

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Маркетинговые исследования рынка настольных игр.....	7
1.1 Анализ рынка настольных игр.....	7
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	14
1.3 Анализ потребителей настольных игр.....	20
2 Техничко-технологическое обоснование производства настольных игр.....	27
2.1 Характеристика производимой продукции.....	27
2.2 Технология производства настольных игр.....	31
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов.....	38
3 Формирование системы эффективного управления предприятием по производству настольных игр.....	43
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	43
3.2 Формирование стратегий предприятия.....	51
3.3 Управление качеством на предприятии.....	57
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	63
Заключение.....	72
Список использованных источников.....	74
Приложение А.....	77
Приложение Б	79
Приложение В	80
Приложение Г	81
Приложение Д.....	82

ВВЕДЕНИЕ

В сложившейся ситуации, когда на рынке настольных игр действует слишком много игроков (включая западных), новое предприятие по производству настольных игр «Шаги» должно занять собственную актуальную нишу, предлагая недорогие, но тематические игры, с привлекательным дизайном, рассчитанных на компанию людей от 4 человек. Настольные игры должны помимо развлекательной иметь и дополнительные функции (например, игры на развитие воображения, стратегического мышления, для изучения иностранных языков или даже обучения некоторым навыкам).

Главная цель предприятия по производству настольных игр – это извлечение из ведения бизнеса максимально возможной прибыли, при максимально низких издержках

На сегодняшний день российский рынок настольных игр не насыщен, наблюдаются высокие перспективы роста, на рынке существует большое количество каналов сбыта для проектируемого предприятия. Внешняя среда характеризуется балансом возможностей и угроз.

Отечественные игры пользуются хорошим спросом, они лучше адаптированы под российского потребителя, его менталитет, традиции и вкусовые предпочтения. При этом по качеству и содержанию они не уступают иностранным разработкам и пользуются спросом за рубежом.

Юридический статус предприятия – общество с ограниченной ответственностью.

Проектируемое предприятие ООО «Шаги» будет заниматься производством настольных игр, а именно обучающих детских головоломок и увлекательных квестов для детей и взрослых.

Сегодня среди настольных игр становятся более популярными темы спорта, моды, политики, путешествий, приключений и космоса, этим и обоснован выбор тематик настольных игр предприятия ООО «Шаги».

Ассортимент производимых в ООО «Шаги» игр – это: настольно-тактические (миниатюры); настольно-печатные (настолки).

Внешний вид их многообразен – это может быть раскрашенное картонное поле с фишками и кубиками, а может просто набор красивых карточек с замысловатыми правилами.

Настольные игры лучше подойдут для семей, в которых есть подростки. Также такие игры подойдут для больших компаний подростков или взрослых людей, в большинстве таких игр смогут принимать участие много игроков. Такие встречи и настольные игры помогают налаживать дружеские связи, находить взаимопонимание между разными поколениями и среди ровесников. Таким образом, развитие и перспективы роста ассортимента велики.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА НАСТОЛЬНЫХ ИГР

1.1 Анализ рынка настольных игр

Портрет игрока в настольные игры на протяжении последних лет меняется не сильно: преобладает группа 25-35 летних молодых специалистов и студентов старших курсов. Прослеживается тенденция взросления игроков, растет доля группы 35-44 года, также портрет становится все более женский. Одновременно игроки все больше погружаются в мир настольных игр: растет количество посетителей различных специализированных Интернет-сообществ, посетителей игротек, клубов, специальных кафе.

В апреле 2017 года маркетинговое агентство DISCOVERY Research Group завершило исследование рынка настольных игр в России.

Рынок настольных игр переживает сегодня необычайный подъем. На протяжении последних четырех лет продажи настольных игр ежегодно увеличиваются на 25-40%, каждый год выходят тысячи новых наименований, топовые игры продаются миллионными тиражами. По оценке DISCOVERY Research Group, объем рынка настольных игр в России в 2015 году составил порядка 7,6 млрд руб. Все ведущие игроки показывают средний рост продаж на уровне 20%. В 2016 году объем рынка настольных игр в России составил порядка 9,1 млрд руб. [2].

В 2016 году первое место в главной номинации премии Spiel des Jahres 2016 («Игра года») досталось игре CodeNames («Кодовые имена») чешского разработчика Влади Хватила. В номинации «Игра года для экспертов» (Kennerspiel des Jahres) победу завоевала Isle of Skye: From Chieftain to King. Лауреатом премии в номинации Kinderspiel des Jahres («Детская игра года») признали My First Stone Age.

Темы, традиционно связываемые с «еврогеймами», усиливают свои позиции, а темы, традиционно связываемые с «америтрэшем» (хобби нашего мира, но не наше), добиваются особенно значительных результатов.

Индустрия настольных игр в России привлекает все больше внимания разработчиков и инвесторов. Стартовым для рынка сетевой розницы настольных игр считается «знаменательный» для мировой экономики 2008 год. В период с 2008 по 2011 гг. рынок показал почти десятикратный рост [18].

Сегодня в России можно видеть уже вполне развитую инфраструктуру: от крупнейших гигантов – таких как «Мир Хобби» и «Мосигра» – до недавно созданного объединения «Лиги партизанских решений», которое объединило самостоятельных создателей.

Последние 3-4 года российские компании последовали американскому примеру по привлечению средств к настольным играм – краунфандинг (Kickstarter, Boomstarter). Первыми в сторону краудфандинга стали смотреть представители «Мира Хобби», они привлекли средства для производства игр Berserk, Hollywood. Компания активно развивает собственную платформу Crowd Republic. В содружестве с «Миром Хобби» другой игрок рынка «Игрокон» провел проект игры Septikon. Издательство «Правильные игры» начало свою краудфандинговую историю с двух проектов на отечественной площадке Boomstarter. Это были «Эволюция. Случайные мутации» и «За Шотландию!», потом к ним добавилась обновленная версия игры «Я Твоя Понимай 2».

В декабре 2016 года на CrowdRepublic собирали средства на выпуск русского издания основной книги правил ролевой игры Pathfinder. Crowd Games вышла на площадку народного финансирования «Бумстартер» с русским изданием игры Scythe («Серп»), а «Лавка игр» – с Terraforming Mars («Покорение Марса»). На конец года Pathfinder уже привлек 635 спонсоров и собрал более 1,4 млн рублей, Scythe – 378 спонсоров и почти 2,7 млн руб., Terraforming Mars – 534 спонсора и более 1, млн рублей. Суммарный вклад составляет почти 6 млн рублей [19].

Рождение российского рынка происходило в онлайн, потом начал развиваться и оффлайн рынок. Сейчас две трети продаж настольных игр в России приходится на специализированные магазины настольных игр,

ведущими игроками на рынке являются компании изготовители и продавцы «Мосигра», «Мир Хобби», «Игровед», «Правильные решения». Тенденцией последние лет является объединение независимых создателей под крылом ведущих игроков и объединение небольших создателей с одной – двумя играми в группу компаний.

По данным компании «Озон», продажи категории товара «настольные игры» за год выросли на 45%. А обороты ведущих производителей увеличиваются в разы. Например, совокупный оборот лидера рынка настольных игр компании Hobby World в 2010 году составлял 60 млн рублей, а в 2016-м – более 1 млрд рублей.

В кризис у потребителя к желанию «оторвать ребенка от компьютера» добавилось стремление экономить на досуге. Игроки рынка в один голос предрекают дальнейший рост спроса на настольные игры.

Популярность настольных игр растет наравне с кино и другими развлечениями, поскольку они относительно недороги, разнообразны и интересны для коллективного досуга. В России на сегодняшний день 1% населения играет в настольные игры, а в странах Европы – 30%, поэтому у российского рынка настольных игр есть большие перспективы роста рынка.

По данным Hobby World, еще пять лет назад в их ассортименте был очень мало отечественных игр, 1–2%, а сегодня их примерно 15%. По данным другой крупной специализированной компании, «Мосигра», доля игр российских авторов в их ассортименте за 2017 год достигла 63,6% [29].

