (обсыпкой и стразами) (30 мин).

10. Обувь снимают с колодки и приклеивают внутреннюю стельку (10 мин).

11. Готовую пару обуви осматривают, визуально проверяют ее качество и прочность (2 мин).

12. Кладут в коробку, укомплектовывают ее наблучниками и готовую пару обуви ставят на специальный стеллаж для готовой продукции (3 мин).

13. Заказчик приходит, получает заказ, его оплачивает (10-15 мин).

Таким образом, на непосредственное изготовление одной пары уходит в среднем 200 мин. (межоперационный перерыв составляет 1 мин.), или 3 часа 20 мин. После изготовления нужно подождать 12 часов, пока высохнет клей, поэтому клиент сможет забрать готовое изделие примерно через сутки

2.3 Производственная логистика

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

возникший спрос.

Товарная политика предприятия – определенный курс действий товаропроизводителя и принципы его поведения, обеспечивающие формирование ассортимента и управление им, создание и поддержание конкурентоспособности товаров на требуемом уровне, нахождение для товаров определенных товарных ниш [10, С. 67].

Разработка товарной политики ООО «ОбувьД» включает два этапа:

принятие решения в области торговой марки;

определение ассортиментного ряда обуви.

Торговая марка представляет собой обозначение на товаре или упаковке, предоставляемое производственными и торговыми предприятиями для индивидуализации товара или его производителя (продавца) [16, С.88].

Производимая в ООО «ОбувьД» продукция, маркируется названием «ОбувьД» и логотипом, представленным на рисунке 2.10.



Рисунок 2.10 – Логотип продукции ООО «ОбувьД»

Процессы товарной политики ООО «ОбувьД» представлены на рисунке 2.11.

Покупатели		Товары	
Подготовка	Этап товарной политики	Сегментация →	Специализация
Реализация		← Выполнение заказа	Дифференциация

Рисунок 2.11 – Процессы товарной политики ООО «ОбувьД»

Сегментация предполагает разделение всех существующих и потенциальных покупателей на группы, у которых разные потребности по товару, например, мужская, женская, детская; для пожилых людей и для молодежи.

Неотъемлемой частью товарной политики является упаковка обуви. Упаковка должна обеспечить транспортировку, хранение и перевозку обуви, быть зрительно воспринимаемой, соответствовать практике хранения, грузовой обработке и экспортированию обуви у торговых посредников, создавать благоприятную реакцию со стороны потребителей. Стандартным методом упаковки обуви в ООО «ОбувьД» является упаковка отдельных коробок в кипы, закрепление кип должно осуществляться по ГОСТ 6658. В один ящик, кипу следует укладывать, согласно их назначения и размера.

Направления товарной политики предприятия ООО «ОбувьД» следующие:

сегментация рынков, усиление на них своего присутствия за счет увеличения объема продаж;

сегментация потребителей, максимальное удовлетворение их потребностей, формирование потребительских предпочтений;

гибкая ценовая и ассортиментная политика, тесно переплетающаяся с повышением качества обуви.

ООО «ОбувьД» планирует постоянно изменять ассортимент обуви, согласно новым веяниям моды, так как на сегодняшний день модные тенденции затрагивают не только детский ассортимент домашней обуви, но и играют большую роль в женском и мужском ассортиментах.

Следует дополнить ассортимент различными стилевыми направлениями, такими как casual, club, city и т.д., которые являются ведущими на сегодняшний день в индустрии моды. Различные структуры, орнаменты, цвета и рисунки на любой даже самый изысканный вкус потребителя должен включать в себя ассортимент выпускаемой обуви для поддержания конкурентоспособности и завоевания покупательского спроса и интереса к марке «ОбувьД».

В ООО «ОбувьД» используются следующие средства коммуникации с потенциальными и уже существующими клиентами.

Демонстрация образцов производимой продукции. В офисе предприятия имеются образцы видов домашней обуви для демонстрации клиентам из Пензы и Пензенской области. Клиентам из других регионов образцы высылаются в виде каталогов.

Создание собственного сайта с подробным описанием производимой продукции. ООО использует политику ценового стимулирования, предлагая домашнюю обувь хорошего качества, но по меньшей цене, чем у конкурентов. Поскольку продукция предприятия относится к группе потребительских товаров, имеющих аналоги на рынке, то цена, также как качество играет решающую роль. Постоянный характер такого стимулирования приведёт к созданию круга надёжной, постоянной клиентуры и заставит покупателя перейти на продукцию ООО «ОбувьД».

Таким образом, более низкая по сравнению с конкурентами стоимость изделий за счёт минимизации транспортных издержек, изначально заложенная в товар, – достаточно сильный стимул для приобретения обуви. Массовый охват избранных сегментов, возможность демонстрации на глазах потребителя во всех красках и в движении, выход на необходимую аудиторию диктует использование в качестве основных видов распространения рекламы – радио, пресса, использовании средств наружной рекламы и Интернет.

Для определения бюджета рекламной кампании в таблице 2.1 приведено комплексное содержание плана работы со СМИ на неделю.

Таблица 2.1 – План недельной работы СМИ ООО «ОбувьД»

	Стоимость, руб.	Потребность	Затраты, руб.
Ролик на радио	500 / 1 мин.	6 роликов по 10 сек	500
Реклама в газетах	600 / 0,5 страницы	8 объявлений по 1/2 страницы	4800
Листовка	1/4 / 1 лист	1000 листов	250
Компьютерная сеть	2000 (регистрация), 100 (дизайн)	1 Web-страница	2100
Итого	7650		

2.4 Планирование деятельности предприятия

Тип производства – совокупность его организационно-технических и экономических особенностей, обусловленных номенклатурой изготавливаемых изделий, масштабами и степенью регулярности выпуска одноименной продукции. Тип производства в значительной мере определяет производственную структуру предприятия, характер технологических процессов, организацию труда на рабочих местах, конкретные методы управления [15, С. 57].

ООО «ОбувьД» присущ массовый тип производства, который характеризуется непрерывным изготовлением ограниченной номенклатуры продукции на рабочих местах. В доказательство данному утверждению необходимо произвести некоторые расчеты.

Тип производства определяется коэффициентом закрепления операции по формуле: $K_{з.о.} = O/P$,

где О – общее число всех операций при производстве товаров;

Р – число рабочих мест при производстве.

Если $1 < K_{з.о.} < 10$, то производство массовое;

$10 < K_{з.о.} < 20$, то производство среднесерийное;

$20 < K_{з.о.} < 40$, то производство мелкосерийное.

Определяем тип производства для ООО «ОбувьД»:

$O = 10, P = 4$, следовательно, $Kз.о. = 10 / 4 = 2,5$ – производство массовое.

Движение деталей по рабочим местам осуществляется в пространстве прямоточным способом, так как рабочие места расположены в порядке последовательности выполняемых операций, то есть по ходу технологического процесса производства продукции.

Лучшими поставщиками сырья для ООО «ОбувьД» были выбраны следующие производители кожи.

ОАО «Русская кожа» Рязанский кожевенный завод - это крупнейшее кожевенное предприятие, на долю которого приходится 35% производства кож в России. При этом 48% продукции завода экспортируется. Предприятие поставляет продукцию более 100 передовым компаниям России, Европы, Стран Азии и др.

Волгоградский кожевенный завод – это современный завод, расположенный по адресу: г. Волгоград, ул. Волгоградская, 25 производящий широкий ассортимент кож для обуви, мебели и галантереи.

Производственная мощность предприятия – это максимально возможный выпуск продукции за определенный период в определенных количественных соотношениях и номенклатуре при наиболее эффективном использовании определенного набора производственных ресурсов (производственного оборудования и площадей) [17, С. 47].

Производственная мощность определяется по формуле:

$$ПМ = ПО * Ст * Fэ,$$

где ПМ – годовая производственная мощность, пар в год;

$Fэ$ – эффективный годовой фонд времени единицы оборудования, ч;

ПО – производительность оборудования;

Ст – количество единиц оборудования, шт.

$$ПМ = 10 * 1100 * 1 = 11000 \text{ пар в год.}$$

Определение потребности в трудовых ресурсах включает расчет численности как в целом по предприятию, так и по категориям промышленно-

производственного персонала, определение дополнительной потребности и источников ее покрытия.

Одной из главных задач логистики складирования является определение параметров склада, то есть расчет потребности в площадях (объемах) и внутрискладском оборудовании.

Общая площадь склада включает полезную площадь, непосредственно занятую хранимым материалом (в зависимости от способа хранения – стеллажами), вспомогательную площадь, занятую проездами и проходами, служебную площадь, занятую конторскими и другими служебными помещениями.

Площадь определяется по укрупненным нормам, по формуле:

$$F_{зч} = f_{зч} \cdot X_p,$$

где $f_{зч}$ – удельная площадь для склада материалов на один рабочий пост;

X_p – количество рабочих постов.

$$F_{зч} = 200 \cdot 1 = 200 \text{ м}^2;$$

$$S_{\text{общ}} = 100 + 200 + 500 + 25 + 50 + 50 + 25 = 1000 \text{ м}^2.$$

Схема площади ООО «ОбувьД» представлена на рисунке 2.12.



Рисунок 2.12 – Схема площади ООО «ОбувьД»

Общая площадь ООО «ОбувьД» определяется, исходя из значений производственного помещения, склада, гаража, рабочих мест административно-управленческого персонала, а также площадей для рабочего персонала и хозяйственных помещений.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Для осуществления функций управления на предприятии ООО «ОбувьД» создан аппарат управления. Работники аппарата управления подразделяются на линейный и функциональный персонал. Линейный персонал (директор, руководитель) осуществляют общее руководство, для чего наделены необходимыми правами. Функциональный аппарат, в состав которого входят все остальные работники, путем сбора, обработки информации и подготовки решений помогает линейному персоналу осуществлять руководство.

