

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

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

Бакалаврская работа
на тему

Разработка элементов менеджмента предприятия
по производству грязеудаляющей ткани

Студент группы	<u>133ЭМ31</u> (номер группы)	_____	_____	<u>Авдеева Ю. В.</u> (фио полностью)
Руководитель	<u>ст. преподаватель</u> (должность)	_____	_____	<u>Володина О. А.</u> (фамилия, инициалы)

	(наименование организации)			
Нормоконтролер	<u>Д.Э.Н., профессор</u> (должность)	_____	_____	<u>Тугускина Г. Н.</u> (фамилия, инициалы)

	(наименование организации)			

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

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

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

Секретарь ГЭК _____ Пронина Ю. Ю.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Пенза 2017 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Маркетинговые исследования рынка.....	8
1.1 Анализ рынка.....	8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	15
1.3 Анализ потребителей.....	22
2. Техничко-технологическое обоснование проекта.....	25
2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности.....	25
2.2 Технология производства продукции.....	32
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов.....	39
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	48
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	48
3.2 Формирование стратегий организации.....	51
3.3 Управление качеством в организации.....	62
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	65
Заключение.....	71
Список использованной литературы.....	74
Приложение А. Организационная структура ООО «СанТекс».....	78
Приложение Б. Способ грязеудаляющей отделки материалов.....	79
Приложение В. Отчет о финансовых результатах.....	82
Приложение Г. Краткая аннотация.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Современный рынок тканей является одним из наиболее развитых и динамичных рынков товаров народного потребления. В ряде случаев при отделке текстильных материалов необходимо не только улучшить эксплуатационные свойства и повысить санитарно-гигиенические показатели, но и придать тканям специфические свойства, такие, как способность отталкивать воду, противостоять масляным и другим загрязнениям, быть огнестойкими, бактерицидными, устойчивыми к гниению. Такие виды отделки называются специальными. Подвергаются данной обработке чаще всего специальные ткани, т.е. грязеудаляющие ткани.

Рынок изделий из грязеудаляющей ткани с каждым годом становится разнообразнее. Причинами этого является то, что ткани с данной отделкой обладают отличными качествами для потребителей – легкое отстирывание загрязнений, очень удобны при эксплуатации. Такие вещи очень носки и неприхотливы в использовании.

Изделия из грязеудаляющей ткани являются товарами народного потребления и предметами первой необходимости, т.е. спрос на них стабилен, а в условиях климатического диапазона России особенно. Тенденции развития данного рынка неотъемлемы от общего состояния и функционирования потребительского рынка. При снижении доли в общем товарообороте непродовольственных товаров, доля покупки изделий из грязеудаляющих тканей остается высокой.

Грязеудаляющая ткань производится в основном для специальных целей, а именно:

- огнезащитная технология FRall;
- мембранные покрытия;
- ткани с покрытиями «Климат»;
- антистатические ткани;
- термоогнестойкие ткани;

огнезащитные ткани;
ткани с инновационной отделкой "StopOil";
ткани с повышенными прочностными характеристиками;
антибактериальные ткани с отделкой AntiBacterial;
барьерные ткани;
ткани для промышленных стирок;
противомоскитные ткани;
ткани с грязеудаляющей отделкой;
ткани для защиты от растворов кислот;
ткани для защиты от воды, масел и нефтепродуктов;
ткани для медицинских изделий специального назначения.

Исходя из этого, можно констатировать: потребность в грязеудаляющей ткани, несмотря на снижение благосостояния основной массы населения страны, ежегодно будет возрастать. Для этого необходимо разрабатывать все новые и новые виды ассортимента из новых видов сырья, а это, возможно, если на предприятии будет иметься парк нового импортного оборудования.

Все выше сказанное означает, что организация предприятия по производству грязеудаляющей ткани может стать высокодоходным видом бизнеса.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка элементов менеджмента предприятия по производству грязеудаляющей ткани.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

разработать план маркетинга предлагаемых изделий, который включает в себя описание изделий, анализ рынка, анализ ожидаемого потенциала предприятия, сформированные цели и задачи маркетинга, обоснованную стратегию маркетинга;

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

провести оценку экономической эффективности проекта, разработать план продаж, рассчитать затраты, необходимые на производство грязеудаляющей ткани, определить цену производимых изделий, и в конечном итоге оценить эффективность инвестиционного проекта.

Объектом исследования является вновь создаваемое предприятие по производству грязеудаляющей ткани - ООО «СанТекс».

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам бизнес - планирования в современных экономических условиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области. 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 и др.

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

Практическая значимость проекта состоит в использовании всех его основополагающих при разработке элементов менеджмента по созданию предприятия по производству грязеудаляющей ткани.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Грязеотталкивающие ткани – это отдельная группа материалов, которые используются для обивки мебели, изготовления скатертей, салфеток и другого текстиля. Являясь не чем иным, как “одеждой” для мебели и сопутствующими атрибутами для другой мебели, эти ткани отличаются практичностью без ущерба эстетичности.

Тканевая обивка позволяет с лёгкостью подобрать мягкую мебель под любой интерьер, но практичность таких материалов оставляет желать лучшего, при этом грязеотталкивающие ткани – “самое то” в решении этого вопроса.

Грязеотталкивающие ткани нашли применение не только в изготовлении обивки мягкой мебели, но и при пошиве чехлов. Скатерные материалы, прошедшие необходимую обработку, с успехом применяются для пошива скатертей, столового текстиля, мулетона, фуршетных юбок и других текстильных элементов. Остаётся добавить к этому только материалы, используемые для пошива штор на кухню или в ванную комнату[41, с.78].

Как правило, ткань грязеотталкивающая покрыта специальной пропиткой и чаще всего в этой роли выступает тефлоновый ингредиент. Он препятствует появлению пятен от кофе, чая, компота или любых других жидкостей невзначай пролитых на скатерть, обивку дивана или любой другой текстиль. Грязеотталкивающая пропитка – это барьер на пути проникновения жидкости внутрь ткани. За счёт пропитки ткань в значительно меньшей степени пачкается, а жидкости скатываются с неё, не причиняя никакого вреда мебели.

Грязеотталкивающая пропитка может быть нанесена двумя способами:

полотно ткани в заводских условиях полностью пропитывается веществом, путём пропускания материала через резервуар, заполненный пропиткой; распыление пропитки на верхний слой ткани с одной стороны.

Разумеется, ткани, которые полностью погружаются в резервуар с пропиткой, дольше сохраняют свои свойства, что объясняется покрытием волокна ткани защитной оболочкой [42,с.102] При этом материал не утрачивает:

эстетических характеристик;

тактильных свойств;

цветовых сочетаний.

Но при этом приобретает и обеспечивает:

грязеотталкивающие и водоотталкивающие свойства;

быстрый и облегчённый уход;

стойкость к истиранию (для обивочных тканей);

устойчивость к пиллингуемости (образованию катышков);

износостойкость;

длительный срок эксплуатации.

Кроме тефлоновой пропитки существуют и другие материалы, которые защищают любую ткань от пачкающих жидкостей и загрязнений, в том числе вино, соки и кофе, сохраняя при этом цвет ткани и орнамент. Суть таких пропиток – образование невидимой наноплёнки на поверхности вокруг волокон ткани, иными словами используются нанотехнологии для достижения необходимого эффекта. Благодаря гидрофобному свойству такого материала, его поверхность становится «обтекаемой» для многих жидкостей.

На сегодняшний день российский рынок грязеудаляющей ткани с каждым годом развивается все больше и больше, в следствии роста потребительского спроса населения[42,с.56].

В период с 2013 по 2015 гг. объем производства грязеудаляющей ткани в России вырос с 380 до 470 млн. м. Импорт грязеудаляющей ткани в Россию за этот же период увеличился больше чем в два раза: с 492 до 1025 млн. м.

По итогам 2015 года объем производства грязеудаляющей ткани вырос на 8% по сравнению с аналогичным периодом 2014 года. Сохраняется тенденция роста цены производства.

На территории России производство грязеудаляющей ткани сконцентрировано в трех федеральных округах – Центральном, Приволжском и Северо-Западном. Центральный регион является безусловным лидером производства данного вида тканей. Лидеры округа - Московская, Брянская и Ивановская области, на их долю приходится более 70% от объема производства в округе. Треть производства в Приволжском ФО приходится на Пермский край. Практически монополистом в Северо-Западном округе является Калининградская область.

Современный рынок грязеудаляющей ткани является одним из наиболее развитых и динамичных рынков товаров народного потребления. Высокий спрос на эту продукцию со стороны массового покупателя обеспечивает развитие сферы производства. Динамичность рынка проявляется в частом обновлении ассортимента данного вида тканей и постоянной работе над созданием новых моделей изделий [43,с.98].

Благодаря постоянно развивающимся технологиям и улучшению качества продукции в настоящее время на потребительском рынке пользуются спросом изделия из грязеудаляющих тканей, которые по своим потребительским свойствам очень удобны в эксплуатации.

При сегментировании рынка было определено, что наибольшей покупательской способностью обладают лица от 20 до 45 лет - по цене и количеству изделий. Изделия из грязеудаляющих тканей для мужчин приобретаются в больших объемах.

Планируемая рыночная доля предприятия предполагается 5-10%.

На рисунке 1.1 представлены доли рынка основных производителей грязеудаляющей ткани.

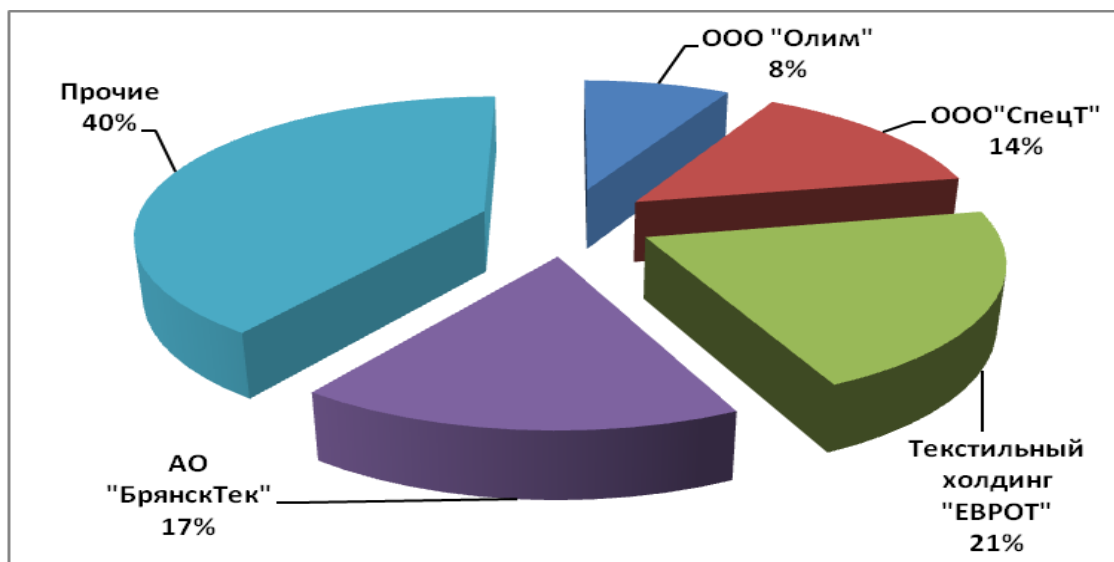


Рисунок 1.1 - Доли рынка основных отечественных производителей
грязеудаляющей ткани, %

Таким образом, ООО «СанТекс» на первоначальном этапе будет достаточно сложно конкурировать со столь крупными предприятиями, и поэтому попытаемся занять порядка 5% рынка, потеснив более мелкие компании - рисунок 1.2. В последующем ООО «СанТекс» намерено бороться с лидерами, посредством предоставления более качественных изделий, агрессивной рекламы и т.д.

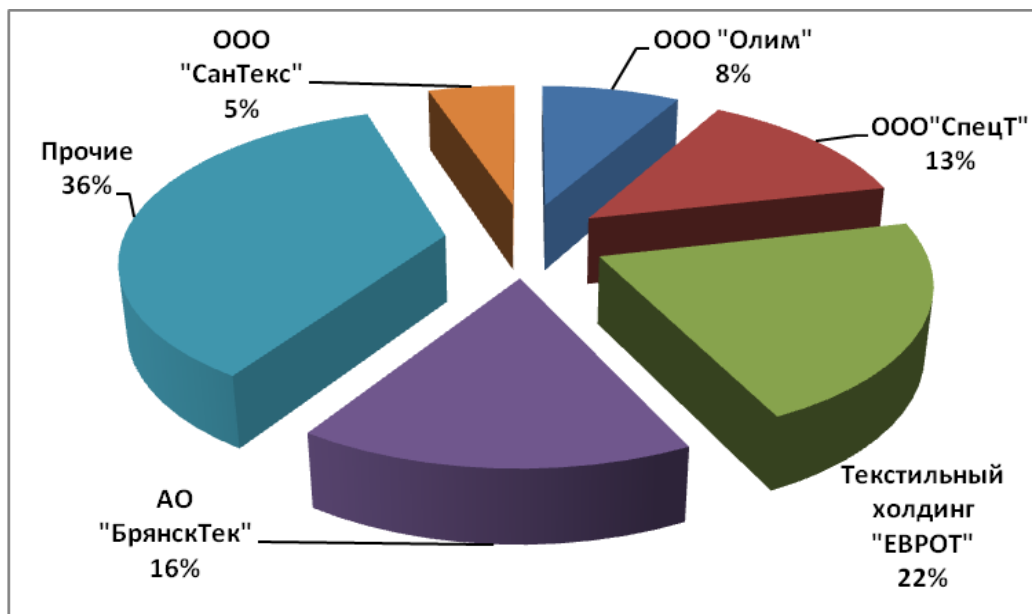


Рисунок 1.2 - Доля ООО «СанТекс» на рынке по производству грязеуда-
ляющей ткани, %

Отечественный ассортимент грязеудаляющей ткани, как правило, дополняется импортом, что является аналогом данной продукции. Примерно 70% в общем объеме импорта грязеудаляющей ткани приходится на изделия из синтетических нитей.

