

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
экономики и управления
Кафедра «Менеджмент и
экономическая безопасность»
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Организация и разработка системы управления предприятия по
производству и реализации бумажно-беловых товаров»

Студент группы 173ЭМ51
(номер группы)
Руководитель Д.Э.Н., профессор
(должность)
кафедры «МиЭБ» ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)
Нормоконтролер ст.преподаватель
(должность)
кафедры «МиЭБ» ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

Селезнёв
(подпись, дата)

Селезнёв Антон
Михайлович
(ф.и.о. полностью)

Бахтеев
(подпись, дата)

Бахтеев Ю.Д.
(фамилия, инициалы)

Шурупова
(подпись, дата)

Шурупова Т.Я.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 31.08.22 № 1)

Заведующий кафедрой

Тактарова
(подпись, дата)

Тактарова С.В.
(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой хорошо (протокол ГЭК от 16.09.22 № 8)

Секретарь ГЭК

Шурупова
(подпись, дата)

Шурупова Т.Я.
(фамилия, инициалы)

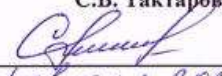
Пенза 2022

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

Институт
«Экономики и управления»

Кафедра «Менеджмент и
экономическая безопасность»
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

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


«25» февраля 2022

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Селезнева Антона Михайловича
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы: Организация и разработка системы управления предприятия по производству и реализации бумажно-беловых товаров

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № 125а/о от «25» февраля 2022

2. Срок сдачи студентом законченной работы 02.09.2022

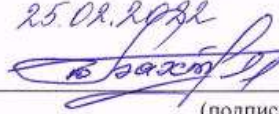
3. Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: провести маркетинговые исследования рынка бумажно-беловых товаров, представить основные характеристики производимой продукции, определить организационную структуру управления предприятия, определить базовые стратегии организации, дать экономическое обоснование проектному решению.

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

6. Дата выдачи задания 25.02.2022

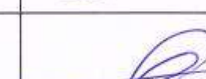
Руководитель


(подпись)

Задание принято к исполнению

25.02.2022
(дата и подпись студента)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Маркетинговые исследования рынка бумажно-беловых товаров	25%	01.03 – 24.03	
2	Технико-технологическое обоснование проекта	45%	25.03 – 25.05	
3	Формирование системы эффективного управления предприятием по производству бумажно-беловой продукции	35%	26.05 – 20.06	
4	Заключение	5%	21.06 – 25.06	

Руководитель д.э.н., профессор



Бахтеев Ю.Д.

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 82 листов, 61 рисунка, 20 таблиц, 35 источников, 3 приложений. Графическая часть - 14 слайдов.

БУМАЖНО-БЕЛОВЫЕ ТОВАРЫ, МАРКЕТИНГОВЫЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ,
ТЕХНОЛОГИЯ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ, УПРАВЛЕНИЕ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ, ЛОГИСТИКА
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ, УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ, ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

Целью бакалаврской работы является разработка системы управления предприятия, производящего и реализующего бумажно-беловые товары.

Объект исследования - система менеджмента организации по производству бумажно-беловых товаров.

Предмет исследования - процессы формирования элементов системы менеджмента в организации, производящей бумажно-беловые товары.

В процессе работы изучен российский рынок бумажно-беловых товаров; определена технология производства бумажно-беловых товаров; составлен комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве бумажно-беловых товаров; разработаны базовые стратегии развития предприятия, производящего бумажно-беловые товары; разработана логистическая система, обеспечивающая эффективное производство бумажно-беловых товаров; дано экономическое обоснование проектного решения.

Расчёт эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 36 месяцев.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА БУМАЖНО-БЕЛОВЫХ ТОВАРОВ.....	6
1.1 Анализ рынка бумажно-беловых товаров.....	6
1.2 Анализ конкурентов и оценка конкурентных преимуществ.....	12
1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка	20
2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА...	27
2.1 Характеристика производимой продукции.....	27
2.2 Технология производства бумажно-беловых товаров	33
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов.....	38
3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО ПРОИЗВОДСТВУ БУМАЖНО-БЕЛОВОЙ ПРОДУКЦИИ	47
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	47
3.2 Формирование стратегий предприятия.....	54
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

При этом особая роль при формировании эффективной системы управления отводится созданию комплексной системе менеджмента, включающей как технико-технологические, так и экономические основы производства, а также формирование системы привлечения и использования всех необходимых ресурсов таким образом, чтобы обеспечить долгосрочное конкурентное положение предприятия на рынке.

Процесс разработки системы управления позволяет получить объективную оценку потенциальной предпринимательской деятельности и в тоже время представляет собой инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. Он позволяет провести детальную оценку всех основных аспектов коммерческого предприятия, проанализировать проблемы, с которыми может столкнуться субъект управления при реализации принятых решений, и определить способы их решения. В процессе разработки системы менеджмента производственного предприятия осуществляется всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей.

Одним из перспективных направлений производственно-коммерческой деятельности является производство бумажно-беловых товаров, что обусловлено высокой ёмкостью рынка, а также возможностью, несмотря на высокие отраслевые барьеры организации эффективной коммерческой деятельности.

В связи с вышесказанным целью бакалаврской работы является разработка системы управления предприятия, производящего и реализующего бумажно-беловые товары.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- изучен российский рынок бумажно-беловых товаров;

- определена технология производства бумажно-беловых товаров;
- составлен комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве бумажно-беловых товаров;
- разработаны базовые стратегии развития предприятия, производящего бумажно-беловые товары;
- разработана логистическая система, обеспечивающая эффективное производство бумажно-беловых товаров;
- дано экономическое обоснование проектного решения.

Объект исследования - система менеджмента организации по производству бумажно-беловых товаров.

Предмет исследования - процессы формирования элементов системы менеджмента в организации, производящей бумажно-беловые товары.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды учёных-экономистов, посвящённые вопросам разработки системы управления производственного предприятия в современных экономических условиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации.

Информационную базу составляют: исследования отечественных и зарубежных специалистов в области финансового менеджмента и экономики предприятия, практические рекомендации специалистов по организации производства бумажно-беловых товаров, а также материалы периодической печати.

При выполнении бакалаврской работы использовались следующие методы исследования: системный анализ и синтез, логические методы индукции и дедукции, общие методы наблюдения и сравнения.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА БУМАЖНО-БЕЛОВЫХ ТОВАРОВ

1.1 Анализ рынка бумажно-беловых товаров

Несмотря на активное развитие информационных технологий, основанных на безбумажной системе фиксации и передачи данных, а также безбумажной системе документооборота, рынок бумажно-беловых товаров не только не сократился, но и показывает тенденцию ежегодного роста. Так согласно данным сайта «Энциклопедия маркетинга» российский рынок бумажно-беловых товаров считается одним из самых перспективных. Рынок стабильно растёт примерно на 25-30% в год. Ёмкость рынка бумажно-беловых товаров составила в 2021 году 94,6 млрд. руб., что на 27% больше чем в 2020 году (рисунок 1.1). Причём за период 2017-2021 гг. рынок вырос практически в 3 раза.

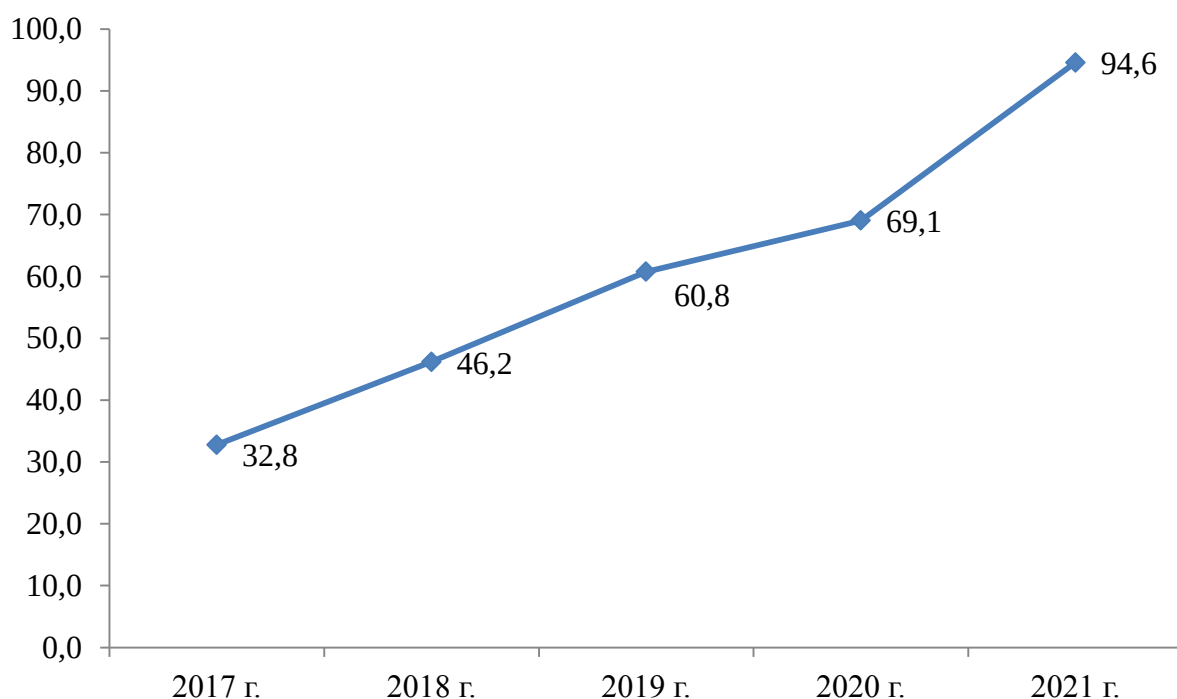


Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка бумажно-беловой продукции в стоимостном выражении, млрд. руб.

Рост рынка обусловлен двумя факторами: ростом цены на продукцию (инфляционные процессы), ростом физического объёма потребления продукции. При оценке рынка в натуральном выражении, исходя из данных журнала «Канцелярское дело», было установлено, что в 2021 году было реализовано бумажно-беловой продукции в размере 1,4 млрд. условных единиц (рисунок 1.2), при этом рост составил по сравнению с 2020 годом 21,5%.

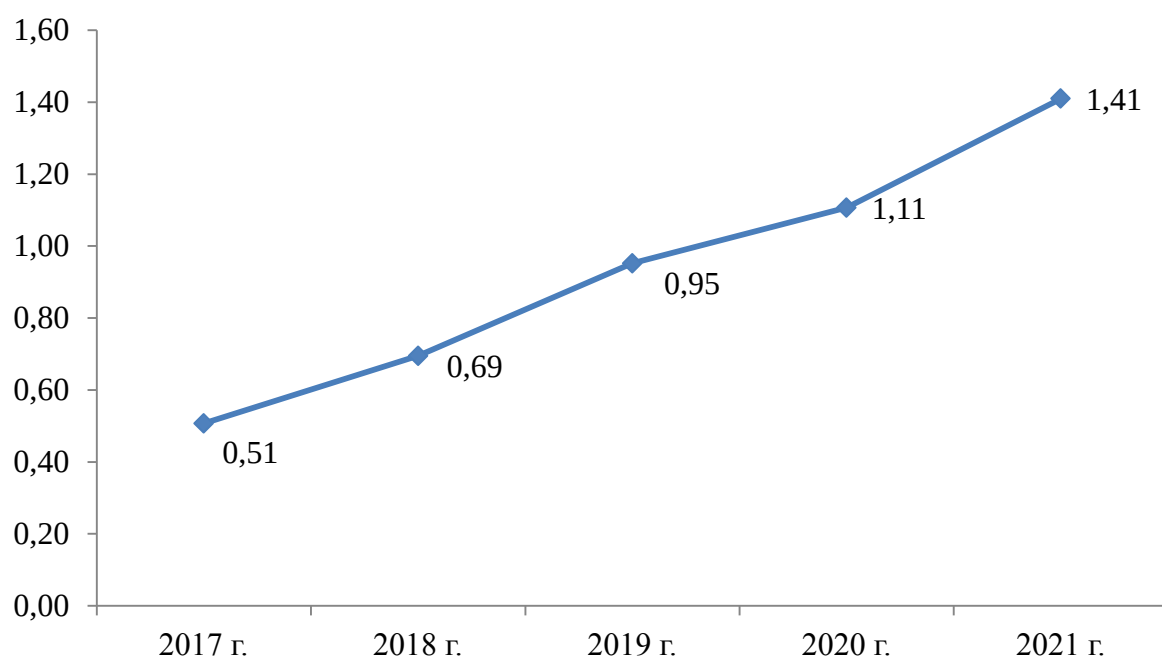


Рисунок 1.2 – Динамика российского рынка бумажно-беловой продукции в натуральном выражении, млрд. усл. ед.

Рынок бумажно-беловой продукции условно включает следующие базовые сегменты: тетради школьные, тетради общие, блокноты, бумага для множительной техники, альбомы для рисования и папки. Следует отметить, что в структуре рынка наибольшую долю занимает бумага для множительной техники, её доля варьирует от 65% до 70%, школьные тетради занимают порядка 20-25% рынка, в свою очередь общие тетради занимают порядка 5-7% рынка, на альбомы для рисования и папки приходится порядка 2-3%, а блокноты занимают порядка 1-1,5%. В 2021 году сложилась следующая структура рынка, представленная на рисунке 1.3.

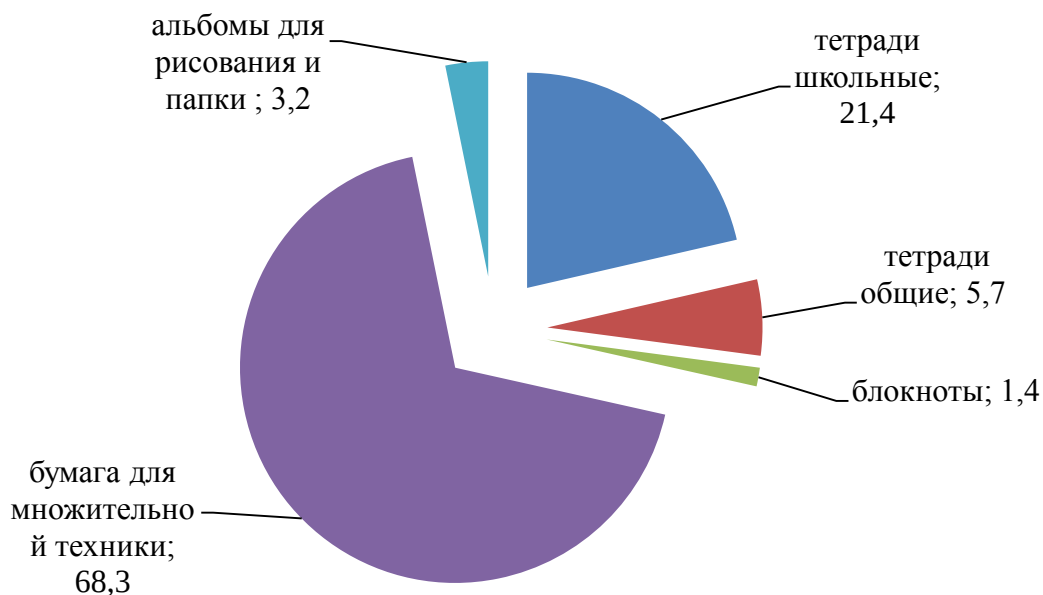


Рисунок 1.3 – Структура рынка бумажно-беловой продукции в России в 2021 году, %

Наибольший рост рынка показывает бумага для множительной техники, а также общие тетради (рисунок 1.4).

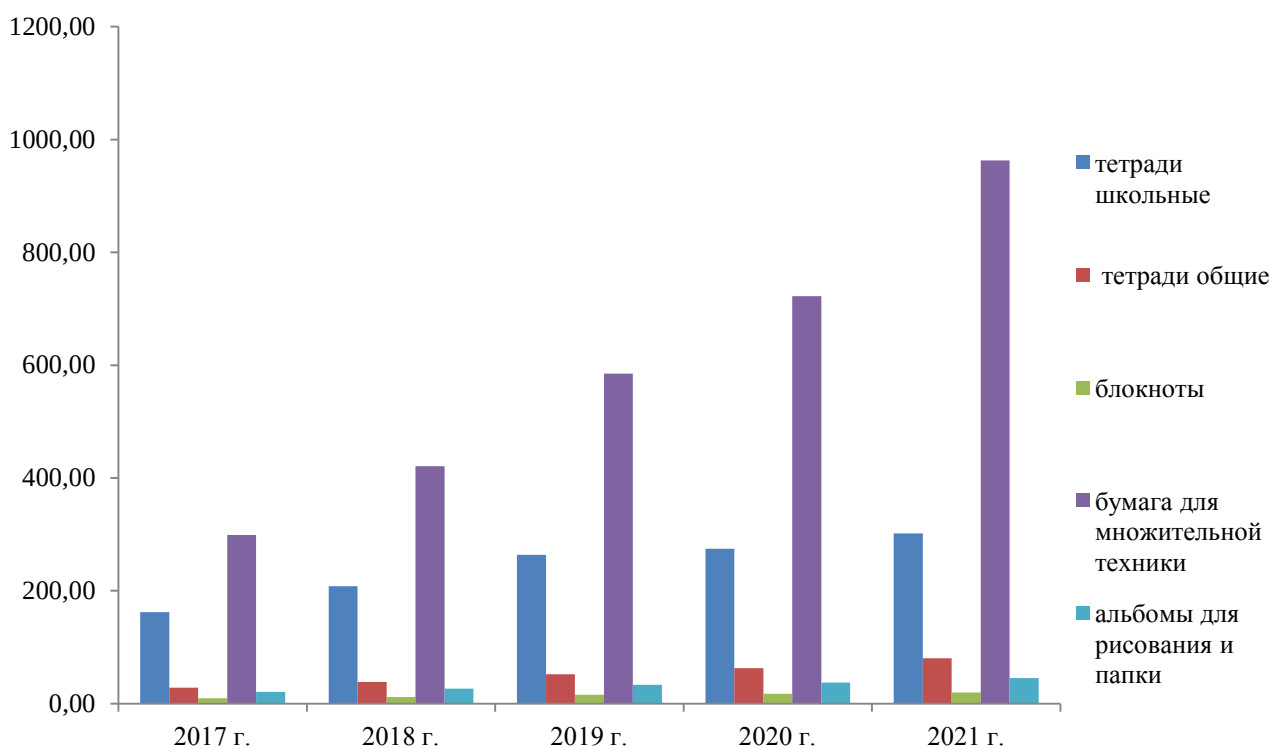


Рисунок 1.4 – Динамика основных сегментов рынка бумажно-беловой продукции в России в натуральном выражении, млн. усл. ед.

Как отмечается в исследованиях, представленных на сайте «Энциклопедия маркетинга» потребности рынка покрываются преимущественно за счёт отечественного производства (рисунок 1.5). При высоком качестве производимого товара в России цена на него ниже относительно той цены, которой запрашивают производители других стран.

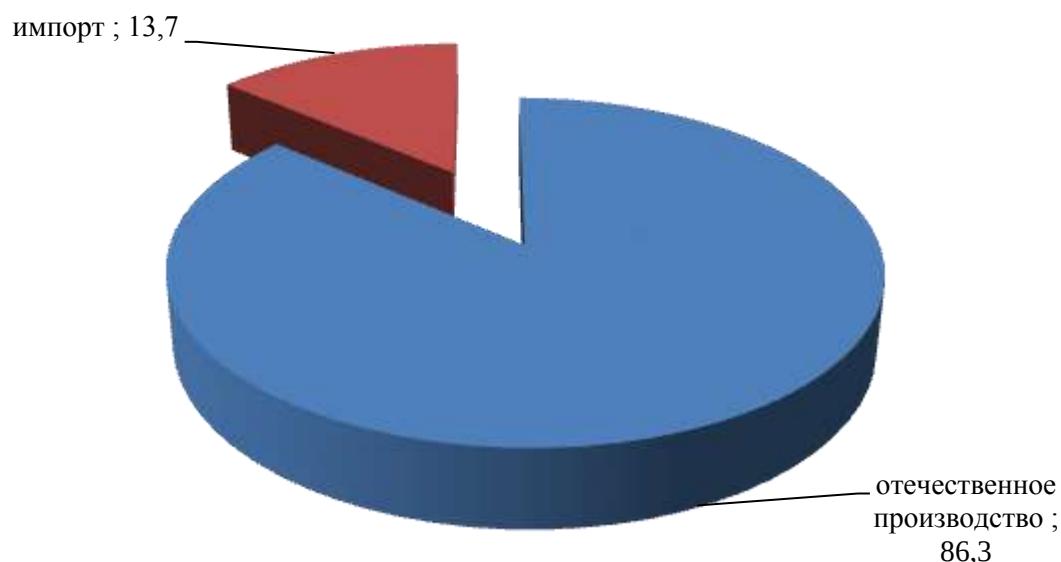


Рисунок 1.5 – Доля импорта на российском рынке бумажно-беловой продукции, %

В структуре импорта наибольшая доля приходится на Беларусь (рисунок 1.6). На данную страну приходится около 64% всего импорта.

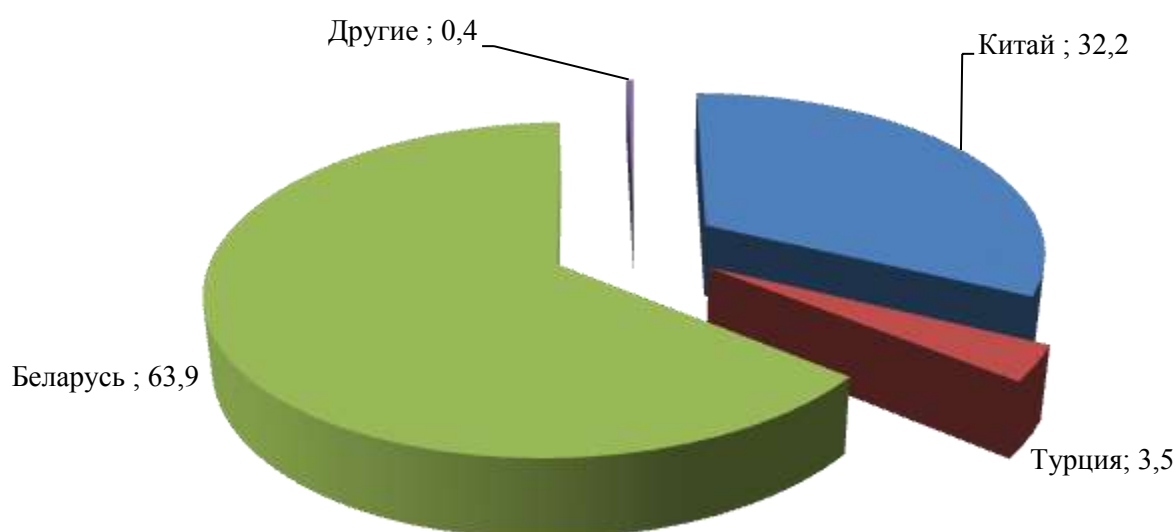


Рисунок 1.6 – Структура импорта бумажно-беловой продукции в Россию, %

Чуть более трети всего импорта приходится на Китай. В свою очередь Турция занимает около 3,5% всего импорта.

Отечественные производители активно экспортируют свою продукцию, причём объем экспорта ежегодно растёт (рисунок 1.7). В результате объем экспорта в 2021 году вырос по сравнению с 2017 годом в 3 раза и составил 6,62 млрд. руб.