Структура управления предприятия и его подразделений также учитывает: масштаб организации; характер деятельности предприятия; степень автоматизации; человеческий фактор.

Организационная структура управления ООО «ОбувьД» является линейно-функциональной, представлена в приложении А.

За основу берется линейно-функциональная структура, при которой орган имеет одну вышестоящую и несколько нижестоящих инстанций, но при каждом звене руководства создается штаб, состоящий из отделов, специализированных по отдельным функциям. Преимущество применяемой структуры в том, что руководство фирмы осуществляется параллельно и линейными и функциональными руководителями. При этом функциональный аппарат фирмы максимально самостоятелен и инициативен, а линейные руководители полностью отвечают за результаты деятельности своих подразделений.

В управлении мотивации персонала в ООО «ОбувьД» применяются следующие группы методов.

Административно-организационные методы управления:

регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;

использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления: материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

Социально-психологические методы управления:

развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.;

стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий), проведении организационных праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе мотивации персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с ТК РФ¹ организация самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ООО «ОбувьД», утверждаемым приказом директора.

Предприятие ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда, обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда. О введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за два месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников комбината определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности

¹ ТК РФ ст. 135

предприятия и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из: должностного оклада; доплат; премий.

Заработная плата выплачивается в сроки: 8-10 числа каждого месяца.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом:

Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих применяется:

повременная оплата, согласно окладам, утвержденным в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;

сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников предприятия установлены следующие доплаты:

доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

доплата за работу в вечерние и ночные часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

доплата за руководство бригадой;

доплата за сверхурочную работу;

доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией предприятия в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для предприятия, уровня профессионализма работника и др.)

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей

целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима цехов и территорий.

Размер премии составляет:

для рабочих – 80% от оклада и сдельного заработка;

для ИТР и служащих – 80% должностного оклада;

для руководителей высшего звена управления – до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;

совершение дисциплинарного проступка;

причинение материального ущерба предприятию или нанесение вреда его деловой репутации;

нарушение технологической дисциплины;

выпуск бракованной продукции;

нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;

несоблюдение санитарного режима цехов и территорий – на 10% при оценке «удовлетворительно».

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует так же назвать оптимизацию

организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников и др.

Общая численность работников предприятия, исходя из имеющейся потребности в выполнении всех функций, составляет 35 человек, из них 5 человек административно-управленческого, 28 человек производственного и 2 человека маркетингового персонала. План по персоналу предприятия представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – План по персоналу предприятия ООО «ОбувьД»

Должность	Количество, чел.	Зарплата, руб.
Управление		
Директор	1	50 000
Главный бухгалтер	1	35 000
Менеджер по кадрам	1	25 000
Бухгалтер	1	25 000
Бухгалтер-кассир	1	20 000
Производство		
Уборщица	2	7500
Охранник	3	15 000
Оператор автоматизированной линии	5	20 000
Главный инженер	1	30 000
Технолог	1	30 000
Грузчик	2	10 000
Кладовщик	2	15 000
Водитель	2	15 000
Начальник по производству	1	25 000
Оператор	6	20 000
Энергетик-наладчик	1	20 000
Менеджер по качеству	1	20 000
Заведующий складом	1	20 000
Маркетинг		
Менеджер по снабжению и сбыту	1	20 000
Начальник по сбыту и снабжению	1	25 000
Итого	35	705 000

Итак, персонал предприятия ООО «ОбувьД» составляет 35 человек, с общим фондом заработной платы 705 тыс. руб.

3.2 Формирование стратегий организации

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития. Миссия предприятия – это смысл и назначение предприятия, т.е. его философия, выраженная в ценностных ориентациях.

На создаваемом предприятии очень серьезно подошли к вопросу создания миссии как для клиентов и персонала организации, так и для общества в целом, понимая, что именно это и составляет прочный фундамент для развития организации.

Руководство предприятия ООО «ОбувьД» ставит своей целью лидерство в области издержек и качества оказываемых услуг. Миссия предприятия - быть лучшими в производстве домашней обуви, с максимальным удовлетворением потребности современного рынка в данном производстве, с товаром высокого качества, ориентированного и не уступающего качеству домашней обуви ведущих производителей.

Кроме этого, ООО «ОбувьД» сформулирована социальная миссия, которая выражается в создании рабочих мест с привлечением и сохранением ценных для предприятия сотрудников, предлагая достойные условия для работы и развития рабочих и служащих, с возможностью самостоятельно добиться успеха в будущем.

После разработки миссии организации необходимо приступить к формированию целей. Если миссия задает общие ориентиры, то цели выражают конкретное состояние организации, достижение которого является желательным в ее настоящем и будущем.

Цели организации устанавливаются для ее успешного функционирования и развития в долгосрочной перспективе [25, С.49]. Основная цель ООО «ОбувьД» – занять ведущее место на рынке домашней обуви, за счет повышения конкурентоспособности предприятия.

Предприятие имеет ряд стратегических целей на ближайшие пять лет, которые представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Стратегические цели ООО «ОбувьД»

Индекс цели	Название	Описание
С 0	Миссия	Быть лучшими в производстве домашней обуви, с максимальным удовлетворением потребности современного рынка в данном производстве, с товаром высокого качества, ориентированного и не уступающего качеству домашней обуви ведущих производителей.
С 1	Положение на рынке	Завоевание 3% доли регионального рынка в первый год реализации проекта
С 1.1		К 2018 году занять 5% на региональном рынке по производству домашней обуви.
С 2	Объём продаж	Увеличение объема продаж
С 2.1		К концу 2019 года достичь максимально желаемого объема продаж домашней обуви.
С 3	Финансы	Укрепление финансовой устойчивости предприятия.
С 3.1		Снижение издержек за счёт увеличения объёмов
С 3.2		За счёт чистой прибыли предприятия, проводить постоянную модернизацию оборудования и т.д.
С 4	Трудовые ресурсы	Повышение заинтересованности персонала в качестве и результатах труда
С 4.1		Стимулирование сотрудников организации к труду (мотивация материальная и нематериальная, в зависимости от степени вклада работника).
С 4.2		Создание дружного и высококвалифицированного персонала.
С 4.3		Уменьшить число невыходов на работу, опозданий, количества жалоб на 100%.
С 5	Ассортимент	Расширение ассортимента обуви по достижении полной производственной мощности.
С 6	Качество	Постоянный контроль качества товара.
С7	Социальная	Благотворительность.
С 7.1		Образование новых рабочих мест.

Ключевыми принципами философии деятельности ООО «ОбувьД» является: все внимание должно быть уделено потребителю, самым ценным активом предприятия является его персонал, на каждом рабочем месте должны производиться постоянные улучшения, все внимание работников должно быть направлено на производственную площадку и главным лозунгом должно быть «качество во всем».

На предприятии «ОбувьД», как и на многих других предприятиях, применяется система стратегического планирования, которое позволяет четко определять задачи и политические установки, ведет к более четкой координации предпринимаемых предприятием усилий, заставляет руководство постоянно мыслить перспективно.

«Дерево целей» ООО «ОбувьД» представлено на рисунке 3.1.

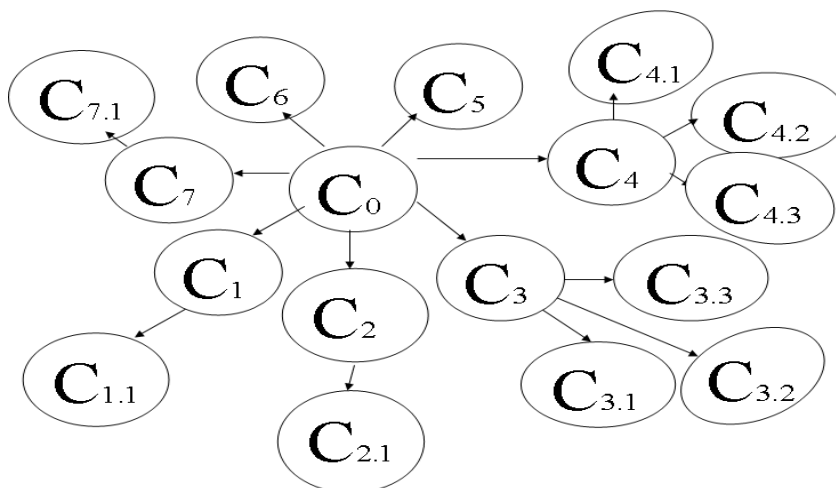


Рисунок 3.1 – «Дерево целей» ООО «ОбувьД»

Любая структура управления — это, прежде всего целенаправленная система, имеющая иерархическое строение и организованная для достижения целей фирмы, которые принято называть целями функционирования.

Цели, стоящие перед организацией, являются отправной точкой планирования. В сущности, планирование — это разработка целей и задач фирмы, нашедших конкретное выражение в перспективных и текущих планах.

Руководство предприятия, опираясь на принцип всеобъемлемости качества, распространяемого на каждый процесс, каждый вид деятельности,

каждого сотрудника ставит своей главной целью обеспечить конкурентоспособность оказываемых услуг, как в России, так и в странах СНГ.

Список эталонных стратегий ООО «ОбувьД» показан в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Эталонные стратегии ООО «ОбувьД»

№ п/п	Список эталонных стратегий
Стратегии роста	
1	Концентрированный рост (развитие товара, развитие рынка).
2	Интегрированный рост (интеграция с поставщиками и потребителями).
3	Диверсифицированный рост.
Стратегии стабильности	
1	Пауза (намеренная приостановка увеличения сбыта).
2	Осторожное продвижение (продолжение начатых программ в ожидании успеха).
3	Без изменений (замораживающая ситуация).
4	Снятие прибыли (прекращение перспективных и текущих инвестиций в товар).
Стратегии сокращения (отхода)	
1	«Сброс жира» (установление минимально возможного уровня накладных расходов).
2	Частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте, финансах).
3	«Сбор урожая» - отказ от долгосрочных перспектив в пользу краткосрочного получения максимальных доходов.
4	Частичная распродажа активов (долей в фирме или физических активов).
5	Банкротство.
6	Ликвидация.