По мнению экспертов, полностью вытеснить импортные игры у отечественных производителей не получится – мировые бестселлеры на полках останутся, но у российских игр есть все шансы занять значительную долю рынка. Для этого необходимо привлекать новых авторов, которых в России пока что немного.

В России нет школы авторства настольных игр. Все авторы работают в компаниях, они изучают западные образцы и лучшее применяют в своей работе.

Тем не менее, по словам участников рынка, отечественные игры пользуются хорошим спросом, они лучше адаптированы под российского потребителя, его менталитет, традиции и вкусовые предпочтения. При этом по качеству и содержанию они не уступают иностранным разработкам и пользуются спросом за рубежом – российские игры экспортируют в США, Германию, Польшу, Испанию, Италию и Францию.

Ассортимент настольных игр очень широк: от детских развивающего характера до игр для профессионала.

Стоимостной анализ настольных игр показывает, что настольные игры стоят от 100 до 3500 рублей.

В России наибольшим спросом пользуются настольные игры, ориентированные на детей, низкой и средней ценовой категории (от 100 до 500 р.). Игры для более взрослых игроков стоимостью от 500 до 3500 рублей раскупаются не столь активно.

Причина высоких цен – дорогостоящая разработка. К примеру, игра «Коронация», созданная по роману Бориса Акунина, обошлась разработчикам в 800 тыс. рублей. Тем не менее на разработку настольной игры требуется в несколько раз меньше денег, чем на создание компьютерной. Рентабельность некоторых проектов достигает до 300-350%. По словам экспертов, даже во время экономического кризиса, когда продажи компьютерных игр упали на \$150 млн, спрос на настольные игры продолжал расти.

Все это говорит о больших перспективах развития и роста объемов рынка настольных игр.

Важное место в повышении эффективности деятельности и увеличения рыночной доли занимает выбор правильного поставщика материалов и комплектующих для настольных игр. Это объясняется тем что для потребителя эффект от настольной игры складывается из мелочей.

Есть компании, специализирующиеся на изготовлении комплектующих и аксессуаров для настольных игр. Выбор таких компаний большой. Например, есть подходящее предприятие «Артотойз», где производятся и продаются

строения, фишки, кубики, фигурки и другие элементы. Это могут быть стратегии, монополии и т.п. Это российское предприятие. Представители компании «Артотойз» помогут подобрать готовые фишки и изготовят их по любому дизайну. При заказе больших объемов предоставляются большие скидки [23].

Альтернативным вариантом выбора поставщика для предприятия по производству настольных игр является заключение контракта с фабрикой, реализующей производство в Китае. Во много этот вариант является преимущественным. Анализ предложенных вариантов выбора поставщика для предприятия по производству настольных игр представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Характеристика выбранных поставщиков для предприятия по производству настольных игр [23]

Преимущества поставщика	Российский производитель	Производитель из Китая
Собственная доставка	+	-
Надежность	+	+
Опыт работы	+	+
Цены	-	+
Качество комплектующих	-	+

Фабричное производство в Китае нередко налажено лучше, чем в России, цены на комплектующие при значительных оптовых заказах ниже цен, представленных в российских предприятиях. Поэтому для проектируемого предприятия по производству настольных игр, заключение контрактов на поставку комплектующих к настольным играм с фабрикой из Китая является приоритетным вариантом.

Залогом успешной реализации товаров является обеспечение эффективных каналов сбыта.

Основными посредниками (дилерами) для ООО «Шаги» являются:

- 1) специализированные магазины настольных игр;
- 2) сетевые магазины игрушек;
- 3) интернет магазины;

4) магазины книг и журналов;

5) магазины сувениров

Наиболее предпочтительными посредниками для проектируемого предприятия по производству настольных игр (ООО «Шаги»):

– сетевые магазины игрушек: ООО «Бегемотик», ООО «Страна игрушек», «Детский мир», «Бубль Гум», «Детки конфетки», «Карапузик»;

– специализированные магазины настольных игр: «Вундеркинд», «Гиперион»;

– интернет магазины: Ozon, Онлайн Трейд, Magazinpnz;

– сувенирные магазины: «В гостях у сказки», «Лавка странника», «Хорошие Сувениры», «Презенталь», «Don Podarini»;

– магазины книг и журналов: PICCOLO, «Читай-город», Впереплёт [7].

Представленные посредники должны осуществлять роль дилеров для производственного предприятия «Шаги».

Торговые агенты, работающие совместно с предприятием «Шаги» постепенно будут осваивать новые места сбыта продукции, чем больше их количество, тем более высокие результаты деятельности будут у предприятия.

Для стимулирования работы посредников предприятием по производству настольных игр будут реализовываться некоторые финансовые льготы для них, а именно:

– скидки, связанные с внесением товара в каталоги;

– скидки за определенный объем закупок;

– возмещение за рекламу, рекламу на месте продажи или за выгодное представление товара со стороны оптовика или розничного торговца.

Для анализа внешней среды ООО «Шаги» проведен PEST анализ рынка настольных игр (таблица 1.2).

Проведя анализ макросреды рынка настольных игр можно сделать вывод, что на данный рынок оказывает влияние достаточно большое количество факторов.

Таблица 1.2 – PEST анализ для рынка настольных игр

Среда	Возможности	Угрозы
Политическо-правовая	<ol style="list-style-type: none"> 1. Законодательство следит за налогообложением, для предпринимателей предусмотрены сниженные ставки налога. 2. Сертификация и лицензирование продукции, это позволяет проходить на рынок только ответственным и качественным производителям. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Захват рынка западными компаниями. 2. Общественно-политическая ситуация в России в последние годы продолжает находиться под сильным влиянием внешнеполитических факторов.
Экономическая	<ol style="list-style-type: none"> 1. Импортозамещение – возможность российским производителям 2. Увеличение численности экономически-активного населения 3. Правительство города Пенза за последнее время активно пропагандирует развивающие бизнес программы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экономический спад (падение рубля, высокая инфляция) – это привело к уменьшению покупательской способности на развлекательные товары
Социально-культурная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Настольные игры хороший подарок для любого возраста 2. Растущий интерес и спрос на настольные игры 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая конкуренция с компьютерными аналогами настольных игр. 2. Взрослый покупатель выбирает в основном разрекламированные настольные игры, со сложившимся имиджем и брендом
Технологическая	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большое количество инновационных технологий производства 2. Появление настольных игр включающих использование планшетов и телефонов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дорогостоящее производство качественных настольных игр

Положительные – законодательное регулирование деятельности предприятий; продукция пользуется спросом, ожидается только его рост; наблюдается появление большого количества новых технологий в производстве, позволяющими разнообразить и сделать настольные игры более интересными.

Отрицательные – экономический спад и снижение покупательской способности по отношению к развлечениям; высокая конкуренция с западными

брендовыми настольными играми; дорогостоящее оборудование для качественной широкоформатной печати для настольных игр.

Таким образом, анализ рынка настольных игр говорит о его ненасыщенности, высоких перспективах роста, наличии большого количества каналов сбыта для проектируемого предприятия. Анализ внешней среды показал баланс возможностей и угроз.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

В процессе исследования рынка настольных игр было выявлено, что на рынке присутствует сильная конкуренция.

Основными игроками рынка являются следующие предприятия:

- Мир хобби» (Hobby World);
- «Мосигра» (Mosigra);
- Hasbro;
- Gaga Games;
- «Игровед»;
- «Хобби-Игры»;
- «Технолог» [3].

На рисунке 1.1 представлена оценка долей рынка, занимающих конкурентами, а также представлена предполагаемая доля рынка проектируемого предприятия ООО «Шаги».

Учитывая ненасыщенность рынка, постоянный потребительский спрос, доступность ресурсов, государственное регулирование производства игр и игрушек можно предположить, что занимаемая ООО «Шаги» доля рынка будет равна 6 %.