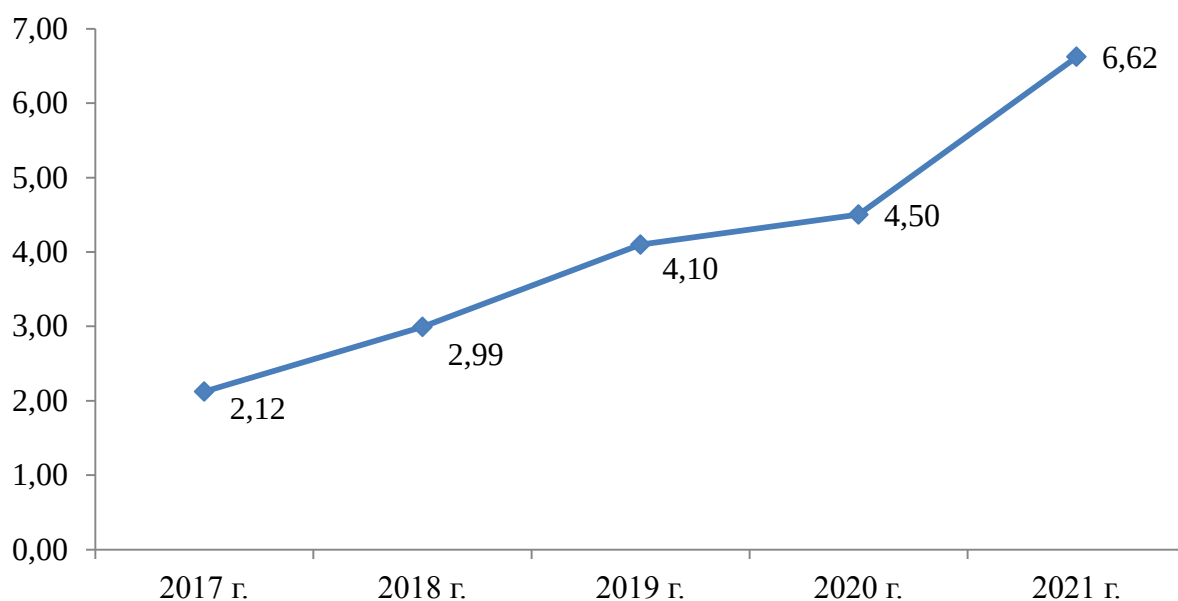


Рисунок 1.7 – Динамика экспорта бумажно-беловой продукции из России, млрд. руб.

Структура экспорта бумажно-беловой продукции по странам из России представлена на рисунке 1.8. Как показывают приведённые данные, бумажно-беловая продукция экспортируется из России в страны бывшего Советского Союза. Наибольшая доля экспорта приходится на Казахстан, куда поставляется около 30% всего российского экспорта бумажно-беловой продукции. В Беларусь экспортируется около 19% всей продукции, а в Туркменистан около 12%. В остальные страны экспортируется существенно меньше.

Таким образом, опираясь на результаты проведённого исследования можно выделить следующие основные характеристики рынка бумажно-беловой продукции в России (рисунок 1.9).

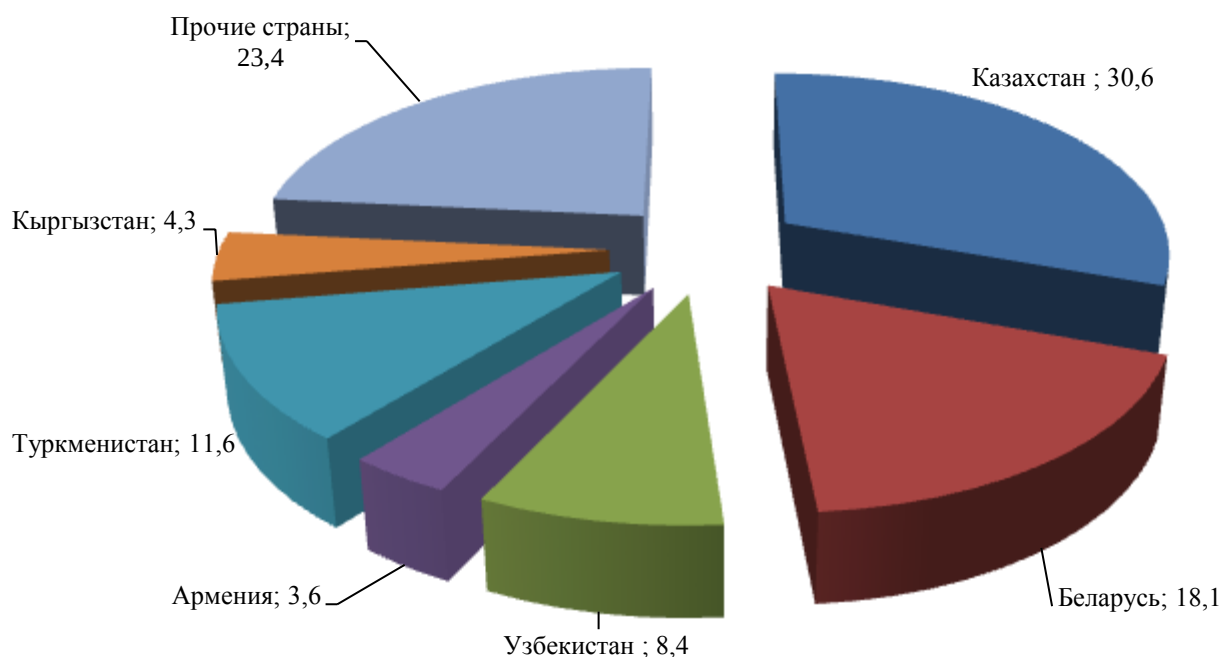


Рисунок 1.8 – Структура российского экспорта бумажно-беловой продукции по странам, %

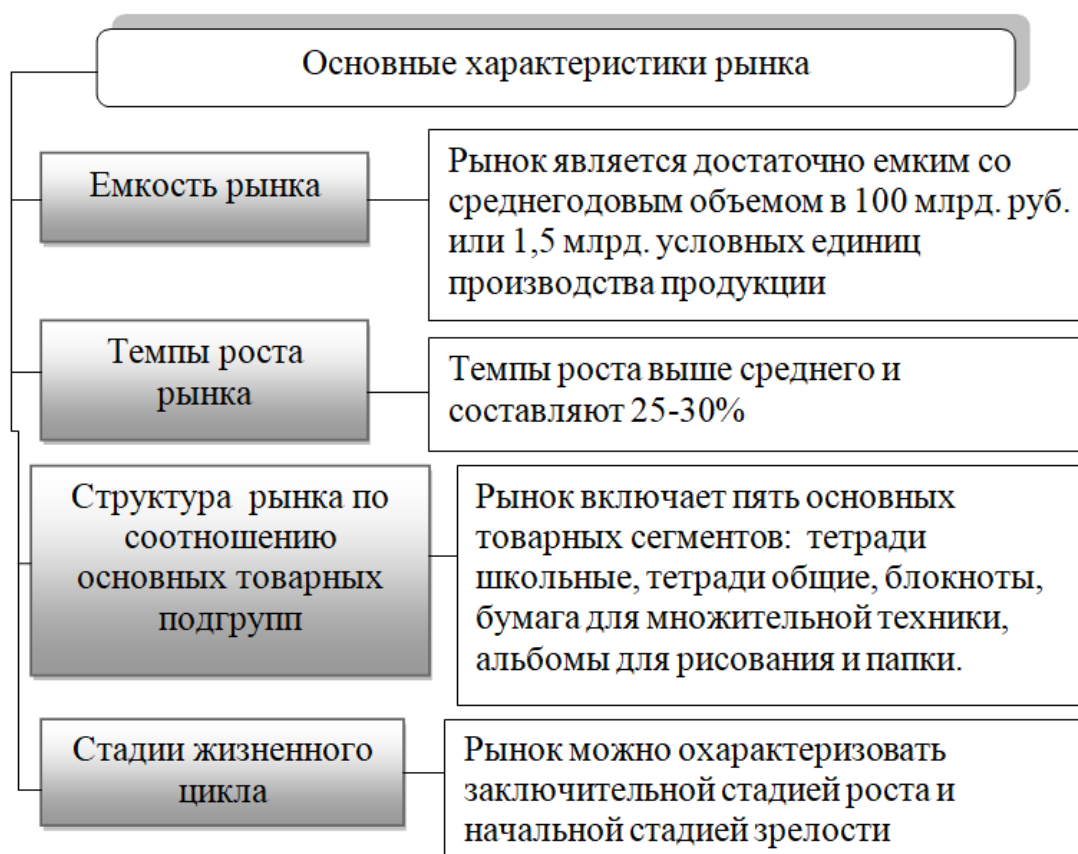


Рисунок 1.9 – Основные характеристики российского рынка бумажно-беловой продукции

Таким образом, проведённый анализ свидетельствует о высоком рыночном потенциале и широких перспективах развития производства бумажно-беловой продукции.

Необходимо отметить, что если в большинстве сегментов рынка сложилась и на протяжении ряда лет не менялась структура товарного ассортимента, то на рынке общих тетрадей наблюдается активная конкуренция за счёт преимущественно обложки и ряда функциональных свойств.

Рассмотрев структуру рынка и динамику развития каждого товарного сегмента, пришли к выводу, что организация конкурентного производства возможна только в следующих сегментах: тетради школьные, общие тетради.

1.2 Анализ конкурентов и оценка конкурентных преимуществ

Основных игроков на рынке бумажно-беловой продукции можно разделить на две группы (рисунок 1.10).

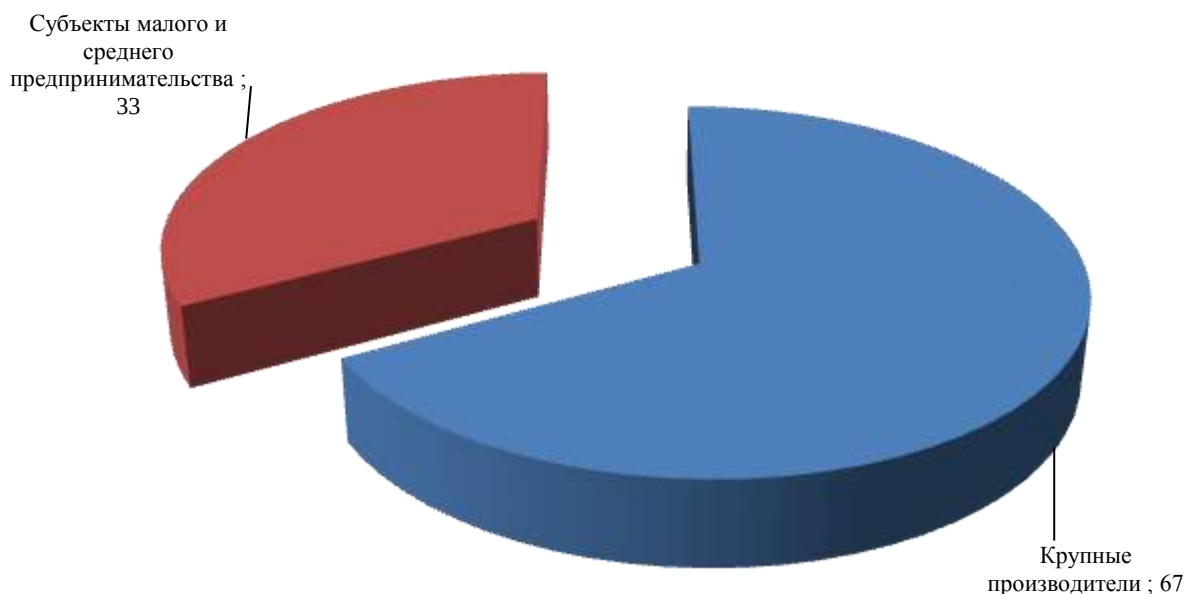


Рисунок 1.10 – Структура отечественного предложения на Российском рынке бумажно-беловой продукции, %

К первой относятся крупные предприятия, которые обеспечивают большие объёмы производства в средней и низшей ценовых категориях. Ко второй относятся средние и мелкие производители, в том числе крупные дилеры, создавшие собственное производство.

При этом в каждом из выбранных сегментов рынка есть свои конкуренты. Так на рынке школьных тетрадей и сложилась следующая структура предложения (рисунок 1.11).

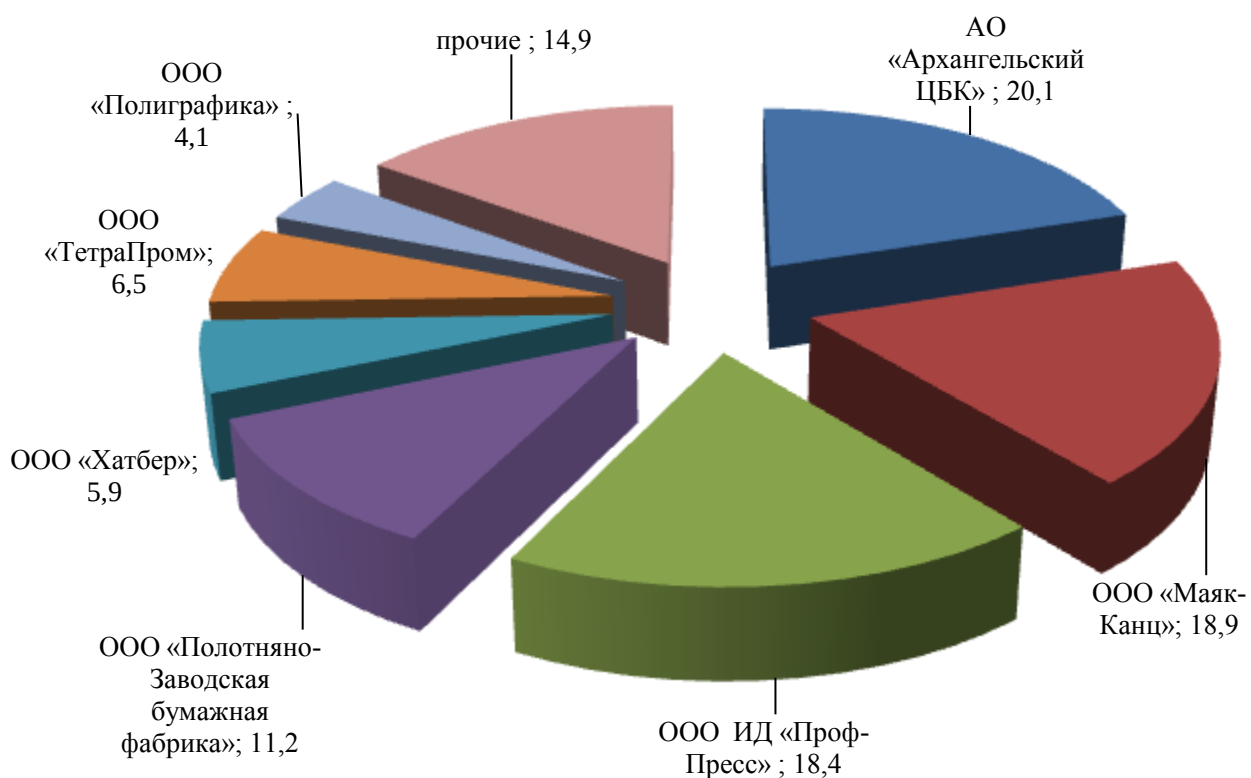


Рисунок 1.11 – Структура предложения на российском рынке школьных тетрадей, %

Таким образом, более 60% российского рынка школьных тетрадей принадлежит трём компаниям: АО «Архангельский ЦБК», ООО «Маяк Канц» и ООО ИД «Проф-Пресс».

Так как на первоначальном этапе вновь создаваемому предприятию будет сложно бороться с крупными представителями бизнеса, то оценка конкурентных позиций необходимо провести в соотношении с компаниями, занимающими меньшую долю рынка.

Для оценки конкурентоспособности ООО «КанцЮнион» необходимо провести его сравнительную оценку с потенциальными конкурентами на основании определённых критериев. В результате проведённой оценки были определены следующие критерии, определяющие уровень конкурентоспособности компании на рынке школьных тетрадей: цена, широта ассортимента, система продвижения продукции, сформированная система распределения продукции, качество продукции.

Для проведения оценки необходимо первоначально определить степень значимости каждого критерия (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Степень значимости критериев оценки конкурентов на рынке школьных тетрадей

Наименование критерия	Степень значимости
Сформированная система распределения продукции	0,2
Система продвижения продукции	0,15
Качество тетрадей	0,3
Цена	0,25
Широта ассортимента	0,1
Итого	1,00

Далее был проведён анализ выбранных конкурентов по установленным критериям по пятибалльной шкале. Результаты оценки конкурентов представлены в таблице 1.2.

При установлении балльной оценки были использованы результаты рейтинговых оценок, проводимых различными Интернет-порталами.

Затем был определён рейтинг конкурентов путём сложения перемноженных значений критериев оценки на удельный вес критерия. Результаты расчётов представлены в таблице 1.3 и на рисунке 1.12.

Таблица 1.2 – Оценка конкурентоспособности ООО «КанцЮнион»

Наименование критерия	ООО «КанцЮнион»	ООО «Хатбер»	ООО «ТетраПром»	ООО «Полиграфика»
Сформированная система распределения продукции	2	5	4	4
Система продвижения продукции	3	4	5	3
Качество тетрадей	5	4	4	5
Цена	5	3	5	4
Широта ассортимента	3	5	5	4

Таблица 1.3 – Рейтинг конкурентов ООО «КанцЮнион»

Наименование организации	Рейтинг, балл
ООО «КанцЮнион»	3,9
ООО «Хатбер»	4,05
ООО «ТетраПром»	4,5
ООО «Полиграфика»	4,15

Приведённые в таблице и на рисунке данные показывают, что наиболее сильными конкурентами ООО «КанцЮнион» являются ООО «ТетраПром» и ООО «Полиграфика». На уровень их цен, широту ассортимента и качество производимой продукции будет равняться вновь создаваемое предприятие.

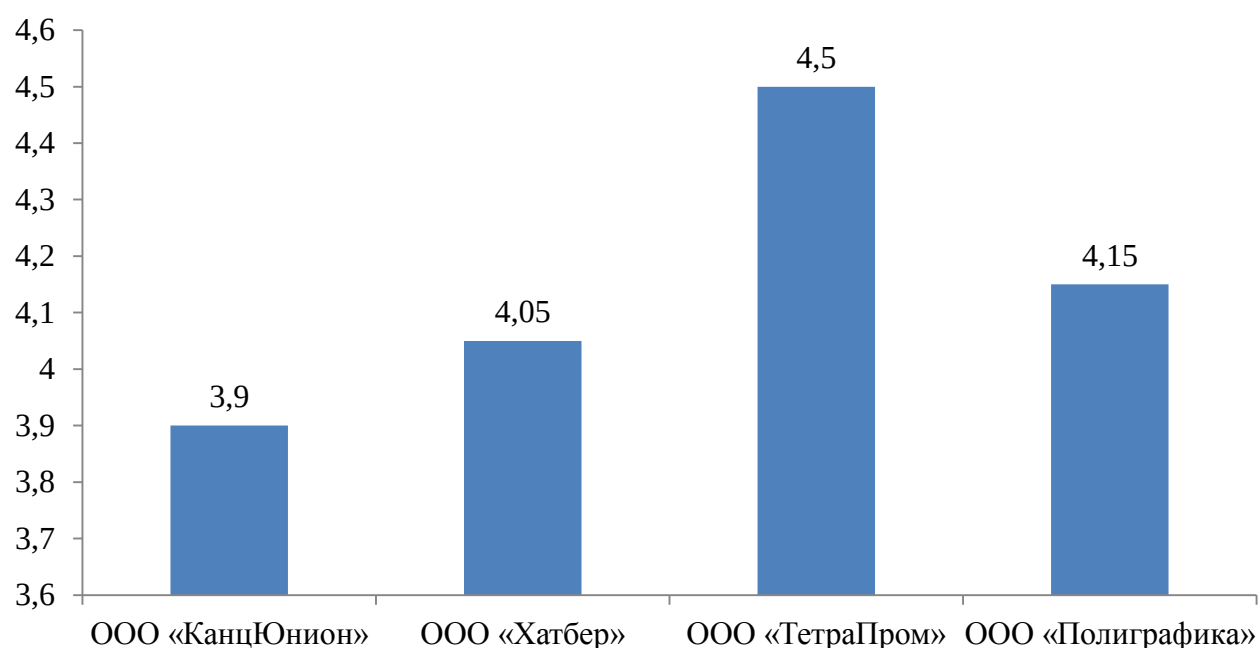


Рисунок 1.12 – Рейтинг конкурентов на рынке школьных тетрадей, балл

При реализации агрессивной рекламной политики к третьему году реализации проекта предполагается занять порядка 0,5% российского рынка школьных тетрадей (рисунок 1.13).

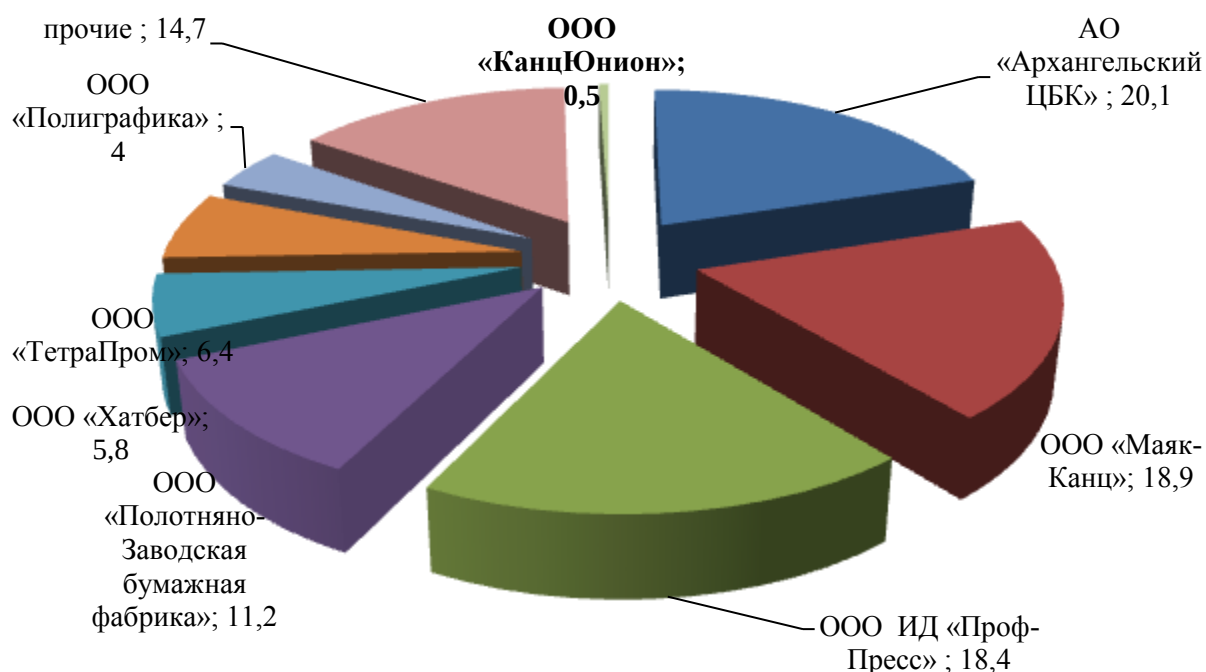


Рисунок 1.13 – Предполагаемая доля ООО «КанцЮнион» на российском рынке школьных тетрадей, %

В свою очередь на рынке общих тетрадей сложилась следующая структура предложения (рисунок 1.14).