Продукция предприятия ООО «ОбувьД» находится на этапе рождения. Так как его конкурентная позиция средняя (благоприятная), ему рекомендуются следующие стратегии: рост 1-3.

По таблице 3.3 они интерпретируются следующим образом:

рост 1 – концентрированный рост (развитие товара, развитие рынка);

рост 2 – интегрированный рост (интеграция с поставщиками и потребителями);

рост 3 – диверсифицированный рост.

Из этих альтернативных стратегий можно остановиться на одном направлении стратегий – концентрированного роста - рисунок 3.2. Эти стратегии связаны с изменением продукта и (или) рынка.

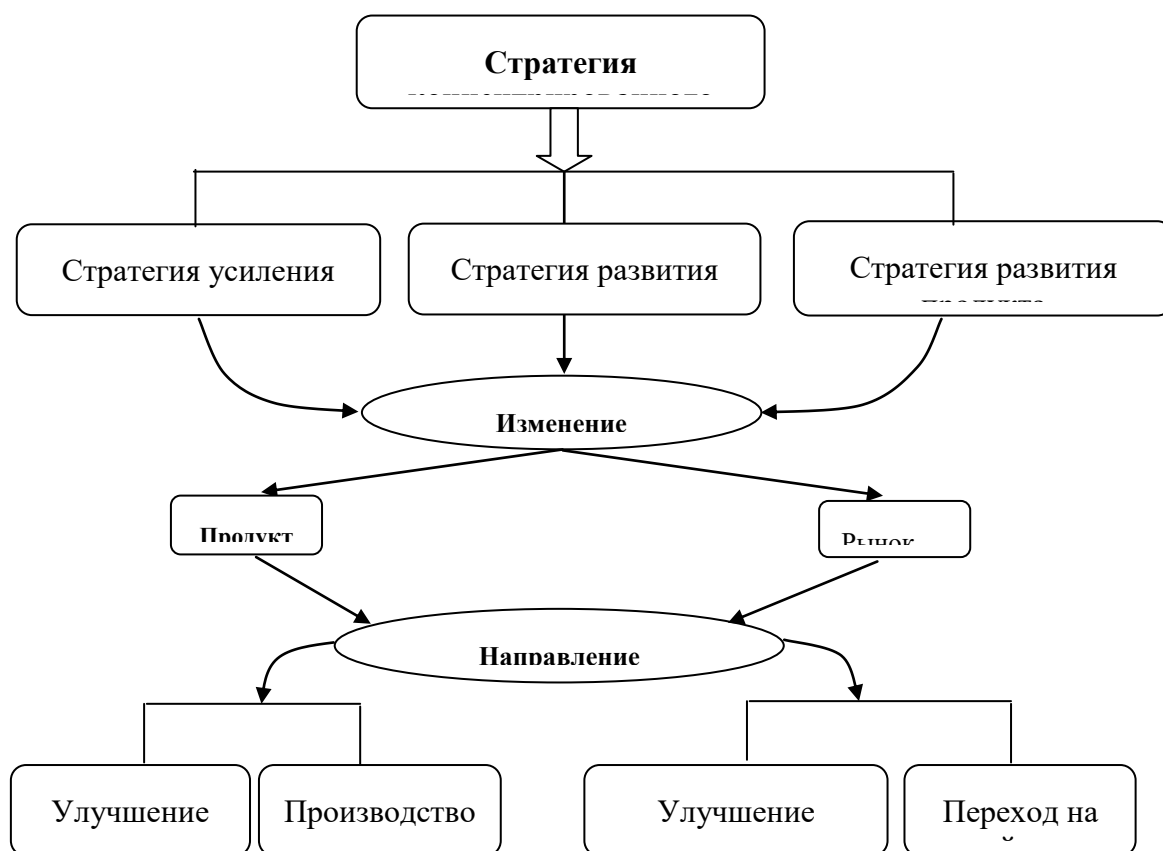


Рисунок 3.2 –Стратегии концентрированного роста

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.

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

стратегия усиления позиции на рынке, при которой предприятие делает все, чтобы с данным товаром увеличить объемы сбыта на данном рынке;

стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже производимых товаров (например, реализация обуви в новом географическом районе);

стратегия развития товаров, предполагающая решение задачи роста за счет производства новых дифференцированных товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном рынке [26].

Для нашего предприятия целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста.

Корпоративная стратегия определяет стратегические сферы бизнеса, соотношения и связи между ними, распределение стратегических ресурсов. Наиболее характерными мероприятиями корпоративной стратегии ООО «ОбувьД» являются сбытовая и маркетинговая стратегии – таблица 3.4.

Таблица 3.4 - Характерные особенности сбытовой и маркетинговой стратегий ООО «ОбувьД»

Факторы	Характерные особенности	
	сбытовой стратегии	маркетинговой стратегии
Мотивация менеджеров	Потребности предприятия	Удовлетворение потребностей
Руководство предприятия	Заведующий производством, отвечающий за оказание услуг	Менеджер по сбыту, отвечающий за реализацию услуги
Ассортимент услуг	Узкий	Узкий
Ориентация производства	Опора на имеющиеся факторы производства	Ориентация на платеж. спрос потребителя
Цели и задачи предприятия	Эндогенна – снижение издержек	Экзогенна – учет потребностей потребителя
Горизонт планирования	Преимущественно краткосрочное	Обычно долгосрочное
Ориентация производства	Увеличение объемов оказания услуг	Создание новых видов услуг на основе выявленных потребностей
Производственный процесс	Жесткий, ориентированный на возможности	Гибкий, ориентированный на запросы потребителя
Ценовая политика	Издержки плюс прибыль	Ориентация на конкурентов
Конкурентоспособность товара	Зависимость от цены реализации	Зависимость от потребительской ценности

Альтернативные маркетинговые стратегии рассмотрены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Альтернативные маркетинговые стратегии

Вид стратегии	Краткое содержание стратегии	Форма выражения
Продукт (услуга)		
1. Усовершенствование услуги	Усовершенствование услуги без изменения цены	Качество, новые виды услуг и др.
2. Модификация услуги	Разработка новых видов услуг на основе имеющейся ее концепции	Новые виды
3. Дифференцирование	Различные виды автоматизации в зависимости от потребностей	Анализ продуктового ряда
4. Оптимизация продуктового ряда	Исключение видов услуг, не соответствующих требованиям рынка	Анализ продуктового ряда
5. Расширение ассортимента	Расширение ассортиментного ряда услуг	Новые виды услуг для имеющихся сегментов рынка
6. Диверсификация	Создание новых видов услуг и освоение новых рынков	Новые виды услуг для имеющихся сегментов рынка
7. Технологии	Покупка лицензий и технологий изготовления новых видов услуг.	
Рынок		
8. Расширение рынка	Освоение новых рынков, на которых можно оказывать услуги	Каналы сбыта
Цена		
9. Цена проникновения	Низкие цены при продвижении услуги на рынок для увеличения спроса и объема продаж	Целевые группы потребителей и каналы сбыта
10. Стандартизация цен	Единая структура цен на одну и ту же услугу в целях формирования одинакового имиджа в глазах потребителей	
11. Расширение финансирования	Сокращение финансовой поддержки с целью создания преимуществ в конкурентной борьбе	
Стимулирование сбыта - реклама		
12. Расширение целевых групп	Информирование новых целевых групп об имеющихся и новых видах услуг на рынке	

Для взаимной увязки возможностей и угроз, возникающих во внешней среде организации, а также сильных и слабых сторон, характеризующих эффективность ее деятельности, используется SWOT-анализ (таблица 3.6).

Таблица 3.6 - SWOT-анализ ООО «ОбувьД»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Конкурентное преимущество по цене</p> <p>Привлекательный внешний вид домашней обуви</p> <p>Грамотно продуманная система продвижения продукции</p> <p>Высокая квалификация рабочих, занятых на выполнении ключевых процессов производства продукции</p>	<p>Неизвестность торговой марки предприятия.</p> <p>Зависимость от поставщиков материалов, сырья, аксессуаров.</p> <p>Отсутствие у предприятия отлаженных каналов сбыта.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Готовность банков выдавать долгосрочные кредиты.</p> <p>Покупка зарубежного оборудования по сниженным таможенным пошлинам.</p> <p>Расширение ассортимента производимой домашней обуви.</p>	<p>Снижение платежеспособности населения.</p> <p>Возможность появления новых конкурентов.</p> <p>Изменение моды и вкусов потребителей на обувь</p>

Для успешного развития организации SWOT-анализ является необходимым и играющим значительную роль элементом, который помогает в решении различных задач, возникающих на ее пути (выработка или изменение стратегии фирмы, дополнительные изучения вариантов развития предприятия и т. д.).

Предприятие должно выработать стратегию, которая поможет ему либо предотвратить угрозу (уклониться), либо усилить подсистему организации, содержащую слабость, либо и то и другое (если позволяют ресурсы).

Канал распределения (сбыта) – совокупность способов продвижения товара от производителя до потребителя. Для распределения товаров руководство ООО «ОбувьД» будет использовать прямой канал сбыта (канал «нулевого уровня»), так как он позволяет поддерживать контакт с потребителем и тем самым позволяет контролировать сбыт, оказываемых услуг. Наиболее наглядно это показано на рисунке 3.3.