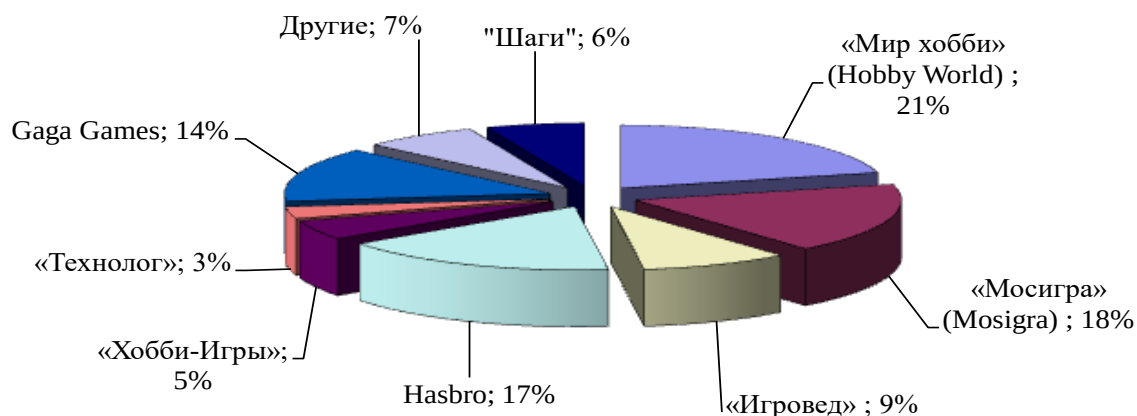


Рисунок 1.1 – Доли рынка настольных игр [3]

Таким образом, лидирующие позиции занимает «Мир хобби» (Hobby World) с долей рынка в 21%, чуть меньше доля рынка у «Мосигра» (Mosigra) и Hasbro, у каждого из которых по 18%.

Следующую позицию по размеру занимаемой доли на рынке настольных игр занимает компания Gaga Games (14%).

Компания «Игровед» занимает долю рынка в 9%, компания «Хобби-Игры» - 5% и компания «Технолог» занимает 3%.

На долю других некрупных производителей настольных игр, представленных в России, выпадает доля равная 7%.

Для выявления самых влиятельных конкурентов среди производителей настольных игр, необходимо проанализировать их по разным показателям в балльной системе оценок (таблица 1.3).

Все свойства оцениваются по 5-ти балльной шкале.

Самым весомыми и влиятельными конкурентом для проектируемого предприятия «Шаги» является тройка лидеров, по конкурентным преимуществам: «Мир хобби», «Мосигра», «Hasbro».

Таблица 1.3 – Сравнительная характеристика основных конкурентов [23]

Факторы	Описание конкурентных позиций					
	«Мир хобби»	«Мосигра»	«Gaga Games»	«Игровед»	«Hasbro»	«Хобби-Игры»
1	2	3	4	5	6	7
Позиция на рынке						
доля рынка	5 баллов	5 баллов	4 балла	5 баллов	3 балла	3 балла
Мощность марки						
известность	4 балла	5 балла	5 баллов	4 балла	5 баллов	3 балла
опыт работы компании на рынке	4 балла	5 баллов	3балла	3 балла	5 баллов	4 балла
сила позиционирования	4 баллов	5 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	3 балла
товарно-ассортиментная политика	4 балла	4 балла	3 балла	5 баллов	4 балла	3 балла
ценовая политика	5 баллов	4 балла	4 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
политика распределения	5баллов	5 баллов	5 баллов	4 балла	3 балла	4 балла
политика продвижения	4 балла	5 баллов	3балла	5 баллов	4 балла	4 балла
Факторы, значимые для потребителей при выборе						
обслуживание	4 балла	5 баллов	5 баллов	3 балла	4 балла	5 баллов
новые технологии и методики в производстве	4 балла	5 баллов	5 баллов	4 балла	5 баллов	4 балла
качество	4 балла	5 баллов	4 балла	3 балла	4 балла	3 балла
дизайн	5 баллов	4 балла	4 балла	5 баллов	5 баллов	4 балла
Итого баллов:	52 балла	57 баллов	48 баллов	47 баллов	51 балл	45 баллов

Современное отечественное патентное право не защищает механики настольных игр, поэтому аналогичных настольных игр разных конкурентов на российском рынке большое количество.

По стандартным законам РФ защищаются правила, графические компоненты и другие внешние характеристики настольной игры. Это значит, что если компания-конкурент возьмёт уже разработанную настольную игру,

использует все правила этой определенной настольной игры конкурента и на 10-20% изменит дизайн игры, этого будет достаточно, чтобы пройти автороведческую экспертизу, и, следовательно, издавать игру в РФ в полном соответствии с законом.

Такая ситуация с товарами-аналогами среди настольных игр достаточно негативно сказывается на развитии нового предприятия.

Также большую опасность для эффективного функционирования предприятия по производству настольных игр вызывает то, что многие настольные игры производятся в компьютерном игровом формате, и количество адаптированных к компьютеру (планшету, телефону) настольных игр только увеличивается.

Преимущества компьютерных игр:

- такие игры можно играть в любой момент;
- на сегодняшний день много бесплатных версий различных игр от стратегий до логических настольных в компьютерном виде;
- все подсчёты ведутся автоматически, а механика игры осуществляется только управлением игровой мышкой и клавиатурой;
- игровой мир максимально приближен к реальному.

Преимущества настольных игр:

- обеспечивают развитие личности, социализацию;
- повышают интеллектуальный уровень развития и воображение.

Сравнительный анализ товаров-заменителей настольных игр показывает большее количество преимуществ, поэтому производителю настольных игр необходимо прикладывать максимально усилий для разработки интересной истории настольной игры, для уникального дизайна и для формирования эффективной сбытовой политики.

Ценовая политика конкурентов среди производителей настольных игр имеет общие характеристики. Настольные игры стоят во многих магазинах от сетевого магазина «Детский Мир» до специализированного книжного магазина, причём разница цен может достигать 50% [3]

Самыми недорогими настольными играми являются игры для детей младшего возраста, их цена варьируется в среднем от 100 р. до 500 р.

Игры для детей подростков варьируются в диапазоне следующих цен: 500 – 2500 р.

Игры для взрослых игроков, а также более масштабные настольные игры в среднем достигают 3500 р.

Обычные условия поставок игр дилеру – скидка 45 – 50% от розничной цены. Это значит, что если настольная игра стоит 2000 рублей, то её оптовая цена составляет около 1000 рублей, а себестоимость – где-то в районе 600 – 700 рублей [3].

Основными формами торговли среди конкурентов производителей настольных игр являются:

- заключение контракта с супермаркетами и сетевыми магазинами игрушек;
- поставка в сувенирные магазины;
- участие в специализированных выставках и ярмарках;
- создание интернет-магазина и реклама на других ресурсах. На собственном ресурсе конкуренты подробно описывают правила, рассказывают стратегию, добавляют изображения.

Самый высокий объем продаж настольных игр конкурентов показывают только сетевые игроки рынка.

Одним из методов торговли среди конкурентов является обеспечение реализации «спонтанной покупки» определенного вида настольных игр. С точки зрения цены важно, попадёт игра в категорию «спонтанная покупка» или нет. Для города Пенза – это примерно 700 рублей и ниже.

Также предприятиями-конкурентам по производству настольных игр используются следующие нестандартные методы, повышающие эффективность сбытовой политики:

- не всем понятные правила. Это недостаток только в том случае, если игра рассчитана на людей «с улицы»: к примеру, стратегия со сложными

правилами может быть объяснена на примере нескольких важных отличий: всё и сразу показывать не нужно. Среднее количество партий, которые будут сыграны в игру – около 6-8. Дальше она будет заменена другой или же просто отложена на полку. Опытные предприятия уже научились рассчитывать на соответствующий каждой настольной игре уровень игроков;

- производители в обязательном порядке поводят тесты. Предприятия организуют фокус-группу на 30 человек. Если тесты не очень удачные происходит замена стратегии настольной игры;

- обеспечение эксклюзивности и высокого качества коробки для настольной игры. Игра должна быть термоусажена (в плёнке): иначе коробки будут восприниматься как открытые. Продукт должен выглядеть как подарок. При проектировании коробки важно убедиться, что она ровно стоит на краю полки и не качается, иначе она попадет в плохие места выкладки [19].