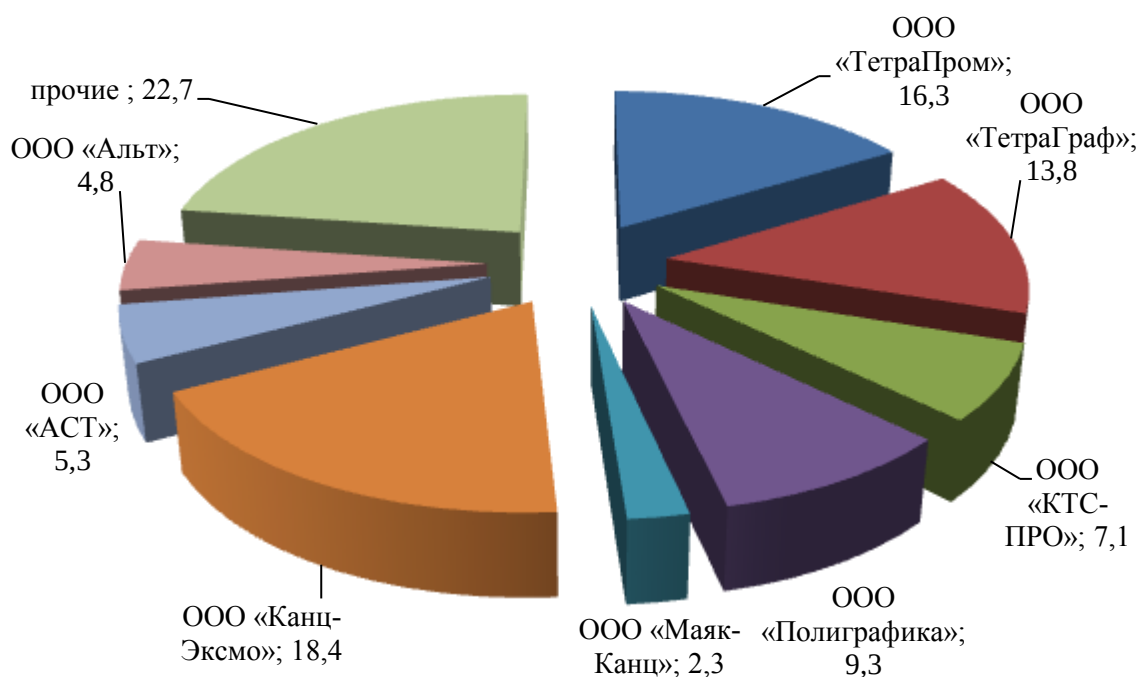


Рисунок 1.14 – Структура предложения на российском рынке общих тетрадей, %

Как показывают данные рисунка в отличие от рынка школьных тетрадей, рынок общих тетрадей обладает меньшей концентрацией производства и отсутствием явных лидеров рынка. При этом наибольшую долю российского рынка общих тетрадей занимает ООО «Канц Эксмо» – около 18,4%. Столь широкая представленность производителей общих тетрадей на рынке обусловлена наличием различных дизайнерских решений. Кроме того, производители уделяют больше внимания функциональности – в тетрадях есть разделители, которые можно переставлять с места на место, различные клапаны, карманы для CD. Это придаёт продукту дополнительную ценность в глазах покупателя.

Для оценки уровня конкурентоспособности ООО «КанцЮнион» на российском рынке общих тетрадей были определены следующие базовые критерии: дизайнерские решения, функциональные свойства, цена, возможность работы по индивидуальным заказам, система продвижения

продукции. Степень значимости указанных критериев представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Степень значимости критериев оценки конкурентов на рынке общих тетрадей

Наименование критерия	Степень значимости
Дизайнерские решения	0,2
Система продвижения продукции	0,15
Функциональные свойства	0,3
Цена	0,25
Возможность работы по индивидуальным заказам	0,1
Итого	1,00

Затем, как и в первом случае, был проведён анализ выбранных конкурентов по установленным критериям по пятибалльной шкале. Результаты оценки конкурентов представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Оценка конкурентоспособности ООО «КанцЮнион» на российском рынке общих тетрадей

Наименование критерия	ООО «КанцЮнион»	ООО «АСТ»	ООО «Альт»	ООО «КТС-ПРО»
Дизайнерские решения	4	3	5	4
Система продвижения продукции	3	5	5	4
Функциональные свойства	4	3	3	5
Цена	5	3	4	5
Возможность работы по индивидуальным заказам	4	4	5	5

Результаты расчёта рейтинга компаний представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Рейтинг конкурентов на российском рынке общих тетрадей

Наименование организации	Рейтинг, балл
ООО «КанцЮнион»	4,1
ООО «АСТ»	3,4
ООО «Альт»	4,15
ООО «КТС-ПРО»	4,65

Наглядно результаты расчёта рейтинга конкурентов представлены на рисунке 1.15.

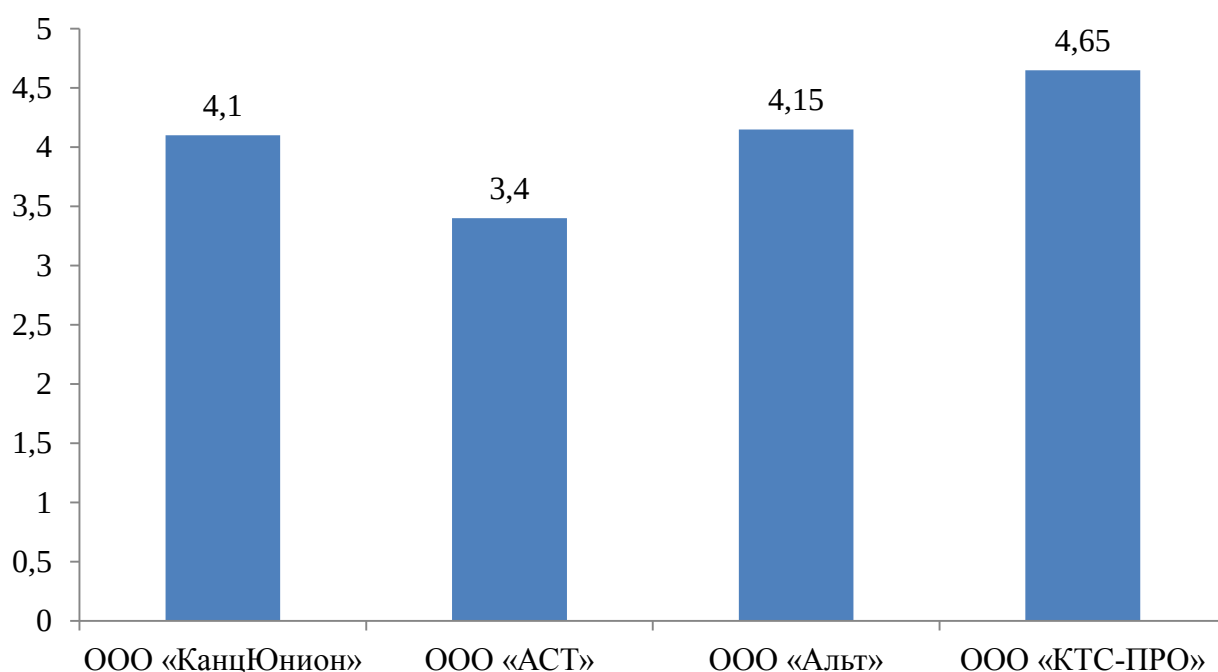


Рисунок 1.15 – Рейтинг конкурентов на рынке общих тетрадей, балл

Таким образом, проведённый анализ показал, что по ряду критериев вновь создаваемое предприятие на первоначальном этапе будет отставать от основных потенциальных конкурентов и в первую очередь это касается функциональных свойств тетрадей.

При реализации мероприятий по устранению отставаний от потенциальных конкурентов, а также проведении активной маркетинговой

политики к третьему году реализации проекта предполагается занять порядка 1% российского рынка общих тетрадей (рисунок 1.16).

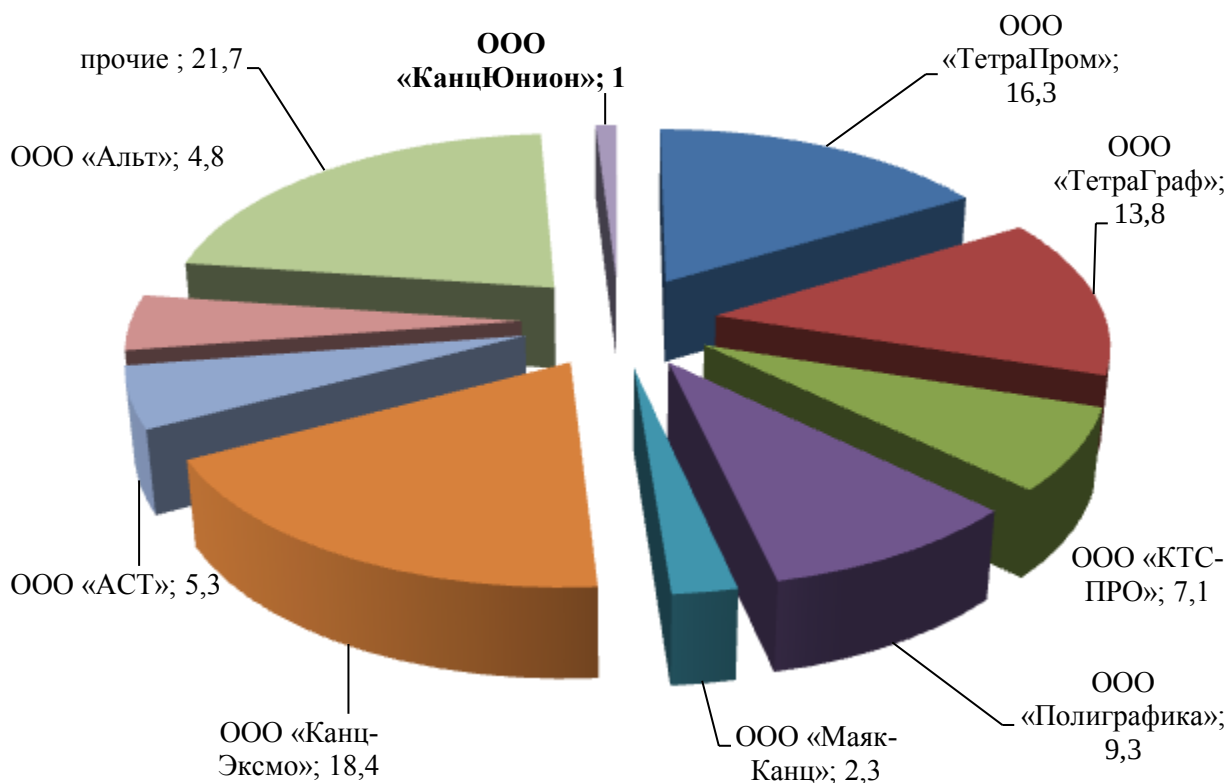


Рисунок 1.16 – Предполагаемая доля ООО «КанцЮнион» на российском рынке общих тетрадей, %

Таким образом, проведённый анализ свидетельствует о высокой конкуренции на выбранных сегментах рынка и необходимости выработке как технологических, так и маркетинговых решений, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия.

1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка

Основными потребителями школьных тетрадей являются школьники в возрасте от 6 до 18 лет. Таким образом, спрос на тетради во многом зависит от демографической ситуации в стране. Например, при демографическом спаде производство школьных тетрадей уменьшилось на более чем 4%, а производство общих, напротив, возросло почти на 6%. С начала 2000-х годов

наблюдается рост общего коэффициента рождаемости, таким образом, количество целевой аудитории бумажно-беловой продукции тоже увеличилось. Для оценки потребительского поведения был проведён опрос школьников трёх школ в г. Пензе. В опросе приняло участие 130 школьников разных возрастных групп. Результаты опроса представлены ниже.

Определяя ассортимент выпускаемых тетрадей, очень важно правильно выбирать сюжеты оформления обложек (рисунок 1.17). Они напрямую зависят от возраста целевой аудитории.

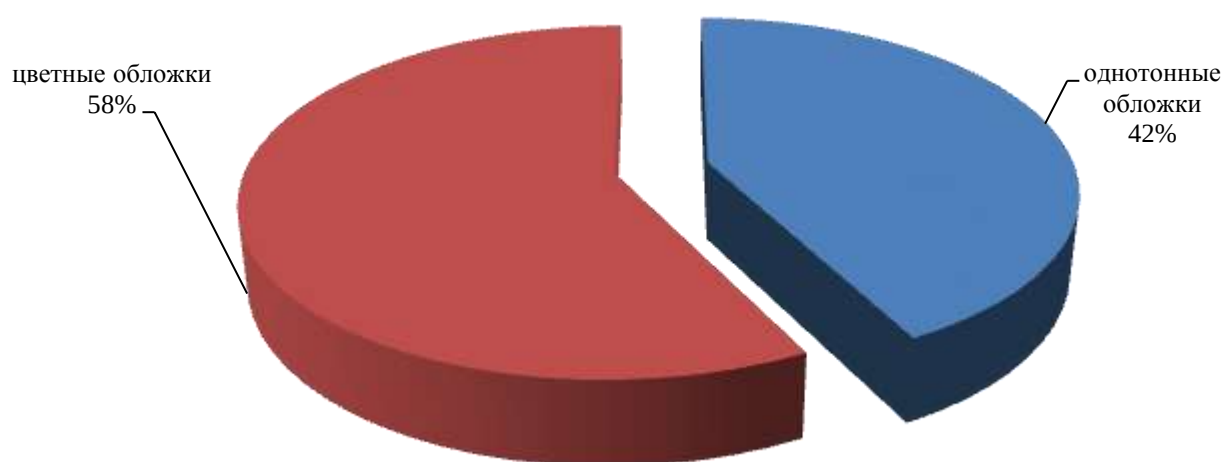


Рисунок 1.17 – Структура потребления школьных тетрадей по оформлению обложек, %

Так, например, для младших школьников создаются дизайны с изображениями животных и героев мультфильмов, современных автомобилей и роботов. Чем ярче и красочнее будет картинка, тем лучше. С другой стороны, стоит учитывать, что многие учителя настоятельно рекомендуют родителям своих учеников приобретать школьные тетради без разноцветных рисунков на обложках, которые, как считают педагоги, отвлекают малышей от учёбы. Поэтому в ассортименте производителя должны присутствовать также тетради и с однотонными обложками. Учащиеся средних и старших классов отдают предпочтение тетрадям с изображением героев популярных сериалов, актёрами кино или

музыкальными исполнителями. Кроме того, не меньшим спросом среди детей старшего возраста пользуются тетради с более строгими обложками.

Основные критерии выбора тетради, как показывают опросы: цена и внешний вид (дизайн). Хотя покупатели все же обращают внимание и на качество продукции (рисунок 1.18).

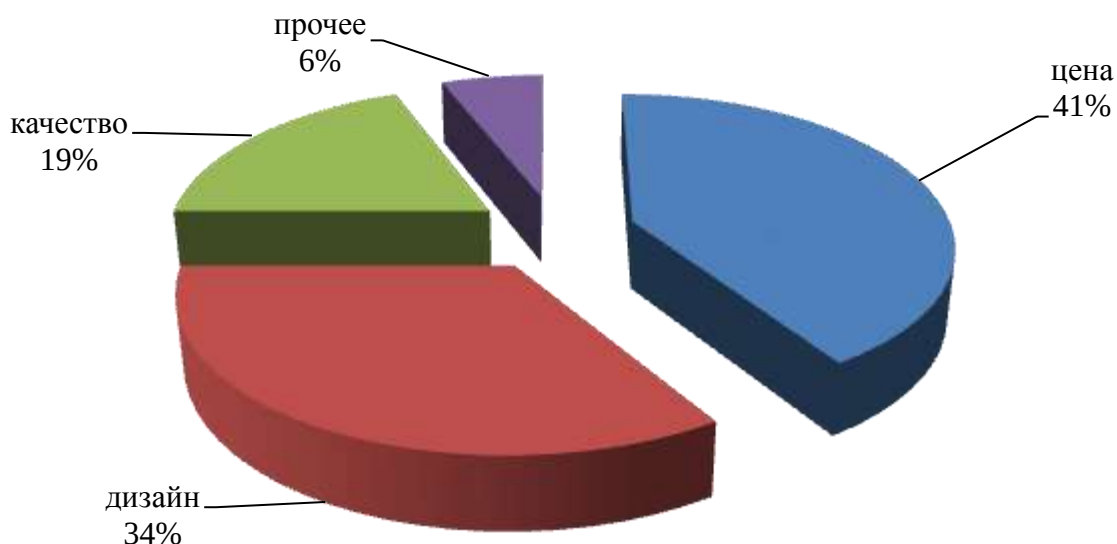


Рисунок 1.18 – Критерии, влияющие на совершение покупок школьных тетрадей, %

Для школьников младших классов, например, большое значение имеет бумага, на которой они пишут. Она должна быть идеально белой, довольно плотной и иметь гладкую поверхность.

Школьные тетради приобретаются преимущественно в специализированных магазинах (рисунок 1.19), значительная часть тетрадей покупается в гипермаркетах, другие места покупки занимают лишь 6% от всего объёма совершаемых покупок. Данная тенденция обусловлена сложившейся в России традицией сбора школьника к 1 сентября, когда приобретаются все необходимые атрибуты школьника, куда относятся и школьные тетради. Причём родители приобретают школьные тетради не в единичном экземпляре, а по несколько штук сразу. Поэтому в основном покупки совершаются в специализированных магазинах, где можно приобрести большую часть школьных принадлежностей.

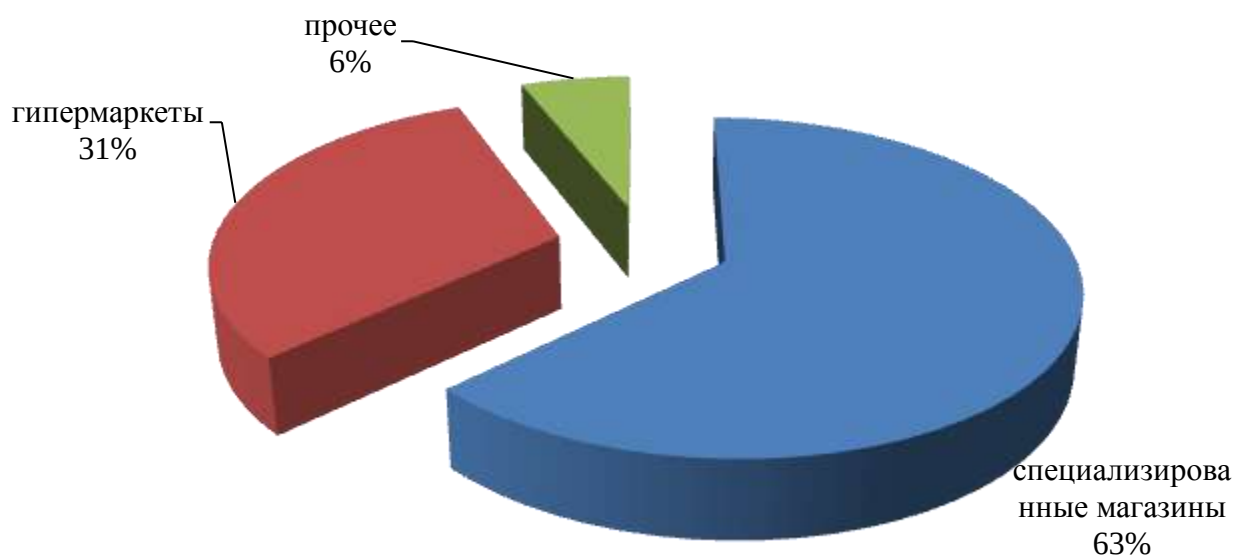


Рисунок 1.19 – Распределение потребителей по местам совершения покупки, %

Оценивая частоту покупки, было установлено, что школьные тетради приобретаются преимущественно не чаще чем раз в полгода, либо по мере необходимости (рисунок 1.20).

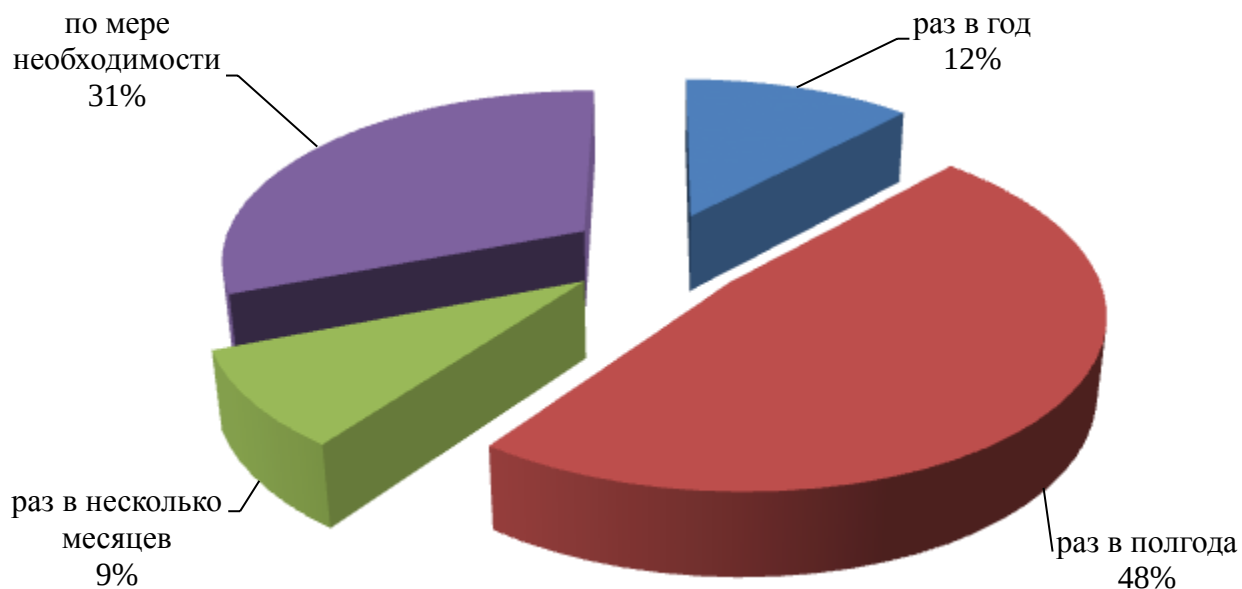


Рисунок 1.20 – Распределение потребителей по частоте покупки школьных тетрадей, %

В свою очередь потребителями общих тетрадей являются как физические, так и юридические лица.

Для определения целевого сегмента на рынке физических лиц было проведено анкетирование посетителей магазина канцелярских товаров «Канцлер».

В результате анализа потребителей по возрасту было установлено, что это преимущественно люди в возрасте 15-20 лет (рисунок 1.21).