Структура рынка грязеудаляющей ткани по производителям, по мнению экспертов в 2016 году, представлена на рисунке 1.3.



Риснок 1.1 - Структура рынка грязеудаляющей ткани по производителям

Любой товар имеет на рынке свой жизненный цикл. Жизненный цикл подчиняется определенным закономерностям и включает в себя ряд стадий (внедрение, рост, зрелость, падение). Для нормального рыночного товара он начинается с выхода на рынок.

Представим кривую жизненного цикла производства грязеудаляющей ткани для ООО «СанТекс» на рисунке 1.3.

Несмотря на то, что для отдельных групп товаров существуют различные по общей продолжительности и по соотношению фаз жизненные циклы, можно выделить некие их общие характеристики: всякий товар имеет ограниченное время жизни на рынке; жизненный цикл товара состоит из отдельных фаз, следующих одна за другой в определенном порядке; каждая фаза требует соответствующего подхода к товару и соответствующей стратегии.

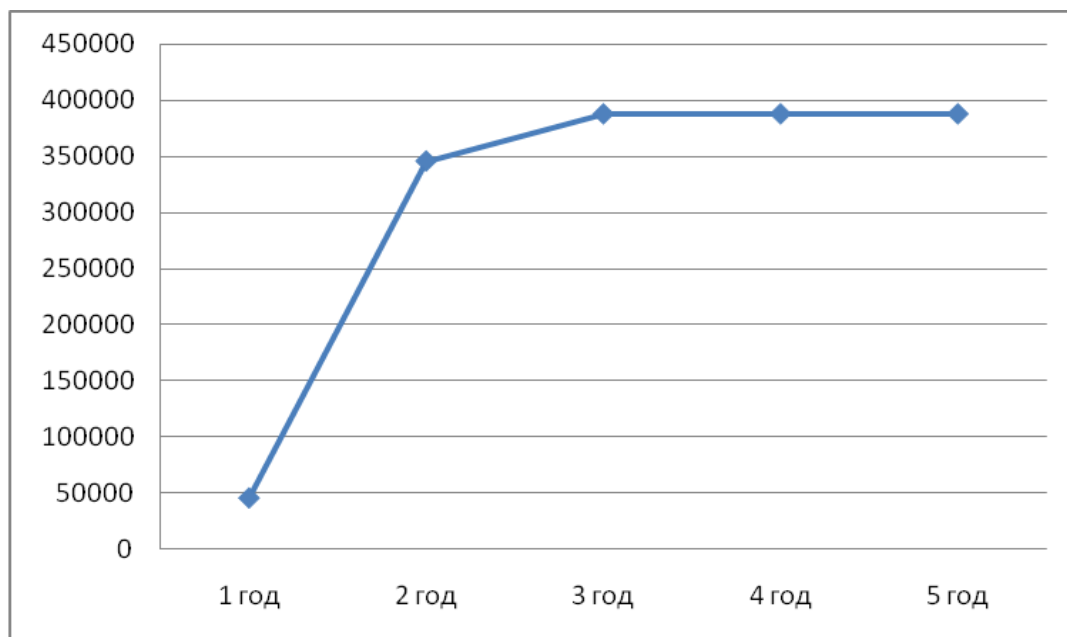


Рисунок 1.3 - Кривая жизненного цикла грязеудаляющей ткани
ООО «СанТекс»

Разработаем программу маркетинга для предприятия по производству грязеудаляющей ткани с помощью комплекса маркетинга 4 Р. Комплекс маркетинга в его ("4Р") включает 4 составляющих:

продукт — это набор «изделий и услуг», которые фирма предлагает целевому рынку;

цена — денежная сумма, которую потребители должны уплатить для получения товара;

рынок — всевозможная деятельность, благодаря которой товар становится доступным для целевых потребителей

продвижение — всевозможная деятельность фирмы по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его.

Жизненный цикл товара состоит из пяти фаз: разработка товара; выход товара на рынок; рост; зрелость; уход с рынка.

Этапы жизненного цикла товара применительно к комплексу маркетинга «4 Р» представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Этапы жизненного цикла товара применительно к комплексу маркетинга «4Р»

Характеристика стадий ЖЦТ	Внедрение	Рост продаж	Зрелость	Спад
Продукт	Новый	Усовершенствование товара	Разработка модификаций товара	Придание товару рыночной новизны, снятие старых товаров с производства
Цена	Низкая	Быстрый рост	Стабильная	Снижение цен
Рынок	Незначительный	Лидирующие позиции	Поиск новых рынков сбыта	Поиск новых рынков
Продвижение	Интенсивное стимулирование сбыта	Стимулирование сбыта	Введение комплекса мер по стимулированию сбыта	Сокращение маркетинговой программы

Цель ООО «СанТекс» – создание рынка для нового товара. Задачи маркетинга на этапе внедрение: максимальное привлечение внимания покупателей к новому товару; усиленная реклама, концентрирующая усилия по продвижению товара; использование монополистического преимущества; сбор информации об оценке покупателями нового товара.

На этом этапе выбирается стратегия быстрого проникновения на рынок. Этот выбор обусловлен тем, что потребитель в настоящих российских условиях все еще достаточно чувствителен к цене.

На начальном этапе жизненного цикла товара предприятие планирует большое внимание уделить вопросам ознакомления потребителей с новым товаром.

Так, предприятие будет осуществлять следующие действия: доведение нового вида товара до потребителей посредством активной рекламы; поиск, отбор и заключение договоров с посредниками; проведение презентаций; участие в различного рода, выставках, ярмарках.

На этапе роста клиенты уже знакомы с предлагаемыми видами тканей и наблюдается значительное повышение объемов реализации. Здесь основной задачей предприятия «СанТекс» является как можно дольше удержаться на этом этапе и по мере возможности отсрочить этап зрелости и упадка.

На этапе роста планируется выход на рынки соседних областей, таких как, Саратовская, Ульяновская, Самарская. Этим самым необходимо завоевать рынок Поволжского региона.

Предприятие ООО «СанТекс» на этапе зрелости будет проводить те же действия, что и на этапе роста, но возможно, с большей интенсивностью. Для этого увеличатся объем средств, вкладываемых в стимулирование сбыта и рекламу.

Цель фирмы – закрепить на рынке завоеванную долю рынка. Задачи маркетинга на этапе: поиск новых рынков сбыта; оптимизация каналов товародвижения; введение комплекса мер по стимулированию сбыта (скидки, конкурсы среди потребителей, продажи на премиальной основе); совершенствование условий продажи и сервисного обслуживания; разработка модификаций товара.

Активно будет проводиться компания по завоеванию потребителей, ранее не пользующихся предлагаемыми видами тканей.

ООО «СанТекс» ставит своей главной целью избежать этапа упадка реализации продукции. С этой целью, будут производиться работы по внедрению нового вида товара, а так же предполагается введение совершенно нового оборудования используемого при производстве тканей.

Задачи маркетинга на данном этапе: новые достижения в технологии (моральное старение); изменение вкусов потребителей; обострение конкуренции.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

В настоящее время в России грязеудаляющая ткань производится на нескольких предприятиях. Ассортимент тканей, выпускаемых в России, превышает 1000 наименований.

Рейтинг ведущих российских производителей грязеудаляющей ткани по итогам 2015 г. выглядит следующим образом (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Рейтинг российских производителей грязеудаляющей ткани по объему выпускаемой продукции за 2015 г.

Наименование предприятия	Объем, тыс. м
АО «БрянскТек»	55161
Текстильный холдинг «Еврот»	42843
ООО «СпецТ»	33191
ООО «Олим»	28780

Лидером по объему выпускаемых грязеудаляющих тканей в 2015 году стала АО «БрянскТек», продукция которой широко известна в России и во многих зарубежных странах. Вторую позицию занимает текстильный холдинг «Еврот», также один из крупнейших производителей грязеудаляющей ткани в России. На третьей строке рейтинга ООО «СпецТ». Замыкает четверку лидеров в производстве данного вида ткани ООО «Олим».

Таким образом, российский рынок грязеудаляющей ткани характеризуется ежегодным, незначительным увеличением объемов производства, сопровождающимся повышением цен на единицу продукции.

Среди отечественных производителей лидером по количеству единиц выпускаемой грязеудаляющую ткань в 2015 году является предприятие АО «БрянскТек». За последний год прослеживается заметное увеличение экспорта и импорта данного вида ткани. Экспорт увеличился на 16%, а импорт увеличился с 1008,3 млн. м до 1235 млн. м, то есть на 19%.

Далее оценим конкурентоспособность с помощью экспертных оценок. У компаний определяется уровень тех или иных факторов конкурентоспособности. Максимальное количество баллов -75, минимальное – 15.

Оценка ООО «СанТекс» и конкурентов на основе экспертных заключений представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Оценка факторов конкурентоспособности компаний, производящих грязеудаляющую ткань

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

Отечественные производители набрали 53 балла. Иностранные производители грязеудаляющей ткани – 74 балла. Оценка ООО «СанТекс» набрала 62 балла, поэтому можно сделать вывод, что вновь создаваемое предприятие при достижении намеченных задач является конкурентоспособным. Зная свои сильные и слабые стороны компания планирует добиться своей главной цели за 3 года – это охватить 5 % рынка грязеудаляющей ткани.

Для оценки конкурентных позиций компании ООО «СанТекс» проводится анализ с помощью индекса конкурентоспособности. Индекс конкурентоспособности определяется по следующей формуле :

$$I_Q = \alpha_1 F + \alpha_2 K + \alpha_3 C,$$

где α_1 -весовой коэффициент, отражающий значимость для субъекта оценки показателя F,

α_2 - весовой коэффициент при показателе K,

α_3 - весовой коэффициент при показателе C.

Этими коэффициентами определенные сегменты может, выражают свое отношение к важности соответствующих частных показателей (F, K, C) условий работы производителя грязеудаляющей ткани, исходя из целей покупки – продажа или непосредственное использование изделия.

Весовые коэффициенты при показателях с точки зрения потребителей различных сегментов обозначены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Весовые коэффициенты при показателях с точки зрения потребителей различных сегментов

	Q1	Q2	Q3	Q3
α_1	0,4	0,25	0,2	0,5
α_2	0,2	0,25	0,3	0,2
α_3	0,4	0,5	0,5	0,3

Определим индекс конкурентоспособности производителя АО «БрянскТек» для дистрибьюторов:

$$1) I_{J1Q1} = 0,4 \cdot 100 + 0,2 \cdot 100 + 0,4 \cdot 7,2 = 62,88 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя АО «БрянскТек» для крупных оптовиков:

$$2) I_{J1Q2} = 0,25 \cdot 100 + 0,25 \cdot 92 + 0,5 \cdot 7,2 = 49,3 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя АО «БрянскТек» для юридических лиц:

$$3) I_{J1Q3} = 0,2 \cdot 70 + 0,3 \cdot 72 + 0,5 \cdot 7,2 = 60,2 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя АО «БрянскТек» для розничных сетей:

$$4) I_{J1Q4} = 0,5 \cdot 60 + 0,2 \cdot 82 + 0,3 \cdot 7,2 = 50 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя Текстильный холдинг «Еврот» для дистрибьюторов:

$$5) I_{J2Q1} = 0,25 \cdot 100 + 0,25 \cdot 92 + 0,5 \cdot 3,7 = 49,9 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя Текстильный холдинг «Еврот» для крупных оптовиков:

$$6) I_{J2Q2} = 0,25 \cdot 100 + 0,25 \cdot 92 + 0,5 \cdot 3,7 = 49,9 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя Текстильный холдинг «Еврот» для юридических лиц:

$$7) I_{J2Q3} = 0,25 \cdot 70 + 0,25 \cdot 85 + 0,5 \cdot 7,2 = 42,6 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя Текстильный холдинг «Еврот» для розничных сетей:

$$8) I_{J2Q4} = 0,25 \cdot 60 + 0,25 \cdot 89 + 0,5 \cdot 7,2 = 41,1 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя ООО «СпецТ» для дистрибьютеров:

$$9) I_{J3Q1} = 0,2 \cdot 70 + 0,3 \cdot 60 + 0,5 \cdot 5 = 34,5 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя ООО «СпецТ» для крупных оптовиков:

$$10) I_{J3Q2} = 0,2 \cdot 90 + 0,3 \cdot 60 + 0,5 \cdot 5 = 38,5 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя ООО «СпецТ» для юридических лиц:

$$11) I_{J3Q3} = 0,2 \cdot 60 + 0,3 \cdot 70 + 0,5 \cdot 5 = 35,5 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя ООО «СпецТ» для розничных сетей:

$$12) I_{J4Q4} = 0,2 \cdot 20 + 0,3 \cdot 62 + 0,5 \cdot 5 = 25,5 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя ООО «Сан-Текс» для дистрибьюторов:

$$13) I_{J3Q1} = 0,5 \cdot 60 + 0,2 \cdot 82 + 0,3 \cdot 5 = 47,8 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя ООО «СанТекс» для крупных оптовиков:

$$14) I_{J3Q2} = 0,5 \cdot 70 + 0,2 \cdot 82 + 0,3 \cdot 5 = 52,8 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя ООО «СанТекс» для юридических лиц:

$$15) I_{J3Q3} = 0,5 \cdot 100 + 0,2 \cdot 100 + 0,3 \cdot 5 = 73,8 \%$$

Определим индекс конкурентоспособности производителя ООО «СанТекс» для розничных сетей:

$$16) I_{J4Q4} = 0,5 \cdot 60 + 0,2 \cdot 99 + 0,3 \cdot 5 = 51,4 \%$$

Наибольший индекс конкурентоспособности ООО «СанТекс» имеет в сегменте для юридических лиц, который составляет 73,8 %. Это значит, что ООО «СанТекс» сфокусируется на сегменте юридические лица, прежде всего - которые занимается строительством жилья и оказывают различные услуги. Маркетинговые усилия будут направлены на разработку выгодных условий работы именно со строительными компаниями, что даст возможность снабжать грязеудаляющей тканью крупные стройки Пензы и Поволжья.