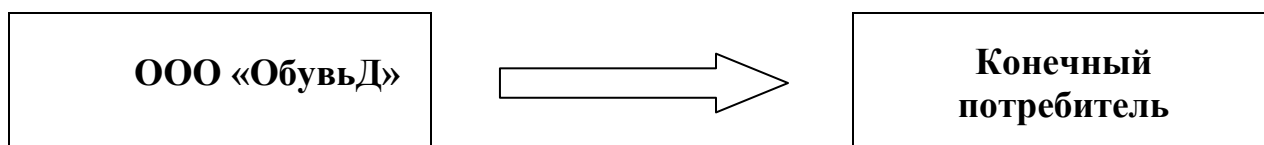


Рисунок 3.3 - Канал распределения «нулевого уровня» ООО «ОбувьД»

Распределение товаров включает следующие издержки: расходы на транспортировку, расходы на хранение, административные расходы, прочие расходы распределения.

Для рекламирования ООО «ОбувьД» будут использоваться следующие основные рекламные средства: реклама в периодической печати (в частности в газетах); печатная реклама; реклама по телевидению; реклама по радио; наружная (внешняя) реклама; Интернет-реклама.

Реклама в периодической печати будет помещаться в форме объявлений, так как объявления дают подробные описания услуг, местонахождения ООО «ОбувьД», цены и т.д. Печатная реклама будет распространяться среди директоров фирм, заводов, фирм и т.д. Печатная реклама будет распространяться в форме рекламных листовок и буклетов.

На телевидении рекламные объявления будут размещаться посредством бегущей строки и видеороликов. Наружная и внешняя реклама будет представлена в виде световой вывески или щитовой конструкции.

Из перечисленных выше средств рекламы на первых этапах развития ООО «ОбувьД» будут использоваться: реклама в периодической печати, печатная реклама, реклама на радио, Интернет-реклама.

При успешном развитии ООО будут использоваться оставшиеся два вида рекламы. Бюджет рекламы представлен в таблице 3.7 и на рисунке 3.4.

Таблица 3.7 - Формирование рекламного бюджета ООО «ОбувьД»

Вид рекламы	Цена за единицу	Период времени	Общая сумма за год,
Периодическая печать	1000	12 мес.	12 000
Печатная реклама	2000	8 мес.	16 000
Реклама по телевидению	7000	12 мес.	84 000
Реклама по радио	4000	12 мес.	48 000
Наружная (внешняя) реклама	10 000	6 мес.	60 000
Поддержка сайта	1000		1000
Итого	24 000		221 000

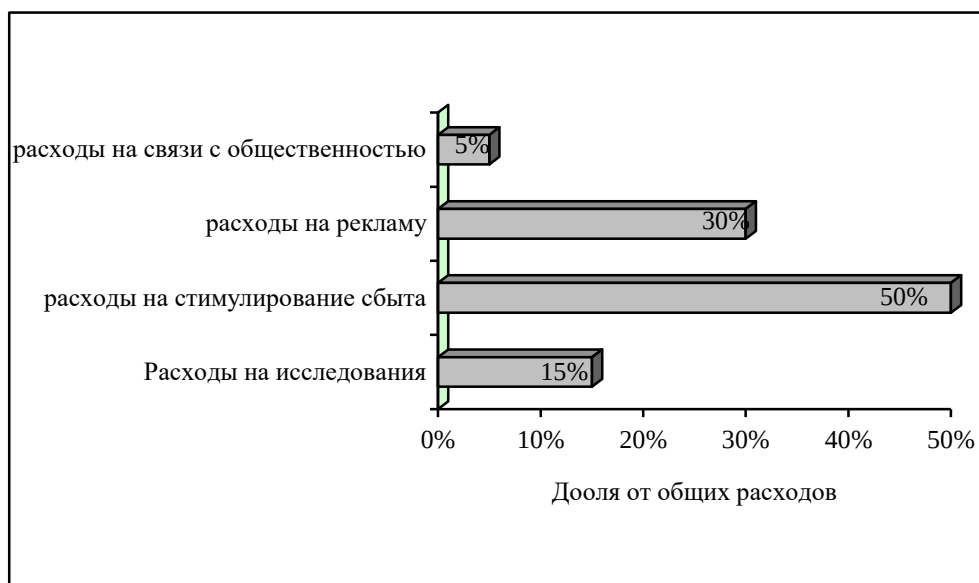


Рисунок 3.4 - Расходы на продвижение услуг ООО «ОбувьД», %

При формировании рекламного бюджета в него включаются расходы на создание рекламных материалов и их размещение в средствах массовой информации, а также сопряженные с этим административные расходы (заработная плата сотрудников рекламного отдела или гонорар консультантов). В соответствии с другим подходом формируется единый маркетинговый бюджет, в составе которого выделяются расходы на исследования (в среднем

около 15% общих расходов), на стимулирование сбыта (в среднем около 50%), на рекламу (около 30%) и связи с общественностью (около 5%).

3.3 Управление качеством

Контроль в ООО «ОбувьД» осуществляется на всех этапах производственного цикла. Главная цель управления качеством – повышение качества контрольных операций. Проблемами может выступать: брак при производстве, несоблюдение технологической документации. Цель по уменьшению показателя брака за счет повышения контроля, каждого этапа производства: 5% в 2018 году, 3% в 2019 году, к 2020 году планируется свести данный показатель к нулю.

Функционирование системы менеджмента качества в ООО «ОбувьД» позволит улучшить взаимодействие работников предприятия, упорядочить работу подразделений, повысить ответственность всех работающих, улучшить трудовую и технологическую дисциплину, повысить эффективность производства и конкурентоспособность предприятия, укрепить позиции предприятия на рынке.

Контроль качества производимой обуви является составной частью производственного процесса и направлен на выявление дефектов, брака в готовой продукции и на проверку надежности в процессе ее изготовления [25, С. 36]. Управление качеством в ООО «ОбувьД» проводится по международным стандартам. На предприятии внедряется СМК – система менеджмента качества для эффективного управления всеми процессами, – соответствующая международным стандартам серии ISO 9000.

Разработка и внедрение системы менеджмента качества производится в несколько этапов. Сначала проводится анализ ситуации, которая на данный момент сложилась на предприятии, а также обучение персонала. Затем разрабатывается необходимая документация, составляются нормативные документы, регулирующие различные аспекты деятельности работников

предприятия для обеспечения их качества работы, а также качества конечной продукции как итога производственной деятельности.

Одним из ключевых процессов в ООО «ОбувьД» является производство. Процесс производства можно описать, выделив практики и действия, из которых состоят практики.

Практика А – настройка оборудования к производству. Цель: работнику по обслуживанию оборудования проверить работоспособность оборудования, после чего настроить оборудование под выбранный размер и внешний вид обуви. Выход: оборудование, готовое к запуску.

Практика Б – основное производство. Цель: произвести заказанный объем партии обуви. Выход: продукция в нужном заказчику объеме нужных параметров и размеров.

Практика В – контроль качества. Цель: проверить произведенную обувь на брак путем проверки одной пары из партии. Выход: решение о соответствии или несоответствии партии стандартам качества.

Практика Г – упаковка готовых пар обуви в тару. Цель: упаковать обувь правильно в коробки и кипы. Выход: продукция, упакованная в кипы.

Описание практики А «Настройка оборудования к производству» представлено на рисунке 3.5.

Действие А1. Начальник отдела производства дает устное распоряжение работнику по обслуживанию оборудования проверить рабочее состояние оборудования.

Действие А2. Проверка готовности оборудования путем активации специальной функции оборудования. В случае неготовности каких-либо параметров оборудования сообщает об этом и указывает причину (недостаточность кожи, клея и т.д.).