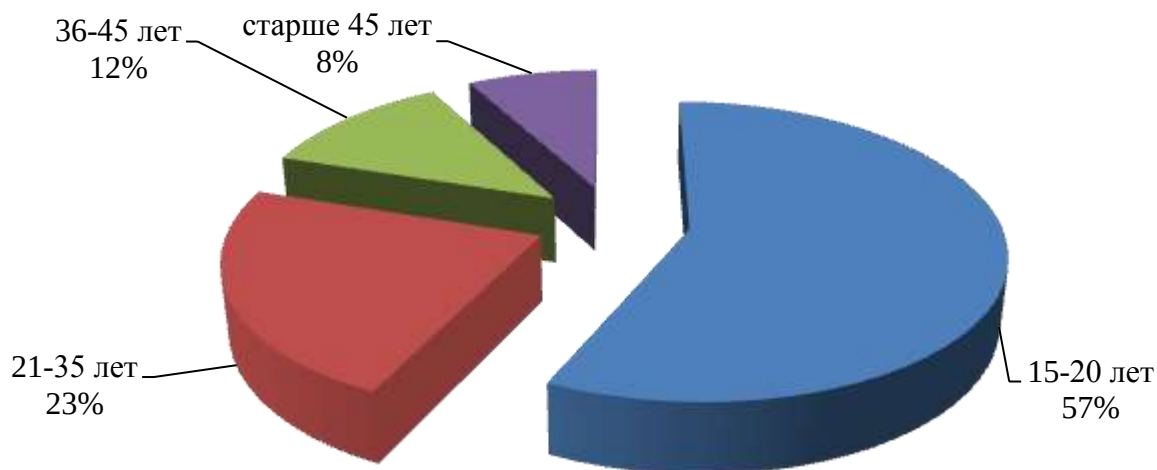


Рисунок 1.21 – Распределение потребителей по возрасту, %

При оценке потребителей по роду занятий было установлено, что это преимущественно школьники и студенты (рисунок 1.22).



Рисунок 1.22 – Распределение потребителей по виду деятельности, %

При оценке преимущественных мест покупки общих тетрадей, было установлено, что 47% покупателей приобретают их в специализированных магазинах канцелярских товаров, около 28% опрошенных приобретают общие тетради в гипермаркетах, 11% приобретают их в киосках или отделах канцтоваров торговых центров (рисунок 1.23).

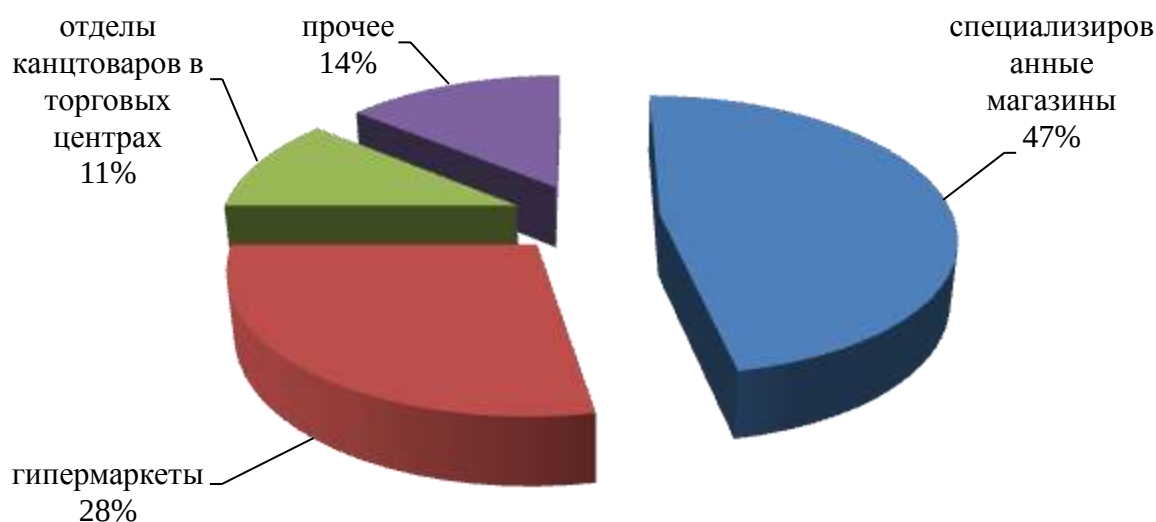


Рисунок 1.23 – Распределение потребителей по месту покупки общих тетрадей, %

Большинство потребителей приобретают общие тетради 1 раз в 2-3 месяца (рисунок 1.24).

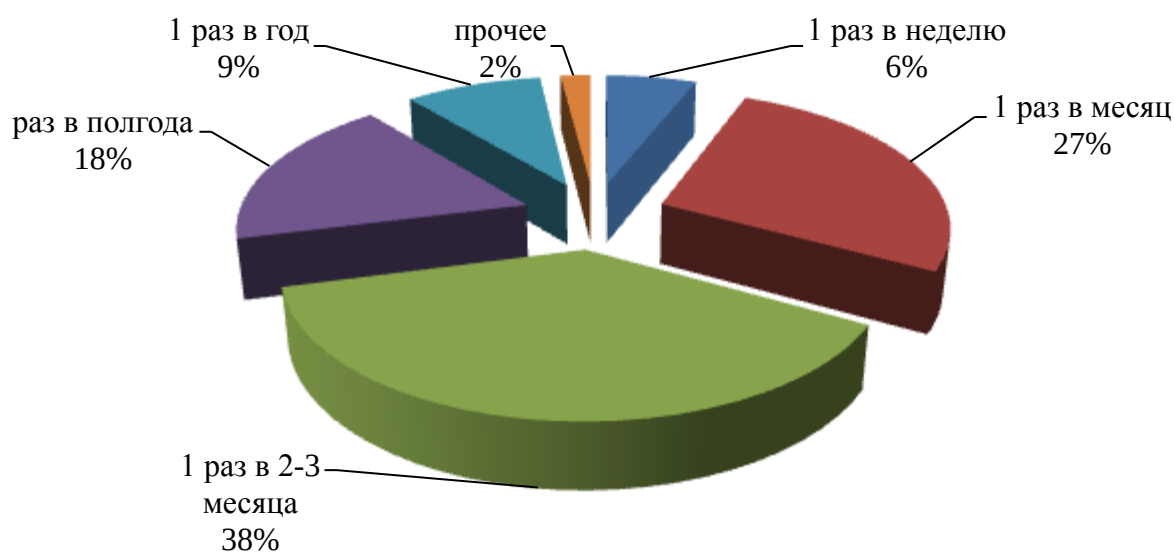


Рисунок 1.24 – Распределение потребителей по частоте покупки общих тетрадей, %

Таким образом, целевой аудиторией на рынке физических лиц являются студенты и школьники, приобретающие продукцию в специализированных магазинах канцелярских товаров 1 раз в 2-3 месяца.

В результате оценки рынка юридических лиц были определены основные характеристики потенциального потребителя (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Основные характеристики потенциального потребителя на рынке юридических лиц

Параметры	Характеристики
Целевая ориентация	Коммерческая организация
Размеры предприятия	Крупное, среднее
Частота покупки	1 раз в месяц
Условия покупки	Рассрочка платежа
Предъявляемые требования	Высокое качество по приемлемой цене

Таким образом, потенциальным потребителем на рынке юридических лиц является крупная и средняя коммерческая организация, совершающая покупки не реже одного раза в месяц, уделяющая внимание качеству продукции.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

В результате проведённых маркетинговых исследований было выявлено, что наиболее перспективными направлениями деятельности вновь создаваемого предприятия являются производство школьных и общих тетрадей.

Производство школьных тетрадей будет осуществляться в соответствии с ГОСТ Р 54543-2011 «Тетради ученические. Общие технические условия». Соблюдение правил стандарта обеспечивает также выполнение требований и правил, установленных в техническом регламенте Таможенного союза ТР ТС 007/2011 «О безопасности продукции, предназначенной для детей и подростков».

Основные характеристики производимых школьных тетрадей представлены на рисунке 2.1.

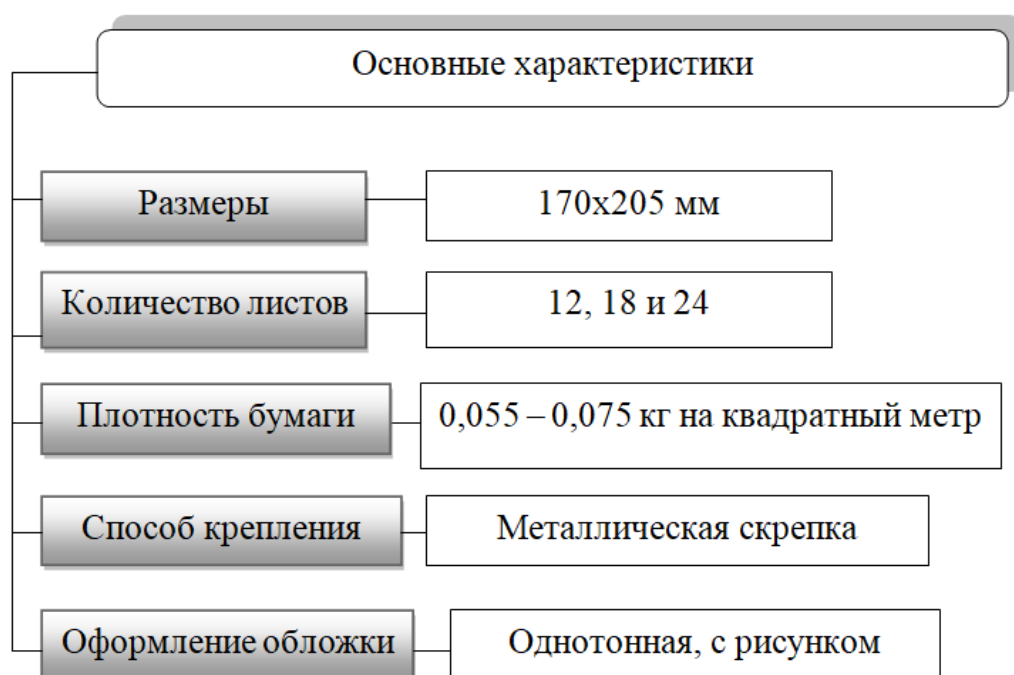


Рисунок 2.1 – Основные характеристики производимых школьных тетрадей

Для производства ученических тетрадей используются следующие материалы (рисунок 2.2).

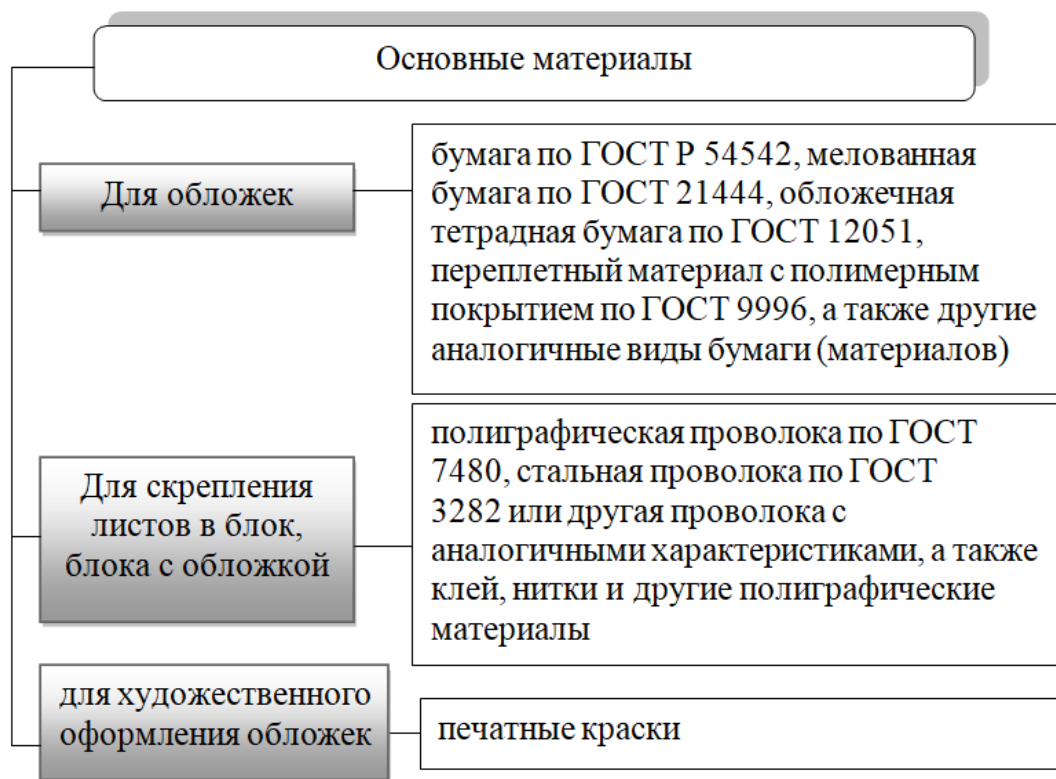


Рисунок 2.2 – Основные материалы, используемые при производстве школьных тетрадей

В зависимости от расположения линий будут производиться следующие виды школьных тетрадей (рисунок 2.3).

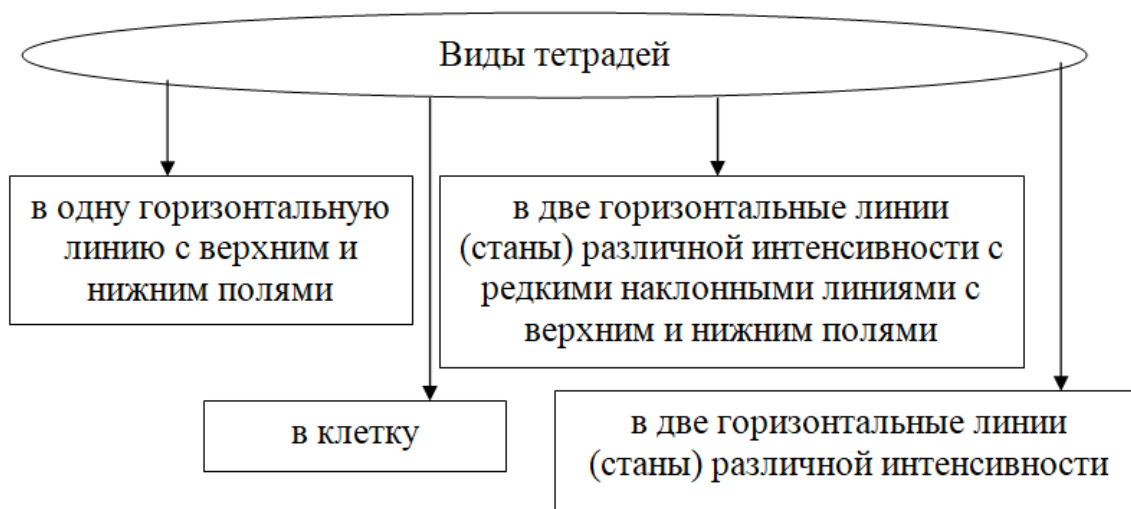


Рисунок 2.3 – Виды школьных тетрадей

Внешний вид школьных тетрадей с линовкой в одну горизонтальную линию с верхним и нижним полями, представлен на рисунке 2.4.

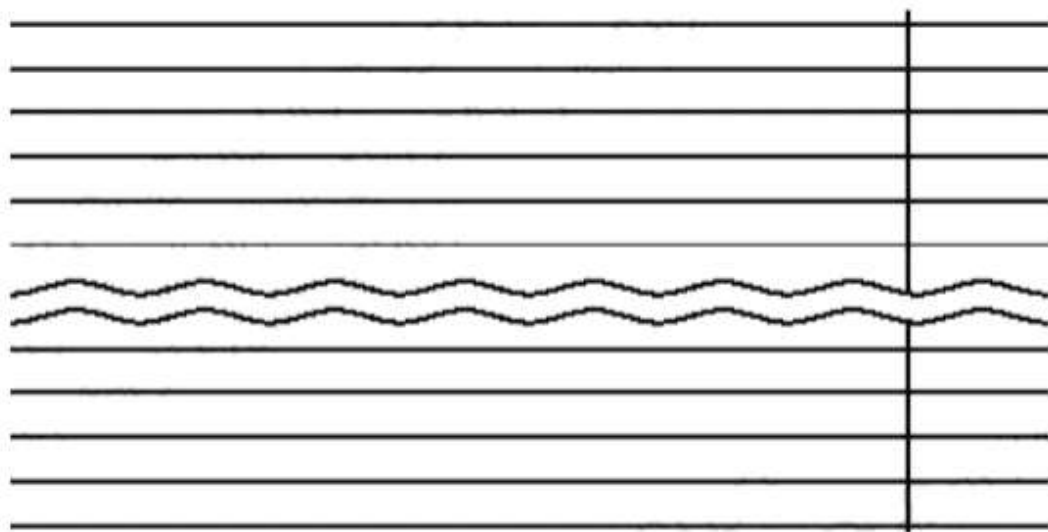


Рисунок 2.4 – Внешний вид школьных тетрадей с линовкой в одну горизонтальную линию с верхним и нижним полями

Внешний вид школьных тетрадей с линовкой в клетку представлен на рисунке 2.5.

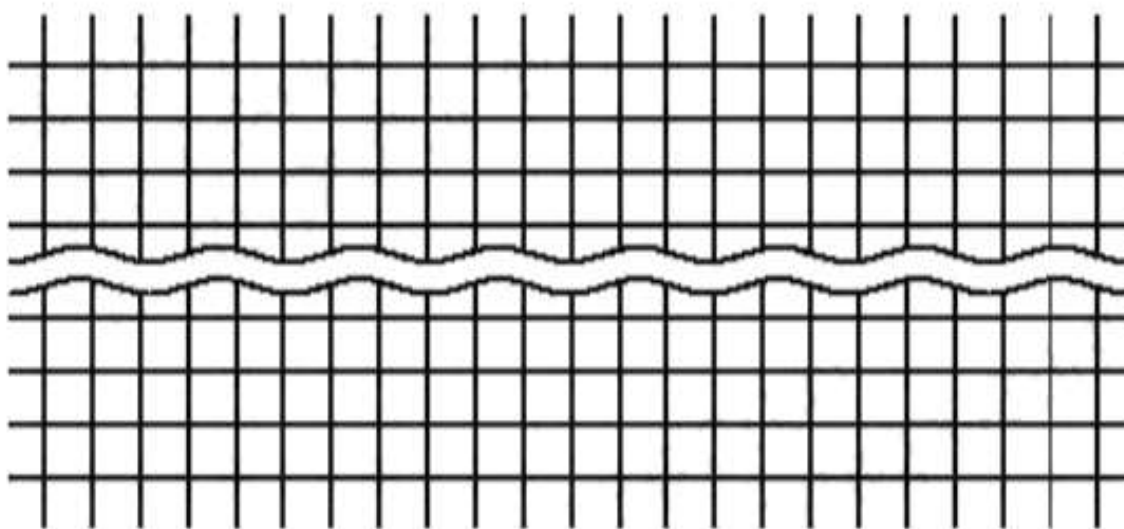


Рисунок 2.5 – Внешний вид школьных тетрадей с линовкой в клетку

Внешний вид школьных тетрадей с линовкой в две горизонтальные линии (станы) различной интенсивности с редкими наклонными линиями с верхним и нижним полями представлен на рисунке 2.6.

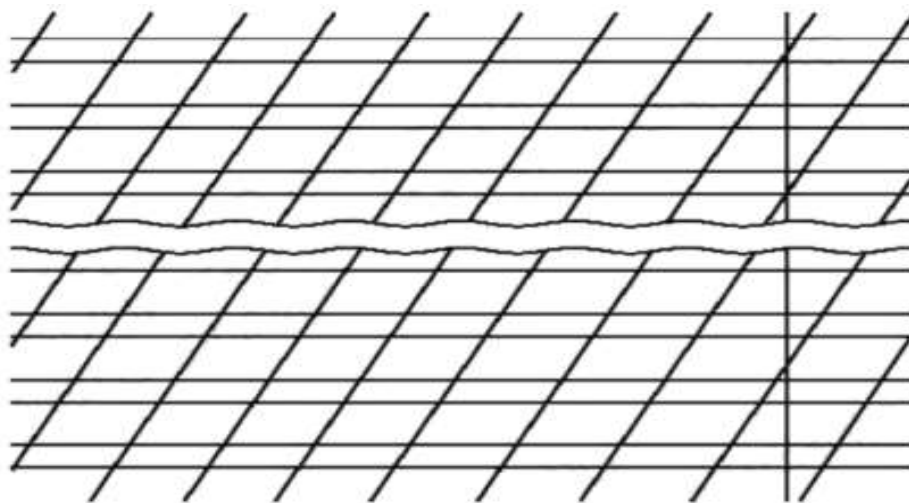


Рисунок 2.6 – Внешний вид школьных тетрадей с линовкой в две горизонтальные линии (станы) различной интенсивности с редкими наклонными линиями с верхним и нижним полями

Внешний вид школьных тетрадей с линовкой в две горизонтальные линии (станы) различной интенсивности представлен на рисунке 2.7.

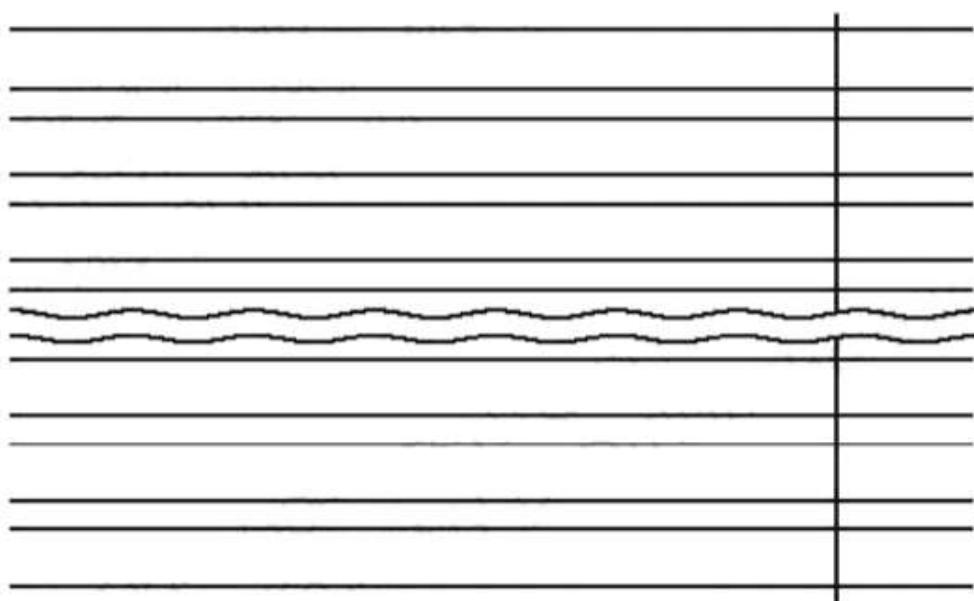


Рисунок 2.7 – Внешний вид школьных тетрадей с линовкой в две горизонтальные линии (станы) различной интенсивности

Первая страница школьной тетради будет оформлена в соответствии с рисунком 2.8.

ТЕТРАДЬ

для _____

учени _____ класса _____

_____ школы _____

Рисунок 2.8 – Оформление первой страницы школьной тетради

Наряду со школьными тетрадями предполагается производить общие тетради, основные характеристики которых представлены на рисунке 2.9.