Выполнена сравнительная характеристика отпускных цен вышеуказанных предприятий (таблица 1.5).

Результаты анализа таблицы 1.5 показали, что по ценовой политике для вновь создаваемого предприятия возможна серьезная конкуренция со стороны ООО «СпецТ».

Реализация, производимой продукции ООО «СанТекс» планируется через оптовые продажи, а также через розничную торговлю. Реализовывать товар предприятие планирует через оптовые компании, например, Трикотаж – НН, через различные магазины и по другим каналам.

Таблица 1.5 - Средние отпускные цены на грязеудаляющей ткани, руб./м

Наименование ткани	Производители			
	АО «БрянскТек»	Текстильный холдинг «Еврот»	ООО «Олим»	ООО «СпецТ»
Чистоплотные ткани (водооталкивающие, грязеоталкивающие)	90	85	79	87
Ткани для защиты от растворов кислот	133	128	130	118
Самоочищающиеся ткань (не требующая стирки)	146	146	145	135
Ткани с инновацион- ной отделкой "StopOil"	224	235	240	-
Термоогнестойкие ткани	246	246	245	235
Ткани для защиты от воды, масел и нефте- продуктов	224	235	240	-
Ткани с грязеудаля- ющей отделкой	212	216	220	205
Антистатические тка- ни	224	235	240	-

Макросреда деятельности предприятия по производству грязеудаляющей ткани неоднозначна, имеется как положительные, так и отрицательные моменты.

Положительным для предприятия по производству грязеудаляющей ткани является то, что сегодня на рынке присутствует огромный выбор высокотехнологичного оборудования, ассортимент различных нитей, как по цене, так и по качеству, правительством области устраиваются гранты для малых предприятий, размер которых составляет до 300 тысяч рублей.

Отрицательным является общее снижение уровня жизни населения, низкой покупательской способностью, увеличение тарифов и налоговых отчислений.

1.3 Анализ потребителей

Изучение потребителей и сегментация рынка начинается с выяснения следующих вопросов:

- а) какие ощутимые нужды или проблемы возникли;
- б) чем вызвано их возникновение;
- в) каким образом вывели они человека на конкретный товар.

В поисках информации потребитель может обратиться к следующим источникам: личные источники (семья, друзья, знакомые); коммерческие источники (реклама, продавцы, упаковка, выставки); общедоступные источники (средства массовой информации).

Проанализировав потребительское предпочтение покупателя можно прийти к выводу, что оно ориентировано на качество и известность изделий.

Среди факторов, оказывающих влияние на принятие решения о покупке изделия, самым значимым является качество изделий, далее следует цена и марка.

При сегментировании рынка было определено, что наибольшей покупательской способностью обладают юридические лица и физические лица от 20 до 50 лет - по цене и количеству товара.

Для более обоснованного формирования функциональных и потребительских свойств необходима предварительная сегментация рынка, которая позволяет сформировать портрет потенциального потребителя.

Выделим следующие показатели сегментации:

- 1) Потребители: П ф – физические лица; П ю – юридические лица.
- 2) Уровень дохода: Д ср – доходы потребителя средние; Д в – доходы потребителя высокие.

Сформируем сегменты: $C1=[П ф Д ср]$; $C2=[П ю Д ср]$; $C3=[П ф Д в]$; $C4=[П ю Д в]$.

Экспертно по десятибалльной шкале определяем привлекательность показателей сегментации для изделий ООО «СанТекс».

В результате экспертной оценки получили: $\Pi \text{ ф} = 8$ баллов; $\Pi \text{ ю} = 10$ баллов; $\text{Д ср} = 9$ баллов; $\text{Д в} = 8$ баллов.

Определяем привлекательность сегментов: $P(C1) = 8 \cdot 9 = 72$; $P(C2) = 10 \cdot 9 = 90$; $P(C3) = 8 \cdot 8 = 64$; $P(C4) = 10 \cdot 8 = 80$.

Наиболее привлекательными являются сегменты – C2, C4 и C1, следовательно, наибольшей покупательской способностью обладают юридические лица и физические лица со средним доходом.

Также деятельность предприятия рассчитана на сегменты с низким заработком. Для низких ценовых сегментов применяется полиамидное волокно, для более высоких – импортный эластан.

В результате оценки выявлен целевой сегмент – это оптовые базы, сеть магазинов, зарегистрированных в виде юридического лица.

Для предприятия ООО «СанТекс» характерна стратегия интенсивного сбыта путем использования максимально возможного числа торговых точек и складов. Эта стратегия охвата подходит для товаров повседневного спроса, сырьевых товаров и нетрудоемких услуг. Особенности: разная рентабельность товаров по рынкам; трудно контролировать весь рынок; имидж марки товара трудно поддерживать.

Основными критериями выбора изделия того или иного предприятия являются:

позиция на рынке – насколько широко представлена продукция предприятия;

известность - как часто о нем говорят друзья и знакомые, публикации в СМИ и т.д.;

опыт работы компании на рынке – продолжительность работы предприятия, репутация;

товарно-ассортиментная политика – насколько широко представлен ассортиментный ряд;

ценовая политика - демократические или высокие цены;

качество товара – прочность изделий.

Дифференцированный маркетинг требует значительных инвестиций в маркетинговые исследования, которые проводятся для того, чтобы лучше понять потребности каждого сегмента. Кроме того, использование дифференцированного маркетинга связано с большими издержками, обусловленными необходимостью разработки разных продуктов, проведением разных рекламных кампаний и т.п. Эти расходы необходимо учитывать при подготовке соответствующего маркетингового плана и составлении связанных с ним бюджетов. Если ресурсы компании не позволяют охватить все ее целевые сегменты, маркетолог должен разработать стратегию “раскручивания”, предусматривающую постепенный выход на целевые сегменты, в соответствии с определенными приоритетами [22,с.325].

Позиционирование, базирующееся на значимой дифференциации следующее - для оптовых покупателей: быстрая, надежная и своевременная доставка качественного товара; для конечного потребителя: качественные и прочные изделия по цене, доступной каждому.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности

В 2017 году планируется зарегистрировать малое предприятие, основной деятельностью которого является производство грязеудаляющей ткани. Полное наименование предприятия - Общество с ограниченной ответственностью «СанТекс» по производству грязеудаляющей ткани.

Главной целью проектируемого предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли.

Краткое название предприятия – ООО «СанТекс». Юридический адрес: г. Пенза, ул.Эспериментальная, 2 «б». Дата регистрации предприятия: 1 июня 2017 года.

Финансирование предприятия осуществляется за счет учредителей – физических лиц.

С каждым годом спрос на изделия из грязеудаляющей ткани возрастает. Пока примерно на 70% он обеспечивается импортом, но постепенно на рынок приходят и отечественные производители, не желающие отдавать иностранцам столь доходную отрасль. Еще бы, ведь при правильной организации производство изделий из грязеудаляющей ткани дает владельцу до 100% чистой прибыли.

Производство грязеудаляющей ткани в настоящее время имеет высокую степень автоматизации, количество производственных работников здесь минимально. Большой удельный вес в структуре персонала предприятия занимают управленческие должности.

Приобретаемое оборудование имеет нулевой процент износа на дату начала проекта, то есть является новым и износ отсутствует.

Планируется организовать предприятие с образованием юридического лица в виде общества с ограниченной ответственностью. ООО – это форма предприятия, участник которого вносит свой собственный уставной капитал и несет ответственность в пределах своих вкладов для производства.

Уставной капитал не превышает стократного размера минимальной оплаты труда на день регистрации общества. Высшим органом управления ООО является общее собрание его участников. В обществе создается коллективный или единоличный исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подчиненный общему собранию участников общества [23,с.232].

Правовое положение общества с ограниченной ответственностью, права и обязанности его участников регулируется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иным действующим законодательством РФ, ст. 105 ГК РФ, ФЗ «Об обществе с ограниченной ответственностью», и зависимых обществах», прочими законами РФ, применяемыми в пределах их полномочий, а также действующим Уставом. Предприятие находится в частной собственности. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Ткань, которая получилась с помощью смешивания нитей и волокон различного происхождения - это *грязеудаляющая ткань*. Продукция из нее практически не подвержена деформации и не садится. Такая ткань без особого труда отстирывается и прослужит она намного дольше, чем натуральные ткани.

Окраска очень стойкая, даже если полиняет цвет останется ярким и насыщенным. Изделия из этой практически не мнутся и соответственно удобны в частом использовании. Способы грязеудаляющей отделки материалов рассмотрены в приложении Б.

В зависимости от сочетания волокон, состава и вида основы можно произвести ткани с самым разнообразным набором свойств. Грязеудаляющая ткань очень практична в использовании. Она отлично подходит для пошива зимнего

одеяния и спецодежды. В такой одежде можно работать при неблагоприятных погодных условиях и на открытом воздухе. Она защитит от пыли, грязи, снега, дождя и огня. Ассортимент выпускаемых видов ткани на начальном этапе деятельности включает следующую продукцию:

самоочищающиеся ткань (не требующая стирки);

огнестойкая ткань;

чистоплотные ткани (водоотталкивающие, грязеотталкивающие).

Они представлены на рисунках 2.1 - 2.5.



Рисунок 2.1 - Самоочищающаяся ткань (не требует стирки)

Самоочищающаяся ткань (не требует стирки). Чтобы ткань очистилась под воздействием обычных солнечных лучей, то есть если её развесить посушиться на улице, можно избавиться как от пятен так, так и от неприятного запаха. Эти уникальные свойства ткань приобретает при обработке её диоксидом титана, который обычно используется в качестве пищевого красителя и добавок косметическим средствам, таким, как солнцезащитный лосьон. Если диоксид титана облучить светом определенного спектра, он будет расщеплять грязь и убивать микробы на ткани. Так, китайские ученые покрыли изобретенную ими самоочищающуюся ткань не только наночастицами диоксида титана и азота, но и наночастицами серебра и йода, которые помогают восстановить цвет.



Рисунок 2.2 - Огнестойкая ткань

Огнестойкая ткань. Применяется в качестве высокотемпературной теплоизоляции, теплозащиты и электроизоляции для различных отраслей техники, огнеупорных подложек, прокладок и покрывал, защиты от пламени, избыточного тепла, брызг расплавленного металла, защиты от ядерного излучения, радиотехнического и радиопрозрачного материала, высокотемпературного, кислотно-, и влагостойкого наполнителя для композиционных материалов, фильтров, для очистки агрессивных сред, расплавов металлов, воздуха и газов при высоких температурах.

Ткань является превосходной заменой асбеста, так как, обладая более высокими теплотехническими свойствами, не вреден для здоровья.

Эти ткани также успешно используются для изготовления одежды и спасательных устройств для пожарных, работающих при температуре до 1500°C. Ткани выпускаются как не термообработанными (неусажеными), так и термообработанными (усаженными).



Рисунок 2.3- Чистоплотные ткани (водоотталкивающие, грязеотталкивающие)

Первая действительно водоотталкивающая и водонепроницаемая ткань была изобретена Ч. Макинтошем. Плотную шерстную ткань пропитывали каучуком. Материал не пропускал воду, но был очень тяжелым. Со временем качество прорезиненной ткани значительно улучшили. Теперь из нее шьют дорогие плащи, модель которых получила название «макинтош» в честь английского изобретателя.

Для массового пошива одежды, палаток, сумок, спецодежды и многого другого применяют материалы смешанного состава. В них натуральные волокна объединены с искусственно созданными, а поверхность обработана водоотталкивающим покрытием. Чаще всего объединяют хлопок и нейлон. Смесовые ткани получают обычно полотняным переплетением. Они не требуют особого ухода и имеют повышенную износостойчивость.



Рисунок 2.4- Мембранные ткани (водоотталкивающие, грязеотталкивающие)

Мембранные материалы — наиболее популярны среди тканей с водозащитными свойствами. Они не пропускают влагу и в то же время обладают хорошей воздухопроницаемостью. Мембрана изготавливается из полимеров и может сильно отличаться по качеству и характеристикам. Кроме того, от плохих погодных условий защищают полиэстер и полиамид (нейлон и капрон).



Рисунок 2.5 - Грязеудаляющая ткань

Как правило, ткань грязеотталкивающая покрыта специальной пропиткой и чаще всего в этой роли выступает тефлоновый ингредиент. Он препятствует появлению пятен от кофе, чая, компота или любых других жидкостей невзначай пролитых на скатерть, обивку дивана или любой другой текстиль. Грязеотталкивающая пропитка – это барьер на пути проникновения жидкости внутрь ткани. За счёт пропитки ткань в значительно меньшей степени пачкается, а жидкости скатываются с неё, не причиняя никакого вреда мебели.

Производственными факторами на предприятиях являются промышленные загрязнения, механические воздействия, контакт с водой, маслами и кислотами. Следовательно, одежда должна быть долговечной в носке, то есть не рваться и не истираться, а также препятствовать попаданию на кожу человека воды, масел и кислот.