Как правило, каждый производитель работает с одной «своей» или несколькими партнёрскими сетями. Разумеется, чем важнее товар для сети, тем лучше он будет продвигаться в ней.

Важную роль в продажах у конкурентов ООО «Шаги» играет реклама, основой которой выступают «сарафанное радио» и социальные сети. Листовки (POS-материалы) распространяются в торгово-развлекательных зонах. Реклама партнеров, состоящая в обмене литовками с магазинами игрушек и товаров для отдыха, также действует эффективно. Менее действенный вариант – реклама на билборде, транспорте, а также объявления в сети.

Анализ эффективности средств продвижения конкурентов представлен на рисунке 1.2

Что касается ООО «Шаги», то основной сегмент покупателей – молодежь в возрасте 25-35 лет. В связи с этим представляется эффективной реклама близ кафе, образовательных учреждений, фитнес-клубов.

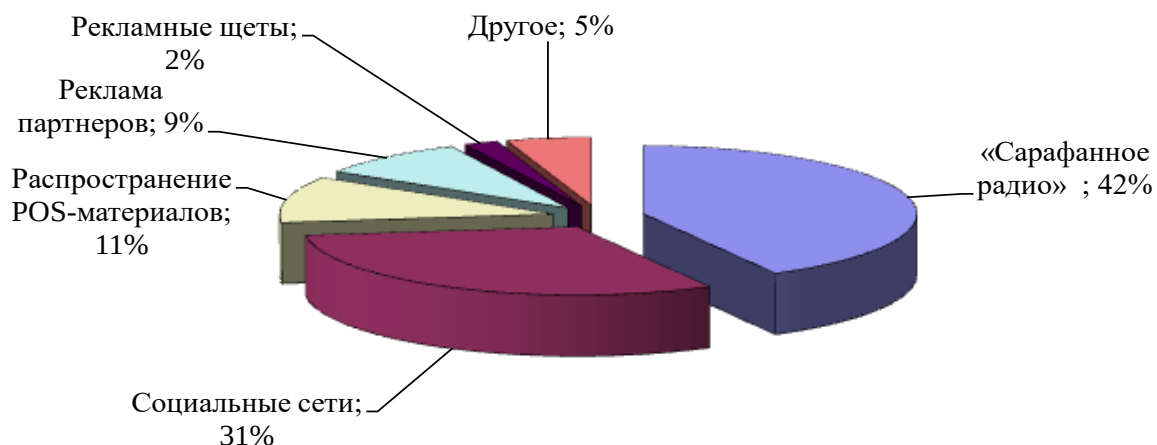


Рисунок 1.2 – Рекламные средства производителей конкурентов [10]

Таким образом, современное состояние конкурентов и их политики на рынке настольных игр достаточно благоприятное, так как большой спрос обуславливает большое количество производственных предприятий и предложений от них. Новому предприятию будет легко войти в данный рынок, так как он еще не полностью насыщен и спрос на него только повышается.

1.3 Анализ потребителей настольных игр

Для исследования потребительских предпочтений при выборе настольных игр был проведен опрос методом анкетирования.

Анкетирование проводилось в точках продаж настольных игр г. Пенза в сентябре 2017 года. В опросе приняло участие 120 человек.

На рисунке 1.3 представлено распределение респондентов по возрастному признаку.

Основными потенциальными покупателями настольных игр являются люди в возрасте 26-35 лет, их доля составляет 40%, следующей возрастной категорией потенциальных покупателей являются люди в возрасте 36-45 лет – 23%, немного меньше доля людей в возрасте 19-25 лет.

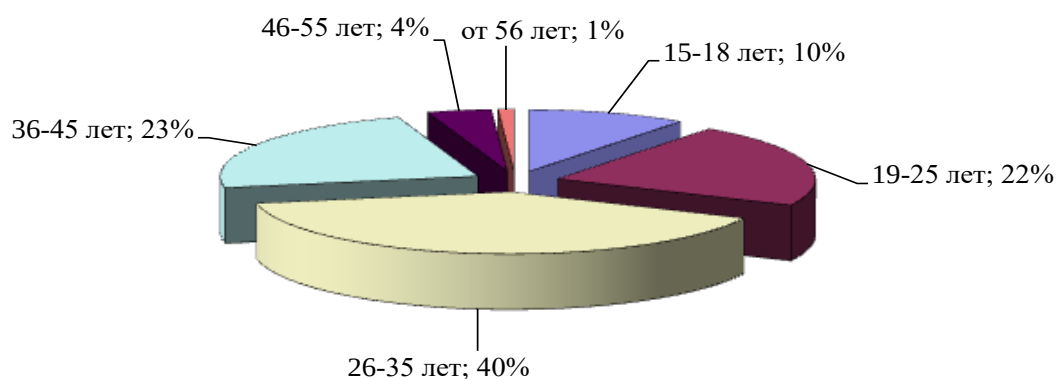


Рисунок 1.3 – Распределение респондентов по возрасту

По образованию респонденты распределились следующим образом:

- высшее – 25%;
- среднее специальное – 19%;
- среднее – 14%;
- неоконченное высшее – 42%

Основной категорией потенциальных покупателей являются студенты.

Распределение по уровню дохода представлено на рисунке 1.4.

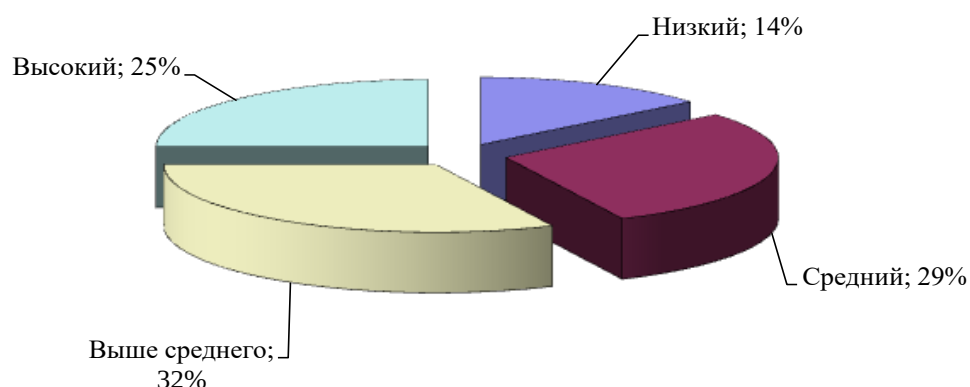


Рисунок 1.4 – Распределение потенциальных покупателей по уровню дохода

Далее были выявлены основные критерии выбора настольных игр потенциальными покупателями. При ответе на данный вопрос можно было выбрать несколько вариантов ответа. Распределение респондентов представлено на рисунке 1.5.

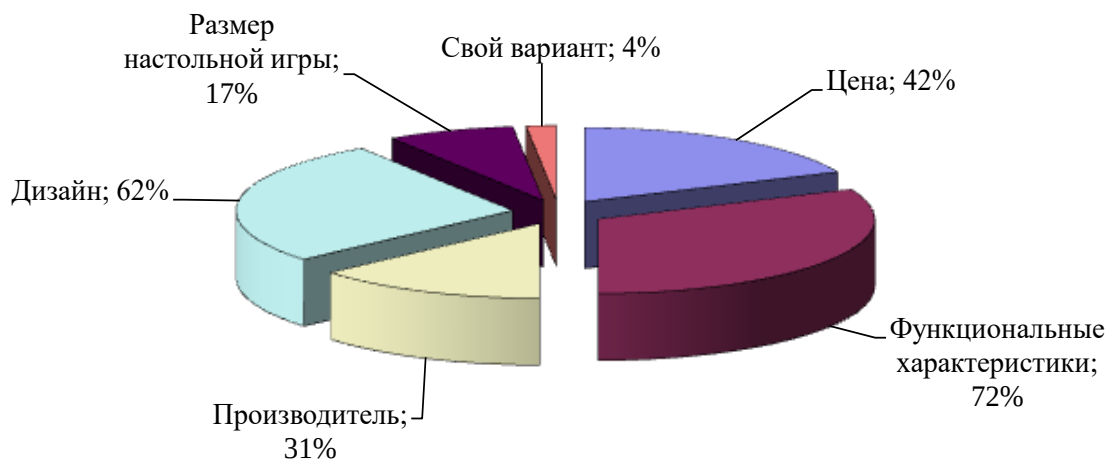


Рисунок 1.5 – Критерии выбора настольной игры

Анализ критериев выбора настольной игры выявил, что самыми главными характеристиками настольной игры являются: функциональные характеристики (72%), дизайн (62%), цена (42%).