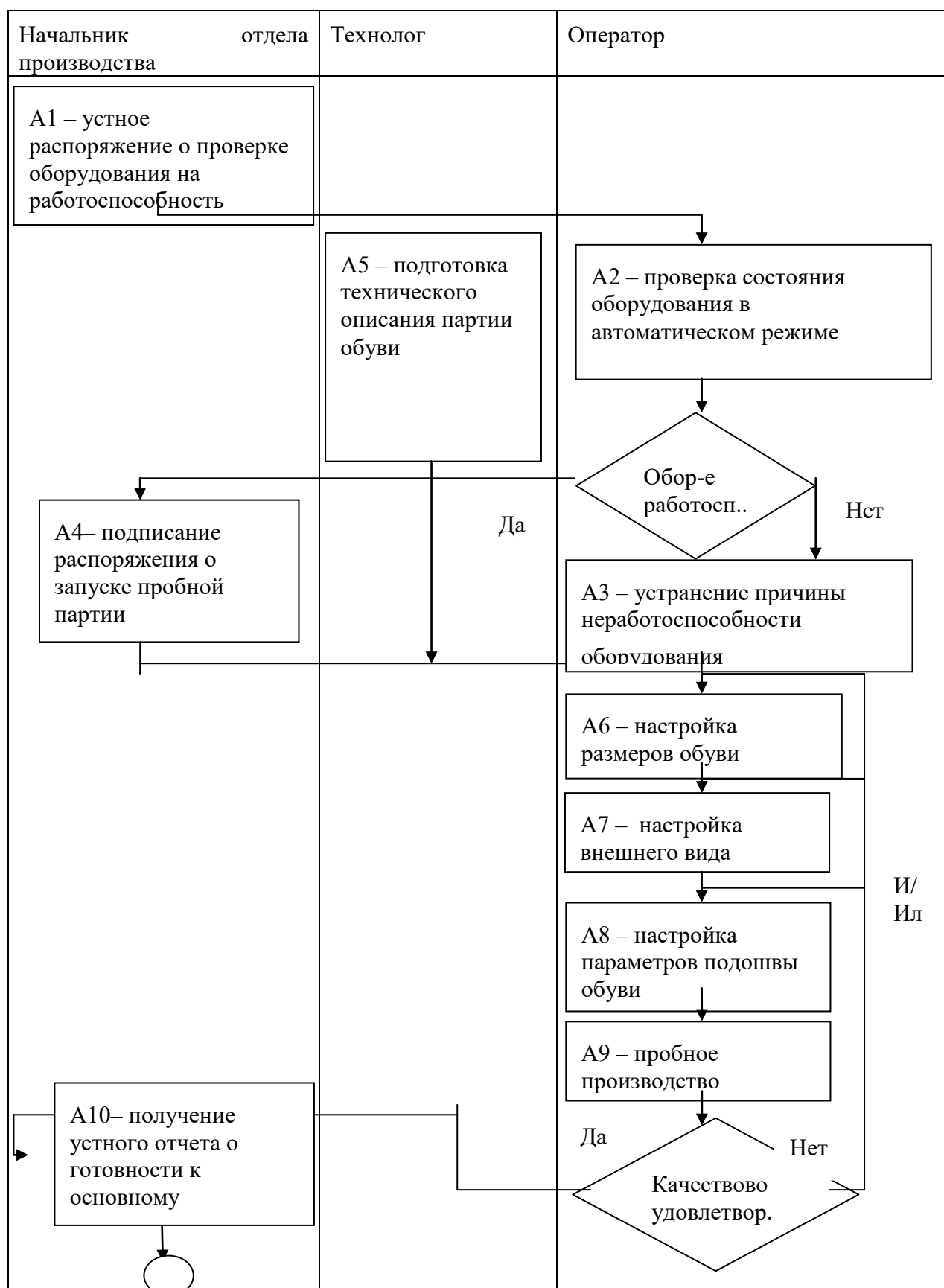


Рисунок 3.5 – Описание практики А: «Настройка оборудования к производству»

Действие А3. Приведение нарушенных параметров оборудования в рабочее состояние. Если это невозможно, извещение об этом своего начальника и остановка производства.

Действие А4. После проверки работоспособности оборудования работник, обслуживающий данное оборудование, сообщает об этом начальнику отдела производства, а тот в свою очередь, дает распоряжение грузчикам об обеспечении производства необходимым сырьем.

Действие А5. Технологом заранее готовится техническое описание изделий, которое необходимо заказчику, которое подписывается начальником отдела производства. Цель: дать специалисту по работе с оборудованием информацию о параметрах, количестве производимой домашней обуви, заверенную подписью.

Действие А6. Специалист по работе с оборудованием через сенсорный дисплей оборудования настраивает размеры обуви. Цель: правильно установить размеры обуви.

Действие А7. Специалист по работе с оборудованием через сенсорный дисплей оборудования выбирает необходимый вид подошвы.

Действие А8. Специалист по работе с оборудованием через сенсорный дисплей оборудования настраивает параметры подошвы обуви.

Действие А9. Для проверки правильности настройки действий А2-А4 выполняется пробное производство в размере 10 пар обуви, после чего проверяется их качество. Если обувь не соответствует требованиям, описанным в распоряжении начальника отдела производства, то выясняется причина (А2-А4) и недостаток исправляется.

Действие А10. Начальник отдела производства получает устный отчет от специалиста о готовности к основному производству, что означает, что оборудование настроено правильно и качество пробной партии обуви удовлетворяет.

Описание практики Б «Основное производство» представлено на рисунке 3.6.



Рисунок 3.6 – Описание практики Б: «Основное производство»

Действие Б1. Начальник производственного отдела дает распоряжение о запуске основного производства.

Действие Б2. Работник по обслуживанию оборудование указывает объем производства через сенсорный дисплей и запускает производство.

Действие Б3. Получение внешнего вида обуви.

Действие Б4. Вырубка заготовки из соответствующего материала производится автоматически, что обеспечивает ей высокую точность.

Действие Б5. Вырубка заготовки подошвы обуви может быть разной – в зависимости от заказа покупателя.

Действие Б6. Формирование колодки обуви, склейка швов.

Действие Б7. Формирование подошвы, стельки.

Действие Б8. Склеивание и сшивание всех частей обуви.

Описание практики В «Контроль качества готовой продукции» представлено на рисунке 3.7.

Действие В1. Начальник отдела разрабатывает методологию контроля процесса производства, методы и нормы контроля качества продукции.

Действие В2. Специалист по контролю качества визуальным контролем каждую пару обуви проверяет на наличие дефектов. Если есть дефекты, то необходимо выяснить причину: либо она в ошибке при настройке оборудования, либо при составлении макета внешнего вида.

Действие В3. При обнаружении дефектов, составляется отчет по визуальному контролю о нарушении начальнику отдела производства с указанием причин нарушений.

Действие В4. Получение начальником отчета по визуальному контролю и принятие мер по их устранению.

Действие В5. С помощью полного комплекса методов и норм контроля проверяется по 10 пар обуви из каждого производственного цикла.

Действие В6. Подготовка отчета по полному контролю о браке.

Действие В7. Зам. директор отдела получает отчет по полному контролю о браке, принимает соответствующие меры по устранению нарушений.

Действие В8. Отгрузка партии обуви, готовой к упаковке.

Описание практики Г «Упаковка готовой продукции в тару» представлено на рисунке 3.8.

Действие Г1. Подготовка менеджером по продажам листов с указанием данных для заказчика (наименование пакета, количество, название предприятия-заказчика, название предприятия-производителя, адрес назначения) с целью доставки заказчику нужного товара по нужному адресу.

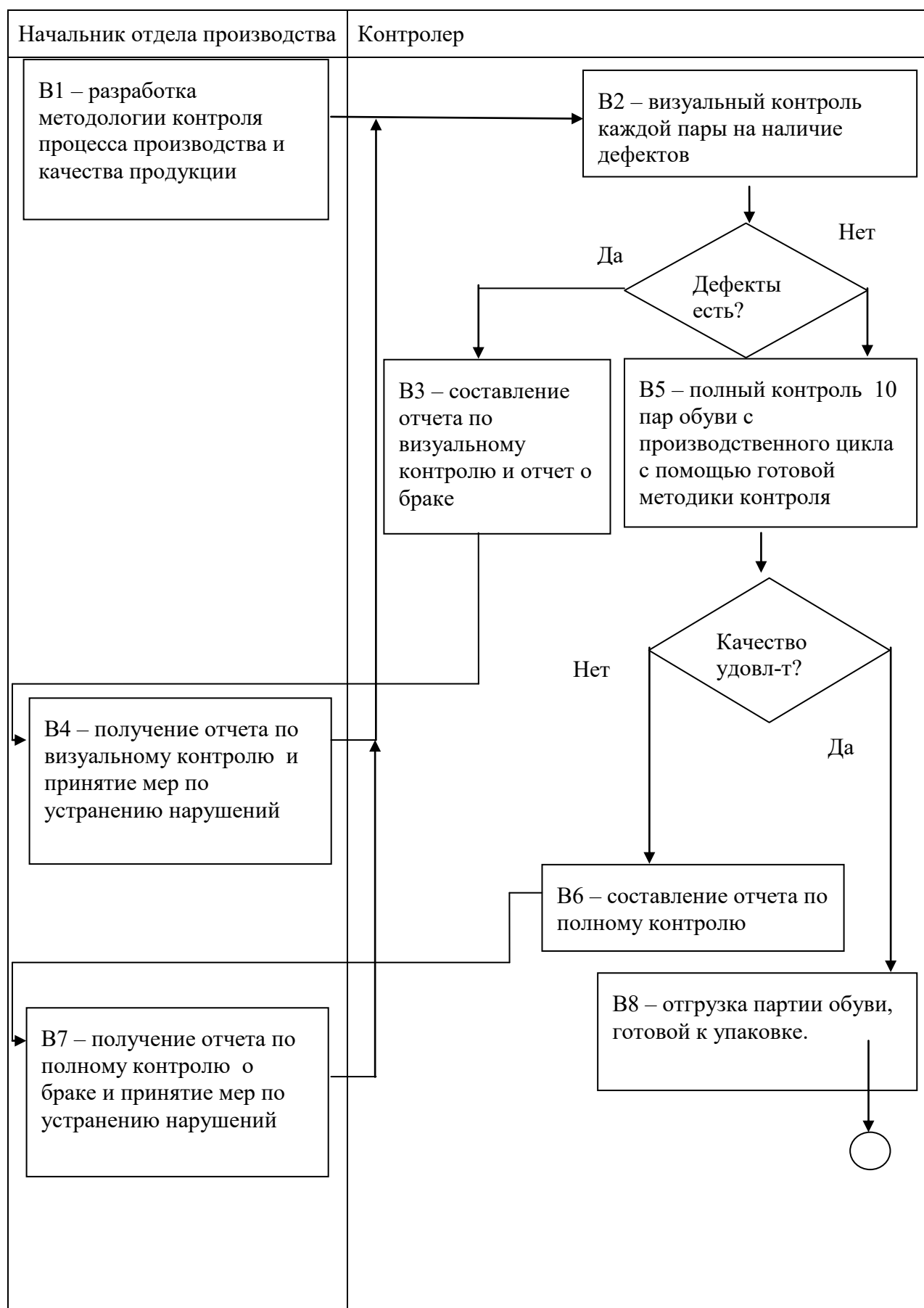


Рисунок 3.7 – Описание практики В: «Контроль качества готовой продукции»

Действие Г2. Подготовка технологом регламентов по упаковке готовых изделий в коробки.

Действие Г3. Получение технологом листов с данными.

Действие Г4. Получение упаковщиком регламентов по упаковке и листов с данными от технолога.

Действие Г5. Пересчет пар обуви осуществляют упаковщики вручную.

Действие Г6. Складывание обуви в коробки и кипы.

Действие Г7. Запечатывание кип.

Действие Г8. Приклеивание к кипам листов с данными для заказчика.