Поскольку риск загрязнения одежды на производстве чрезвычайно высок, ткань должна быть устойчивой к многочисленным стиркам, уход за одеждой – легким и экономичным. Высокая физическая активность требует повышенной гигиеничности одежды: гигроскопичности и воздухопроницаемости. В связи с тем, что одежда персонала все чаще становится «визитной карточкой» организации, огромное значение приобретает ее внешний вид.

На основе этих требований ООО «СанТекс» разработал коллекцию тканей для защиты от общепроизводственных загрязнений. Во всех тканях, входящих в коллекцию, соблюдены общие требования к тканям для спецодежды и учтены отраслевые особенности производственных предприятий.

По сравнению с другими тканями, которые используются для производства спецодежды, грязеудаляющая ткань обладает несомненными преимуществами:

высокая прочность и долговечность: натуральные волокна менее прочные, поэтому только при смешении их в одну нить с полиэфирными достигаются лучшие прочностные показатели;

однородность и привлекательный внешний вид: из-за различных прочностных показателей хлопка и полиэфира при смешении волокон на этапе ткачества создается двухслойная структура ткани, нижний слой которой истирается значительно раньше.

При смешивании волокон на этапе прядения грязеудаляющая ткань имеет однородную структуру и сохраняет привлекательный внешний вид на протяжении всего срока службы.

Предполагается, что покупателями изделий будут торговые базы, юридические лица, жители г. Пензы, Пензенской области, Поволжского региона. Деятельность предприятия рассчитана на сегменты со средним заработком и на низкие ценовые сегменты.

Целями предприятия являются: получение высокой и стабильной прибыли; 5 % доли отечественного рынка за 3 года работы; выход на рынки СНГ; создание комфортных условий труда; формирование имиджа и развитие бренда ООО «СанТекс».

Определена политика ООО «СанТекс» в области качества. Стратегическая цель деятельности предприятия в области качества: создание сильного бренда, которого потребители будут знать как высокотехнологичный и высококачественный продукт, выпускаемый под этим брендом. Достижение устойчивых положений на отечественном рынке и рынке СНГ.

Цель политики в области качества: укрепление экономического положения предприятия на основе политики, направленной на усиление мотивации и повышения профессионального уровня работы персонала при обеспечении всесторонней безопасности деятельности. Позиционирование

бренда по принципу «качество дороже всего».

Тактическая цель деятельности: обеспечение показателей безопасности и качества продукции для реализации принципа «Ориентация на потребителя», создание оптимального продукта по соотношению «цена-качество».

Ключевые цели политики в области качества и безопасности:

- 1) производить продукцию, полностью удовлетворяющую требования и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон;
- 2) снизить издержки технологических процессов;
- 3) организовать деятельность предприятия в соответствии с требованиями ISO 9001:2011 и требованиями по обеспечению безопасности;
- 4) обеспечить рост уровня доходов персонала, увлеченность работников работой и согласованность интересов каждого с целями предприятия и перспективами роста.

Решая поставленные задачи, ООО «СанТекс» руководствуется следующими принципами: созидательные и доверительные взаимоотношения с партнерами по бизнесу; никаких компромиссов в ущерб качеству; каждый работник компании, от рабочего до генерального директора, отвечает за качество своего труда.

2.2 Технология производства продукции

Технические и технологические возможности в соответствии с новейшими международными достижениями в производстве грязеудаляющей ткани постоянно совершенствуются.

ООО «СанТекс» оснащена оборудованием европейских производителей: Hergeth Hollingsworth, Marzoli, Rieter, Spinnereimaschinenbau. Контроль за всеми процессами прядения ведется на оборудовании Zellweger USTER, на приборах USTER Testor-3, USTER Tensorapid, USTER NSPS-Testor 7200.

Для красильно-отделочных процессов установлено оборудование европейских и японских производителей: Biancalani, Biella Shrunk, Elitex, Kioto,

Kuesters, Stork и Wakayama. Высокий стандарт производства подтвержден международными сертификатами ISO 9001 (система менеджмента качества), ISO 14001 (система управления окружающей средой) и OHSAS 18001 (система менеджмента охраны труда и промышленной безопасности).

Оборудование производства ООО «СанТекс» позволяет производить, как большие, так и малые партии ткани. Благодаря модернизированному оборудованию достигается высокое наполнение грязеудаляющих тканей, что важно для ряда ассортимента. В технологии производства грязеудаляющих тканей существуют два основных способа смешивания разнородных нитей, которые определяют основные свойства новой ткани.

Первый способ заключается в том, что волокна разного состава смешиваются на этапе прядения. В результате получается однородная пряжа, обладающая свойствами синтетического и натурального волокон. В процессе ткачества вырабатывается ткань, одинаково выглядящая с обеих сторон. Важным преимуществом такой смесовой ткани является то, что она подходит для нанесения пропиток. Для смешивания в пряже используется пропорции 70% ВХ х 30% Пэ (65% Вх х 35% Пэ) и 30% ВХ х 70% Пэ.

Вообще, если мы хотим добиться ощутимого эффекта, 30% является пороговой величиной, 30 % полиэфира резко понижает сминаемость ткани, не влияя на комфортность ткани. При 30% содержания хлопка мы получаем синтетическую ткань со свойствами хлопка, добиваясь снижения неприятных тактильных ощущений от соприкосновения кожи с синтетикой.

Второй способ предполагает смешивание нитей различного состава. Как правило, при таком способе применяется саржевый тип переплетения, благодаря чему одна сторона ткани становится практически полностью синтетической, другая - натуральной. Используется смешивание в пряже в том случае, когда наряду с другими свойствами необходимо добиться внешней привлекательности ткани.

Нужно учитывать, что свойства грязеудаляющей ткани определяются также технологией изготовления синтетической нити. Если основой является

монопить, представляющая собой одно непрерывное волокно (например - леску), то ткань приобретает блеск, характерный для синтетических тканей. При этом такая ткань подвержена осыпанию краев ткани. Если нить получена путем скручивания волокон, то ткань будет менее блестящей, но более прочной по краям. Решить диллему визуальной привлекательности и сложности при обработке, можно, применяя различные виды прядения.

При пневмопрядении кончики нитей остаются открытыми, благодаря чему образуется шероховатая поверхность ткани, устойчивая к трению и не распадающаяся на нити.

При кольцевом типе прядения кончики нитей закручиваются в полотно, в результате чего ткань получается более блестящей. Следует обратить внимание, что из-за неравномерности структуры, грязеудаляющей ткани, полученные смешиванием в нитях, нельзя пропитывать, поскольку пропитка работает с определенным видом ткани и при определенных условиях.

Для смешивания в нитях наиболее часто используется пропорция 50% Вх х 50%Пэ. При использовании такого соотношения по одной системе нитей располгается полиэфир, по другой - хлопок. При этом соотношение по массе не всегода равно 50%. Это зависит от количества и толщины нитей и плотности набивки.

Технология производства грязеудаляющих тканей включает следующие этапы. (рисунок 2.6 – 2.12).

1 этап – расчесывание – рисунок 2.6.



Рисунок 2.6 – Расчесывание

Расчесывание производится двойными гребенками и удаляет шерсть, длина которой меньше 3см, а также пыль и другой сор.

2 этап – прядение – рисунок 2.7.



Рисунок 2.7 – Прядение

Этот процесс позволяет получить одиночную нить.

3 этап – сдваивание нитей – рисунок 2.8.



Рисунок 2.8 – Сдваивание нитей

Нить, выработанная в процессе вращения - одинарная. Она имеет слабую прочность. В этом случае надо произвести сдваивание нитей. При ткачестве используют сдвоенные нити, поскольку они отличаются большей прочностью.

4 этап – скручивание– рисунок 2.9.



Рисунок 2.9 – Скручивание

Удвоенные нити скручиваются до получения требуемого номера нити.

5 этап –ткачество – рисунок 2.10



Рисунок 2.10 – Ткачество

Нити путем переплетения превращаются в ткань.

6 этап – обработка ткани – рисунок 2.11.



Рисунок 2.11 – Обработка ткани

7 этап - дополнительная обработка – рисунок 2.12.



Рисунок 2.12 – Дополнительная обработка

8 этап – контроль готовой продукции– рисунок 2.13.



Рисунок 2.13 – Контроль готовой продукции

9 этап – Разбраковка – рисунок 2.14.

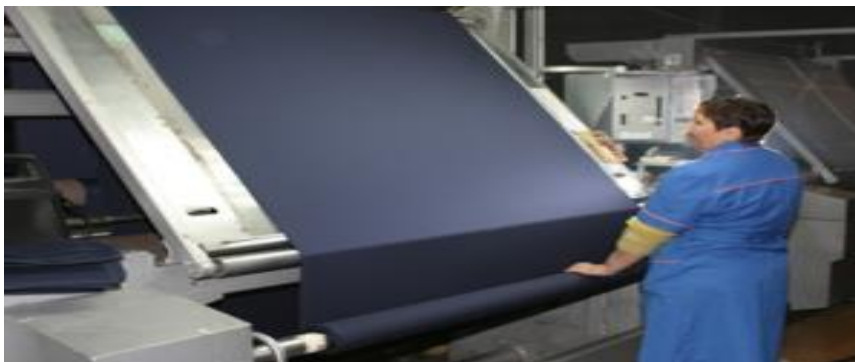


Рисунок 2.14 – Разбраковка

Для реализации технологического процесса производства грязеудаляющих тканей необходимо следующее оборудование.

Линия по производству грязеудаляющего нетканого полотна- рисунок 2.15.

Нетканое полотно является одним из видов экологически чистых материалов, которое характеризуется высокой прочностью и воздухопроницаемостью. Кроме этого, материал является водонепроницаемым, огнеупорным, мягким, нетоксичным, не имеет запаха, и имеет низкую себестоимость производства.



Рисунок 2.15 - Линия по производству грязеудаляющего нетканого полотна

Линия экструзии плоской нити – рисунок 2.16.

Линия экструзии плоской нити разработана на основе усовершенствованных современных технологий в стране и за рубежом. Мы применяем передовые технологии контроля на основе цифрового моделирования, и электрические методы контроля, такие как компьютерные технологии управления скорости переменной частоты. Благодаря использованию современных технологий производительность линии экструзии плоской нити соответствует уровню международных стандартов.



Рисунок 2.16 - Линия экструзии плоской нити

Экструдер для производства плоской пластиковой пленки – рисунок 2.17.

Экструдер для производства плоской пленки предназначен для производства пленки из полипропилена и полиэтилена низкого давления, и т. д. Сырьевой материал нашего оборудования подвергается нагреванию, экструзии, и вытягивание. Полученная лента перематывается и сплетается на круглоткацком станке.



Рисунок 2.17 - Экструдер для производства плоской пленки

Оборудование для намотки пленки – рисунок 2.18.

Устройство для намотки пленки имеет высокую энергоэффективность. В основе изготовления нашего оборудования лежит использование собственных запатентованных технологий. Мощность главного двигателя оборудования для намотки пленки составляет от 2,2 кВт до 4 кВт. В устройстве оборудования для намотки пленки используется сердцевидный кулачковый механизм вместо винтового механизма.



Рисунок 2.18 - Оборудование для намотки пленки

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Система управления материальными потоками в производстве грязеудаляющих тканей осуществляется толкающим способом.

Толкающий способ предусматривает поступление предметов труда на производственный участок, с последующим выталкиванием их по команде из центральной системы управления производством .

Сколько материалов потребуется для изготовления изделия определяется исходя из спецификации, программы выпуска изделий за календарный срок и планируемого процента потерь.

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

Целями материально-технического обеспечения производства предприятия ООО «СанТекс» являются:

- своевременное обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества;

- улучшение использования ресурсов: повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов изготовления продукции, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов;

- анализ организационно-технического уровня производства и качества выпускаемой продукции у конкурентов поставщика и подготовка предложений по повышению конкурентоспособности выпускаемых конкурентами ресурсов либо смене поставщика конкретного вида ресурса.

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

- проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков по конкретным видам ресурсов. Выбор поставщиков будет осуществляться, исходя из следующих характеристик: наличие у поставщика лицензии и достаточного

опыта работы в данной области; высокий организационно-технический уровень производства; надежность и прибыльность работы; обеспечение конкурентоспособности выпускаемых товаров, приемлемая (оптимальная) их цена; простота схемы и стабильность поставок;

нормирование потребности в конкретных видах ресурсов;

разработка организационно-технических мероприятий по снижению норм и нормативов расхода ресурсов;

поиск каналов и форм материально-технического обеспечения производства;

разработка материальных балансов;

планирование материально-технического обеспечения производства ресурсами;

организация доставки, хранения и подготовки ресурсов к производству;

организация обеспечения ресурсами рабочих мест;

учет и контроль использования ресурсов;

организация сбора и переработки отходов производства;

анализ эффективности использования ресурсов;

стимулирование улучшения использования ресурсов.

Всеми перечисленными работами на начальном этапе работы предприятия будет заниматься начальник производства. Поскольку качество его работы во многом определяет качество производственного процесса, то он должен быть помимо руководителя специалистом.

Кроме того, многие решаемые им вопросы носят комплексный характер, требуют знаний в области маркетинга, техники, технологии, экономики, нормирования, прогнозирования, организации производства, межпроизводственных связей.

В будущем мы планируем ввести в состав предприятия специалистов, отвечающих за конкретную проблему или объект и решающих непосредственно один из перечисленных ранее вопросов.

Для управления запасами необходимо заниматься следующими вопроса-

ми: расчет нормативов различных видов запаса (оборотный, страховой, расходный) по видам ресурсов; оптимизация запасов по видам ресурсов; организация пополнения запасов; учет и контроль использования ресурсов; техническое обеспечение управления запасами.