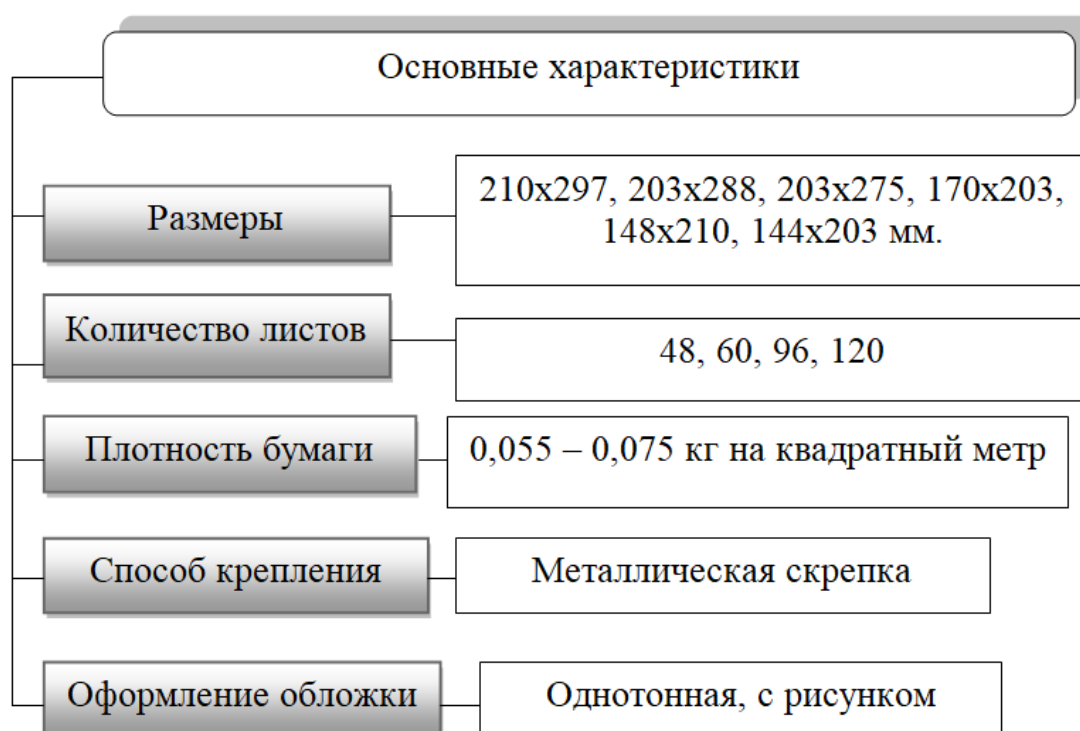


Рисунок 2.9 – Основные характеристики общих тетрадей

Производство общих тетрадей будет осуществляться в соответствии с ГОСТ 13309-90 «Тетради общие. Технические условия».

Для производства общих тетрадей будут использоваться следующие материалы, представленные на рисунке 2.10.

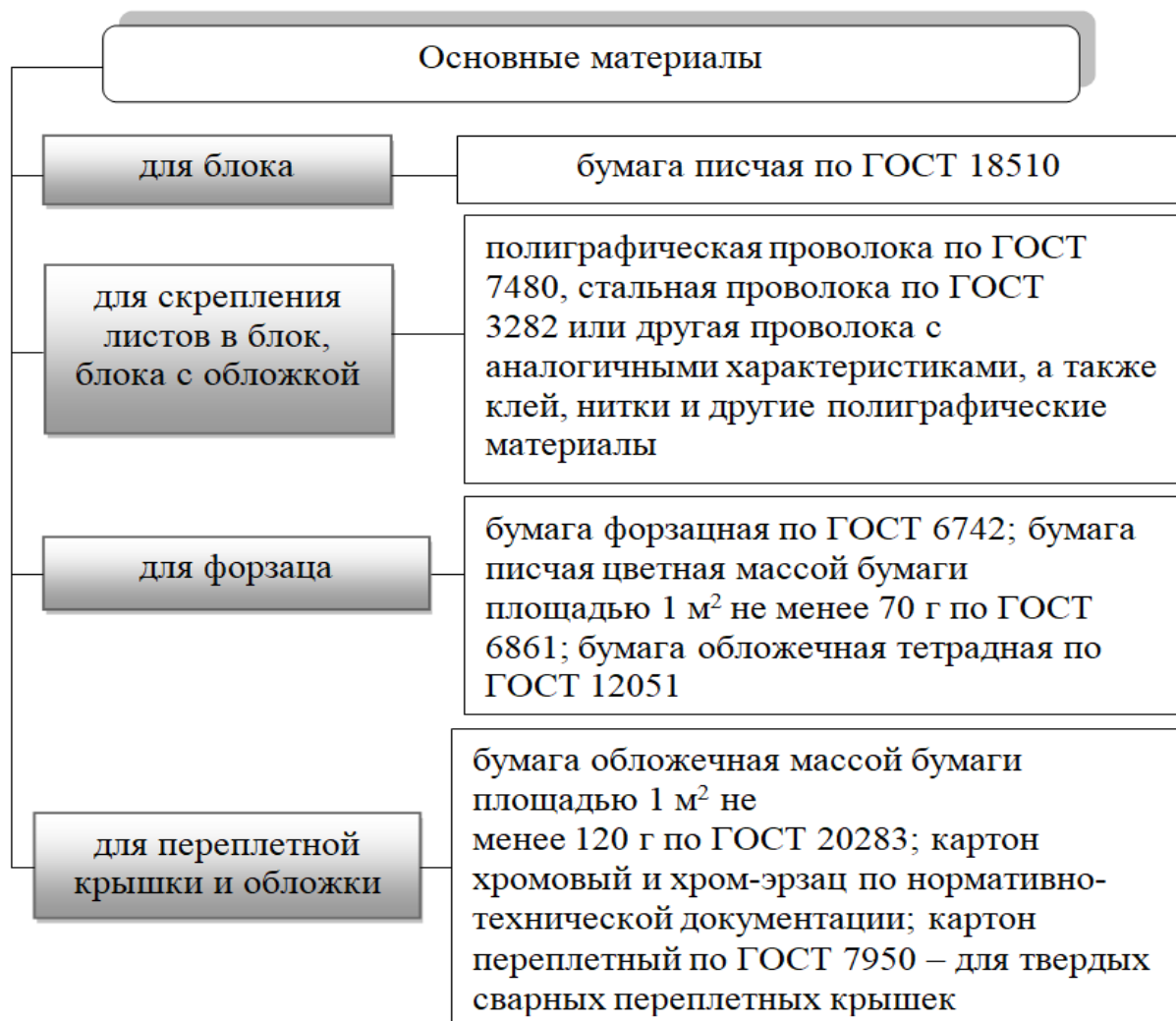


Рисунок 2.10 – Основные материалы, используемые при производстве общих тетрадей

Маркировка тетрадей будет наноситься либо на внутренние стороны обложки или переплетной крышки, или на внешней стороне второй странички, либо на форзаце. Она будет содержать следующие элементы:

- наименование предприятия-изготовителя и товарный знак;
- наименование изделия (при отсутствии его на внешней стороне обложки);
- объем листов в тетради.

Тетради одного артикула будут упаковываться в пачку по 5-30 шт. Упаковывание тетрадей будет осуществляться в ящики из гофрированного картона.

2.2 Технология производства бумажно-беловых товаров

Производственная система предприятия включает в себя комплекс взаимосвязанных и целенаправленных элементов, предназначенных для достижения определённых целей, обеспечивающих выпуск соответствующей продукции или реализацию услуг.

Технологический процесс изготовления тетрадей включает себя следующие виды производственных операций (рисунок 2.11).

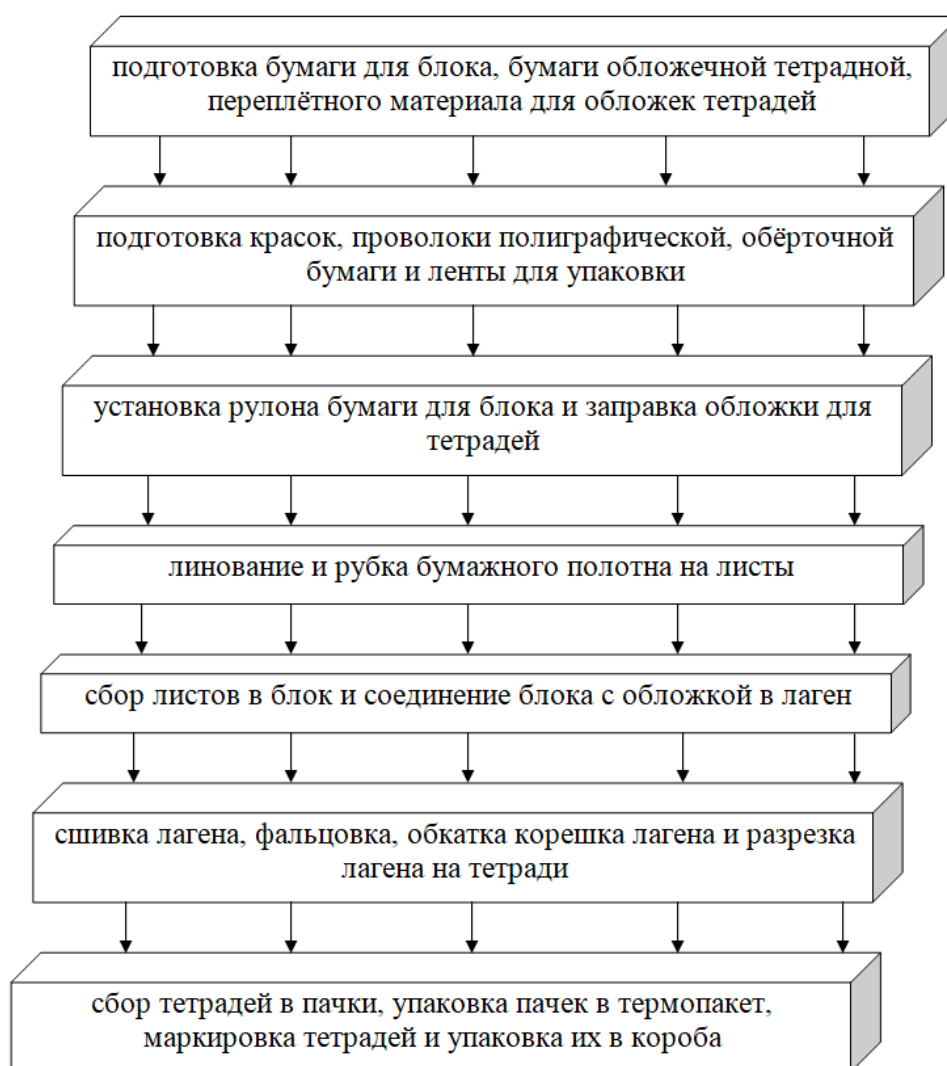


Рисунок 2.11 – Технология производства продукции

Для реализации указанных технологических процессов в настоящее время может быть использована технологическая линия. В результате анализа различных коммерческих предложений было принято решение приобрести автоматизированную машину для изготовления тетрадей Р15-90 в ООО «Папирсистем», являющейся представителем китайского концерна «Bwpapersystems».

Выбор был определён следующими факторами (рисунок 2.12).

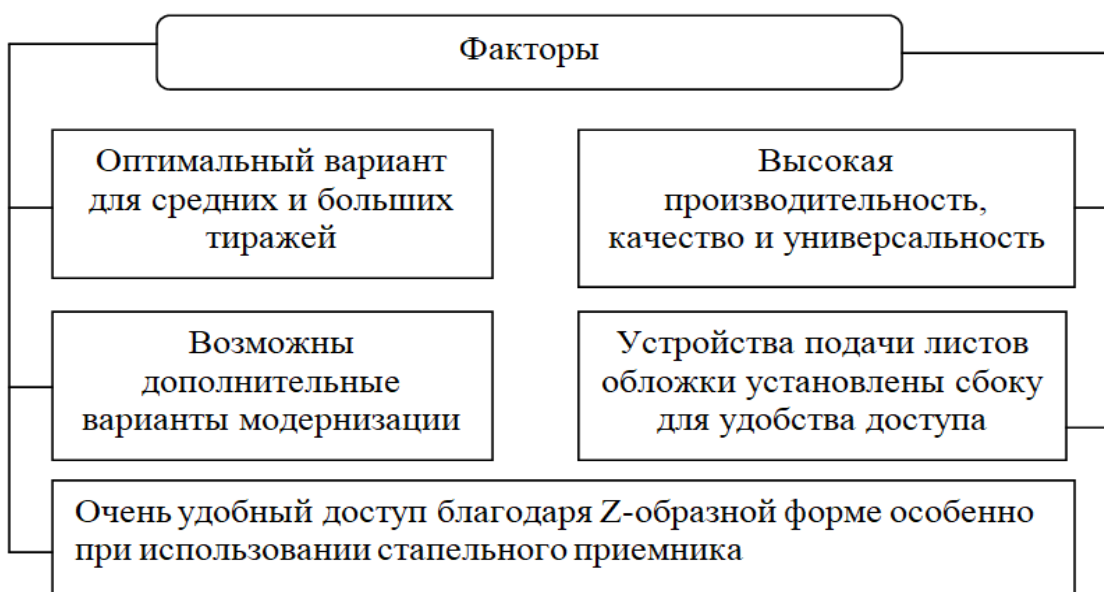


Рисунок 2.12 – Факторы, определяющие выбор оборудования

Полностью автоматическая линия для производства тетрадей представляет собой высокотехнологичное решение для изготовления тетрадей на проволоочной скобе, линованных и нелинованных листов, фальцованных листов или готовых изделий в соответствии с установленными в РФ требованиями. Она может использоваться для получения готовых изделий из рулона бумаги, как средних, так и больших тиражей. Базовая машина состоит из одного устройства размотки рулонов, секции флексопечати, поперечной резки, секции каскада, подборки и подсчёта листов, устройства подачи листовой обложки, сшивания проволоочными скобами, фальцовки, обкатки корешка, обрезки длинной

стороны и резки на отдельные изделия, подбора стоп тетрадей и выпускного конвейера.

Внешний вид машины для изготовления тетрадей Р15-90 представлен на рисунке 2.13.

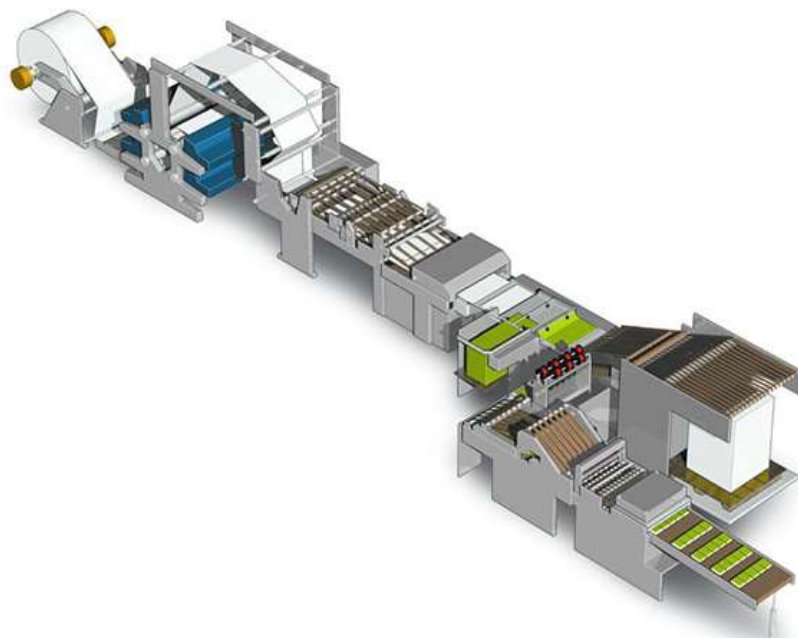


Рисунок 2.13 – Внешний вид машины для изготовления тетрадей Р15-90

Основные технические характеристики автоматической линии представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные технические характеристики машины для изготовления тетрадей Р15-90

Показатели	Значение
1	2
Скорость полотна, м/мин	500
Ширина бумажного рулона, мм	1130 (600)
Диаметр бумажного рулона, мм	1525
Плотность бумаги, г/м ²	250
Длина окружности печатного цилиндра, мм	720
Настройка длины печати, мм	5 (2,5)
Частота резки, мин	1600

Продолжение таблицы 2.1

1	2
Длина резки, мм	720
Количество листов (не сфальцованных), мм	720
Плотность обложки г/м ²	300
Число сшивающих головок	15
Толщина тетради/фальцованная, мм	12
Размер тетради, закрытая сторона, мм	130
Размер тетради, открытая сторона мм	230

Машина реализуют следующие опции (рисунок 2.14).

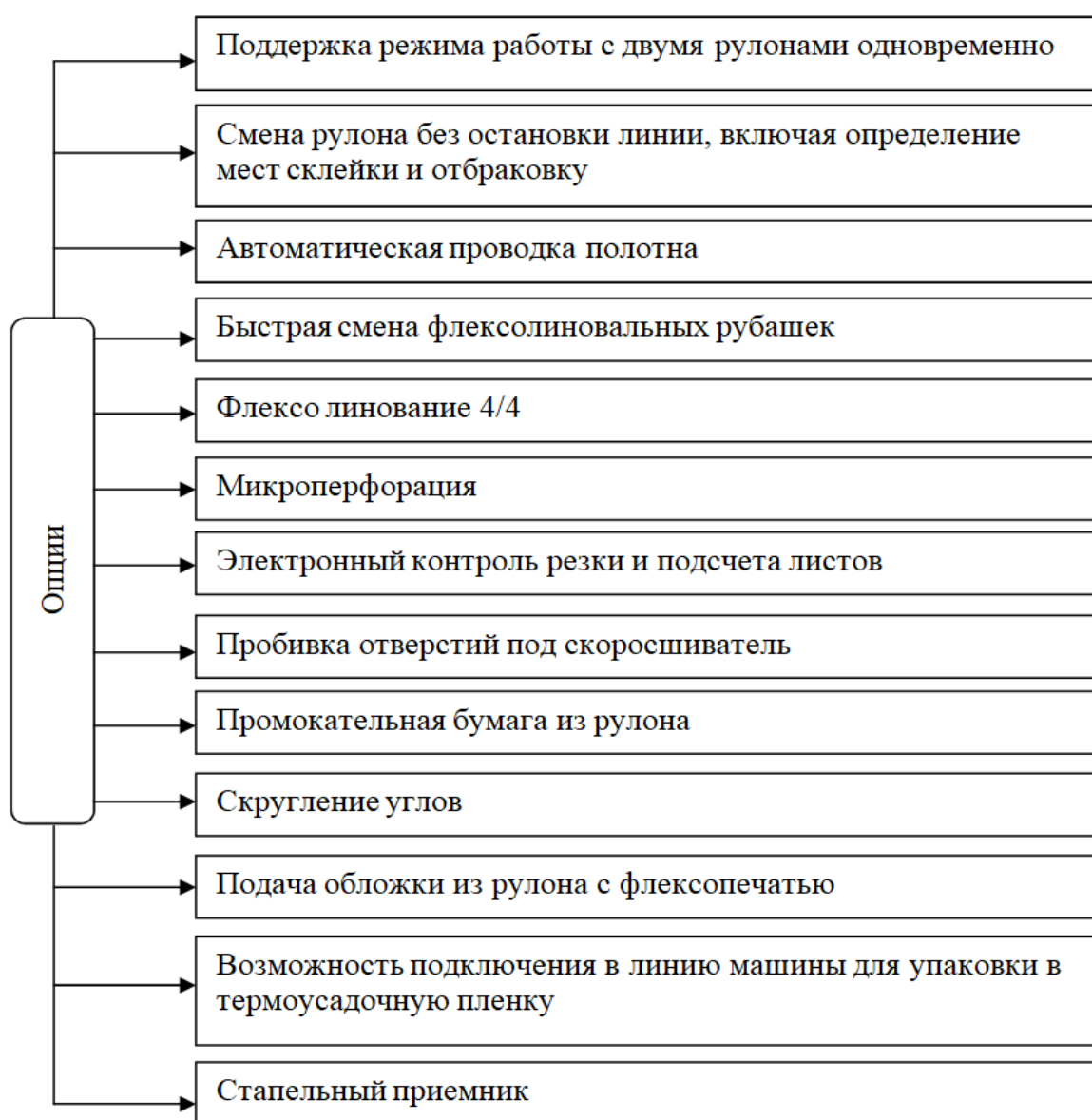


Рисунок 2.14 – Опции, реализуемые машиной для изготовления тетрадей Р15-90

В рамках организации производства предполагается взять производственное помещение в аренду. При этом при подборе помещений будут учитываться следующие требования (рисунок 2.15).

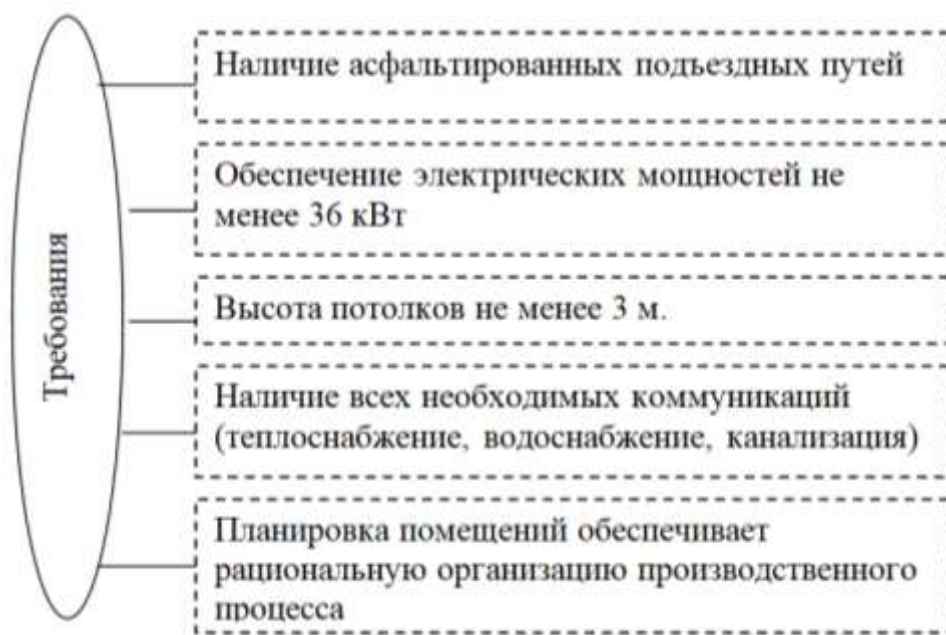


Рисунок 2.15 – Требования, предъявляемые к производственному помещению

Предварительное распределение площади, необходимой для производства продукции (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Площади помещений и их назначение

Описание	Площадь помещения, м ²
Производственные и вспомогательные площади	230
Помещение под склад сырья	50
Помещение под склад готовой продукции	100
ИТОГО	380

Таким образом, по предварительным оценкам для организации производства бумажно-беловой продукции понадобится помещение площадью не менее 380 м²

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Логистика играет важную роль в обеспечении эффективной организации производства продукции, поэтому организации логистического потока должно быть уделено первостепенное внимание. Предлагается сформировать следующую логистическую систему в ООО «КанцЮнион» (рисунок 2.16).



Рисунок 2.16 – Логистическая система в ООО «КанцЮнион»

Для бесперебойного функционирования производства необходима организация логистики материально-технического снабжения. В ООО «КанцЮнион» за данное функциональное направление деятельности будет отвечать менеджер по снабжению. Его основные функции представлены на рисунке 2.17 [23].

Важнейшей функцией логистики материально-технического снабжения является поставка необходимых ресурсов требуемого качества в строго установленные сроки. Для этого по каждому из ресурсов необходимо провести сравнение поставщиков по ряду критериев. Существенную роль играют инструменты выбора поставщика, наиболее популярным из которых является балльный метод.