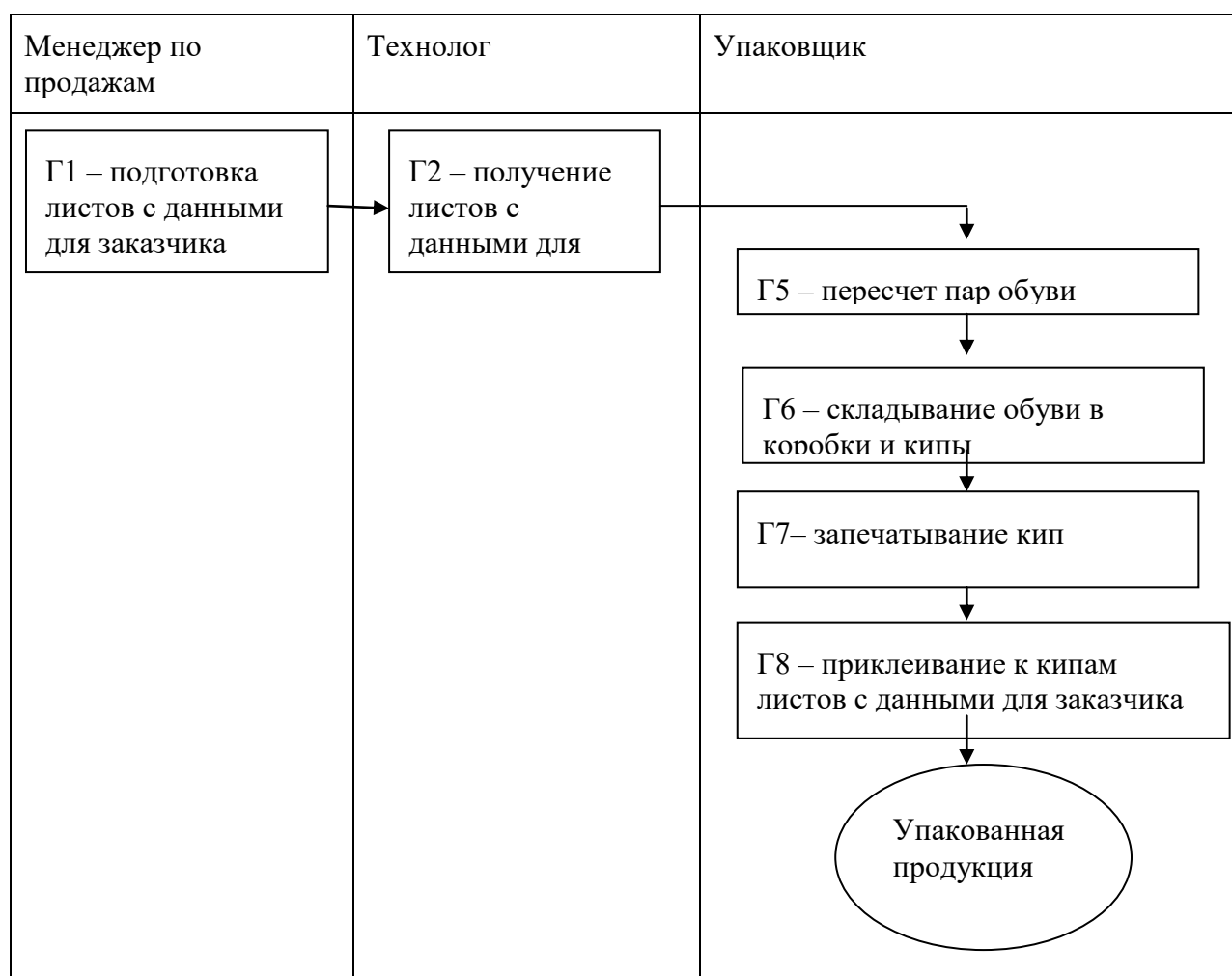


Рисунок 3.8 – Описание практики Г: «Упаковка готовой продукции в тару»

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Условия и допущения, принятые для расчетов в проекте следующие:
период расчетов по проекту составляет 50 месяцев (4 года и 2 месяца);
все расчеты финансового плана выполнены в программе Project Expert 6.1;

планируемый уровень инфляции составляет 10% по сбыту, прямым издержкам, общим издержкам и зарплате и 8% – по недвижимости;

ставка рефинансирования – 12%;

ставка дисконтирования – 12%;

все расчеты произведены в рублях;

Налоговое окружение ООО «ОбувьД» представлено в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Налоговое окружение ООО «ОбувьД»

Наименование налогов	Ставка, %	Налогооблагаемая база	Период начисления
Страховые взносы во внебюджетные фонды	30	Зарплата	Месяц
Налог на добавленную стоимость	18	Добавленная стоимость	Месяц
Налог на имущество	2,2	Среднегодовая стоимость имущества	Квартал
Налог на прибыль	20	Прибыль	Месяц

Финансирование проекта осуществляется собственными и заемными средствами. Собственное финансирование: уставный капитал в размере 10 тыс. руб.; целевые займы учредителей в размере 11,295 млн. руб.

Данные о кредитах, необходимых для осуществления проекта, представлены в таблице 3.9.

Схема поступлений по кредиту на покупку помещения: 10.07.2017 – 2 млн. руб., 01.08.2017 – 3,05 млн. руб.

Схема поступлений по кредиту на покупку основного оборудования: 01.08.2017 – 3,825 млн. руб., 01.09.2017 – 7,650 млн. руб., 01.10.2017 – 3,825 млн. руб.

Схема поступлений по кредиту на покупку вспомогательного оборудования: 01.07.2017 – 0,280 млн. руб., 01.08.2017 – 0,140 млн. руб.

Схема поступлений по кредиту на пополнение оборотных средств: 01.07.2017 – 0,300 млн. руб., 01.07.2015 – 0,400 млн. руб., 01.12.2017 – 0,400 млн. руб.

Таблица 3.9 – Кредиты ООО «ОбувьД»

Название	Дата	Сумма, руб.	Срок, лет	Ставка, %
На покупку помещения	10.07.2017	5 050 000,0	5	14,0
На покупку основного оборудования	08.08.2017	15 300 000,0	3	14,0
На покупку вспомогательного оборудования	1.07.2017	420 000,0	2	14,0
На пополнение оборотных средств	01.07.2017	1 100 000,0	1	13,0

Отсрочка первой выплаты процентов по всем кредитам – 1 месяц, выплаты в погашение займов производятся регулярно с девятого месяца для кредита на пополнение оборотных средств, с тринадцатого месяца – для всех остальных кредитов.

График внесения собственных средств ООО «ОбувьД» представлен в таблице 3.10.

Заемные средства в сумме составляют 21 870 000 рублей, собственные средства – 11 395 000 рублей. Соотношение заемных и собственных средств в составе источников финансирования проекта – 66% к 34%.

Таблица 3.10 – График внесения собственных средств ООО «ОбувьД»

Целевой заем	Дата	Сумма
Целевой заем 1	01.07.2017	1 390 000,00
Целевой заем 2	01.08.2017	2 510 000,00
Целевой заем 3	01.09.2017	3 185 000,00
Целевой заем 4	01.10.2017	1 950 000,00
Целевой заем 5	01.11.2017	650 000,00
Целевой заем 6	01.12.2017	635 000,00
Целевой заем 7	01.01.2018	765 000,00
Целевой заем 8	01.02.2018	270 000,00
Целевой заем 9	01.03.2018	40 000,00

План реализации продукции до периода выхода на полную проектную мощность представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Прогноз производства и реализации домашней обуви в ООО «ОбувьД», тыс. пар, без учета сезонных колебаний

Наименование изделия	4кв. 2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Обувь женская домашняя	4	11	14	14,5	15
Обувь мужская домашняя	3,5	10	12	12,5	13
Обувь детская домашняя	2,5	8,5	9	10	11
Обувь домашняя на заказ	0,7	1,5	2,2	2,5	3

Средние отпускные цены на товары ООО «ОбувьД» по каждому наименованию обуви представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Ассортимент и отпускные цены на обувь

Наименование	Средняя цена за 1 пару, руб.
Обувь женская домашняя	390
Обувь мужская домашняя	425
Обувь детская домашняя	205
Обувь домашняя на заказ	450

В таблице 3.13 представлена информация о ценах на сырье, материалы и комплектующие с НДС и без НДС.

Таблица 3.13 – Номенклатура и цены на сырье, материалы, аксессуары

Наименование сырья, материалов, аксессуаров	Ед. изм.	Цена без НДС, руб.	Цена с НДС, руб.	НДС, руб.
Кожа	т	29661	35000	5338,9
Клей	кг	22	25	3,8
Краска	кг	204	240	36,6
Стелька	шт.	144,07	170	25,9
Аксессуары	шт.	76,27	90	13,7
Спец. материал	шт.	42,37	50	7,6
Подошва, каблуки	шт.	1186,44	1400	213,5
Нитки	моток	27,12	32	4,8

Затраты электроэнергии составляют в среднем 21,7 руб. на 10 пар обуви. Калькуляция материальных затрат на производство одной пары домашней обуви (женская) (в натуральном и стоимостном выражении и нормативах на одну пару) представлена в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Калькуляция переменных издержек производства 1 пары домашней обуви (женская)

Наименование статей прямых материальных затрат	Стоимость статьи затрат, руб.
Клей	11,50
Краска	19,00
Стелька	43,00
Аксессуары	22,00
Спец. материал	90,50
Подошва	60,60
Нитки	4,00
Всего	260,60

Затраты на персонал приведены в таблице 3.1.