Планирование материально-технического обеспечения производства включает комплекс работ по анализу удельных расходов материальных ресурсов за отчетный период, использованию технологического оборудования и оснастки, прогнозированию и нормированию отдельных видов ресурсов на плановый период, разработку материальных балансов по видам ресурсов, источникам поступления и выше перечисленным направлениям использования.

Перечисленные работы по планированию весьма трудоемки. В будущем они будут выполняться экономистами нашего предприятия. Менеджеры не будут принимать участия в разработке планов, их задача — проверить соблюдение принципов планирования, состав плановых документов, их качество.

Организация рабочего места – это оснащение средствами и предметами труда, размещенными в определенном порядке. Для оценки технического уровня рабочих мест применяют следующие показатели.

1. По рабочим местам с оборудованием: производительность применяемого оборудования; соответствие оборудования требованиям, предъявляемым к качеству продукции; использование технологических особенностей оборудования; технологическая оснащенность рабочего места.

2. По рабочим местам без оборудования: оправданность использования рабочего труда; технический уровень и качество используемого инструмента; обеспеченность исполнителя инструментом.

3. По рабочим местам без оборудования: обеспеченность исполнителя инструментом (комплектность, техническое состояние, наличие необходимого резерва).

4. Организационный уровень рабочего места: рациональность планировки; организационная оснащенность; количество и трудоемкость, постоянно закрепляемых работ, сменность.

5. Условия труда и техника безопасности: соответствие санитарно-гигиенических условий нормативным требованиям; применение тяжелого физического труда; наличие монотонного труда; обеспечение безопасности труда; обеспечение спецодеждой и обувью в соответствии с установленными стандартами.

Каждое рабочее место оценивается следующим образом:

рабочее место полностью соответствует нормативному уровню;

рабочее место не соответствует уровню, но может быть доведено до нормативного уровня;

рабочее место не соответствует уровню и не может быть доведено до нормативного уровня.

Классификация основных рабочих мест рассмотрена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Классификация основных рабочих мест в ООО «СанТекс»

Классификатор	Тип
По числу исполнителей	Индивидуальное
По уровню механизации труда	Автоматизированное
По месту нахождения	В помещении
По числу смен	Односменное
По количеству единиц обслуживаемого оборудования	Одна единица за одним рабочим
По виду операции	Основное
По степени подвижности	Стационарное

При организации рабочих мест следует соблюдать санитарные нормы, инструкции по эксплуатации оборудования и техники безопасности [33,с.22].

Подготовка рабочего места.

Перед началом работы должны быть приготовлены стеклодувные трубки, формы и инструмент. Хорошо подготовленное рабочее место и правильно организованные маршруты для каждого члена бригады баеет возможность добиться большой производительности и получать изделие хорошего качества.

В подготовку рабочего места входят следующие работы - таблица 2.2.

Таблица 2.2 – Подготовка рабочего места

Наименование работ	Исполнитель
Компактно расставить оборудование и техническую оснастку, чтобы маршруты членов бригады были непересекающимися, короткими и соответствовали требованиям безопасности	Бригадир
Подготовить сырье	Ткач
Установить формы в рабочее положение	Рабочий
Подготовить необходимый инструмент и разложить его	Рабочий

Специальные виды заключительной отделки.

В зависимости от устойчивости ткани к намоканию в воде, различают водонепроницаемую и водоотталкивающую отделки.

Водонепроницаемая отделка, применяемая для технических тканей (палаточных, брезентовых, парусиновых) достигается путем покрытия поверхности ткани сплошной водонепроницаемой пленкой.

Водоотталкивающая отделка применяется для одежных, плащевых, спортивных и других тканей бытового назначения, в которых требуется сохранение открытой пористости и воздухопроницаемости ткани. Поверхность этих тканей не смачивается водой, хотя ткань пропускает водяные пары и воздух. Это достигается путем нанесения гидрофобизирующего препарата на поверхность отдельных волокон и нитей с сохранением структуры ткани.

Придание тканям устойчивости к действию микроорганизмов.

Натуральные волокна наиболее чувствительны к действию микроорганизмов. Синтетические волокна более устойчивы, однако и они подвержены действию микроорганизмов, в частности полиэфир (лавсан) является наименее устойчивым среди синтетических волокон.

К микроорганизмам, разрушающим волокна, относятся грибы, бактерии и актиномицеты. Целлюлозные волокна наиболее чувствительны к действию грибов, а шерсть - к действию бактерий.

Различают два вида способов защиты ткани от микроорганизмов - активный и пассивный.

Способы активной защиты от бактерий и грибов основаны на использовании соответственно бактерицидных и фунгицидных препаратов, препятствующих развитию микроорганизмов. Способы пассивной защиты основаны на химической модификации волокна, придающей ему устойчивость к воздействию бактерий и грибов. Простейшими бактерицидными веществами являются соли тяжелых металлов. Эти вещества применяются в виде комплексов с органическими соединениями. Чаще всего встречаются медные комплексы. Большой устойчивостью к мокрым обработкам и особенно к свету обладает медно-хромово-танидный комплекс. Соединения металлов обладают антимикробным бактерицидным действием. Свободные ионы выделяются в результате разложения металлического комплекса под действием продуктов жизнедеятельности бактерий и вызывают гибель бактериальной клетки. Противогрибковой фунгицидной активностью обладают органические соединения. Простейшие из них это производные фенола и салициловой кислоты, наносимые на ткань в количестве 0,1% от массы. Более активные это хлорпроизводные фенола. а также препараты, содержащие серу. Для придания шерсти антимикробных свойств ее обрабатывают 2% раствором нитрофурилакролеина.

Придание тканям огнезащитных свойств.

Огнезащитные обработки можно подразделить на обработки, придающие невоспламеняемость, и обработки, придающие огнестойкость. Невоспламеняемость придается декоративным обивочным интерьерным тканям, используемым для изготовления занавесей, гардин, штор. А также для некоторых тканей для детской, туристской и производственной одежды. Эти ткани не воспламеняются, но при контакте с открытым пламенем разрушаются.

К огнестойким (огнезащитным) материалам относятся материалы, устойчивые к действию высоких температур и способные обеспечить полную защиту от огня. К ним относятся ткани для спецодежды, пожарных, сталеваров, литейщиков, противопожарных одеял.

Придание тканям антистатических свойств, молеустойчивости и износостойчивости производится длительными химическими процессами.

Противозагрязняемая отделка.

В настоящее время существует два основных вида противозагрязняемой отделки - грязеотталкивающая и грязеудаляющая.

В зависимости от типа загрязнения (сухое, мокрое, масляное) различают несколько видов грязеотталкивающей отделки. Так, грязеотталкивающая отделка по отношению к сухим загрязнениям предохраняет от загрязнения домашней пылью, сажей, минеральными пигментами и предназначена для декоративных, портьерных, гардинных, ковровых, мебельных, обивочных и др. тканей, подвергаемых в процессе эксплуатации лишь сухой чистке.

Грязеотталкивающая отделка по отношению к водорастворимым и масляным загрязнениям может проводиться на ткани по поверхностному слою, а может обволакивать пленкой отдельные волокна, образуя защитную оболочку полотна. Водные или масляные субстанции благодаря этому не проникают в материю. После чистки или стирки одежды из этих тканей защитные свойства сохраняются и ткань имеет свежий вид длительное время.

Устойчивые к стиркам грязеотталкивающие свойства придает тканям обработка алкилсиликонатами различных металлов, наилучшими из которых в отечественной промышленности считаются алюминиевые соли метилсиликоната, выпускаемые в виде препарата АМСР-3. Грязеотталкивающие свойства возрастают с повышением содержания алюминия с 1 до 5%. Эта отделка приобрела важное значение после освоения промышленностью сорочечных и платьевых тканей с различными видами малосминаемых отделок, облегчающими уход за изделиями, но требующих стирки при невысоких температурах (40 - 60 градусов). Для этой отделки используются препараты, не обладающие ярко выраженным грязеотталкивающим эффектом, но сильно облегчающие удаление загрязнений в процессе стирки и затрудняющие их обратное проникновение из моющего раствора на волокно. Действие грязеудаляющих препаратов основано на гидрофиллизации поверхности гидрофобных синтетических волокон или

смолообразующей пленки, наносимой на поверхность гидрофильных природных волокон. Для этой цели применяют полимеры, содержащие карбоксильные, гидроксильные и оксиэтильные группы.

В зарубежной промышленности для придания ткани грязе-масло-жиро-защитных субстанций применяют несколько видов отделок :

Тефлоновая, при которой ткань способна противостоять смачиванию водой, масляными жидкостями без уменьшения воздухо- и паропроницаемости. Обработанные таким образом полотна ткани приобретают способность сопротивляться загрязнению в виде пятен, приобретают малосминаемость и комфорт при носке, требуют мало ухода и сохраняют эти свойства после чистки и стирки.

Отделка "скотч" - та же поверхностная, что и тефлоновая, но производится другой фирмой.

Репеллановая отделка обволакивает отдельные волокна и тем самым образует защитную оболочку. Водные и масляные субстанции благодаря этой отделке не проникают в материал или проникают очень медленно. Грязь или жидкости легко удаляются. После стирки или чистки защитные свойства репеллана сохраняются.

Прочие виды отделок.

За рубежом практикуются различные отделки, изменяющие свойства и внешний вид ткани. К примеру, отделка "софт", в результате которой ткань получает мягкость, хорошую драпируемость, частичную несминаемость и сохраняет эти свойства после многократных стирок и химчисток.

Отделка "мокрый песок" представляет собой комбинацию биологического процесса и механических воздействий, в результате которых ткань приобретает абсолютно новый вид и качество - мягкость и измененную структуру, подобную кашемирам.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления. Работники аппарата управления подразделяются на линейный и функциональный персонал. Линейный персонал (директор, мастер) 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.

Весь аппарат управления подразделяется на отдельные и в то же время взаимосвязанные части - органы управления, которые выполняют определенный комплекс операций и процедур по управлению производством.

Организационная структура ООО «СанТекс» по производству грязеудаляющей ткани представляет собой линейно схему управления, во главе которой стоит директор предприятия. В его подчинении линейно-функциональный аппарат управления: административный, коммерческий, производственный. Производственный аппарат возглавляет заместитель директора по производству (начальник цеха). Ему непосредственно подчинены все работники цеха.

Для четкой работы организации необходимо следующее:

цели должны быть понятны всем работникам фирмы;

система целей должна реализовать глобальную цель;

информационные каналы связи не должны иметь «узких» мест;

работники должны иметь четкие рабочие инструкции, регламентирующие их деятельность;

Для обеспечения эффективного производства продукции была разработана организационная структура управления. Планируется сформировать штат

предприятия численностью 42 человека, в том числе: 15 человек – административно-управленческий и коммерческий персонал; 27 человек – производственный персонал.

При выходе ООО на целевые показатели производства общая численность компании достигнет около 80 человек. Организационная структура предприятия ООО «СанТекс» представлена в приложении А.

На предприятии будет организовано двухсменное производство. На каждую смену нужны следующие производственные работники: три оператора, один наладчик, один электрик, два упаковщика, один грузчик. Уборщик производственных помещений будет работать только в первую смену (уборка происходит в начале смены и в конце смены перед тем как приступит к работе вторая смена). Специалист по качеству, художник-дизайнер и уборщик офисных помещений также будут работать только в первую смену. Таким образом, для расчета производительности труда и трудоемкости, количество работников в смену примем равным десяти. Расчет произведен при условии работы в полную производственную мощность и при условии производства средних пакетов на протяжении всей смены.

Производительность труда = Объем производства в смену/Количество человеко-часов = $24000/80 = 300$.

Трудоемкость = Количество человеко-часов / Объем производства в смену = $80/24000 = 0,0033$.

Кроме содержания своего штата, ООО «СанТекс» пользуется услугами аутсорсинга. Это касается юридических услуг, маркетинговых исследований, услуг перевозки товара и экспедиции.

Значительная часть успеха предприятия зависит от квалификации сотрудников. Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений сотрудников современному уровню производства и управления. Поэтому в ООО «СанТекс» ведется практика непрерывного обучения.

План по обучению персонала, повышению или восстановлению квалификации: учебные курсы (обучение по специальным коротким или многоуровне-

вым программам учебных центров), посещение семинаров и конференций, наставничество (для новых сотрудников, приходящих на смену старым). В первую очередь проводится оценка работника для определения потребности в обучении, затем выбирается вид обучения подходящий конкретному сотруднику или составляется программа обучения.

Для обеспечения эффективности программы обучения в ООО «СанТекс» создаются и поддерживаются необходимые условия:

социально-психологический климат, благоприятствующий обучению, поддерживающий инициативность, стремление к получению знаний в соответствующей предметной области;

материальные и информационные средства: обучающие программы, литература, возможность консультаций со специалистами, возможность обучения в других городах России;

экономические стимулы: повышение разряда, а, следовательно, заработной платы, повышение в должности.

Можно сказать, что система мотивации в ООО «СанТекс» основана на синтезе двух ее составляющих: экономических мотивов и неэкономических моральных способов, как личных, так и публичных.

В ООО «СанТекс» существуют следующие основные формы мотивации сотрудников:

достойная заработная плата и премии по результатам работы;

полный соц. пакет;

нематериальные льготы содержат предоставление права на отгулы, существует система адаптации молодых сотрудников, обуславливающая благоприятный социально-психологический климат, положительные условия труда, хорошо оборудованная комната отдыха;

создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива, моральное поощрение работников;

оплата обучения и повышения квалификации.

3.2 Формирование стратегий организации

SWOT-анализ – комплексный анализ макро- и микросреды продукта. Идея SWOT- анализа заключается в: принятии усилий для превращения слабостей в силу и угроз в возможности; развитие сильных сторон фирмы в соответствии с его возможностями.