Рисунок 2.17 – Функциональные направления логистики материально-технического обеспечения

В его основе лежит оценка поставщиков по балльной системе, а также показатели весомости факторов. Критерии, по которым предприятие намеревается оценивать поставщика, помогают определить, у кого из них наиболее выгодные условия, у кого имеются существенные преимущества по качеству продукции и с кем в итоге, по совокупности баллов, выгоднее сотрудничать.

При применении данного метода мы осуществляем следующую схему оценки (рисунок 2.18).

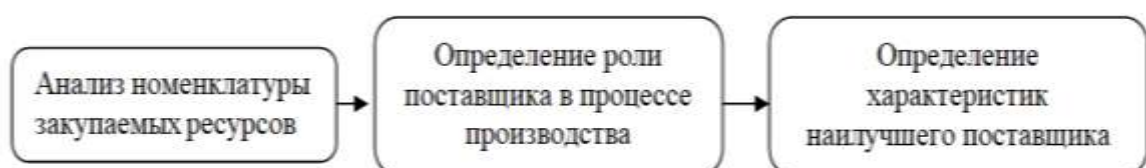


Рисунок 2.18 – Этапы определения наилучшего поставщика материалов и комплектующих

В таблице 2.3 представлены результаты выбора оптимального поставщика бумаги.

Таблица 2.3 – Выбор наилучшего поставщика балльным методом

Наименование фактора	Вес фактора	Поставщики		
		ОАО «Маяк»	ООО «Невская бумага»	АО «Русбумторг»
Цена	0,1	5	4	3
Качество	0,3	5	2	5
Опыт работы компании на рынке	0,25	5	5	5
Качество обслуживания	0,1	4	3	5
Надёжность поставок, в том числе соблюдение графика поставок	0,2	5	4	3
Географическое расположение	0,1	5	5	4
Гибкость поставки	0,25	5	4	4
Имидж поставщика	0,1	4	2	5
Рейтинг	1	6,8	5,25	5,85

Рейтинг поставщика ОАО «Маяк»: $(5 \cdot 0,1) + (5 \cdot 0,3) + (5 \cdot 0,25) + (4 \cdot 0,1) + (5 \cdot 0,2) + (5 \cdot 0,1) + (5 \cdot 0,25) + (4 \cdot 0,1) = 6,8$

Рейтинг поставщика ООО «Невская бумага»: $(4 \cdot 0,1) + (2 \cdot 0,3) + (5 \cdot 0,25) + (3 \cdot 0,1) + (4 \cdot 0,2) + (5 \cdot 0,1) + (4 \cdot 0,25) + (2 \cdot 0,1) = 5,25$

Рейтинг поставщика АО «Русбумторг»: $(3 \cdot 0,1) + (5 \cdot 0,3) + (5 \cdot 0,25) + (5 \cdot 0,1) + (3 \cdot 0,2) + (4 \cdot 0,1) + (4 \cdot 0,25) + (5 \cdot 0,1) = 5,85$

Наилучшим выбором поставщика бумаги будет являться компания ОАО «Маяк», г. Пенза, так как их продукция обладает высоким качеством, приемлемой ценой, эта компания достаточно известна, а значит и качество

поставок, надёжность данного поставщика проверены долгим временем работы и сотрудничества с крупными производителями бумажно-беловой продукции.

По аналогии была проведена сравнительная оценка поставщиков других материально-технических ресурсов. В результате сравнительного анализа различных поставщиков ресурсов были определены наиболее оптимальные по каждому из них (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Перечень поставщиков материалов для производства продукции

Наименование материала	Поставщик
Обложка тетрадная	ОАО «Маяк» г. Пенза
Краска	ООО «Пигмент» г. Тамбов
Проволока	ООО «Хорс» г. Москва

Следующим элементом логистического процесса является хранение запасов материально-технических ресурсов перед запуском их в производство. Складская логистика также обеспечивает бесперебойность производственного процесса. В ООО «КанцЮнион» система складирования материально-технических ресурсов и готовой продукции будет совмещена. Это возможно, так как условия хранения материалов и готовой продукции совпадают. При организации складской логистики будет обеспечено чёткое распределение мест хранения материалов и готовой продукции, при размещении продукции будет использоваться система ABC-анализа, предполагающая размещение материалов и готовой продукции по их оборачиваемости в производственном процессе. Чем чаще оборачивается материал, тем ближе он должен быть размещён к месту погрузки и разгрузки. В погрузочно-разгрузочных работах будут использованы электрокары [25].

Следующим этапом логистического процесса является производственная логистика, в рамках которой предполагается определение с типом организации производства. Исходя из размера предприятия, а также

ассортимента производимой продукции в качестве оптимальной была определена выталкивающая система организации производства, которая предполагает, что все аспекты производственного процесса планируются и контролируются руководителем производства. В ООО «КанцЮнион» в рамках производственной логистики заместитель директора по производству будет выполнять следующие функции (рисунок 2.19).



Рисунок 2.19 – Функциональные направления производственной логистики в ООО «КанцЮнион»

Перемещение материального потока в логистическом процессе осуществляется с помощью подсистемы транспортной логистики. При организации транспортной логистики предполагается разделение всех потоков на два типа: внутренние и внешние (рисунок 2.20) [5].



Рисунок 2.20 – Механизм организации транспортной логистики в ООО «КанцЮнион»

Как показано на рисунке, организация внешних транспортных потоков на предприятии будет осуществляться с использованием услуг транспортной компании города, с которой будет заключён договор и согласованы регулярные маршруты поставки материалов или готовой продукции, а также предусмотрен вариант периодической доставки грузов по мере необходимости. Организация внутренних транспортных потоков будет осуществляться кладовщиком и грузчиком с использованием электрокаров. Планирование внутренних транспортных потоков будет осуществляться исходя из плана производства продукции [29].

Для обеспечения контроля движения материалов и связанных с ним потоков в организации будет сформирована информационная логистическая система. Для этого будет использоваться наиболее часто используемая в организациях малого бизнеса система «1С: Предприятие».

В основу «1С: Предприятие» положено финансовое моделирование деятельности с использованием процессно-ориентированного подхода к её описанию и анализ создания стоимости в организации. Программа позволяет смоделировать планируемую деятельность существующей или вновь создаваемой организации [27].

Программа включает в себя следующие основные конфигурации (рисунок 2.21).



Рисунок 2.21 – Основные конфигурации системы «1С: Предприятие»

Распределительная логистика имеет важное значение в обеспечении эффективного функционирования предприятия. За систему распределения в организации будет нести ответственность менеджер по сбыту. В рамках распределительной логистики он будет заниматься исследованием рынка, определением наиболее перспективных сегментов рынка, формированием каналов распределения на выбранных сегментах, а также продвижением продукции [28].

Каналы распределения - это совокупность предприятий или предпринимателей, которые принимают на себя или помогают передать кому-либо право собственности на конкретные товары или услуги при движении его от производителя к потребителю. Производитель передаёт часть работы по сбыту посредникам и в какой то мере теряет контроль над тем, как и кому продаётся товар. Но посредники выгодны для предприятий.

Исходя из вышесказанного, было принято решение сформировать следующую систему распределения продукции в организации (рисунок 2.22).



Рисунок 2.22 – Каналы распределения продукции в ООО «КанцЮнион»

На наш взгляд сбыт предприятием должен осуществляться через косвенный канал. Для сбыта продукции необходимо будет привлечь независимых посредников. Причём предприятие должно отдаваться оптовым торговцам. Этот выбор объясняется тем, что продукция ООО «КанцЮнион» будет недостаточно известна на рынке и поэтому предприятию будет необходимо затратить значительные усилия. Для того, чтобы минимизировать расходы на сбыт продукции целесообразно будет привлечь оптовых посредников, у которых уже созданы сбытовые системы и

установлены прочные деловые контакты, а также розничных торговцев г. Пензы и Пензенской области и других регионов России.

В последствие необходимо будет перейти на использование комбинированного канала распределения. Для этого с самого начала деятельности предприятия необходимо будет развивать собственные сбытовые каналы.

В качестве основных критериев выбора посредников будут выбраны следующие критерии (рисунок 2.23).

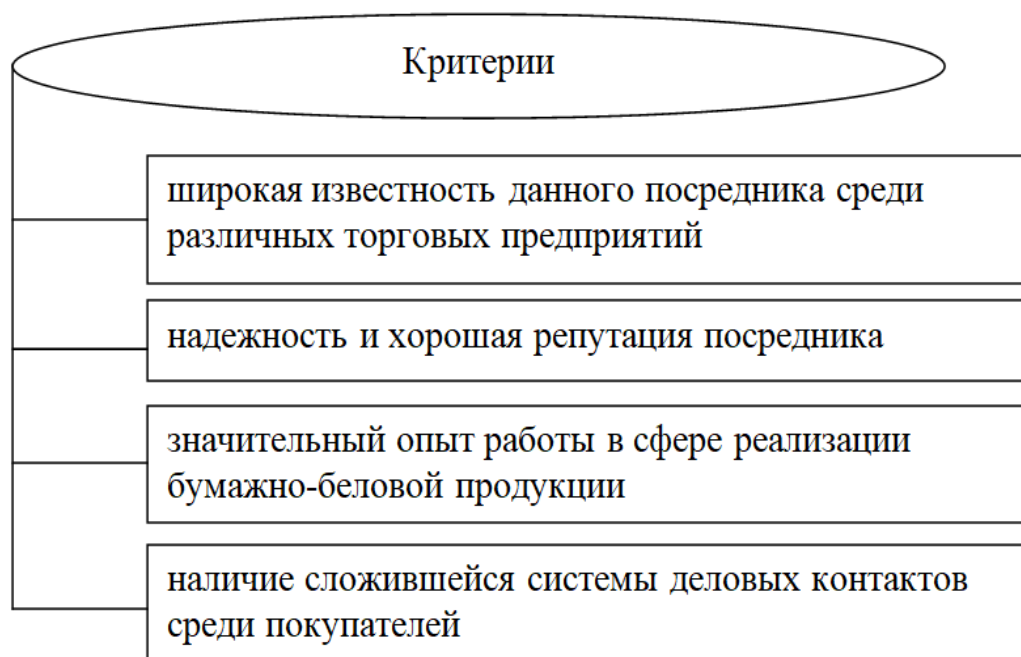


Рисунок 2.23 – Критерии выбора посредников при реализации продукции ООО «КанцЮнион»

При создании системы мотивации участников канала товародвижения упор будет сделан на кооперирование с посредниками и дистрибьюторами. Для достижения подобного результата будут использованы следующие стимулы: обеспечение высокой нормы прибыли, заключение сделок на специальных и выгодных условиях, премии в размере от 3 до 5% от суммы сделки за включение совместных рекламных акций.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО ПРОИЗВОДСТВУ БУМАЖНО-БЕЛОВОЙ ПРОДУКЦИИ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Предприятие будет осуществлять производственно-хозяйственную деятельность на основе определённой организационно-правовой формы. В качестве такой формы было определено общество с ограниченной ответственностью.

Предприятие будет организовано и осуществлять свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иными нормативно-правовыми актами.

Учредительными документами общества с ограниченной ответственностью являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утверждённый ими устав [2].

Эффективность достижения целей организации, реализации её стратегии, взаимодействия с внешней средой в значительной мере определяются правильностью построения структуры организации.

Наличие на предприятии чётко разработанной структуры и системы управления придаёт её деятельности скоординированный, системный характер, способствующий многостороннему развитию потенциала фирмы [20].

В целях построения оптимальной организационной структуры управления необходимо определить те задачи, решение которых определяет эффективность функционирования организации. Для ООО «КанцЮнион» были определены следующие основные задачи (рисунок 3.1).

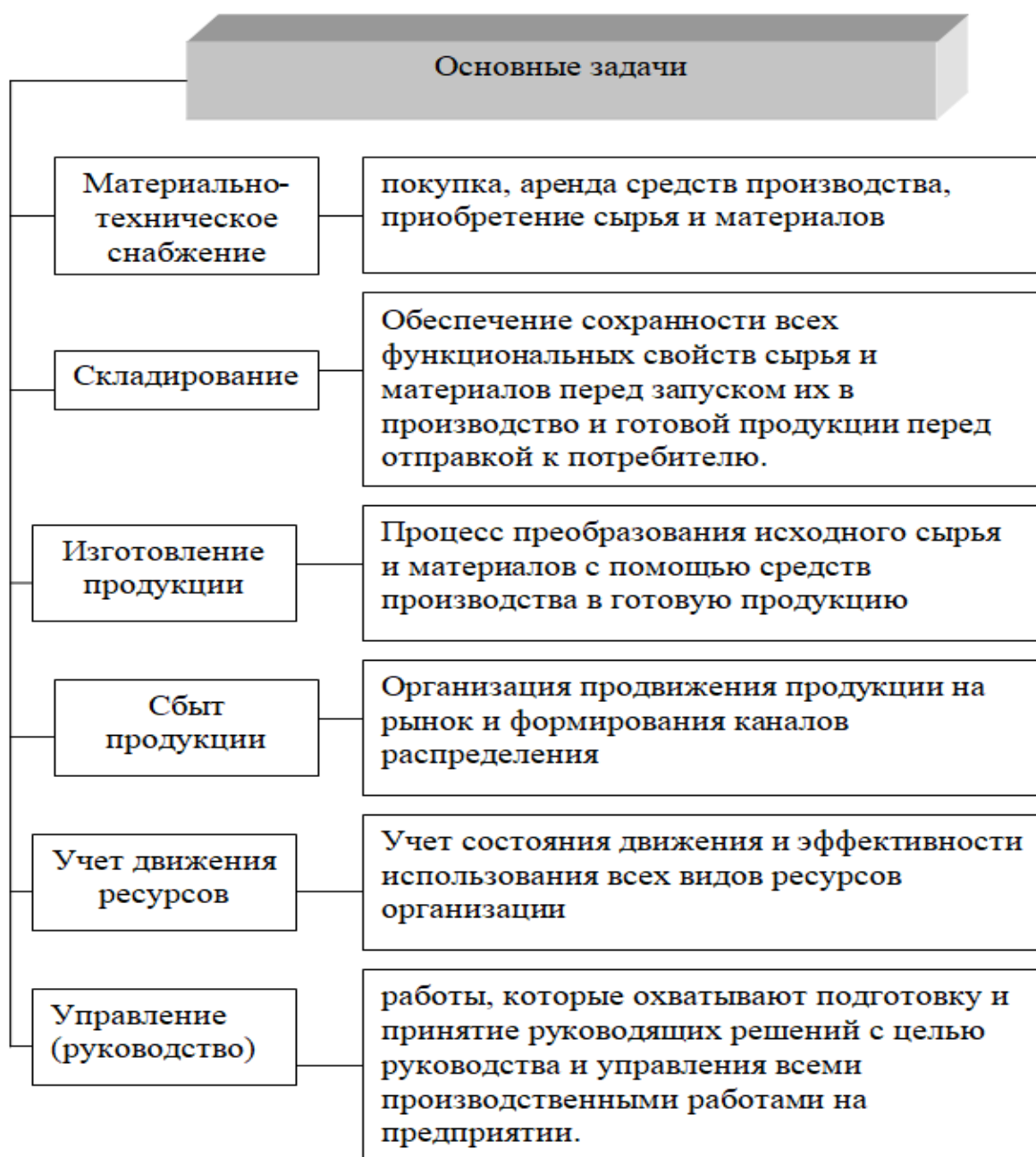


Рисунок 3.1 – Основные задачи, решаемые в ООО «КанцЮнион»

Исходя из указанных задач, была разработана организационная структура управления, представленная в приложении А.

Планируемая организационная структура предприятия является линейно-функциональной.

Применение линейно-функциональных структур управления наиболее эффективно в таких организациях, где задачи и функции аппарата

управления носят достаточно устойчивый, редко меняющийся, стандартный характер.

Линейно-функциональная структура управления обладает следующими преимуществами (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Основные преимущества линейно-функциональной структуры управления [24]

Эффективное взаимодействие между структурными элементами организации осуществляется посредством наделения их определёнными полномочиями, то есть ограниченным правом принятия решений.

Исходя из решаемых задач в ООО «КанцЮнион» была сформирована следующая система распределения управленческих полномочий, представленная на рисунке 3.3. При распределении полномочий учитывалось, что их должно быть достаточно, чтобы реализовывать структурному элементу задачи и установленный функционал. Кроме того, учитывалась взаимосвязь полномочий сотрудников, позволяющих совместно решать поставленные задачи.



Рисунок 3.3 – Распределение полномочий в ООО «КанцЮнион»

Для обеспечения эффективной реализации поставленных задач, была сформирована штатная численность персонала (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Штатная численность персонала в ООО «КанцЮнион»

Наименование должности	Количество, чел.
Директор	1
Бухгалтер	1
Заместитель директора по производству	1
Оператор линии	6
Кладовщик	1
Менеджер по сбыту	1
Менеджер по снабжению	1
Грузчик	2
Итого	14

Таким образом, штатная численность персонала составит 14 человек.

Управление персоналом – одна из самых сложных и одновременно существенных подсистем каждого производственного процесса. Максимально полное использование трудового потенциала работников предприятия – ключевой фактор для его успешной деятельности в условиях рыночных отношений [8].

ООО «КанцЮнион» будет придерживаться стратегии управления персоналом, основанной на развитии у персонала приверженности своей организации и её целям, что предполагает высокую степень принятия работниками целей организации. В этом случае от работника ожидается высокий уровень производительности, ориентированной на постоянное улучшение в работе и отражающей требования рынка. Соответственно, и политика стимулирования труда персонала включает широкий набор средств, призванных повысить вовлеченность работников в дела организации.

Система найма персонала, используемая на предприятии, представлена на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Система найма персонала в ООО «КанцЮнион»

Важным аспектом управления персоналом в организации является адаптация сотрудников.

Так как на первоначальном этапе в ООО «КанцЮнион» будет формироваться команда из новых сотрудников, то в течение первого месяца работы будет организован семинар, где раскроются основы философии предприятия, обрисуются перспективы его развития. Также пройдет подробное ознакомление с выпускаемым продуктом и с технологическим процессом их производства.

В течение первой недели работы с сотрудниками будут постоянно организовываться встречи с руководителем предприятия с целью пояснения всех функций и обязанностей, а также контроля за уже осуществляемой работой [18].

Значительная часть успеха предприятия зависит от квалификации сотрудников, поэтому в ООО «КанцЮнион» будет введена практика непрерывного обучения, которому способствует изучение опыта лучших российских предприятий, а также контакты с научными учреждениями, работающими в области производства бумажно-беловых товаров.

Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений сотрудников современному уровню производства и управления.

При обучении новых сотрудников в ООО «КанцЮнион» будут применяться методы обучения на рабочем месте, в частности инструктаж, и самообучение с последующим контролем результатов самообучения.

Внутри производственного подразделения для подготовки производственных рабочих будет использоваться ротация. Производственные рабочие, поступающие на работу, в течение первых месяцев должны освоить все виды производственных операций, переходя от одного участка к другому через какой-то промежуток времени. Такой метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников участков и избежать кризисных ситуаций в случае болезней, увольнений, внезапного

увеличения объёма работ. Помимо обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями [16].

Заработная плата сотрудника рассчитывается исходя из стоимости обработки за единицу измерения, т.е. работник сам планирует и ожидает выходной результат. Данный способ оплаты труда ещё больше стимулирует работу и устанавливает зависимость между будущим доходом сотрудника и показателями успеха компании, как следствие работник непосредственно заинтересован увеличить производительность труда, соответственно производственные объёмы компании увеличиваются.

Также на предприятии предусмотрена система вознаграждений. По итогам работы за квартал, год лучшим работникам выплачиваются премии, вознаграждения. Кроме того, по обоснованным заявлениям работников им может быть предоставлена материальная помощь или беспроцентная ссуда с условием возврата без определения жёсткого графика. Помимо этого, предприниматель выступает поручителем в обслуживающем предприятии банке сотрудников при получении ими кредитов.

На корпоративных мероприятиях и общих праздниках (день рождения фирмы) будет уделяться особое внимание творчески-активной части коллектива и работникам, достигшим наибольших результатов, поощряя их грамотами, тем самым признавая их причастность к делам фирмы. Немаловажной является потребность человека в самоутверждении, признании со стороны окружающих. Такие работники удовлетворяются путём приобретения компетенции, завоевании авторитета, лидерства, получения публичного признания. А при удовлетворении этих потребностей человек в результате имеет максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения, стоящих перед ним задач [14].

Благодаря социальной работе на предприятии будет складываться благоприятная рабочая обстановка, хорошие同事ческие отношения и приятная атмосфера.

3.2 Формирование стратегий предприятия

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определённые ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Миссия ООО «КанцЮнион» звучит следующим образом: «Обеспечение нужд потребителей в высококачественной бумажно-беловой продукции путём развития производства с применением инновационных технологий, следуя последним тенденциям стандартов отрасли».

Детализация миссии для общества, деловых партнёров и потребителей представлена на рисунке 3.5.

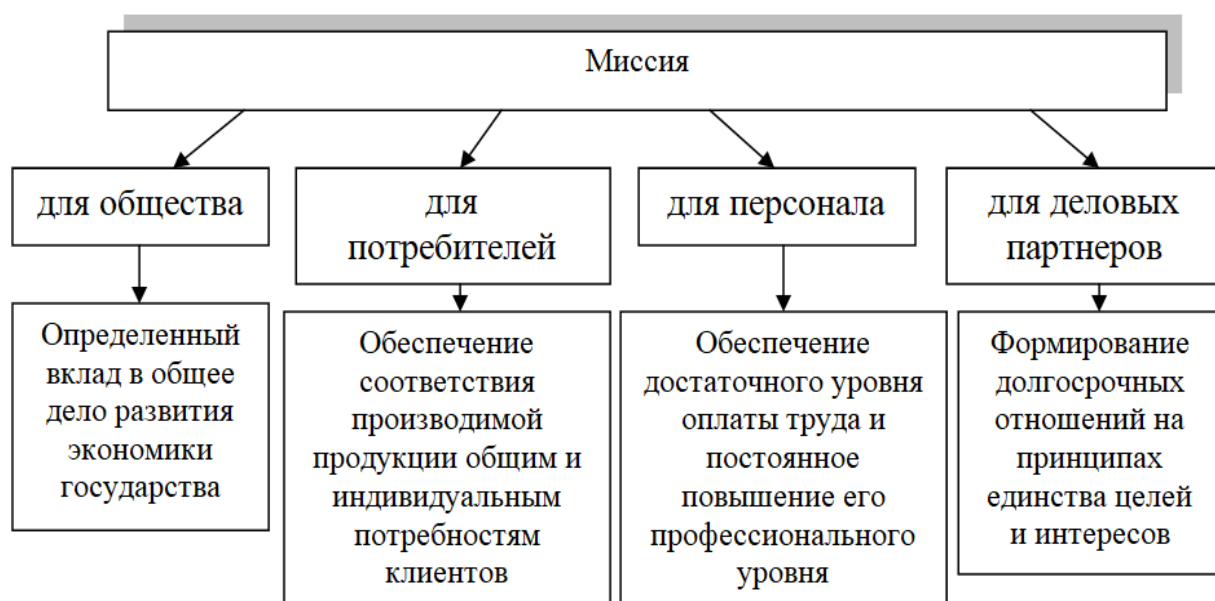


Рисунок 3.5 – Детализация миссии ООО «КанцЮнион»

Любая структура управления — это, прежде всего целенаправленная система, имеющая иерархическое строение и организованная для достижения целей фирмы, которые принято называть целями функционирования. Дерево целей ООО «КанцЮнион» представлено на рисунке 3.6.