Общие издержки производства домашней обуви представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Общие издержки ООО «ОбувьД»

Название	Сумма, руб.	Период выплаты
Содержание, ремонт здания	150 000	Раз в год
Освещение и отопление	9 000	Ежемесячно
Текущий ремонт оборудования	15 000	Ежемесячно
Внутризаводские транспортные расходы	10 000	Ежемесячно
Утилизация отходов	3 000	Ежемесячно
Изготовление образцов обуви	1 000	Ежемесячно
Переподготовка производственных кадров	40 000	Раз в год
Страхование имущества производства	80 000	Раз в год
Затраты по благоустройству территории	5000	Ежемесячно
Затраты по управлению качеством	3 000	Ежемесячно
Водоснабжение	4 000	Ежемесячно
Прочие издержки	5 000	Ежемесячно
Текущий ремонт офисных помещений	30 000	Раз в год
Коммунальные расходы	4 000	Ежемесячно
Канцелярские принадлежности	1 000	Ежемесячно
Связь, Интернет	4 000	Ежемесячно
Страхование имущества адм. помещений	30 000	Раз в год
Командировочные расходы	60 000	Раз в год
Расчетно-кассовое обслуживание	7 000	Ежемесячно
Транспортные расходы по сбыту продукции	25 000	Ежемесячно
Затраты на рекламу	50 000	Ежеквартально

Калькуляция себестоимости производства одной пары домашней обуви (женская) в 2017 году представлена в таблице 3.16.

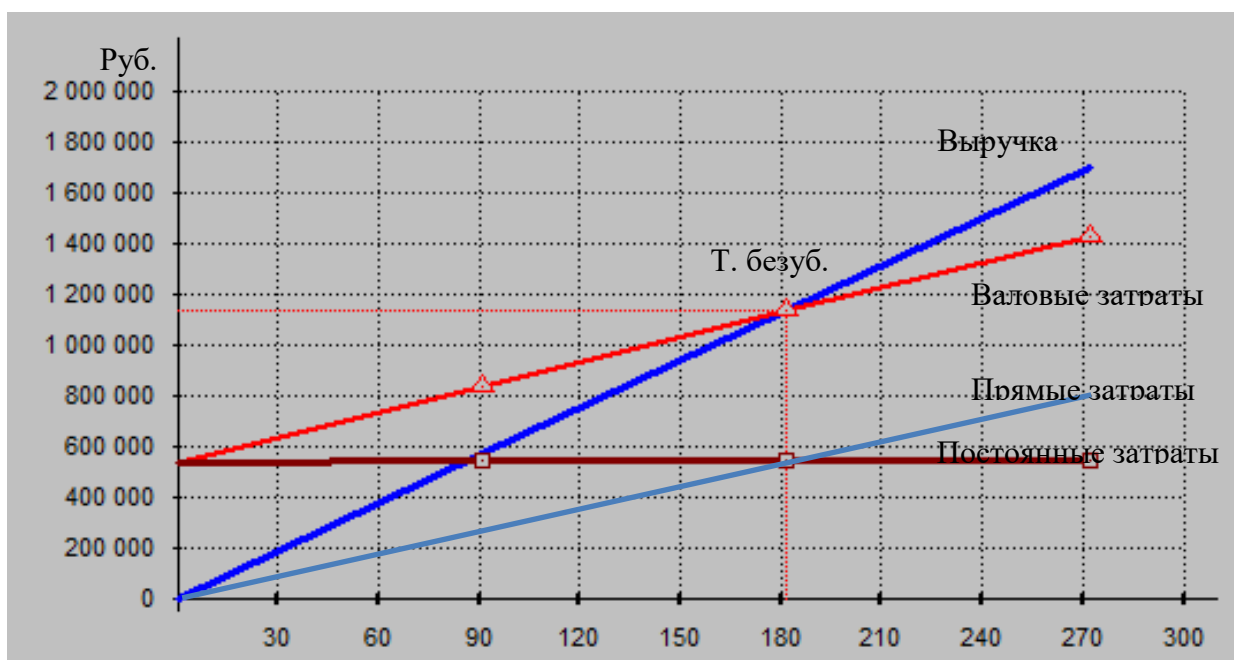
Таблица 3.16 – Калькуляция себестоимости производства 1 пары домашней обуви (женская), руб.

Показатели	Значение
Переменные издержки на одну пару	260,60
Норматив распределения	0,5
Фиксированная зарплата с отчислениями	12,0
Амортизация	6,5
Налоги, относимые на себестоимость	6,4
Процент на кредит, относимый на себестоимость	4,5
Общие издержки	40,5
Себестоимость продукции	331,0
Цена, тыс. руб./ тыс. шт.	390,0

Расчет критического объема производства основывается на учете затрат по системе «директ-костинг», которая предусматривает классификацию расходов на постоянные и переменные.

Себестоимость продукции по этой системе учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости приборов, а как расходы данного периода, списываются с полученного дохода в течение того периода, в котором они имели место. Финансовые результаты по системе «директ-костинг» оцениваются двумя показателями: маржинальным доходом и прибылью. Маржинальный доход представляет сумму прибыли и постоянных расходов.

Точка безубыточности производства женской домашней обуви за месяц составляет 182 пары – рисунок 3.9. Риск малых объемов реализации крайне низок, так как имеется большой запас между запланированным объемом реализации и минимальным объемом реализации.



Объем производства, пар обуви

Рисунок 3.9 – Точка безубыточности производства женской, домашней обуви, пар

Отчет о финансовых результатах позволяет определить, из каких составляющих складывается прибыль предприятия. Анализ отчета о финансовых результатах позволяет определить структуру доходов и затрат предприятия, получить объективную оценку ее производственной и коммерческой деятельности.

Отчет о финансовых результатах предприятия ООО «ОбувьД» представлен в приложении Б, отражает прибыль предприятия за определенный период. Рассмотрим основные показатели доходов и расходов: чистая выручка от реализации продукции - валовая выручка от реализации за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов, возвращенных товаров и ценовых скидок; валовая прибыль от реализации - это чистая выручка от реализации за вычетом произведенных расходов на реализацию продукции. Этот показатель позволяет анализировать эффективность производственной деятельности.

Валовая прибыль за срок действия проекта выросла с 850 112,90 руб. до 21 695 463,99 руб.; прибыль (убыток) до налогообложения - является точкой перехода от бухгалтерской прибыли к налогооблагаемой прибыли. Чистая

прибыль уже с 2018 года становится положительной – более 4 млн. руб. и в конце проекта – 2012 г. возрастает до 8 467 845,34 руб.

Интегральные показатели проекта отражены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 - Показатели эффективности проекта

Показатели	Значение
Ставка дисконтирования, %	12
Период окупаемости, мес.	34
Дисконтированный период окупаемости, мес.	38
Средняя норма рентабельности, %	28,5
Чистый приведенный доход, руб.	35 545 205 руб.
Индекс прибыльности	1,5
Внутренняя норма рентабельности, %	30,5
Модифицированная внутренняя норма рентабельности, %	26,2

Главная задача показателей эффективности – оценка привлекательности проекта. Ставка дисконтирования годовая ($D_{год}$) – процентная ставка, используемая для приведения ожидаемых будущих доходов (расходов) к текущей стоимости. Ориентир при выборе годовой ставки дисконтирования – годовые процентные ставки по банковским вкладам, государственным, ценным бумагам или другим альтернативным возможностям надежного вложения денег. Для данного проекта ставка дисконтирования равна 12%.

Ставка дисконтирования используется при расчете следующих показателей эффективности инвестиций: дисконтированный период окупаемости (DPB), чистый приведенный доход (NPV), индекс прибыльности (PI), внутренняя норма рентабельности (IRR), модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR).

Период окупаемости (BP) – это время выхода аккумулярованного денежного потока из зоны отрицательных значений, т.е. время до обращения недисконтированного денежного потока в ноль. Для признания проекта эффективным BP должен быть меньше (или равен) периода расчета

интегральных показателей. В настоящем проекте ВР - 34 месяца, период расчета интегральных показателей 50 месяцев.

Дисконтированный период окупаемости (DBP) – это время выхода аккумулированного денежного потока из зоны отрицательных значений, т.е. время до обращения дисконтированного денежного потока в ноль. Для признания проекта эффективным DBP должен быть меньше (или равен) периоду расчета интегральных показателей. В настоящем проекте DBP – 38 месяцев.

Средняя норма рентабельности (ARR) – доходность проекта, равная отношению суммы среднегодовых поступлений от его реализации (недисконтированное операционное кэш-фло) к произведению суммы инвестиций на количество лет проекта. Для признания проекта эффективным ARR должна быть больше (или равна) доходности в отрасли, где работает предприятие. Средняя норма рентабельности (ARR) настоящего проекта составляет 28,5 %, для обувной отрасли это хороший показатель.

Чистый дисконтированный (приведенный) доход (NPV) – оценка сегодняшней стоимости потока будущего дохода, равная приведенной стоимости будущих поступлений, дисконтированных с помощью соответствующей ставки, за вычетом приведенной стоимости затрат. Для признания проекта эффективным NPV должен быть больше нуля. Чистый дисконтированный (приведенный) доход (NPV) равен 35 545 205 руб., что значительно больше нуля.

Индекс прибыльности (PI) – это отношение суммы положительных (доходных) элементов денежных потоков к сумме инвестиций. По сути PI – это дисконтированная стоимость денежных поступлений на единицу денежных инвестиций в данный проект. Для признания проекта эффективным PI должен быть больше единицы. Индекс прибыльности (PI) данного проекта $1,5 > 1$.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) рассчитывается путем определения ставки дисконтирования, при которой чистый приведенный доход NPV обращается в ноль. IRR показывает максимально допустимый

относительный (в процентах) уровень расходов, которые могут быть сделаны в данном проекте. Например, если проект полностью финансируется за счет банковского кредита, то значение IRR показывает верхнюю границу банковской процентной ставки, превышение которой делает проект убыточным. Для признания проекта эффективным IRR должна быть больше ставки дисконтирования. Внутренняя норма рентабельности (IRR) по данным расчетов составляет $30,5 > 12\%$ (ставка дисконтирования).

Модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR) показывает инвестору, при каком проценте доходности банковского депозита вложение капитала в банк приведет в конце проекта к точно такому же доходу, который ожидается от вложения капитала в данный проект. Для признания проекта эффективным MIRR должна быть больше ставки дисконтирования. Модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR) составляет $26,2\% > 12\%$ (ставка дисконтирования).