Сила – это то, в чем компания преуспела или особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Слабость – отсутствие чего-то важного для ее функционирования или то, что ей не удастся в сравнении с другими. Таким образом, SWOT-анализ представляет собой оценку и выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его возможностей и вероятных угроз со стороны рынка и участников рыночных отношений. Изучив отраслевую обстановку на выделенных сегментах, можно выявить следующие слабые и сильные стороны предприятия ООО «СанТекс».

Сильные стороны:

- контроль качества выпускаемой продукции;
- низкая себестоимость;
- цена изделия ниже аналогов;
- сильная механическая база;
- постоянные поставщики сырья;
- высокое качество основного сырья;
- мотивация рабочих за качественную работу, что позволит снизить отходы и брак в производстве;
- расширение границ рынка сбыта продукции путем выхода на рынок России, а также других стран.

Слабые стороны:

- нехватка высококвалифицированных работников;
- отсутствие высококвалифицированного руководящего персонала;

низкая оплата труда управленческого персонала;
несовершенная система подбора и расстановки кадров;
отсутствие репутации ООО «СанТекс», неизвестность его торговой марки.

Возможности:

наличие спроса на изготавливаемую продукцию;
наличие стабильных заказчиков;
высокая ёмкость рынка;
рост спроса на ткани;
участие в работе специализированных выставок, ярмарок;
возможность повышения уровня квалификации работников;
возможности расширения ассортимента выпускаемой продукции;
возможность потенциального сбыта за рубежом (Страны СНГ, страны Дальнего Зарубежья);

наличие госзаказа на реализуемую продукцию;

Угрозы:

нестабильная политическая ситуация;
большие трудности с приобретением импортного оборудования, материалов, в связи с резким их удорожанием;
трудности привлечения инвестиций;
высокий уровень конкуренции;
увеличение стоимости энергоносителей;
снижение уровня платежеспособности населения, в связи с повышением цен.

SWOT-анализ предприятия ООО «СанТекс» представлен в таблице 3.1.

Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия понимается, как утверждение, раскрывающее смысл существования.

Таблица 3.1– SWOT-анализ ООО «СанТекс»

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Открывается возможность сделать марку предприятия более узнаваемой. 2. Низкая себестоимость продукции позволяет конкурировать. 3. Расширение ассортимента позволяет увеличить объем продаж и выйти на новые рынки сбыта. 4. Наличие стабильных заказчиков; 5. Высокая ёмкость рынка; 6. Рост спроса на грязеудаляющие ткани; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильная политическая ситуация и возрастание количества конкурентов. 2. Трудности привлечения инвестиций. 3. Высокий уровень конкуренции. 4. Увеличение стоимости энергоносителей. 5. Снижение уровня платежеспособности населения, в связи с повышением цен.
Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность обновления материально – технической базы позволит заменить морально и физически устаревшие оборудования. 2. Выполнить работы по повышению качества выпускаемой продукции. контроль качества выпускаемой продукции. 3. Низкая себестоимость, цена ткани ниже аналогов. 4. Постоянные поставщики сырья. 5. Высокое качество основного сырья. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие притока инвестиций негативно сказывается на работе всего предприятия. 2. Нехватка высококвалифицированных работников. 3. Низкая оплата труда управленческого персонала. 4. Отсутствие репутации ООО «СанТекс», неизвестность его торговой марки.

Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и тому подобное. Кроме этого миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в предоставлении субъектов внешней среды. Миссия дает ясной для сотрудников общую цель, предназначение существования организации.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с

организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность разнотолков.

Миссия предприятия ООО «СанТекс» заключается в том, чтобы: «Предоставлять населению разнообразные грязеудаляющие ткани, удовлетворяя при этом самым требовательным вкусам, соблюдая принцип оптимального соотношения цена-качество».

Покупатели. Что касается покупателей, то задачей является удовлетворение потребностей различных групп населения.

Работники. Предприятие стремится обеспечения справедливого отношения к работникам фирмы, хорошие условия труда и возможности для индивидуального развития и роста, которые ограничиваются только личными способностями и желаниями.

Поставщики. Поставщики являются важной частью нашей организации. Наша цель – развивать и поддерживать взаимовыгодное партнерство с поставщиками, которые разделяют наше обязательство по удовлетворению растущего спроса покупателей при помощи постоянного совершенствования качества обслуживания, его своевременности и приемлемых цен. Так как у нашего предприятия постоянные поставщики, то наши взаимоотношения с ними строятся на принципах честности, в первую очередь, нравственных нормах и профессиональной этике.

Первым и, может быть самым существенным решением при планировании будет выбор целей предприятия. Здесь необходимо подчеркнуть, что те предприятия, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии предприятия и определенных ценностей и целей, на ко-

торые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех предприятия, цели должны обладать рядом характеристик:

конкретные и измеримые цели;

ориентация целей во времени;

достижимые цели.

Одной из целей наших маркетинговых усилий является постоянный мониторинг рынка грязеудаляющих тканей России, анализ тенденций его развития и создание конкурентоспособных предложений. В рамках этого проекта мы постоянно не только развиваем существующую инфраструктуру, но и выходим на рынок с новыми, инновационными проектами.

Следует обратить внимание на то, что поставленные стратегические цели не остаются неизменными, они будут подвергаться корректировке и пересмотру каждый год, как и предполагается в процессе стратегического планирования. Они будут корректироваться в зависимости от условий как внутренней, так и внешней среды предприятия. В корректировке стратегических целей предприятия ООО «СанТекс» будут принимать участие следующие референтные группы: учредители, директор предприятия, работники. Ответственность за внедрение и последствия стратегических целей несет директор предприятия.

Система целей предприятия представлена в таблице 3.2.

Стратегия функционирования определяет конкурентное поведение фирмы в ее текущей деятельности, целевую ориентацию на объем рынка, отношение к цене и качеству.

В зависимости от специфики деятельности предприятия, стадий жизненного цикла, на котором находится товар, выделяют следующие стратегии функционирования предприятия:

стратегия лидерства в снижении издержек;

стратегия дифференциации;

стратегия фокусирования на узкой нише рынка.

Таблица 3.2 - Система целей предприятия ООО «СанТекс»

Индекс цели	Название	Описание
C1	Экономические	
C1.1	Прибыльность	Увеличить доход на инвестированный капитал на 10 – 12% за 3 года
C1.2	Объемы сбыта	Увеличивать объемы сбыта продукции на 5 % ежегодно
C1.3	Производительность	Увеличить производительность в 1,3 – 1,5 раза к 2020 г.
C2	Научно-технические	
C2.1	Новый продукт	Модификация существующей продукции и создание новой
C3	Кадровые	
C3.1	Обучение	Создать условия для обучения сотрудников – подписка научно-технических изданий, специальной литературы; участие в конкурсах; стажировки на передовые предприятиях.
C3.2	Мотивация	Создать при переходе предприятия от фазы становления в фазу роста систему оплаты труда, основанную на принципах участия сотрудников в прибыли (коммерческий интерес).
C4	Социально-культурные	Сформировать, при условии появления финансовых возможностей, фонд социальной помощи сотрудникам.

Компании удерживают свои позиции на рынке, предпринимая конкурентные действия, направленные либо на атаку конкурента, либо защищаясь от него. Характер этих действий зависит от роли, которую компания играет на рынке - лидера, претендента на лидерство, преследователя лидера или роль компании, обслуживающей рыночную нишу.

ООО «СанТекс» на первоначальном этапе своей деятельности выбирает сфокусированную стратегию низких издержек. Выбор такой стратегии связан с тем, что проведенные маркетинговые исследования позволили тщательно изу-

чить целевой сегмент рынка, на который будет ориентироваться предприятие при выпуске грязеудаляющих тканей.

Особенностями предложенного товара, отличающих его от конкурентов, является оптимальная цена при высоком качестве.

ООО «СанТекс» придерживается стратегии концентрированного роста (рисунок 3.2).

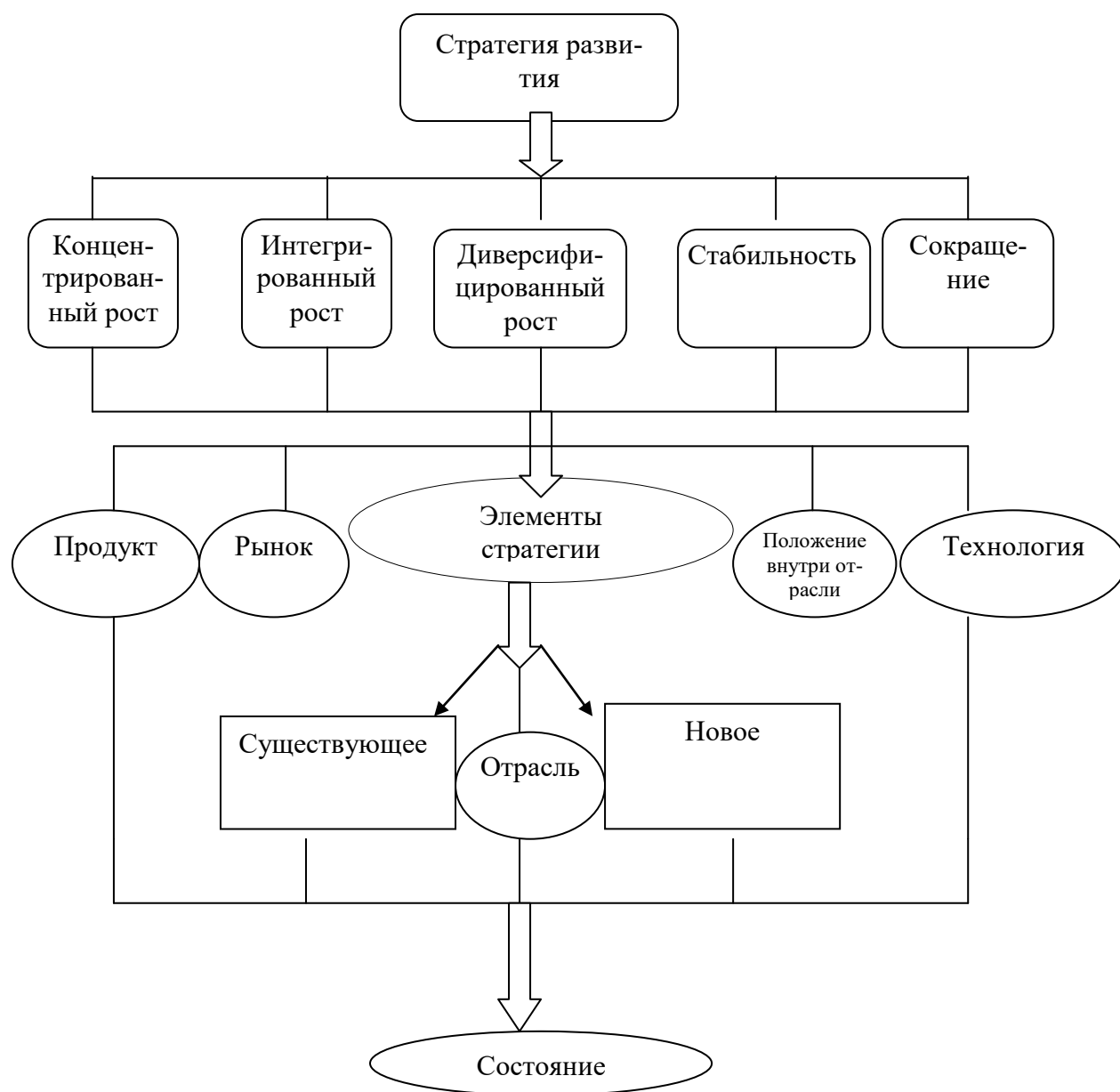


Рисунок 3.2 - Элементы развития

Предприятие пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. ООО «СанТекс» ведет поиск возможностей улучшения положения на существующем рынке или же перехода на новый ры-

нок. Осуществляя свою деятельность, фирма пытается придерживаться следующих стратегий.

Стратегия усиления позиции на рынке. Фирма пытается установить контроль над конкурентами.

Стратегия развития рынка. Она заключается в поиске новых рынков для уже произведенного продукта.

Стратегия развития продукта. Это решение задачи роста за счет производства нового продукта, расширения ассортимента товаров. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то фирма стремится, чтобы по своим качествам он был сопутствующим уже производимому продукту.

При выпуске принципиально нового продукта необходимо правильно выбрать инновационную стратегию, которая является определяющей стратегией и от которой зависит дальнейшая судьба предприятия.

Предприятие ООО «СанТекс» выбирает комбинированные стратегии. Это означает, что предприятие может применять стратегии параллельно.

Первое направление – активная наступательная стратегия в сфере инновационной деятельности. Это означает постановку цели стать первым, ведущим предприятием с точки зрения инноваций на уже освоенном рынке Поволжья.

Выбор стратегии обусловлен тем, что при условии следования к поставленным стратегическим целям предприятие к началу выпуска эксклюзивных тканей, будет обладать следующими характеристиками:

- развитая служба маркетинга;
- высокий уровень квалификации персонала;
- гибкие производственные технологии;
- научная база;
- достаточность ресурсов.

При этом выпуск эксклюзивных тканей является приоритетным проектом и на нем будут сосредоточен весь научный потенциал предприятия ООО

«СанТекс». Это служит основанием успешной реализации стратегии активного наступления и обещает принести максимальную прибыль.

Но активного наступления недостаточно. Важно также придерживаться оборонительной стратегии, направленной на удержание конкурентных преимуществ на завоеванных рынках. Так, при успешном внедрении технологии производства эксклюзивных изделий из стекла и хрусталя планируется приобрести патент на данную технологию и, тем самым, установить своего рода «патентное блокирование». Конкурентное преимущество предприятия ООО «СанТекс» будет поддерживаться за счет прав собственности на интеллектуальный продукт.