Для большей части потенциальных покупателей настольных игр (57%) имеет существенное значение бренд и торговая марка настольной игры. Это является неблагоприятным условием при вхождении на рынок нового производителя.

На рисунке 1.6 распределены основные места покупок настольных игр.

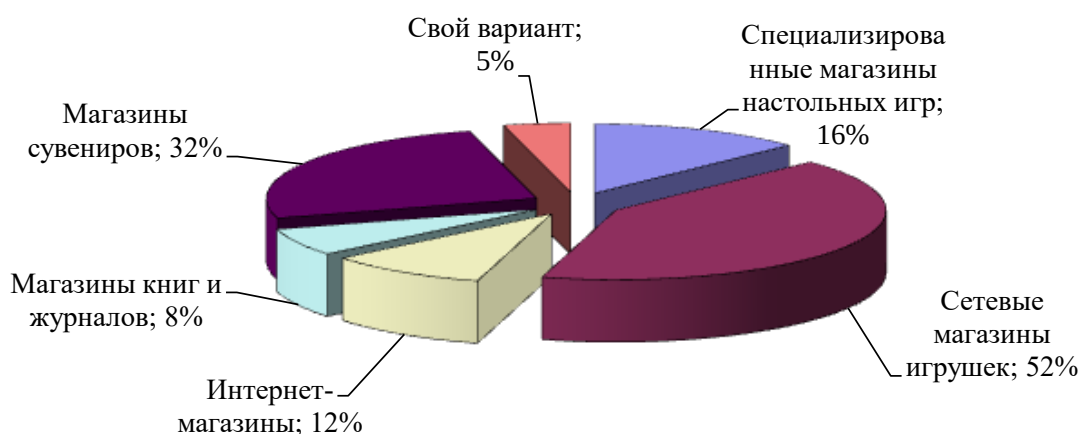


Рисунок 1.6 – Предпочтительные места покупок настольных игр

С большим отрывом основным местом покупки настольных игр в г. Пенза являются сетевые магазины игрушек (52%), также востребованными являются магазины сувениров (32%).

Анализ мнения потенциальных покупателей о стоимости настольной игры говорит о приблизительно равномерном распределении ответов на категории до 500 р. и 500-1500 р. (36% и 35% соответственно), стоимость 1500-2500 р. для 24% является приемлемой и только 5% респондентов ответили, что готовы заплатить более 2500 р. за настольную игру.

Распределение мнения потенциальных покупателей о выборе определенного вида настольной игры представлено на рисунке 1.7.

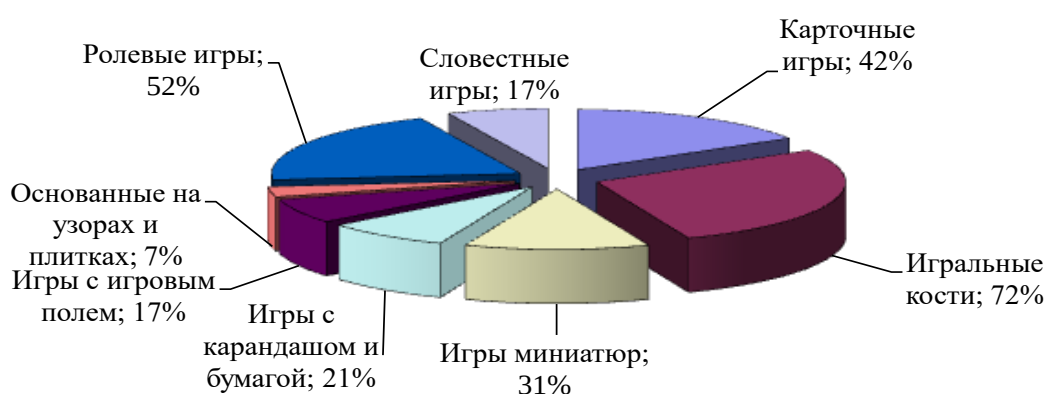


Рисунок 1.7 – Популярные виды настольных игр

Самыми востребованными видами настольных игр являются: игральные кости (72%), ролевые игры (52%), карточные игры (42%).

Анализ области использования респондентами настольных игр представлен на рисунке 1.8.

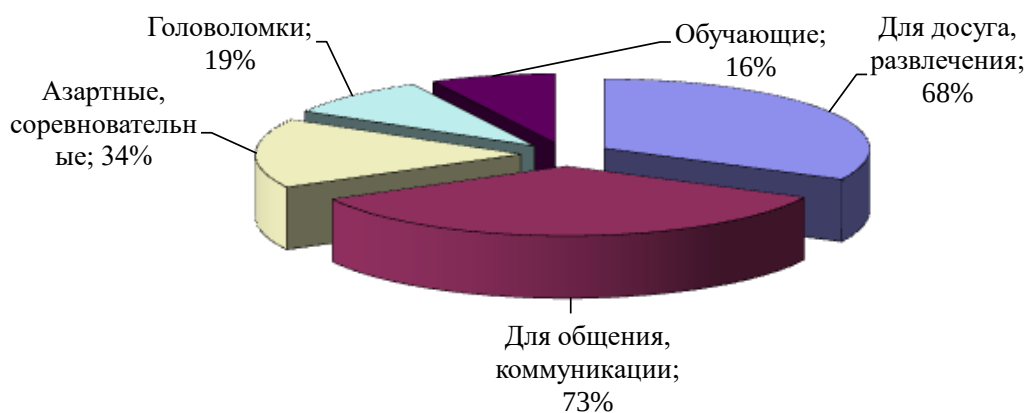


Рисунок 1.8 – Область использования настольных игр

Основными областями использования настольных игр являются: общение и коммуникации (73%), досуг и развлечение (68%), азартные, соревновательные (34%).

Результаты исследования послужили основой для сегментирования рынка настольных игр по потребителям.

Сегментирование рынка проводится по нескольким параметрам: по возрастному признаку, по половому признаку, по материальному достатку, по занятости (работающие, безработные) (таблица 1.4, 1.5).

Таблица 1.4 – Сегментирование по возрастному и половому признакам [10]

Возраст	Доля рынка	Пол	Доля рынка
15 – 25 лет	25 %	Женский	55 %
25 – 35 лет	35 %		
35 – 45 лет	30%	Мужской	45 %
45 – 60 лет	10 %		

Таблица 1.5 – Сегментирование по материальному достатку и по уровню занятости (работающие, безработные) [10]

Достаток	Доля рынка	Занятость	Доля рынка
Низкий	15 %	Работающие	55 %
Ниже среднего	15 %		
Средний	25%	Безработные	45 %
Выше среднего	25 %		
Высокий	20 %		

Таким образом, целевым сегментом рынка настольных игр становится группа 25-35 летних молодых специалистов и студентов старших курсов. Прослеживается тенденция взросления игроков, растет доля группы 35-44 года, также портрет становится все более женский. Одновременно игроки все больше погружаются в мир настольных игр: растет количество посетителей различных специализированных Интернет-сообществ, посетителей игротек, клубов, специальных кафе.

Целевой сегмент среди юридических лиц представлен в таблице 1.6.

Основными покупателями среди юридически лиц являются сетевые магазины игрушек, а также специализированные магазины настольных игр и магазины сувениров.

Таблица 1.6 – Выбор целевого сегмента среди юридических лиц [23]

Тип юридического лица	Доля рынка
Специализированные магазины настольных игр	20 %
Сетевые магазины игрушек	30 %
Интернет магазины	20 %
Магазины книг и журналов	10 %
Магазины сувениров	20 %

Итак, основная целевая аудитория такого рынка – это люди в возрасте от 25 до 35 лет. На них приходится больше 50% продаж. Ценовой диапазон наиболее востребованных настольных игр на российском рынке составляет от 500 до 1500 рублей. При этом предпочтение отдается играм для компании или семьи. Так же значительная часть продаж приходится на детские настольные игры, таким образом, большая часть покупок совершается молодыми родителями. Люди, возраст которых не входит в данный диапазон, также являются потенциальными покупателями настольных игр. Но их количество не так велико и покупки таких игр они осуществляют реже.