Все показатели эффективности инвестиций данного проекта находятся на высоком уровне. Следовательно, разработанный проект является экономически выгодным и привлекательным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На долю обувного производства приходится 25% от всего объема производства сферы легкой промышленности. При этом доля зарубежных поставок обуви составляет 90% от общего объема рынка, а доля российского представительства на мировом рынке составляет не более 0,3%

Внутреннее производство, по данным Росстата, в 2013 г. составило 55,6 млн. пар обуви. Это соответствует примерно 10% годовой потребности россиян. По оценкам экспертов, 40% продаваемой в магазинах обуви составляет контрафактная продукция, 70% товара провозится через границу с нарушением таможенного законодательства.

Несмотря на нынешнее разнообразие обуви и большой выбор известных марок, достаточно трудно подобрать хорошую домашнюю обувь. Под словом "хорошая" подразумевается не просто качественная обувь, выпущенная известной фирмой, а обувь, идеально подходящая по ноге. В основу производства домашней обуви должна быть положена концепция разработки современной обуви, которая по качеству была бы на уровне лучших мировых и отечественных образцов, а по цене значительно уступала бы им.

Целью ВКР является разработка системы менеджмента предприятия по производству домашней обуви. Тема ВКР сформулирована с учетом возможности реализации его на практике.

Для достижения цели были решены следующие задачи: изучен отечественный рынок производства и реализации домашней обуви; обоснована технология производства домашней обуви; составлен комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве домашней обуви; разработана стратегия функционирования и развития данного предприятия; определена система маркетинга и предложены мероприятия по продвижению товара; рассчитан бизнес-план инвестиционного проекта.

Объектом исследования является ООО «ОбувьД» - предприятие по производству домашней обуви. Предприятие является коммерческой

организацией, т.е. ставит своей главной целью существования получение прибыли, и носит организационно-правовой статус общества с ограниченной ответственностью.

Планируется, что организация будет находиться в Засечном, это рядом с городом Пенза. Общая численность персонала составляет 35 человек, включая руководителя организации.

Высшим органом управления в ООО «ОбувьД» является общее собрание участников общества. Искключительная компетенция Общего собрания установлена Законом (ст. 33 ФЗ "Об Обществах с ограниченной ответственностью"). Руководство текущей деятельностью ООО «ОбувьД» осуществляется единоличным, исполнительным органом (генеральный директор).

Домашняя обувь будет производиться на современном итальянском оборудовании с использованием отечественного сырья. Показатели качества обуви в процессе эксплуатации самые высокие по сравнению с альтернативной обувью такого же ценового диапазона.

Внешний вид производимой домашней обуви в ООО «ОбувьД» представлен на рисунке 2.1 – 2.4. В основном, производимая в ООО «ОбувьД» комфортная домашняя обувь, выполнена из натуральной верблюжьей или овечьей шерсти и текстиля. Подошва, выполненная из EVA, не скользит по поверхности пола. Домашняя обувь из натуральной шерсти снимает усталость, великолепно прогревает сухим теплом, осуществляет микромассаж и улучшает кровообращение ног.

Для осуществления производственной деятельности ООО «ОбувьД» использует помещение с офисными отделом, складом и гаражом. К инфраструктуре подведены электроснабжение, теплоснабжение и канализация. Процесс производства и упаковки производится в производственном помещении, готовая продукция отправляется на склад.

Прогнозируемые объёмы сбыта производимой обуви для танцев в ООО «ОбувьД» планируются следующие - таблица 3.11.

Персонал ООО «ОбувьД» составляет 35 человек, из них 5 человек административно-управленческого, 28 человек производственного и 2 человека маркетингового персонала. Люди – ключевой фактор в любой модели управления.

Точка безубыточности производства женской домашней обуви за месяц составляет 182 пары. Риск малых объемов реализации крайне низок, так как имеется большой запас между запланированным объемом реализации и минимальным объемом реализации.

Валовая прибыль за срок действия проекта выросла с 850 112,90 руб. до 21 695 463,99 руб.; чистая прибыль уже с 2018 года становится положительной – более 4 млн. руб. и в конце проекта – 2012 г. возрастает до 8 467 845,34 руб.

Главная задача показателей эффективности – оценка привлекательности проекта. Для данного проекта ставка дисконтирования равна 12%.

Период окупаемости это время выхода аккумулированного денежного потока из зоны отрицательных значений, т.е. время до обращения недисконтированного денежного потока в ноль. В настоящем проекте он равен 34 месяца.

Средняя норма рентабельности настоящего проекта составляет 28,5 %, для обувной отрасли это хороший показатель. Чистый дисконтированный (приведенный) доход равен 35 545 205 руб., что значительно больше нуля.

Для признания проекта эффективным индекс прибыльности должен быть больше единицы, в данном проекте он равен 1,5.

Для признания проекта эффективным внутренняя норма рентабельности должна быть больше ставки дисконтирования, по нашим расчетам он составляет $30,5 > 12\%$ (ставка дисконтирования).

Все показатели эффективности инвестиций проекта находятся на высоком уровне. Следовательно, разработанный проект является экономически выгодным и привлекательным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 №14-ФЗ (в ред. от 06.04.2015, с изм. от 07.04.2015) // Собрание законодательства РФ. - 1996. - №5. - Ст.410.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ (в ред. от 08.03.2015) // Российская газета. - 1998. - №148-149.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. от 06.04.2015, с изм. от 02.05.2015) // Российская газета. - 2001. - №256.
4. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ (в ред. от 06.04.2015) // Собрание законодательства РФ. – 1998. - №7. - Ст.785.

Монографии и учебные пособия

5. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое издание, 2012. – 704 с.
6. Анищенко А.В. Управление малым бизнесом. – М.: Вершина, 2013. – 200 с.
7. Аникеев С.А. Методика разработки плана маркетинга. Сер. «Практика маркетинга» – М.: Форум, Информ-Студио, 2011. – 128 с.
8. Белолипецкий В.Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2013. – 448 с.
9. Берл Густав и др. Мгновенный бизнес-план. Двадцать быстрых шагов к успеху / Пер. с англ./.- М.: Дело ЛТД, 2009. – 183 с.
10. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2009. – 672 с.
11. Бизнес-план. Методические материалы. Под редакцией профессора Р.Г. Маниловского. - М.: Финансы и статистика, 2015.-156 с.

12. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: АО Интерэксперт, Экономика, 2014 – 166 с.
13. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015 – 160 с.
14. Герчикова И. Н, Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2013.
15. Горохов Н.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. – М.: Информационно-издательский дом Филинь, 2013 – 208 с.
16. Драчева Е.Л. Менеджмент: Учеб. пособие - М.: Мастерство, 2011.
17. Дорофеев В.Д., Шестопап Ю.Т. и др. Дипломное проектирование. Методические указания. Пенза: Изд-во ПГУ, 2011, 56 с.
18. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / Пер. с англ. Под ред. Проф. А.Н.Романова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 239 с.
19. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. - СПб.: Питер Ком, 2013. – 896 с. Кураков Л. П., Попов В. М. и др. Сборник бизнес-планов: Современная практика и документация. Отечественный и зарубежный опыт. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 336 с.
20. Кураков Л. П., Попов В. М. и др. Сборник бизнес-планов: Современная практика и документация. Отечественный и зарубежный опыт. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 336 с.
21. Липунцов Ю.П. Управление процессами. – М.: ДМК Пресс; М.: Компания АйТи, 2011. – 224 с.
22. Липсиц И.В. Бизнес-план – основа успеха. - М.: Машиностроение, 2013 – 80с.
23. Маркетинг. Под ред. А.Н.Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014 .- 560с.
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело, 2013. – 704 с.

25. Миротин Л.Б. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов.— М.: Издательство «Экзамен», 2013. — 448 с.
26. Моррис Р. Маркетинг: ситуации и примеры: Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013.
27. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 320 с.
28. Постановление правительства РФ № 552 «Об утверждении положения о составе затрат по производству и реализации продукции, включаемых в себестоимость и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли».
29. Романенко И.В. Управление персоналом. - СПб, 2012.
30. Серегина Т.К., Титкова Л.М. Реклама в бизнесе. Учебное пособие. - М., 2015.
31. Серов В.М. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013 – 272 с.
32. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Т. Шестопап, В.Д. Дорофеев, Н.Ю. Шестопап. – Пенза: Изд-во Пенз. Гос. Ун-та, 2009. – 312 с.
33. Сухова Л.Ф. и др. анализ финансового состояния потребительской кооперации. Учебно-практическое пособие. – Ставрополь: БУПК СКИ, 2016. – 33с.
34. Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Методические указания по выполнению курсовой работы по курсу «Менеджмент» для студентов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент» – Ставрополь: ЦНТИ, 2015. – 59 с.
35. Токарев В. Русский менеджмент, статья «Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы», Издательский дом «РЦБ», 2012.
36. Трубицин В.А. Успех и бизнес-план. – Ставрополь: ГП ИТФ Ставрополье, 2013.–174 с.
37. Управление финансами в малом и среднем бизнесе / Под ред. С.Б.Ефимовой, Е.А.Каменевой. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 224 с.

38. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 496 с.

39. Яковлев Г.А. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие. – М.: Издательство РДЛ, 2011. – 336 с.

Интернет-ресурсы

40. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. Режим доступа: <http://www.rus-lib.ru> (дата обращения 26.04.2017).

41. Анализ рынка обуви в России // Discovery Research Group». – URL: Официальный сайт <http://www.drgroup.ru> (дата обращения 28.04.2017).

42. Десять главных трендов 2016 года // Forbes. – URL: Официальный сайт <http://www.forbes.ru> (дата обращения 28.04.2017).