Выбранные стратегии позволят укрепить позицию на рынке, осваивать новые рынки и создать барьер для фирм-конкурентов.

На протяжении жизненного цикла товара предприятию приходится не раз пересматривать стратегию маркетинга. Изменяются экономические условия, не прекращаются атаки конкурентов, товар выходит на новый этап покупательского интереса, и к нему предъявляют другие требования. Следовательно, предприятие должно разрабатывать специальную стратегию для каждой новой стадии жизненного цикла в расчете на то, что его товар будет максимально долго пользоваться спросом на рынке и приносить ему прибыль.

Торговая марка ООО «СанТекс» вызывает ассоциацию с основной деятельностью предприятия – производством грязеудаляющей ткани. Присваивая торговую марку, руководствовались следующими принципами:

- она служит юридической защитой;

- торговая марка облегчает конкуренцию с другими предприятиями, создает круг постоянных покупателей;

- торговая марка привлекает внимание потребителей к новым товарам и может помочь в работе с разными группами потребителей, помогая распространить успех на другие товары;

- повышает рентабельность и эффективность рекламы;

- торговая марка для потребителя выступает в качестве некой гарантии ка-

чества, субъективно снижается риск покупки.

Логотип ООО «СанТекс» представлен на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Логотип ООО «СанТекс»

Лозунг предприятия звучит следующим образом - Гязеудаляющая ткань высокого качества по доступной цене.

Направления товарной политики предприятия ООО «СанТекс»:

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

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

гибкая ценовая политика, ассортиментная политика, тесно переплетающаяся с повышением качества изделий;

марочная стратегия, направленная на создание продукции мощного национального и международного признания.

Основным средством продвижения ткани предприятия будет реклама.

Основными целями рекламы являются:

добиться известности существования марки, сформировать имидж компании с тем, чтобы впоследствии занять прочное положение на рынке, то есть сообщить потребителям и рекламодателям, что наша марка существует, что наш товар обладает такими – то свойствами, что его можно найти в таком – то месте, по такой – то цене;

информировать рынок о выгодах нового товара; побудить покупателей испытать новый товар; побудить посредников брать товар на продажу.

Таким образом, основной акцент в целях рекламной компании делается на информирование покупателей и посредников о назначении, области применения, основных характеристиках, названии нового товара.

Затраты на рекламную компанию в ООО «СанТекс» представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на рекламную компанию ООО «СанТекс», 2017 г.

Маркетинговые мероприятия	Сумма, руб.
Объявление в газетах	6000
Вывеска (информационный стенд)	12000
Визитки	12000
Создание сайта	10000
Участие в выставках	12000
Всего	52000

Наглядное распределение бюджета рекламной компании в процентах общей сумме выделяемых средств в 2017 г. выглядит следующим образом - рисунок 3.4.

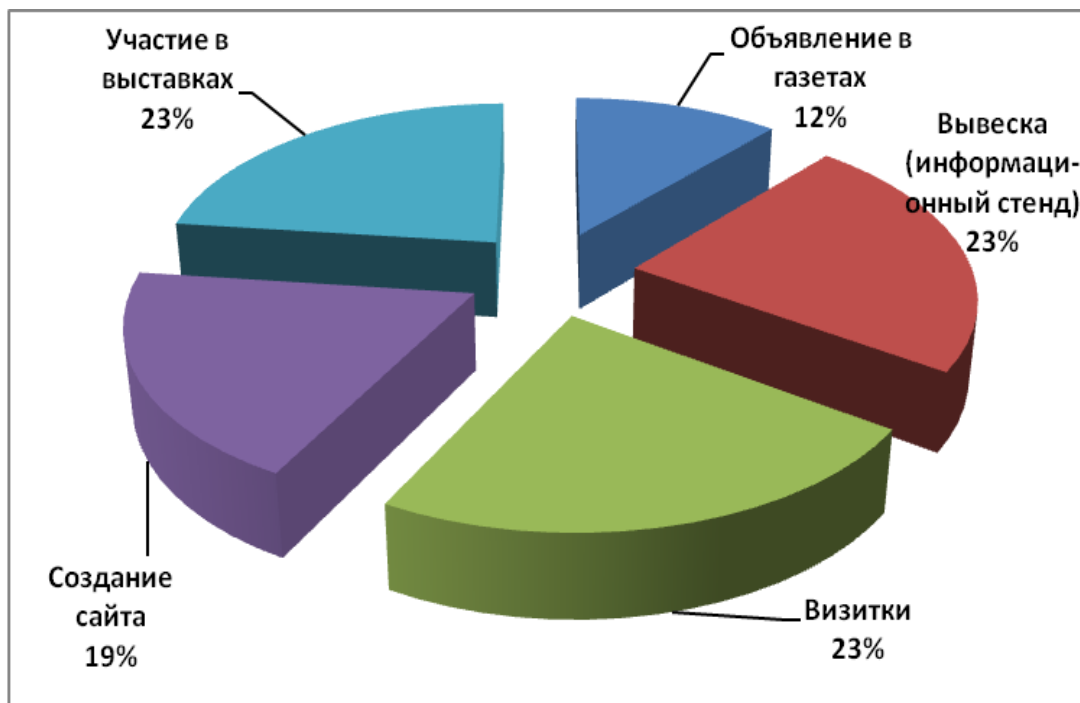


Рисунок 3.4 – Распределение бюджета рекламной компании

3.3 Управление качеством в организации

Управление качеством производства грязеудаляющей ткани на предприятии осуществляется путем реализации управленческих функций по этапам жизненного цикла («петля качества»). В стандарте ИСО 9001 выделены два аспекта управления качеством

Оперативное управление качеством (quality control) с реализацией следующих функций: контроль качества, информация о качестве, разработка мероприятий, принятие оперативных решений, реализация мероприятий.

Руководством ООО «СанТекс» формируется политика предприятия в области качества и создается система качества, как средство реализации политики предприятия в области качества.

Политика качества. Основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством предприятия «СанТекс» определяют политику в области качества.

«КАЧЕСТВО, ПРЕЖДЕ ВСЕГО», такова политика и высшая цель деятельности данного предприятия, достижение которой позволит удовлетворить требования потребителей к качеству выпускаемой продукции.

Цели в области качества должны формулироваться по сферам деятельности предприятия и стоять в одном ряду с другими целями и задачами.

Макропроцессы предприятия «СанТекс»: маркетинг, снабжение. производство и реализация продукции.

Макропроцесс «Маркетинг» включает в себя следующие практики: исследование рынка (апрель 2018 г.); определение потребительских предпочтений и их требований (май 2017 г.).

Макропроцесс «Снабжение» включает в себя практики такие, как: определение поставщиков; заключение контрактов с поставщиками; прием купленной продукции; входной контроль.

Макропроцесс «Производство» включает в себя такие практики, как: технологическая подготовка производства; производство продукции; приемочный контроль.

Макропроцесс «Реализация продукции» включает в себя следующие практики: распределение продукции; поставки продукции; рекламное продвижение продукта. Ключевым процессом на предприятии предприятия «СанТекс» является Макропроцесс «Производство продукции».

Для предприятия «СанТекс» выбирается модель ИСО 9001. Предполагается, что на предприятии «СанТекс» система качества будет состоять из следующих элементов:

- 1) Анализ контракта, где излагаются мероприятия, проводимые для предупреждения риска несоответствия поставляемой продукции ожиданиям заказчика.

- 2) Регулирование качества сырья. Документы на закупку сырья должны содержать данные, точно описывающие заказанную продукцию. Необходимо анализировать документы на закупку с точки зрения их соответствия установленным требованиям.

- 3) Оценка и выбор поставщика. Регулятором является оценка и подбор поставщика. При его оценке учитываются такие показатели как: способность поставщика производить качественно; наличие системы качества на предприятии поставщика; качество поставляемого товара.

- 4) Управление документацией и данными, направленное на поддержание в рабочем состоянии процедур управления всеми документами и данными, относящимися к системе качества.

- 5) Снабжение, регулирующее деятельность предприятия «СанТекс» по обеспечению качества закупаемой продукции. Предусматриваются процедуры: проверка документации на закупку; проверка качества закупаемой продукции; проверка объемов, сроков, цены; ответственность.

- 6) Управление процессами. Необходимо спланировать процесс производства и обеспечить его выполнение в управляемых условиях.

7) Проверка качества. В системе качества осуществляются различные виды проверок: проверка документов по снабжению на достаточность и комплектность; входной контроль; проверка средств производства; пооперационный контроль; приёмочный контроль; контроль соблюдения ТУ на отгрузку.

8) Внутренний аудит качества (внутренние аудиты), регламентирующие порядок проведения внутренних проверок качества с целью установления соответствия (или несоответствия) деятельности предприятия в области качества и связанных с ней результатов принятой политике в области качества и определения эффективности функционирования системы качества.

Годовой план проведения внутренних проверок системы качества согласовывается с руководителями задействованных в нем подразделений и утверждается директором организации распоряжением по предприятию (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Годовой план проведения внутренних аудитов СМК

Процесс, подвергающийся аудиту	Подразделения, участвующие в аудите	Частота аудитов	Ответственный за проведение аудитов	Цели аудита
Производство продукции	Производство	Раз в год и по мере необходимости	Начальник отдела производства	Выявление причин появления брака и принятие корректирующих действий
Реализация продукции	Маркетинг	Раз в год и по мере необходимости	Маркетолог	Выявление причин невыполнения плана продаж и принятие корректирующих действий
Продвижение продукции	Маркетинг	Раз в год и по мере необходимости	Маркетолог	Анализ результатов маркетинговых исследований, анализ результатов продвижения
Управление персоналом	Специалист по кадрам	Раз в год и по мере необходимости	Директор	Выявление причин текучести кадров и принятие корректирующих действий

В структуре малого предприятия нецелесообразно создание самостоятельного отдела качества. Вопросами управления качеством занимается непосредственно директор, руководители производственного отдела, снабженческо-сбытовой службы, отдела технического контроля. Оперативное управление качеством осуществляет начальник производства.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Стоимость проекта предположительно составит 26 500 000 рублей. Из этой суммы предполагается 11 250 000 рублей получить в виде кредита на покупку оборудования, 11 500 000 рублей в виде кредита на покупку здания, 3 750 000 рублей в виде кредита на пополнение оборотных средств.

Финансово-экономическая оценка проекта проводилась с использованием программного продукта Project Expert 6.

Расчет выполнялся в постоянных ценах на момент утверждения бизнес-плана с учетом инфляции (таблица 3.5). Влияние инфляции – один из факторов, которые всегда должны учитываться в инвестиционных проектах. Инфляция характеризуется обесцениванием валюты (т.е. снижением ее покупательской способности) и общим повышением цен. Очевидно, что в различных случаях влияние инфляционного процесса по различным статьям проекта сказывается не одинаково.

Таблица 3.5 - Планируемые темпы инфляция, %

Объект	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Сбыт	8,75	9,01	9,28	9,56	9,85
Прямые издержки	8,70	8,87	9,05	9,23	9,42
Общие издержки	8,75	8,93	9,10	9,29	9,47
Зарплата	8,75	8,97	9,19	9,42	9,66
Недвижимость	8,60	8,77	8,95	9,13	9,31

Ставка дисконтирования составляет 10%.

Расчеты осуществлялись на период 2017 – 2021 гг., то есть на период, превышающий срок окупаемости проекта.

Планируемые изменения ставки рефинансирования представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Ставка рефинансирования и планируемые ее изменения, %

1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
8,25	8,25	8,0	7,75	7,50

Налоги и социальные отчисления выплачиваются предприятием в соответствии с законодательством РФ. Налогообложение производится по общему режиму (таблицу 3.7).

Таблица 3.7 – Налоговое окружение ООО «СанТекс»

Наименование	Ставка, %	Налогооблагаемая база	Период начисления
Страховые взносы во внебюджетные фонды	30	Заработная плата	Месяц
Налог на добавленную стоимость	18	Добавленная стоимость	Месяц
Налог на имущество	2,2	Имущество	Квартал
Налог на прибыль	20	Прибыль	Месяц
Фонд страхования от несчастных случаев и прочих заболеваний	0,2	Заработная плата	Месяц

Сумма недостающих денежных средств составляет около 6 млн. руб. Эти средства будут привлекаться в виде кредита под следующие условия кредитования: на покупку оборудования и здания на 5 лет под 19% годовых с отсрочкой уплаты основного долга в 1 месяц.

В таблице 3.8 представим планируемый объем продаж.

Таблица 3.8 - Планируемый объем продаж

Наименование	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Чистоплотные ткани (водооталкивающие, грязеоталкивающие)	м	5000	55000	65000	70000	75000
Ткани для защиты от растворов кислот	м	6000	52000	60000	66000	70000
Самоочищающиеся ткань (не требующая стирки)	м	5500	57000	62000	68500	72500
Ткани с инновационной отделкой "StopOil"	м	5000	55000	65000	70000	75000
Термоогнестойкие ткани	м	7000	58000	63000	72000	75000
Ткани для защиты от воды, масел и нефтепродуктов	м	5000	55000	65000	70000	75000
Ткани с грязеудаляющей отделкой	м	4000	45000	49000	54000	62000
Антистатические ткани	м	5000	55000	65000	70000	75000

Далее в таблице 3.9 указываются действующие цены на ткани.

Таблица 3.9 – Номенклатура и цены на изделия, руб.