В сложившейся ситуации, когда на рынке настольных игр действует слишком много игроков (включая западных), новое предприятие по производству настольных игр «Шаги» должно занять собственную актуальную нишу, предлагая недорогие, но тематические игры, с привлекательным дизайном, рассчитанных на компанию людей от 4 человек. Настольные игры должны помимо развлекательной иметь и дополнительные функции (например, игры на развитие воображения, стратегического мышления, для изучения иностранных языков или даже обучения некоторым навыкам).

2 Техничко-технологическое обоснование производства настольных игр

2.1 Характеристика производимой продукции

Проектируемое предприятие ООО «Шаги» будет заниматься производством настольных игр, а именно обучающих детских головоломок и увлекательных квестов для детей и взрослых.

Сегодня среди настольных игр становятся более популярными темы спорта, моды, политики, путешествий, приключений и космоса, этим и обоснован выбор тематик настольных игр предприятия ООО «Шаги».

Примеры настольных игр, производимых на предприятии, представлены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Образцы настольных игр, производимых в ООО «Шаги»

Ассортимент производимых в ООО «Шаги» игр представлен ниже:

1) настольно-тактические (миниатюры):

Игровой процесс устроен несложно. Каждый участник приобретает себе героев (например, солдатиков), склеивает их, раскрашивает, набирает команду (армию) на определенное количество очков, согласно правилам этой игры, - и бросает в бой. Стороны ходят по очереди по столу или трехмерной карте с декорациями, перемещая отряды и отдельных персонажей, выверяя расстояния линейкой и бросая кубики;

2) настольно-печатные (настолки):

Внешний вид их многообразен – это может быть раскрашенное картонное поле с фишками и кубиками, а может просто набор красивых карточек с замысловатыми правилами.

Карточные игры – нарезанные картонные квадратики могут быть самостоятельными наборами для игры, а могут быть и спутниками настольных «коробочных» игр, являя собой заклинания, персонажей, события, местности – в общем, все, что может в этой игре выпадать случайным образом и не умещается на гранях кубиков.

«Коробочные» игры произошли от «Монополии», изданной братьями Паркер в 1935 году. Развлечения такого рода будут содержать в себе игровое поле, набор фишек, карты, фигурки, кубики. Но не один из этих элементов не обязателен. Так, например, поле может быть статичным, а может каждый раз в начале игры собираться из отдельных шестиугольников. Иногда процесс собирания такого поля – это сама игра. А иногда поля может вообще не быть [1].

Эксклюзивной услугой будет изготовление настольной игры на заказ. ООО «Шаги» будет готово выполнить заказ разного уровня сложности: от простых карточных игр до многокомпонентной настольной игры. В разработке настольных игр на заказ организация будет опираться на готовую механику, либо создание новой в соответствии с пожеланиями заказчика, соответственно изготовление второго варианта заказа будет стоить дороже первого.

ООО «Шаги» будет предлагать различные варианты упаковки и компонентов.

Упаковка для настольных игр ООО «Шаги» будет производиться на собственном предприятии.

При изготовлении упаковки будет использоваться экологически чистый и безопасный материал (картон). Готовая продукция будет иметь сертификаты качества, соответствовать экологическим и гигиеническим нормам. Исключаются острые углы и края, не применяются токсичные краски.

Классическое решение картонной коробки для настольных игр – конструкция «крышка-дно». Она легко открывается и надежно закрывается, прочна и устойчива к деформациям (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Образец конструкции упаковки для настольных игр ООО «Шаги»

Обязательный элемент коробки для настольных игр – иллюстрация. Полноцветная печать создает яркие и запоминающиеся целевой аудиторией композиции. Предварительно клиенту предоставляются цветопробы. Для упаковки данного типа ООО «Шаги» будет предлагать следующие варианты декора:

- глиттерное покрытие;
- УФ-лак.

Клиентам будут предоставляются услуги по разработке нестандартных решений, а также брендовых оттенков и цифровых стандартов для них.

Настольная игра от ООО «Шаги» должна выгодно выглядеть на полке в торговом зале, увеличить спрос и объем продаж. Это возможно при разработке интересного и уникального сценария, а также благодаря привлекательной и качественной упаковке и комплектующим.

Для производства и продвижения настольных игр необходимо разработать товарную марку, а именно это имя и знак, которые идентифицируют продукцию.

Предприятие будет называться «Шаги». Такое название выбрано, так как краткое, емкое, его значение полностью соответствует производимой продукции.

Товарный знак ООО «Шаги» представлен на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Товарный знак ООО «Шаги»

Такой знак будет печататься на коробке, фигурах, картах и других комплектующих совместно с названием.

Торговая марка ООО «Шаги» представлена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Торговая марка ООО «Шаги»

Перспективным направлением развития ассортимента настольных игр ООО «Шаги» будет являться производство настольных игр на развитие воображения.

Особой разновидностью настольных игр ООО «Шаги» в перспективе будут являться наборы, предназначенные для того, чтобы каждый участник проявил во время игрового процесса максимум воображения, смекалки, находчивости, образного мышления. Сюда можно отнести такие игры, как ролевая игра с выдумкой действий персонажей, а также всевозможные имитации детективных расследований.

Такие настольные игры лучше подойдут для семей, в которых есть подростки. Также такие игры подойдут для больших компаний подростков или взрослых людей, в большинстве таких игр смогут принимать участие много игроков. Такие встречи и настольные игры помогают налаживать дружеские связи, находить взаимопонимание между разными поколениями и среди ровесников. Таким образом, развитие и перспективы роста ассортимента велики.

2.2 Технология производства настольных игр

Производство настольной игры состоит из нескольких этапов. Первый – один из самых главных – это продумывание и разработка идеи игры, определение ее вида, сюжетной линии, целей и степени развлекательности, создание предварительного образца («черновой» вариант) и тестирование.

На втором этапе проектируется окончательное внешнее оформление всех игровых элементов – карт, поля, фишек и т. д. вплоть до упаковки. Затем составляется смета для запуска набора в производство, рассчитывается тираж, при котором выпуск игры становится рентабельным (чем меньше тираж, тем более дорогими получатся игровые наборы), выбираются подрядчики для выполнения всей работы.

Так как ООО «Шаги» будет заниматься производством достаточно сложной игры, требующей использования дополнительного инвентаря (например, кубика, фишек, жетонов и т.д.), то иногда целесообразно разделить производство, вплоть до поиска партнеров за рубежом.

Так, производство картонных и бумажных комплектующих будет реализовываться предприятием ООО «Шаги» самостоятельно, а производство дополнительных комплектующих из пластмассы, дерева или стекла будут заказываться у поставщиков из Китая.

Важно обеспечить высокое качество карточек и/или игрового поля, для этого необходимо приобрести современное оборудование для полиграфии [12].

Таким образом, основные этапы производственного процесса настольных игр можно представить в следующем виде:

- проектирование игровых движущих принципов;
- разработка фабулы, целей, смысловой нагрузки;
- дизайн коробки и всех используемых элементов;
- закупка комплектующих (преимущественно в Китае);
- наладка и запуск полиграфического оборудования;
- сборка первого экземпляра;
- тестирование;
- тиражное производство;
- сборка и упаковка готовой партии [7].

Первый этап самый ответственный, так как именно от логики и дизайна зависит ее успех. Поэтому основным сотрудником будет менеджер проекта. Нужно определить аудиторию (возраст, для девочки или мальчика, подростка или взрослого человека). Разрабатывается сюжетная линия.

Заказ комплектующих будет реализовываться из Китая. Такое решение было принято в связи с экономической выгодой (при более качественных материалах комплектующих, изготовление в Китае значительно ниже, чем в России). Представители компании, которая производит комплектующие,

помогут подобрать готовые фишки и изготовят их по необходимому дизайну. При заказе больших объемов предоставляются значительные скидки.