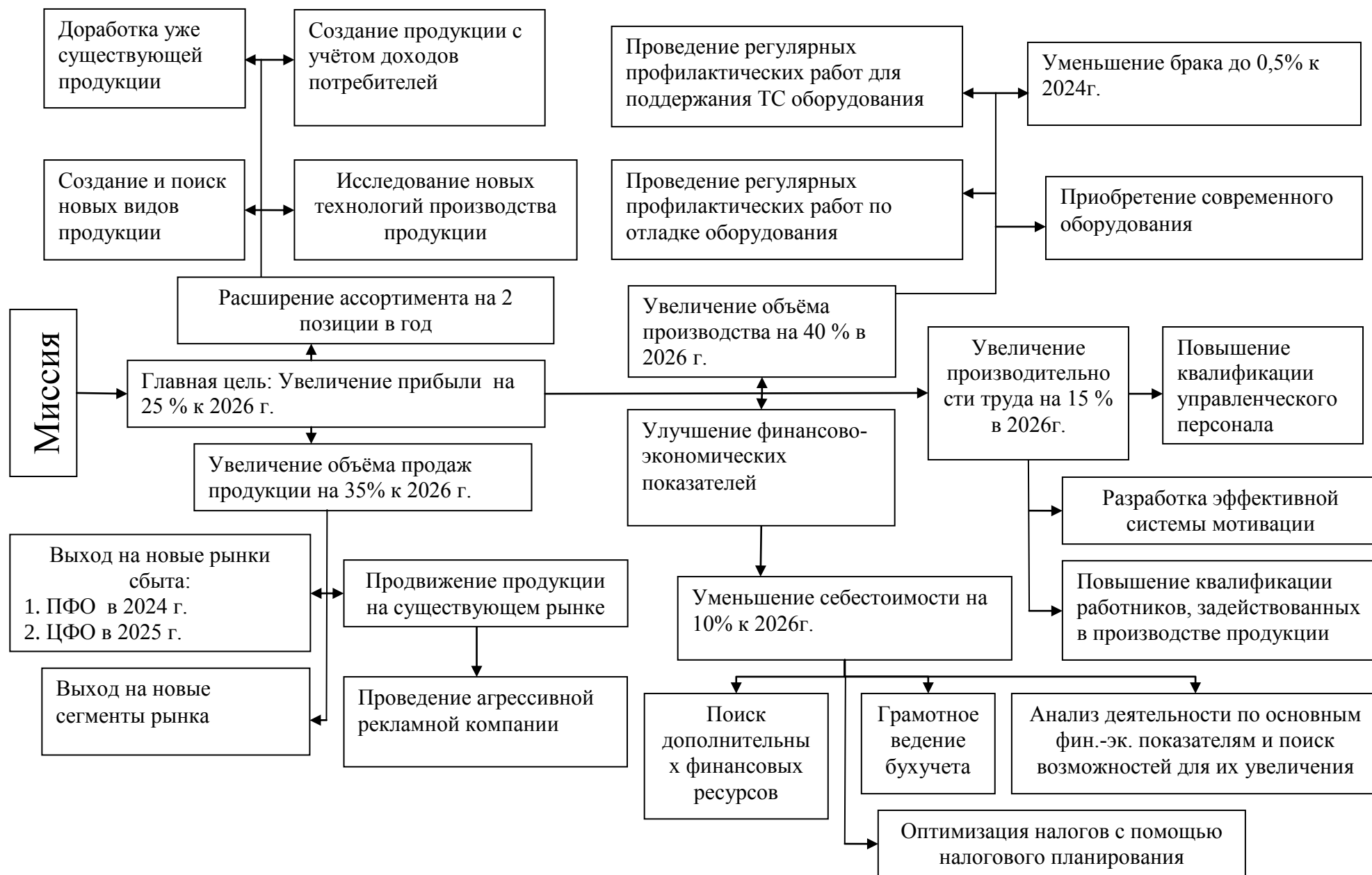


Рисунок 3.6 – Система стратегических целей ООО «КанцЮнион»

Для выполнения главной цели каждое подразделение должно выполнить свои цели.

Дерево целей для отдела сбыта представлено на рисунке 3.7.



Рисунок 3.7 – Дерево целей для отдела сбыта

Система целей отдела снабжения представлена на рисунке 3.8.



Рисунок 3.8 – Система целей отдела снабжения

Система целей производственного отдела представлена на рисунке 3.9.



Рисунок 3.9 – Дерево цели производственного отдела

Целью управления кадрами будет улучшение качества работы персонала (рисунок 3.10).



Рисунок 3.10 – Цели управления кадрами

Целью бухгалтерии будет улучшение финансового состояния предприятия за счёт основных финансово-экономических показателей (рисунок 3.11).

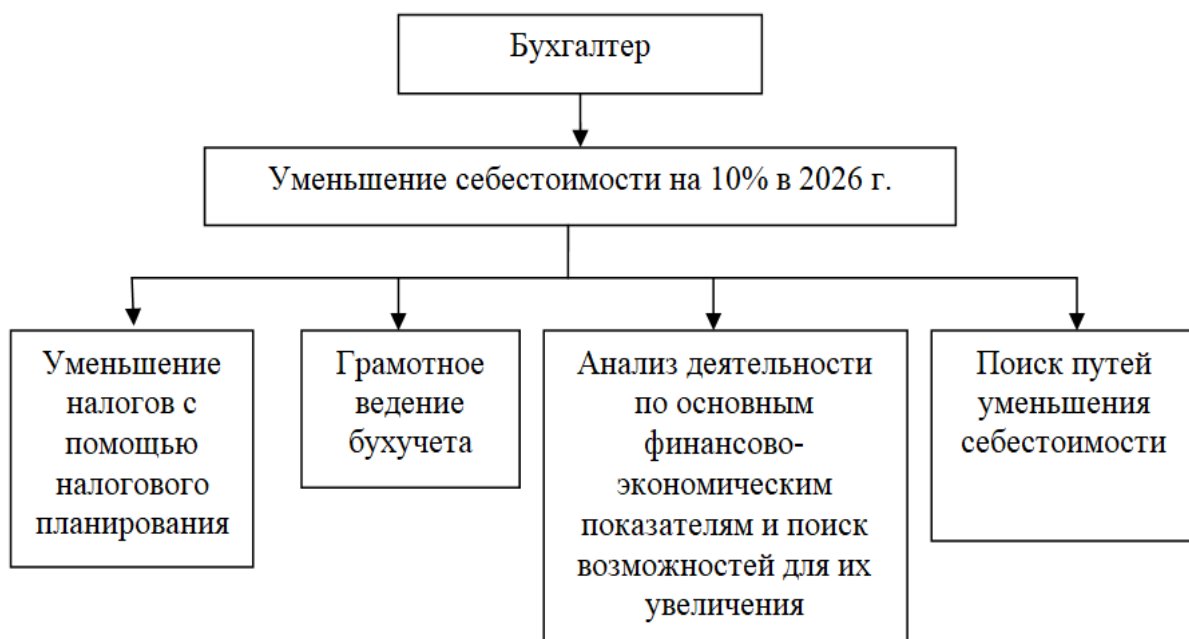


Рисунок 3.11 – Цели бухгалтерии

Согласно общепринятой схеме стратегического управления после определения миссии и системы стратегических целей процесс стратегического планирования необходимо продолжить исследованием внешней и внутренней среды.

Для анализа внешней среды организации был использован инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа – PEST-анализ. Результаты анализа показаны в таблице 3.2. В строках таблицы записываются конкретные проявления факторов внешней среды, которые оказывают влияние на организацию и требуют проведения в ней соответствующих изменений. Вес группы определяется сопоставительным сравнением их важности между собой. Вес группы и вес фактора внутри группы назначается по принятой шкале, например, пятибалльной. Результирующий вес определяется алгебраическим умножением веса группы на вес фактора внутри группы [26].

Таблица 3.2 – Таблица весов факторов внешней среды

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы (балл)	Вес фактора (балл)	Итого (балл)
1	2	3	4	5	6
Политические	ПП1	Наличие высоких административных барьеров для организации бизнеса (долгая процедура согласования документов)	3	3	9
	ПП2	Федеральные и региональные программы поддержки малого предпринимательства		2	6
	ПП3	Отсутствие эффективной системы реализации законодательных инициатив и методов контроля их выполнения		3	9
Экономические	ЭЭ1	Существенное колебание курс иностранной валюты	4	4	16
	ЭЭ2	Изменение налогового законодательства		3	12
	ЭЭ3	Высокая ёмкость рынка		4	16
	ЭЭ4	Ежегодное увеличение стоимости энергоресурсов (электроэнергии, топливно-смазочных материалов)		2	8

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6
Технологические	ТТ1	Стандартизация производства бумажно-беловой продукции	4	4	16
	ТТ2	Большой выбор оборудования для производства бумажно-беловой продукции		3	12
	ТТ3	Наличие на рынке доступных информационных технологий		4	16
Социально-демографические	СД1	Наличие на рынке высококвалифицированных специалистов	2	4	8
	СД2	Уровень доходов населения		2	4
	СД3	Уровень рождаемости населения		3	6

Результаты оценки профиля среды представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Профиль среды ООО «КанцЮнион»

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка (балл)
1	2	3	4	5
ПП1	9	1	-	-9
ПП2	6	3	+	+18
ПП3	9	2	-	-18
ЭЭ1	16	2	+	+32
ЭЭ2	12	2	-	-24

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5
ЭЭ3	16	3	+	+48
ЭЭ4	8	2	-	-16
ТТ1	16	2	+	+32
ТТ2	12	2	+	+24
ТТ3	16	2	+	+32
СД1	8	3	+	+24
СД2	4	2	+	+8
СД3	6	2	-	-12

Результаты анализа профиля среды представим на рисунке 3.12.

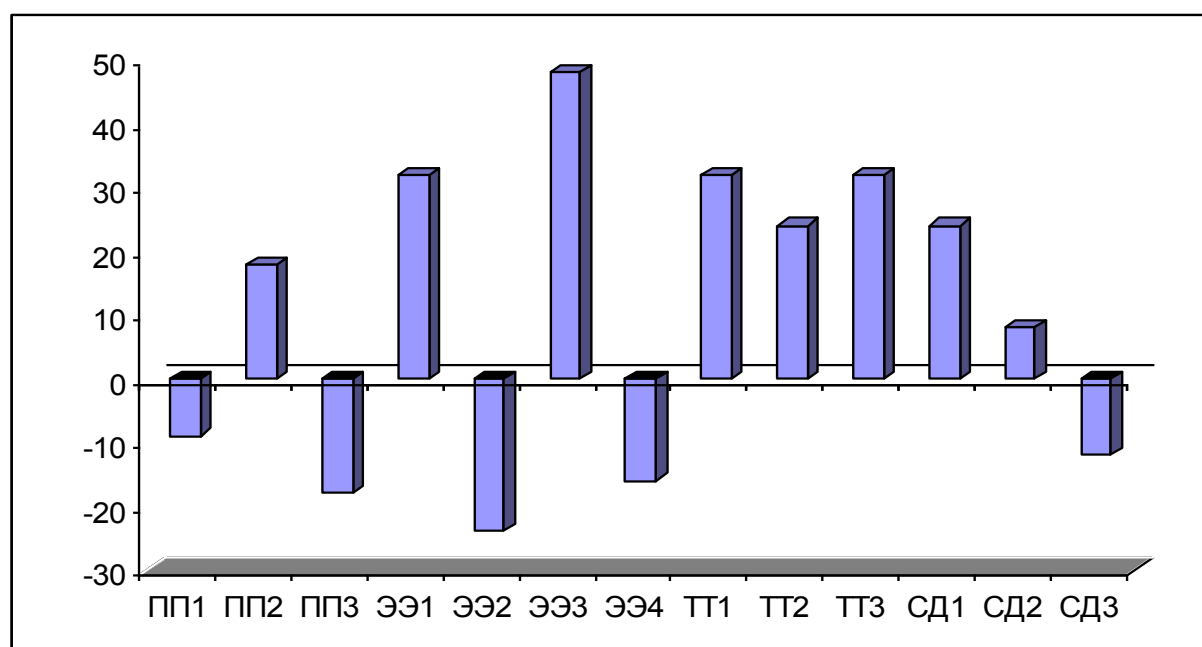


Рисунок 3.12 – Профиль среды ООО «КанцЮнион»

Результаты оценки внутренней среды ООО «КанцЮнион» представлены в таблице 3.4.

Таким образом, проведённый анализ показал, что в области маркетинга, в условиях ограниченности финансовых ресурсов, а также отсутствием на первоначальном этапе специализированного структурного подразделения, ряд функций будет реализован хуже, чем у конкурентов.

Таблица 3.4 – Анализ факторов внутренней среды ООО «КанцЮнион»

Группа факторов	Содержание фактора	Сильная сторона / слабая сторона
1	2	3
Маркетинговая деятельность	Система продвижения продукции	Слабая сторона
	Позиционирование продукции на выбранных сегментах рынка	
	Система продвижения продукции на выбранных сегментах рынка	
	Эффективность продаж	
Производственная деятельность	Планирование процессов производства продукции	Сильная сторона
	Организация логистических процессов	Сильная сторона
	Организация и планировка производственного процесса	
	Использование высокотехнологичного оборудования	
	Система обеспечения качества продукции	
Организационная деятельность	Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	Слабая сторона
	Качество коммуникаций	Сильная сторона
	Рациональность распределения полномочий и ответственности	
	Процедуры управления, нормы, правила	Слабая сторона
	Использование информационных технологий управления	
Работа с персоналом	Система найма персонала	Сильная сторона
	Система развития персонала	
	Взаимоотношения менеджеров с работниками	
	Система мотивации сотрудников	

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3
Финансовая деятельность	Прибыльность предприятия	Слабая сторона
	Поддержание ликвидности	
	Финансовая устойчивость	

В то же время в области организации производства, предприятие обладает существенными преимуществами по сравнению с конкурентами. Также необходимо отметить, что система управления персоналом будет выстроена с учётом современных подходов и методов и соответственно, она будет гораздо лучше, чем у конкурентов. На предприятии будет использоваться современное оборудование, также можно выделить благоприятный климат в коллективе, при этом организационная структура и система распределения полномочий позволит также обеспечить конкурентное преимущество организации. Слабой стороной на первоначальном этапе будет система управления финансовыми ресурсами, что обусловлено их ограниченностью в условиях становления компании.

По результатам анализа внешней и внутренней среды организации была построена матрица SWOT для предприятия (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – SWOT-анализ ООО «КанцЮнион»

<i>Слабые стороны</i>	<i>Сильные стороны</i>
1	2
Слабо развита система продвижения продукции Низкая финансовая устойчивость предприятия Отсутствие долгосрочных связей с потребителями. Отсутствие опыта работы на рынке.	Использование современного высокопроизводительного оборудования Эффективная система коммуникаций Чёткое распределение полномочий и ответственности

Продолжение таблицы 3.5

1	2
Более высокая себестоимость производства продукции на первоначальном этапе.	Эффективная система найма и развития персонала Долгосрочное планирование деятельности организации
<i>Угрозы</i>	<i>Возможности</i>
Рост уровня инфляции Колебание курса национальной валюты. Существенное колебание цен на ресурсы. Санкционное давление на российскую экономику. Падение доходов населения.	Снижение учётной ставки ЦБ РФ Активно растущая ёмкость рынка. Государственная поддержка отечественного предпринимательства. Появление новых технологических и технических решений в области производства и реализации бумажно-беловых товаров.

Таким образом, проведённый анализ показал, что во внешней среде созданы благоприятные условия, которые позволяют с одной стороны за счёт имеющихся сильных позиций укрепиться на рынке, а с другой стороны укрепит свои слабые позиции.

Проведённый анализ внешней и внутренней среды организации позволяет определиться с базовыми стратегиями ООО «КанцЮнион» (рисунок 3.13). Данные рисунка показывают, что в качестве стратегии функционирования определена стратегия фокусирования, направленная на максимальное удовлетворение запросов определённого целевого сегмента рынка. В качестве стратегии роста выбрана стратегия концентрированного роста, то есть концентрации предприятия на функциональных характеристиках продукта.

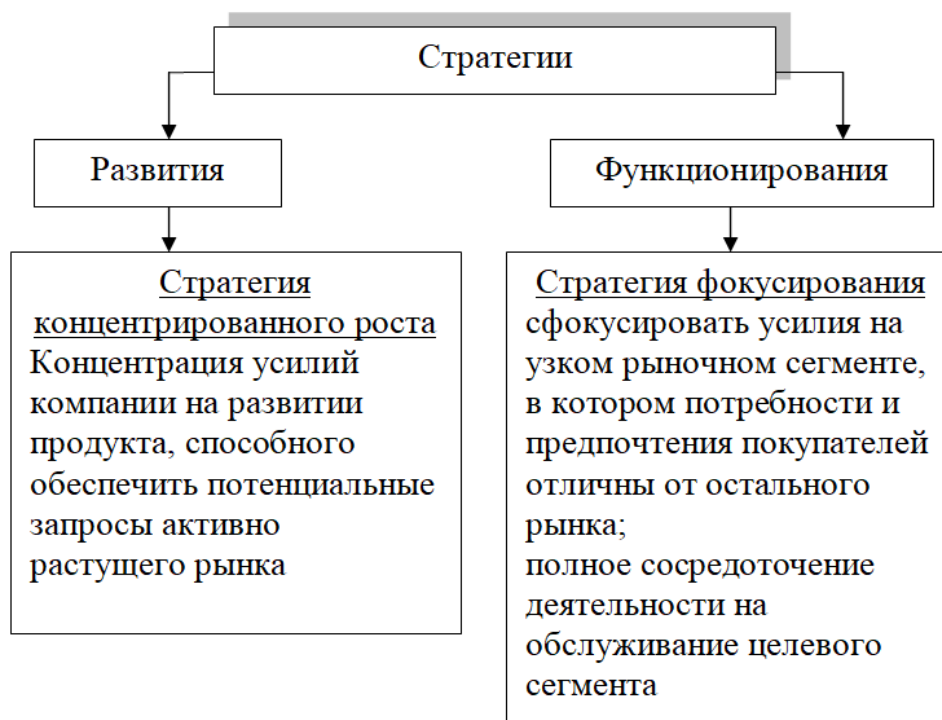


Рисунок 3.13 – Стратегии функционирования и развития
ООО «КанцЮнион»

Таким образом, принятые стратегии позволят обеспечить долгосрочное устойчивое развитие предприятия на рынке.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Для создания и организации нового предприятия по производству тетрадей и успешной реализации планируемого проекта (приобретения оборудования, аренды и обустройства площадей, материалов, и так далее) необходимо провести ряд мероприятий. Первоначальное финансирование предприятия будет осуществляться за счёт собственного капитала, сформированного из денежного вклада учредителей общества с ограниченной ответственностью общей суммой 2945000 рублей и кредита, равного 2700000 рублей.

В начале своей деятельности ООО «КанцЮнион» должно арендовать помещение общей площадью около 380 м². Необходимо найти подходящие площади (офисные, складские и производственные). Все площади должны быть подготовлены для начала работы, для этого будут проведены необходимые ремонтные работы. Планируется, что этап подготовки площадей продлится 34 дня. Стоимость этапа по предварительным прогнозам составит 350000 рублей. В свою очередь затраты на аренду исходя из площади в 380 м², а также средней стоимости аренды в размере 230 руб. составят 87,4 тыс. руб. в месяц или 1048,8 тыс. руб. в год.

Второй этап: планируются мероприятия по этому этапу проводить параллельно первому этапу, но только по некоторым позициям. Оборудование, офисная мебель, и оргтехника приобретаются по мере подготовки административных и производственных площадей. Необходимо будет в отведённые 105 дней купить оборудование на общую сумму около 2650000 рублей.

Также, на втором этапе будут куплены оргтехника и офисные принадлежности и офисная мебель, установлено программное обеспечения. Этап предполагается длительностью 22 дня.

Подбор персонала и заключение договоров с поставщиками являются третьим этапом.

Четвёртым и пятым этапом являются монтажные и пуско-наладочные работы.

По предварительным оценкам затраты на приобретение оборотных средств составят 50% от величины затрат на приобретение основных средств, что составит 1325000 рублей.

Далее необходимо рассчитать затраты на оплату труда персонала (таблица 3.6).

Таким образом, месячный фонд оплаты труда сотрудников составит 554000 рублей, что в год составит 6648000 руб. затраты на оплату страховых взносов в год составят 2007696 рублей.

Таблица 3.6 – Затраты на оплату труда персонала ООО «КанцЮнион»

Наименование должности	Количество, чел.	Заработная плата, руб.	Фонд оплаты труда в месяц, руб.
Директор	1	50000	50000
Бухгалтер	1	38000	38000
Заместитель директора по производству	1	40000	40000
Оператор линии	6	45000	270000
Кладовщик	1	30000	30000
Менеджер по сбыту	1	35000	35000
Менеджер по снабжению	1	35000	35000
Грузчик	2	28000	56000
Итого	14	-	554000

Производство начнётся после проведения необходимых мероприятий 01.05.2023 года. Планируется, что план производства будет оптимизирован под план сбыта, для повышения финансовой стабильности предприятия.

В первый месяц планируется произвести около 6000 тетрадей. В дальнейшем планируется наращивать производство и продажи до 120 тыс. тетрадей месяц. Производство будет постепенно наращиваться и осуществляться в соответствии с возможностями сбыта, учитывая потери и запас продукции.

На начальном этапе деятельности предприятия всю продукцию планируется продавать по факту. В последующем, когда предприятие займёт планируемую долю рынка, и его продукция будет пользоваться популярностью, то условия продажи могут быть пересмотрены. Например, с целью стимулирования продаж для постоянных клиентов, а также клиентов, закупающих большой объем партии будет предоставляться продажа в кредит и системы скидок.

Калькуляция себестоимости тетради 12 листов представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Калькуляция себестоимости тетради 12 листов, руб.

Статья затрат	Сумма
Материальные затраты	2,55
Амортизация	0,15
Заработная плата с отчислениями во внебюджетные фонды	1,32
Прочие расходы	0,46
Общехозяйственные расходы	0,23
Коммерческие расходы	0,11
Полная себестоимость	4,83

Таким образом, полная себестоимость одной тетради 12 листов составит 4,83 рубля.

По аналогии была рассчитана себестоимость других видов продукции (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Полная себестоимость производимой продукции

Наименование продукции	Сумма
Тетрадь школьная 24 листа	9,27
Тетрадь школьная 18 листов	7,03
Тетрадь общая 48 листов	17,58
Тетрадь общая 60 листов	21,74
Тетрадь общая 96 листов	34,78
Тетрадь общая 120 листов	42,02

Далее была рассчитана цена реализации продукции исходя из следующих данных:

- норма прибыли – 30%;
- НДС – 20%.

Результаты расчёта представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Формирование цены реализации продукции

Наименование продукции	Себестоимость	Норма прибыли	НДС	Цена реализации
Тетрадь школьная 12 листов	4,83	1,45	0,63	6,91
Тетрадь школьная 24 листа	9,27	2,78	1,21	13,26
Тетрадь школьная 18 листов	7,03	2,11	0,91	10,05
Тетрадь общая 48 листов	17,58	5,27	4,57	26,37
Тетрадь общая 60 листов	21,74	6,52	5,65	32,61
Тетрадь общая 96 листов	34,78	10,43	9,04	52,17
Тетрадь общая 120 листов	42,02	12,61	10,93	63,03

Расчёт полной себестоимости и цены реализации позволяет сделать анализ безубыточности, то есть определить критический объем производства. Результаты расчёта точки безубыточности тетради 12 листов в 2024 году представлены на рисунке 3.14.