Наименование изделия	Ед. изм.	Цена без НДС	НДС	Цена с НДС
Чистоплотные ткани (водооталкивающие, грязеоталкивающие)	м	88,9	16	104,9
Ткани для защиты от растворов кислот	м	129,2	23,3	152,5
Самоочищающиеся ткань (не требующая стирки)	м	136,9	24,6	161,5
Ткани с инновационной отделкой "StopOil"	м	180,5	32,5	213,0
Термоогнестойкие ткани	м	88,9	16	104,9
Ткани для защиты от воды, масел и нефтепродуктов	м	129,2	23,3	152,5
Ткани с грязеудаляющей отделкой	м	136,9	24,6	161,5
Антистатические ткани	м	180,5	32,5	213,0

Теперь необходимо рассчитать себестоимость продукции. Расчет себестоимости начинается с определения состава прямых затрат- таблица 3.10.

Таблица 3.10 – Номенклатура и цены на сырье, материалов, руб.

№	Наименование	Ед. изм.	Цена без НДС	НДС	Цена с НДС
1	Упаковочный материал	упаковка	1476	324	1 800,00
2	Хлопок	упаковка	369	81	450,00
3	Пропитка	упаковка	254,2	55,8	310,00
4	Salli	упаковка	192,7	42,3	235,00
5	Anabel	упаковка	296,02	64,98	361,00
6	Somo	шт.	352,6	77,4	430,00

Прямые затраты на производство грязеудаляющих тканей складываются из стоимости сырья, материалов и комплектующих, входящих в состав изделий.

Полная себестоимость производства смесовых тканей складывается из всех указанных видов затрат, а также амортизации, расходов, связанных с обслуживанием кредита, налогов, включаемых в себестоимость (таблица 3.11).

Таблица 3.11 - Калькуляция себестоимости по некоторым видам ткани

Наименование продукции	Прямые издержки на ед. продукции	Постоянная зарплата без социальных отчислений, руб./ед.	Общие издержки, руб./ед.	Проценты по кредитам, относимые на себестоимость, руб.	Амортизация, руб./ед.	Налоги, относимые на себестоимость	Полная себестоимость, руб.
Чистоплотные ткани (водооталкивающие, грязеоталкивающие)	34,2	32,86	6,29	0,98	2,35	11,52	88,9
Ткани для защиты от растворов кислот	130,4	13,45	2,57	0,4	0,36	4,71	152,5
Самоочищающиеся ткань (не требующая стирки)	144,8	10,18	1,95	0,3	0,73	3,57	161,5
Ткани с инновационной отделкой "StopOil"	203,9	5,53	1,06	0,17	0,4	1,94	213,0

Наибольший удельный вес в структуре себестоимости занимают прямые затраты, накладные расходы и налоги, включаемые в себестоимость продукции. Доля расходов на обслуживание кредитов постепенно будет снижаться, так как проценты уменьшаются по мере уменьшения основного долга.

Показатели доходов и расходов являются важнейшими в системе оценки результативности и деловых качеств предприятия, степени его надежности и финансового благополучия как партнера.

Отчет о финансовых результатах ООО «СанТекс» представлен в приложении В.

Выручку от продаж предприятие ООО «СанТекс» начинает получать с конца 2017 года. В первые месяцы затраты на производство превышают выручку, из-за чего предприятие терпит убытки. Так, в начале своей деятельности ООО терпит убыток от производства более 500 тыс. руб., в августе – 478 тыс. руб., в сентябре – около 300 тыс. руб. Далее затраты на производство и выручка практически сравниваются, в последующем чистая прибыль наращивается с 511 583 руб. в конце 2017 г. до 14 500 504 руб. в 2020 году.

Показатели эффективности проекта рассмотрены в таблице 3.12. Ставка дисконтирования составляет 10%. Данная ставка приемлема для большинства инвесторов, способных заинтересоваться данным проектом.

Таблица 7.2 – Интегральные показатели проекта

Показатели	Значения
Ставка дисконтирования	10 %
Период окупаемости	32 мес.
Дисконтированный период окупаемости	35 мес.
Средняя норма рентабельности	30,4 %
Чистый приведенный доход	21 264 129 руб.
Индекс прибыльности	1,6
Внутренняя норма рентабельности	36,5 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	23 %

Проект окупится за 32 месяца, а с учетом ставки дисконтирования 10% годовых – за 35 месяцев. Средняя норма рентабельности представляет доход-

ность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций. Для данного проекта она составляет 30,4%.

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

Индекс прибыльности, также подтверждающий более чем двукратное превышение полученного дохода над вложениями в проект, показывает также, что в среднем выручка проекта покрывает начальные инвестиции за 2 года 2 месяца. Внутренняя норма рентабельности (даже при условии реинвестирования в проект) превышает ставку дисконтирования более, чем в 3 раза.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изделия из грязеудаляющей ткани являются товарами народного потребления и предметами первой необходимости, т.е. спрос на них стабилен, а в условиях климатического диапазона России особенно. Тенденции развития данного рынка неотъемлемы от общего состояния и функционирования потребительского рынка. При снижении доли в общем товарообороте непродовольственных товаров, доля покупки изделий из грязеудаляющих тканей остается высокой.

Грязеудаляющая ткань производится в основном для специальных целей, а именно:

- огнезащитная технология FRall;
- мембранные покрытия;
- ткани с покрытиями «Климат»;
- антистатические ткани;
- термоогнестойкие ткани;
- огнезащитные ткани;
- ткани с инновационной отделкой "StopOil";
- ткани с повышенными прочностными характеристиками;
- антибактериальные ткани с отделкой AntiBacterial;
- барьерные ткани;
- ткани для промышленных стирок;
- противомоскитные ткани;
- ткани с грязеудаляющей отделкой;
- ткани для защиты от растворов кислот;
- ткани для защиты от воды, масел и нефтепродуктов;
- ткани для медицинских изделий специального назначения.

Исходя из этого, можно констатировать: потребность в грязеудаляющей ткани, несмотря на снижение благосостояния основной массы населения страны, ежегодно будет возрастать. Для этого необходимо разрабатывать все новые

и новые виды ассортимента из новых видов сырья, а это, возможно, если на предприятии будет иметься парк нового импортного оборудования.

Все выше сказанное означает, что организация предприятия по производству грязеудаляющей ткани может стать высокодоходным видом бизнеса.

В связи с вышесказанным на 1 июня 2017 года планируется зарегистрировать малое предприятие, основной деятельностью которого является производство грязеудаляющей ткани. Создаваемое предприятие в целях узнаваемости будет иметь название ООО «СанТекс».

Для эффективного долгосрочного функционирования организация должна разработать стратегию своего развития, первоначальным этапом которой является формулировка миссии организации. Руководство ООО «СанТекс» определило свою миссию следующим образом: «Предоставлять населению разнообразные грязеудаляющие ткани, удовлетворяя при этом самым требовательным вкусам, соблюдая принцип оптимального соотношения цена-качество».

Исходя из установленной миссии организации, была разработана система стратегических целей. Руководство предприятия, опираясь на принципы качества, распространяемого на каждый процесс, каждый вид деятельности, каждого сотрудника ставит своей главной целью рост прибыли к 2020 г. на 5-12%.

При проведении SWOT-анализа были установлены возможности и угрозы, которые необходимо учитывать организации при разработке стратегий, а также ее сильные и слабые стороны.

Для обеспечения эффективного производства продукции была разработана организационная структура управления. Планируется сформировать штат предприятия численностью 42 человека, в том числе: 15 человек – административно-управленческий и коммерческий персонал; 27 человек – производственный персонал.

Выручку от продаж предприятие ООО «СанТекс» начинает получать с конца 2017 года. В первые месяцы затраты на производство превышают выручку, из-за чего предприятие терпит убытки. Так, в начале своей деятельности

ООО «ТЛюкс» терпит убыток от производства более 500 тыс. руб., в августе – 478 тыс. руб., в сентябре – около 300 тыс. руб. Далее затраты на производство и выручка практически сравниваются, в последующем чистая прибыль нарастает с 511 583 руб. в конце 2017 г. до 14 500 504 руб. в 2020 году.

Ставка дисконтирования составляет 10%. Данная ставка приемлема для большинства инвесторов, способных заинтересоваться данным проектом.

Проект окупится за 32 месяца, а с учетом ставки дисконтирования 10% годовых – за 35 месяцев. Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Для данного проекта она составляет 30,4%.

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

Индекс прибыльности, также подтверждающий более чем двукратное превышение полученного дохода над вложениями в проект, показывает также, что в среднем выручка проекта покрывает начальные инвестиции за 2 года 2 месяца. Внутренняя норма рентабельности (даже при условии реинвестирования в проект) превышает ставку дисконтирования более, чем в 3 раза.

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРА

Учебная и специальная литература

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие.- М.: Финансы и статистика, 2012. – 198 с.
2. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
3. Бекетова О.Н., Найденов В.И. Бизнес-план: теория и практика. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2014. – 272 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 2011. – 442 с.
5. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология.-М.: Финпресс, 2012. – 372 с.
6. Голубков Е.П., Голубкова Е. Н., Секерин В.Д. Маркетинг. Выбор лучшего решения. М., 2013. – 282 с.
7. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. Пособие/ пер. С нем. А.М. Макарова; Под ред. И. С. Минко. - М.: Высш. Шк., 2012. – 342 с.
8. Дайан А., Бухерель Ф., Ланкар Р., Оллье Р. И др. Академия рынка. Маркетинг. М.: Экономика, 2014. – 268 с.
9. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 2013. – 455 с.
10. Ковалев А. И., Войленко В. В. Маркетинговый анализ. - М., 2011.
11. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. СПб.: Питер, 2013. – 688 с.
12. Крылова Г.Д. Соколова М.И. Практикум по маркетингу: ситуационные задачи и тест-контроль: Учебное пособие/ Под ред.акад. А.Н. Романова.- М.:Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2012. – 554 с.
13. Лапуста М.Г., Поршнева А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. – М.: Инфра – М. - 2012. – 450 с.
14. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб. Пособие. - М.: Высшее образование. - 2013. – 234 с.

15. Лещенко М.Ж. Основы лизинга: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика. - 2012. – 268 с.
16. Маркетинг и менеджмент. 11-е изд./ Ф. Котлер. - СПб.: Питер. – 2010. - 520 с.
17. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес: Учебник / Под. ред. Ю.М. Осипова. - М.: Бек. - 2013. – 232 с.
18. Основы предпринимательства./Под ред. В.М. Власовой. - М. Финансы и статистика. - 2011. - 412 с.
19. Пелих А.С., Джуха В.М., Дреев Г.А. Практикум по экономике предприятий и отраслей промышленности: Учебное пособие.- Ростов-на-Дону. - 2012. – 356 с.
20. Пелих А.С., Кизилова Т.Г., Пронченко А.Г. Бизнес-план, или как организовать свой собственный бизнес. - М.: Ось-89. - 2014. – 165 с.
21. Пелих А.С., Шепеленко Г.И. Малые предприятия. - М.: Гардарика. - 2013. – 142 с.
22. Практическое пособие по организации и экономике предпринимательской деятельности / Под ред. В.П. Панагушина. М.: Либрис. - 2010. - 214 с.
23. Пирогов К.М., Темнова Н.К., Гуськова И.В. Основы организации бизнеса. – М.: Кнорус. - 2013. - 142 с.
24. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. - 3-е изд. - М.: Алытина Бизнес Букс. - 2013. – 232 с.
25. Пелих А.С., Кизилова Т.Г., Иронченко А.Г. Бизнес-план, или как организовать свой собственный бизнес. - М.: Ось – 89. - 2011. – 212 с.
26. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
27. Саморукин А.И., Шишов А.Л. Теория и практика бизнеса: Учебно-практическое пособие. - М.: Русская деловая литература. - 2011. – 254 с.
28. Сизов Ю. Региональные аспекты обеспечения безопасности малого бизнеса // ЭКО. 2014. № 1. - С. 22-39.

29. Стэнворт Дж., Смит Б. Франчайзинг в малом бизнесе: Пер. с англ. Под ред. Н. Павловой. М.: ЮНИТИ. – 2012. – 182 с.
30. Ткаченко С.С. Настольная книга предпринимателя. - М.: Изд-во «Скарабей»; Ростов-н/Д.: Изд-во «Феникс». - 2012. – 122 с.
31. Управление финансами фирмы /Под ред. А.Я. Терехина. - М.: Финансы и статистика. - 2013. – 318 с.
32. Частухина Ю.Ю. Разработка и управление проектами: Учебное пособие. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2015. – 108 с.
33. Шестопад Ю.Т. Методы оценки и обеспечения конкурентоспособности изделий: Конспект лекций. ПГУ, 2012. – 172 с.
34. Шевченко И.К. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ. - 2011. - 165 с.
35. Хостинг А. Курс предпринимательства. – М: Русская деловая литература. – 2013. – 268 с.
36. Экономика предприятия / Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ. - 2012. - 486 с.
37. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под ред. проф. Волкова О.И. и доц. Девяткиной О.В. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М. - 2010. – 601 с.
38. Товароведение одежно-обувных товаров. Общий курс: Учебное пособие / В.В. Садовский, Н.М. Несмелов – Мн.: БГЭУ, 2015. – 232 с.
39. Товароведение текстильных товаров: Учебное пособие / В.Т. Месяченко, В.И. Кокошинская – М.: “Экономика”, 2012. – 665 с.
40. Товароведение непродовольственных товаров / А.П. Ходыкин, А.А. Ляшко, Н.И. Волошко, А.П. Снитко – М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К^о”, 2016. – 444 с.
41. Товароведение непродовольственных товаров / Г.С. Демидова – М.: “Экономика”, 2012. – 286 с.

42. Товароведение и экспертиза швейных, трикотажных и текстильных товаров: Учебное пособие для вузов / И. Ш. Дзахмишева – М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К^о”, 2014. – 449 с.