Печать первого экземпляра наиболее ответственный и важный этап производства. Печать производится на собственном оборудовании. Она тестируется на знакомых, друзьях, в школах и детских садах. Выявляются неудобства и затруднения настольной игры.

В результате утверждается внешний вид поля, карточек, фишек, упаковки и других атрибутов.

На рисунке 2.5 представлена схема производственного процесса



Рисунок 2.5 – Технология производства настольных игр [7]

Средний тираж одной настольной игры, выпущенной в России, составляет 4-5 тыс. экземпляров. Но так как предприятие ООО «Шаги» открывающееся предприятие с невысоким бюджетом и несформированным имиджем и репутацией на предприятии будет выпускаться по 3 тыс. экземпляров каждой игры.

Процесс сборки и упаковки в индивидуальные коробки будет производиться вручную, а процесс упаковки партиями будет производиться специальным сборочным аппаратом.

Для качественного изготовления настольных игр и картонной упаковки для нее важно располагать специальным полиграфическим оборудованием и профессиональными мастерами.

Оборудование, которое необходимо для производства настольных игр:

1) для полиграфии – Konica Minolta AccurioPress C6100/C6085 – высокая скорость печати 100 стр/мин сохраняется при работе с широким спектром носителей различной плотности, позволяя Accurio PRESS C6100 достичь беспрецедентной производительности и открыть новые возможности для роста (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Полиграфическое оборудование Konica Minolta AccurioPress C6100/C6085 [24]

Характеристики AccurioPress C6100/C6085:

- быстрая и эффективная печать со скоростью 100 стр/мин на носителях плотностью от 52 до 400 г/м²;
- продукция профессионального уровня, стабильность и высокое качество изображения даже при длинных тиражах благодаря тонеру;
- Simitri HD E, технологии цифровой обработки изображений с активной адаптацией растра S.E.A.D. IV и системе контроля стабильности;
- соответствие новейшим мировым и отраслевым стандартам и профессиональное управление цветопередачей;
- встроенный контроллер Konica Minolta Hikari;
- поддержка JDF, APPE и Pantone, совместимость с контроллерами Fiery и Creo;

– многообразие функций систем и множество опций послепечатной обработки снижают количество ручного труда и делают работу более производительной, повышая прибыльность ООО «Шаги».

Стоимость – 1 700 000 рублей [24];

2) для нарезки печатных материалов – Bullmer PREMIUMCUT ELC – универсальные цифровые режущие плоттеры (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Оборудование для нарезки Bullmer PREMIUMCUT ELC [26]

Характеристики Bullmer PREMIUMCUT ELC:

- модульность конструкции, а также в любое время возможность адаптации к любым потребностям;
- простое и быстрое обращение с инструментами;
- подходят для разных видов материалов.

Стоимость – 1 500 000 рублей [26];

3) для производства картонной упаковки – тигельный пресс ZHTJ – специальное оборудование для вырубки и тиснения на различных видах картона, гофрокартона, пластиках, коже, фольге с разным рисунком, бумажных коробках и тому подобное. Как высокотехнический продукт, тигель обладает высокой точностью, большой печатающей и вырубной мощностью, надежен, удобен в настройке и работе.

Тигель имеет две центральные опоры с регулировкой, пульт управления с временной задержкой, централизованную систему смазки. Тигельный пресс оснащен нагревательной плитой с тремя зонами нагрева, двумя механизмами протяжки фольги, сенсорным дисплеем (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Тигельный пресс ZHTJ [26]

Характеристики:

- максимальный размер листа, мм – 960x700;
- максимальный размер вырубки, мм - 920x600;
- максимальное давление вырубки - 100x104 (N);
- машинная скорость - 26 (раз в минуту);
- мощность двигателя, кВт – 4;
- мощность нагревательных элементов, кВт - 3x2,5;
- температура, °C - 0 – 200;
- количество зон нагрева – 3;
- количество механизмов протяжки фольги – 2;
- максимальный внешний диаметр фольги, мм – 80;
- максимальная протяжка, мм – 670;
- максимальная погрешность протяжки, мм - +-1;
- габариты, мм - 1800x1600x1800;
- вес, кг – 3200.

Стоимость: 1 100 000 рублей [26];

4) машины для сборки групповой упаковки. Сборщики коробок – OLI SPEZIALANLAGEN GMBH – автоматы групповой упаковки готовой продукции в гофрокороба и паллетайзеры (рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 – Автомат групповой упаковки OLI SPEZIALANLAGEN GMBH
[24]

Стоимость – 1 100 000 рублей [24].

Общая стоимость оборудования составляет 5 400 000 рублей.

Чтобы добиться успеха, необходимо вкладывать прибыль в новые разработки. Уникальные разработки необходимо патентовать. В случае «кражи» идеи можно подать в суд.

Организация обслуживания производства сможет сократить потери рабочего времени на 10-15% общего фонда времени. Наибольший удельный вес потери времени может произойти из-за отсутствия сырья, материалов и комплектующих (28% всех потерь), из-за несвоевременного ремонта и наладки оборудования (22,4%) [25].

Чтобы этого избежать в ООО «Шаги» будет обеспечивать контроль над своевременными поставками сырья, материалов и комплектующих, также будет своевременно осуществляться ремонт и наладка оборудования, будет реализовываться непрерывный мониторинг работы оборудования и обеспечения производства необходимым сырьем и материалами.

Таким образом, для обеспечения эффективных технологических процессов производства необходимо обеспечить не только наличие качественного и современного оборудования, но и обеспечить производство

необходимым сырьем и материалами, а также бесперебойной работой оборудования.

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Потребность в сырье и материалах, необходимых для производства настольных игр, складывается из следующих основных составляющих:

- потребность в сырье, материалах, комплектующих, необходимых для производства настольных игр;
- потребность в оборудовании и необходимом инвентаре.

При определении потребности в сырье, материалах, комплектующих, необходимых для производства настольных игр, в ООО «Шаги» будут исходить из плана маркетинга, плана по сбыту продукции. Со временем с учетом текущего спроса закупку сырья, материалов, комплектующих, необходимых для производства настольных игр, можно корректировать.

С поставщиками планируется заключить договора, предусматривающие сроки отсрочки платежа, это позволит оплачивать им денежные средства за поставку продукции не сразу при поставке, а через определенный срок, когда вся или большая часть данной продукции будет реализована. Таким образом, можно оптимизировать текущие платежи и обеспечить эффективное функционирование ООО «Шаги».

При определении потребности в необходимом инвентаре в ООО «Шаги» будут исходить из текущей необходимости. Заказ можно будет осуществлять по мере надобности, тем самым затраты также будут минимизированы.

На наладку оборудования и необходимый инвентарь предполагается в месяц тратить около 4000 рублей (приобретение канцтоваров).

Определены потенциальные поставщики ООО «Шаги». В первую очередь, это предприятия по производству бумаги и картона, которые

необходимы для печатной продукции (карт, схем, игровых полей, упаковочных коробок):

- ОАО «Маяк» – производство и реализация тарных видов бумаги и картона, писчепечатных бумаг, бумаги-основы внутреннего слоя бумажно-слоистого пластика и др.;
- ООО ПКФ «РОСТОК» - производство бумаги и картона;
- ООО «ТАНДЕМ-Д» - производство бумаги и картона;
- ООО «ЕДИНСТВО» - производство бумаги и картона;
- ФЛ ООО «ШАТТДЕКОР» - производство бумаги и картона.

Данные организации выбраны благодаря своему выгодному месторасположению (все они находятся в г. Пенза), а также подходящей ценовой политике.

Помимо этого, все данные поставщики предлагают срок отсрочки платежа и бонусы клиентам при своевременной оплате и больших объемах поставок.

Ассортимент продукции у потенциальных поставщиков достаточен для того, чтобы реализовывать в ООО «Шаги» настольные игры согласно поставленным критериям качества, а также планам маркетинга.