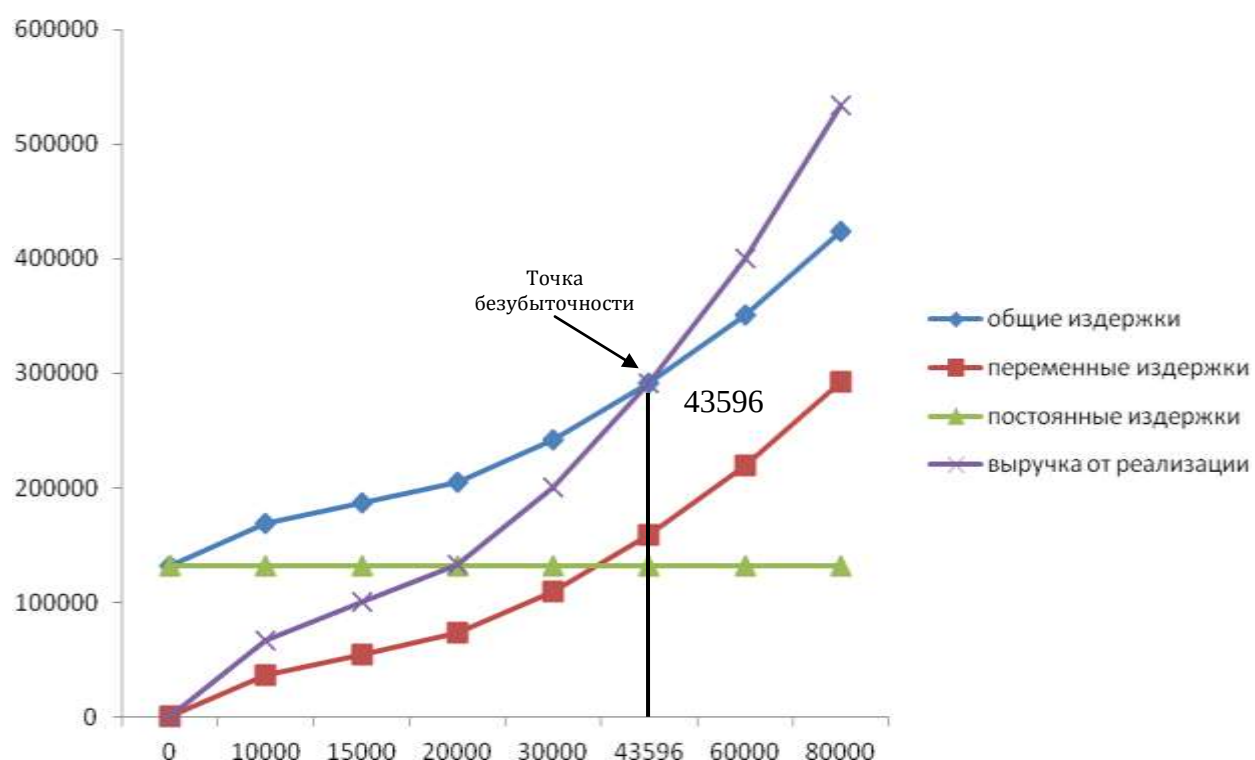


Рисунок 3.14 – Точка безубыточности производства тетрадей 12 листов, ед.

Приведённые данные показывают, что объем безубыточного производства тетради 12 листов составит в 2024 году 43596 единиц, а фактически предполагается произвести 60000 единиц, что на 16404 больше. Соответственно, у предприятия имеется существенный запас прочности.

Деятельность предприятия на ближайшие 5 лет отражена в плане доходов и расходов (приложение Б). Чистая прибыль за время реализации проекта будет изменяться в зависимости от инфляции и объёмов продаж, и на конец проекта составит около 3,8 млн. руб. в год.

Благодаря эффективному использованию всех имеющихся в наличии средств, будут достигнуты следующие финансовые результаты (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Экономические показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	8
Период окупаемости, месяцев	36
Дисконтированный период окупаемости, месяцев	39
Средняя норма рентабельности, %	48,94
Чистый приведенный доход, руб.	4 822 477
Индекс прибыльности	1,88

Период окупаемости данного проекта равен 36 месяцам. Дисконтированный период окупаемости данного проекта равен 39 месяцам (при ставке дисконтирования, принятой равной ключевой ставке на период расчёта 8%). Средняя норма рентабельности проекта равна 48,94%, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются более чем в 1,5 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Чистый приведённый доход от реализации проекта равен почти пяти миллионам рублей, что также свидетельствует о выгоде проекта.

Таким образом, произведённые расчёты показывают, что организация производства тетрадей является экономически эффективной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённые исследования показали, что российский рынок бумажно-беловых товаров считается одним из самых перспективных. Рынок стабильно растёт примерно на 25-30% в год. Ёмкость рынка бумажно-беловых товаров составила в 2021 году 94,6 млрд. руб., что на 27% больше чем в 2020 году. Причём за период 2017-2021 гг. рынок вырос практически в 3 раза. Рост рынка обусловлен двумя факторами: ростом цены на продукцию (инфляционные процессы) и ростом физического объёма потребления продукции. В структуре рынка наибольшую долю занимает бумага для множительной техники, её доля варьирует от 65% до 70%, школьные тетради занимают порядка 20-25% рынка, в свою очередь общие тетради занимают порядка 5-7% рынка, на альбомы для рисования и папки приходится порядка 2-3%, а блокноты занимают порядка 1-1,5%. Наибольший рост рынка показывает бумага для множительной техники, а также общие тетради.

Рассмотрев структуру рынка и динамику развития каждого товарного сегмента, пришли к выводу, что организация конкурентного производства возможна только в следующих сегментах: тетради школьные, общие тетради.

При реализации агрессивной рекламной политики к третьему году реализации проекта предполагается занять порядка 0,5% российского рынка школьных тетрадей и 1% рынка общих тетрадей.

В результате проведённой сегментации рынка было установлено, что целевой аудиторией на рынке физических лиц являются студенты и школьники, приобретающие продукцию в специализированных магазинах канцелярских товаров 1 раз в 2-3 месяца. А потенциальным потребителем на рынке юридических лиц является крупная и средняя коммерческая организация, совершающая покупки не реже одного раза в месяц, уделяющая внимание качеству продукции.

Производство школьных тетрадей будет осуществляться в соответствии с ГОСТ Р 54543-2011 «Тетради ученические. Общие технические условия». Соблюдение правил стандарта обеспечивает также выполнение требований и правил, установленных в техническом регламенте Таможенного союза ТР ТС 007/2011 «О безопасности продукции, предназначенной для детей и подростков». Производство общих тетрадей будет осуществляться в соответствии с ГОСТ 13309-90 «Тетради общие. Технические условия».

Для производства тетрадей на основе исследования различных источников была разработана технология производства, а также определена наиболее оптимальная структура оборудования.

Особое внимание было уделено системам закупочной, производственной, транспортной и информационной логистики.

Для эффективного функционирования организации была определена организационная структура управления. По предварительным расчётам на первоначальном этапе штат сотрудников составит 14 человек.

Для обеспечения долгосрочного развития предприятия были сформулированы миссия и стратегические цели её функционирования. Также на основе анализа внешней и внутренней среды организации были определены стратегии организации. В качестве стратегии функционирования определена стратегия фокусирования, направленная на максимальное удовлетворение запросов определённого целевого сегмента рынка. В качестве стратегии роста выбрана стратегия концентрированного роста, то есть концентрации предприятия на функциональных характеристиках продукта.

В результате проведённых расчётов было установлено, что с 2024 года предприятие от своей деятельности будет получать прибыль, размер которой будет ежегодно увеличиваться.

При расчёте экономических показателей проекта было установлено, что период окупаемости данного проекта равен 36 месяцам, дисконтированный период окупаемости – 39 месяцам (при ставке дисконтирования, принятой равной ключевой ставке на период расчёта 8%). Средняя норма рентабельности проекта равна 48,94%, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются более чем в 1,5 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной. Чистый приведённый доход от реализации проекта равен почти пяти миллионам рублей. Таким образом, приведённые расчёты показали экономическую целесообразность реализации проекта по производству тетрадей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // СПС КонсультантПлюс. – URL: www.consultant.ru
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 30.12.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 17.01.2021) // СПС КонсультантПлюс. – URL: www.consultant.ru
3. Абрамов В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
4. Антонец В.А., Бедный Б.И. Инновационный менеджмент. Учебник и практикум для СПО. – М.: Юрайт, 2018. – 304 с.
5. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – М.: Форум, 2018. – 144 с.
6. Бекетова О.Н. Бизнес-планирование. – М.: Т8, 2020. – 160 с.
7. Бельчик Т.А. Методы исследований в менеджменте: учебное пособие. – Кемерово: КемГУ, 2014. – 308 с.
8. Гуськов Ю.В. Основы менеджмента: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 263 с.
9. Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. – М.: Юрайт, 2020. – 276 с.
10. Джуха В.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: – КноРус, 2019 – 282 с.
11. Дорофеев В.Д. Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 328 с.
12. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 388 с.
13. Жариков В.Д. Основы бизнес-планирования в организации (для бакалавров). – М.: КноРус, 2017. – 62 с.

14. Заздравных А.В., Казаков С.П., Коро Н.Р. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум. – М.: Юрайт. 2018. – 380 с.
15. Золотухин О.И. Бизнес-планирование: учебное пособие. – СПб.: ГУАП, 2018. – 84 с.
16. Зуб А.Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. – М.: Питер. 2020. – 672 с.
17. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 304 с.
18. Купцова Е.В. Бизнес-планирование. – М.: Юрайт, 2020. – 436 с.
19. Мардас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. – 176 с.
20. Маркетинг-менеджмент: учебник и практикум для вузов / под редакцией И.В. Липсица. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 379 с.
21. Морошкин В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2018. – 176 с.
22. Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и Ко., 2020. – 162 с.
23. Орлова Е.Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок. – М.: Омега-Л, 2017. – 168 с.
24. Петров А.Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. – 350 с.
25. Петухова С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие. – М.: Омега-Л, 2017. – 171 с.
26. Попов, С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учебно-практическое пособие – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 447 с.
27. Романова Ю.Д. Информационные технологии в менеджменте (управлении). – М.: Юрайт. 2019. – 478 с.

28. Романова М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – М.: Форум, 2018. – 288 с.
29. Сергеев А.А. Бизнес-планирование. – М.: Юрайт, 2020. – 484 с.
30. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 158 с.
31. Сысоева Е. Ф., Барабанов А. И., Гаврилова А. Н. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 498 с.
32. Исследование рынка бумаги. Энциклопедия маркетинга. – URL: <https://www.marketing.spb.ru>
33. Рынок бумажно-беловой продукции. // Канцелярское дело – URL: <http://delo-st.ru>
34. Российский рынок бумажно-беловой продукции: итоги 2020 г., прогноз до 2024 г – URL: <https://marketing.rbc.ru/>
35. Тенденции рынка бумажно-беловой продукции – URL: <https://ruwiki.press/ja>

ПРИЛОЖЕНИЯ

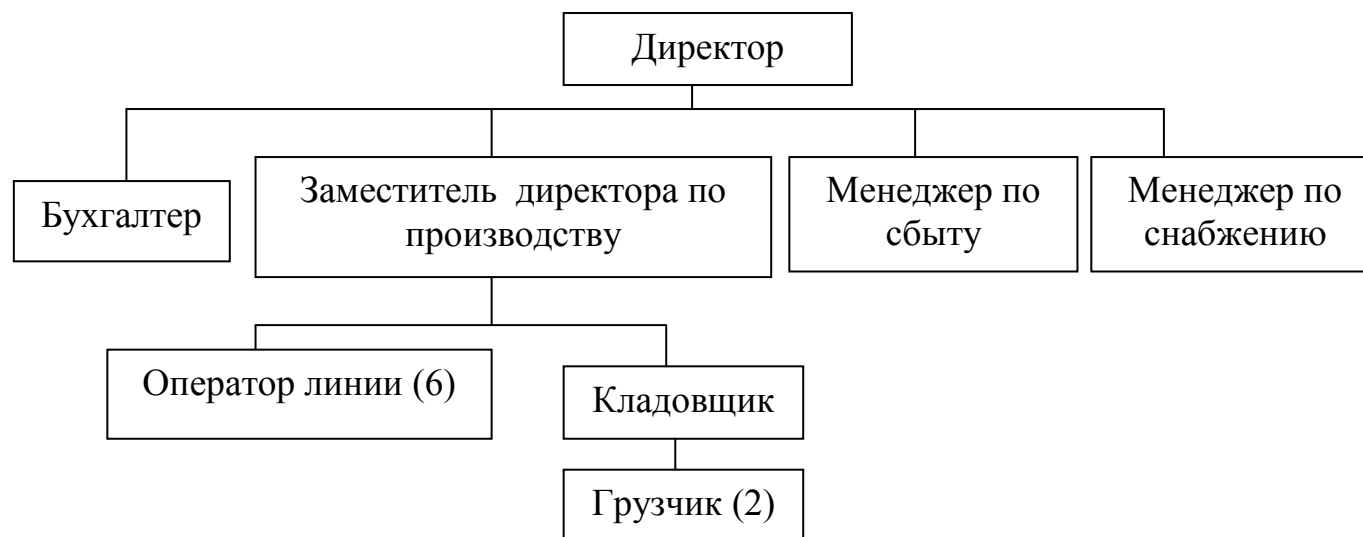


Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «КанцЮнион»

Таблица Б.1 – План доходов и расходов ООО «КанцЮнион», руб.

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.
Валовой объем продаж	3 510 666,24	44 133 006,06	48 146 190,95	52 655 680,40	57 735 526,11
Чистый объем продаж	3 510 666,24	44 133 006,06	48 146 190,95	52 655 680,40	57 735 526,11
Материалы и комплектующие	1 742 149,75	21 889 583,86	23 843 679,47	26 014 794,78	28 430 986,25
Сдельная зарплата	233 910,47	2 939 014,15	3 201 381,62	3 492 887,32	3 817 298,28
Суммарные прямые издержки	1 976 060,22	24 828 598,01	27 045 061,09	29 507 682,10	32 248 284,54
Валовая прибыль	1 534 606,03	19 304 408,05	21 101 129,87	23 147 998,30	25 487 241,57
Налог на имущество	12 142,47	135 965,45	116 296,39	96 486,45	76 676,50
Административные издержки	77 881,09	978 565,28	1 065 948,55	1 163 038,90	1 271 091,57
Производственные издержки	147 639,81	1 855 049,48	2 020 650,80	2 204 643,63	2 409 405,61
Маркетинговые издержки	148 757,04	1 870 042,63	2 040 092,84	2 231 172,90	2 446 420,60
Зарплата административного персонала	223 576,12	2 810 242,51	3 064 170,63	3 347 966,19	3 665 799,50
Зарплата производственного персонала	559 634,64	7 034 333,73	7 669 942,64	8 380 312,89	9 175 883,21
Зарплата маркетингового персонала	44 437,49	558 557,52	609 027,70	665 434,27	728 606,11
Суммарные постоянные издержки	1 201 926,19	15 106 791,15	16 469 833,16	17 992 568,78	19 697 206,60
Амортизация	62 229,51	849 219,43	900 452,10	900 452,10	900 452,10
Проценты по кредитам	64 936,44	681 737,29	501 737,29	321 737,29	141 737,29
Суммарные непроизводственные издержки	127 165,95	1 530 956,72	1 402 189,39	1 222 189,39	1 042 189,39
Другие издержки					
Убытки предыдущих периодов	2 533 741,90	2 340 370,48			
Прибыль до выплаты налога	-2 340 370,48	190 324,25	3 112 810,93	3 836 753,68	4 671 169,09
Прибыль от курсовой разницы					
Налогооблагаемая прибыль	-2 340 370,48	190 324,25	3 112 810,93	3 836 753,68	4 671 169,09
Налог на прибыль		38 064,85	622 562,19	767 350,74	934 233,82
Чистая прибыль	-2 340 370,48	152 259,40	2 490 248,74	3 069 402,95	3 736 935,27

Расширенная аннотация

Тема бакалаврской работы: «Организация и разработка системы управления предприятия по производству и реализации бумажно-беловых товаров»

Автор: студент гр. 173ЭМ51 Селезнев Антон Михайлович
Научный руководитель: д.э.н., профессор Бахтеев Ю.Д.

Проведённые исследования показали, что российский рынок бумажно-беловых товаров считается одним из самых перспективных. Рынок стабильно растёт примерно на 25-30% в год. Ёмкость рынка бумажно-беловых товаров составила в 2021 году 94,6 млрд. руб., что на 27% больше чем в 2020 году. Причём за период 2017-2021 гг. рынок вырос практически в 3 раза. Рост рынка обусловлен двумя факторами: ростом цены на продукцию (инфляционные процессы), ростом физического объёма потребления продукции. В структуре рынка наибольшую долю занимает бумага для множительной техники, её доля варьирует от 65% до 70%, школьные тетради занимают порядка 20-25% рынка, в свою очередь общие тетради занимают порядка 5-7% рынка, на альбомы для рисования и папки приходится порядка 2-3%, а блокноты занимают порядка 1-1,5%. Наибольший рост рынка показывает бумага для множительной техники, а также общие тетради.

Рассмотрев структуру рынка и динамику развития каждого товарного сегмента, пришли к выводу, что организация конкурентного производства возможна только в следующих сегментах: тетради школьные, общие тетради.

При реализации агрессивной рекламной политики к третьему году реализации проекта предполагается занять порядка 0,5% российского рынка школьных тетрадей и 1% рынка общих тетрадей.

В результате проведённой сегментации рынка было установлено, что целевой аудиторией на рынке физических лиц являются студенты и

школьники, приобретающие продукцию в специализированных магазинах канцелярских товаров 1 раз в 2-3 месяца. А потенциальным потребителем на рынке юридических лиц является крупная и средняя коммерческая организация, совершающая покупки не реже одного раза в месяц, уделяющая внимание качеству продукции.

Производство школьных тетрадей будет осуществляться в соответствии с ГОСТ Р 54543-2011 «Тетради ученические. Общие технические условия». Соблюдение правил стандарта обеспечивает также выполнение требований и правил, установленных в техническом регламенте Таможенного союза ТР ТС 007/2011 «О безопасности продукции, предназначенной для детей и подростков». Производство общих тетрадей будет осуществляться в соответствии с ГОСТ 13309-90 «Тетради общие. Технические условия».

Для производства тетрадей на основе исследования различных источников была разработана технология производства, а также определена наиболее оптимальная структура оборудования.

Особое внимание было уделено системам закупочной, производственной, транспортной и информационной логистики.

Для эффективного функционирования организации была определена организационная структура управления. По предварительным расчётам на первоначальном этапе штат сотрудников составит 14 человек.

Для обеспечения долгосрочного развития предприятия были сформулированы миссия и стратегические цели её функционирования. Также на основе анализа внешней и внутренней среды организации были определены стратегии организации. В качестве стратегии функционирования определена стратегия фокусирования, направленная на максимальное удовлетворение запросов определённого целевого сегмента рынка. В качестве стратегии роста выбрана стратегия концентрированного роста, то есть концентрации предприятия на функциональных характеристиках

продукта.

В результате проведённых расчётов было установлено, что с 2024 года предприятие от своей деятельности будет получать прибыль, размер которой будет ежегодно увеличиваться.

При расчёте экономических показателей проекта было установлено, что период окупаемости данного проекта равен 36 месяцам, дисконтированный период окупаемости – 39 месяцам (при ставке дисконтирования, принятой равной ключевой ставке на период расчёта 8%). Средняя норма рентабельности проекта равна 48,94 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются более чем в 1,5 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной. Чистый приведённый доход от реализации проекта равен почти пяти миллионам рублей. Таким образом, приведённые расчёты показали экономическую целесообразность реализации проекта по производству тетрадей.

Ректору ПГУ
А.Д. Гулякову
Студент 5 курса ИЭУ
кафедры «МиЭБ»
заочной формы обучения
Селезнев А.М.

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, Селезнев Антон Михайлович, студент 5 курса заочной формы обучения направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации», прошу провести проверку с использованием системы «Антиплагиат» бакалаврской работы на тему *«Организация и разработка системы управления предприятия по производству и реализации бумажно-беловых товаров»*, выполненной мной самостоятельно, на содержание элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен с действующим Стандартом университета «Выпускная квалификационная работа обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», согласно которому обнаружение плагиата является основанием для недопуска бакалаврской работы к защите и отчисления из университета.

 /Селезнев А.М./

Бакалаврская работа представлена на проверку 31 августа 2022 г.

Научный руководитель

 /Бахтеев Ю.Д./



СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

Пензенский государственный университет

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ ANTIPLAGIAT.VUZ

Автор работы: Селезнёв Антон Михайлович
Самоцитирование
рассчитано для: Селезнёв Антон Михайлович
Название работы: Организация и разработка системы управления предприятия по производству и реализации
бумажно-беловых товаров
Тип работы: Выпускная квалификационная работа
Подразделение: МиЭБ

РЕЗУЛЬТАТЫ

■ ОТЧЕТ О ПРОВЕРКЕ КОРРЕКТИРОВАЛСЯ: НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ ДО КОРРЕКТИРОВКИ.

ЗАИМСТВОВАНИЯ	28.63%	ЗАИМСТВОВАНИЯ	28.63%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	64.33%	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	64.33%
ЦИТИРОВАНИЯ	7.04%	ЦИТИРОВАНИЯ	7.04%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%	САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 01.09.2022

ДАТА И ВРЕМЯ КОРРЕКТИРОВКИ: 01.09.2022 13:49

Модули поиска: ИПС Адилет; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования издательства Wiley (RuEn); eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ; Медицина; Диссертации НББ; Коллекция Национальной Библиотеки Узбекистана; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по Интернету; Патенты СССР, РФ, СНГ; Модуль поиска "ПГУ"; СМИ России и СНГ; Шаблонные фразы; Кольцо вузов; Издательство Wiley; Переводные заимствования

Работу проверил: Бахтеев Юсеф Джафарович

ФИО проверяющего

Дата подписи: 01.09.2022

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ОТЗЫВ
НА БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

Студента Селезнёва Антона Михайловича
на тему «Организация и разработка системы управления предприятия по производству и реализации бумажно-беловых товаров»

Тема бакалаврской работы актуальна ввиду того, что в бакалаврской работе студент подробно рассмотрел теоретические основы темы исследования, провел маркетинговые исследования рынка бумажно-беловых товаров, провел анализ потребителей и сегментацию рынка, что позволило разработать базовые стратегии развития предприятия, производящего бумажно-беловые товары и разработана логистическая система, обеспечивающая эффективное производство продукции, а так же дано экономическое обоснование проектного решения.

Селезнёв Антон Михайлович проявил самостоятельность в процессе работы, работоспособность, ответственность, трудолюбие, творческий подход, работал с энтузиазмом, сумел правильно организовать рабочий процесс. Студент обладает логическим мышлением, достойно аргументирует и отстаивает свою точку зрения. За время написания выпускной квалификационной работы представлял все материалы в необходимые сроки в соответствии с планом, оперативно реагировал на все указанные руководителем ошибки.

В целом бакалаврская работа соответствует предъявляемым требованиям, может быть рекомендована к защите и заслуживает положительной оценки.

Руководитель: Бахтеев Ю.Д.
доктор экономических наук, профессор
ПГУ, кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

«31» августа 2022 г.


подпись