Все дополнительные комплектующие к настольным играм из пластика, стекла, дерева будут заказываться через оптового поставщика из Китая, так как уровень цен и качество производства данной продукции удовлетворяет ООО «Шаги» для эффективной и успешной деятельности.

Для оперативной работы всего предприятия ООО «Шаги» будут организованы автоматизированные склады хранения. Всего в ООО «Шаги» будет 2 склада: склад сырья, материалов и комплектующих; склад готовых настольных игр.

В системах учета обязательно будут введены данные о штрихкодах номенклатуры. При заполнении информации о новой позиции номенклатуры предусмотрен следующий вариант формирования штрихкода: автоматическое формирование штрихкода в учетной системе – этот вариант актуален для

компаний-производителей товаров, так товар изначально получен без штрихкода.

Для автоматизации работы склада требуется специальное оборудование. В ООО «Шаги» будут представлены:

- сканеры штрихкодов для приемки, сборки и отгрузки товаров;
- терминалы сбора данных для проведения инвентаризации;
- принтеры этикеток для печати при необходимости собственной маркировки товара.

Склады должны быть полностью защищены от влаги и яркого света, температура в них должна быть не ниже 8°C.

Для доставки комплектующих, сырья и материалов предприятие ООО «Шаги» будет пользоваться услугами компаний, специализирующихся на грузоперевозках:

- Компания «ПЭК»;
- Компания «Деловая линия»;
- Компания «Кит» и др.

Для доставки собственной продукции до потребителя ООО «Шаги» будет также использовать услуги представленных компаний по грузоперевозкам в случае, если доставка настольных игр за пределами Поволжья. В случае, если заказ поступил от партнера на территории Поволжья ООО «Шаги» будет использовать собственный автомобиль, которых в наличии будет 2. Собственный автомобиль: изотермический фургон от производителя «Газ». Фургоны, собранные из сэндвич-панелей, обеспечивают полное отсутствие «температурных мостов» при наименьшем коэффициенте теплопередачи.

На этапе запуска серийного производства настольной игры необходимо приступить к организации сбыта продукции. Сбыт будет осуществляться напрямую с заказчиком, то есть без взаимодействия с дилерами, так конечная стоимость настольной игры будет более приемлема для конечного покупателя.

Схема логистики предприятия ООО «Шаги» представлена на рисунке 2.10.

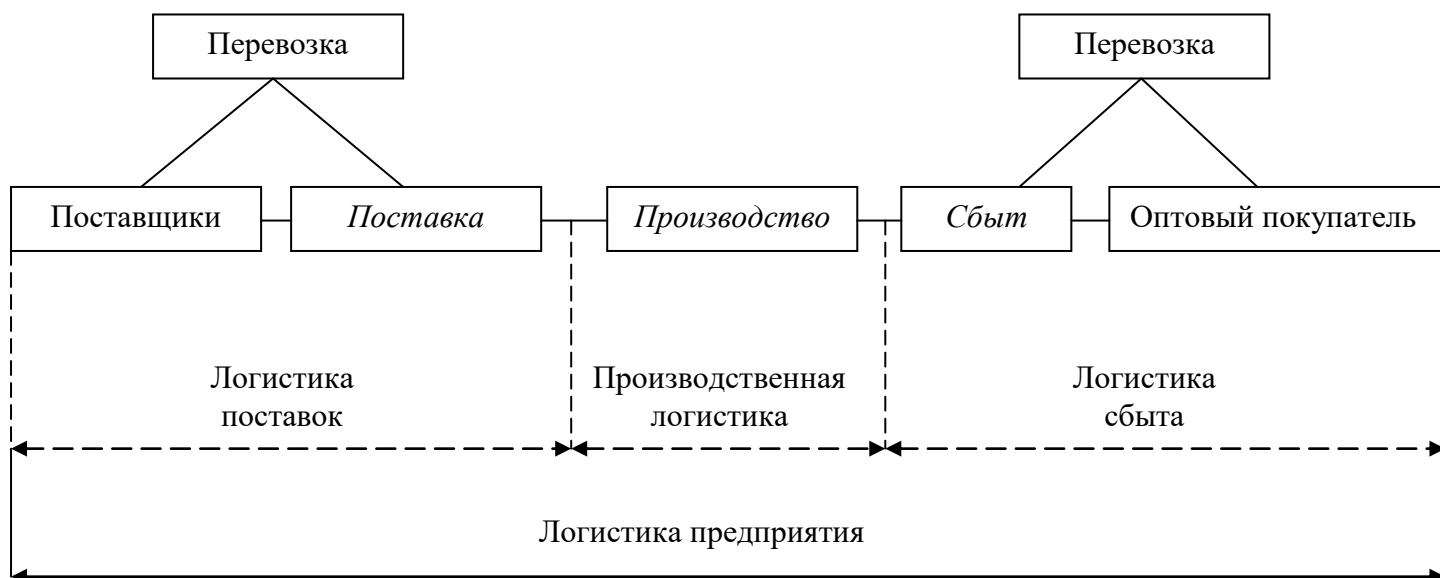


Рисунок 2.10 – Схема логистики предприятия ООО «Шаги»

Настольные игры ООО «Шаги» будут предлагаться небольшим магазинам (универсальным, книжным, магазинам игрушек, магазинам подарков и т. д.).

Супермаркеты предъявляют достаточно высокие требования, которые могут оказаться молодой компании не по плечу.

Перспективны и эффективный вариант – создать собственный интернет-магазин, где любой желающий сможет почитать описание игры и правила, посмотреть фотографии и оформить заказ напрямую, минуя посредников.

Online продажи настольных игр от ООО «Шаги» будут реализовываться через:

- социальную сеть Вконтакте;
- социальную сеть instagram
- социальную сеть FaceBook
- сайт + контекстная реклама + рекламная сеть яндекса + контекстно медийная сеть google.

Оффлайн продажи настольных игр ООО «Шаги» будут реализовываться через следующие каналы продаж:

- кальянные, хостелы, варе-бары, арт-кафе и анти-кафе.

Так же эти учреждения можно использовать как точки розничной продажи, отдавая им товар на реализацию;

- магазины детских игр, сувенирной продукции, книжные лавки, канцелярские магазины, магазины подарков.

С ними очень легко договориться на поставку товара на реализацию. С одной продажи они забирают себе 10-20%. Один магазин генерирует от 6 до 35 продаж. Средний показатель на одну точку 10-15 игр.

Также можно использовать настольную игру от ООО «Шаги» как средство рекламы. На игровом поле игры расположено 28 полей. Каждое поле представляет собой фирму может предоставлять определенную фирму например магазин. 28 полей – 28 рекламных мест.

Каждое поле можно продать любой компании города Пенза как рекламное место. Предварительная цена за рекламу 2-3 тыс. рублей. Во время игры человек непосредственно вовлечен в рекламный ненавязчивый процесс.

Средства рекламы, которые будут использоваться в ООО «Шаги»:

- Email маркетинг. Такая реклама является универсальным, так как не только рекламирует товар в email письме, а и помогает приводить трафик на сайт, в блог, социальные сети;

- социальные сети;

- Push-уведомления. Это сравнительно новый инструмент, который подойдет для разных целей, в том числе и рекламы продукта и/или услуги. Google Chrome и Safari поддерживают рассылку push-уведомлений, которые появляются мгновенно на рабочих столах подписчиков даже при выключенном браузере;

- мероприятия. Различные онлайн и оффлайн мероприятия – хороший способ заявить о своем бренде и познакомить аудиторию с настольными играми ООО «Шаги»;

- баннеры.

Таким образом, для обеспечения оптимальных и эффективных логистических процессов ООО «Шаги» необходимо обеспечить налаженную систему поставок и сбыта, выбрав наиболее выгодных поставщиков, самую удобную и надежную систему перевозок и доставок товаров, а также эффективную систему сбыта и продвижения настольных игр, ориентируясь на конечного покупателя.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО ПРОИЗВОДСТВУ НАСТОЛЬНЫХ ИГР

3.1 Построение организационной структуры управления предприятием и управление персоналом

Общая численность персонала предприятия по производству настольных игр ООО «Шаги» будет оставлять 18 человек.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 3.1

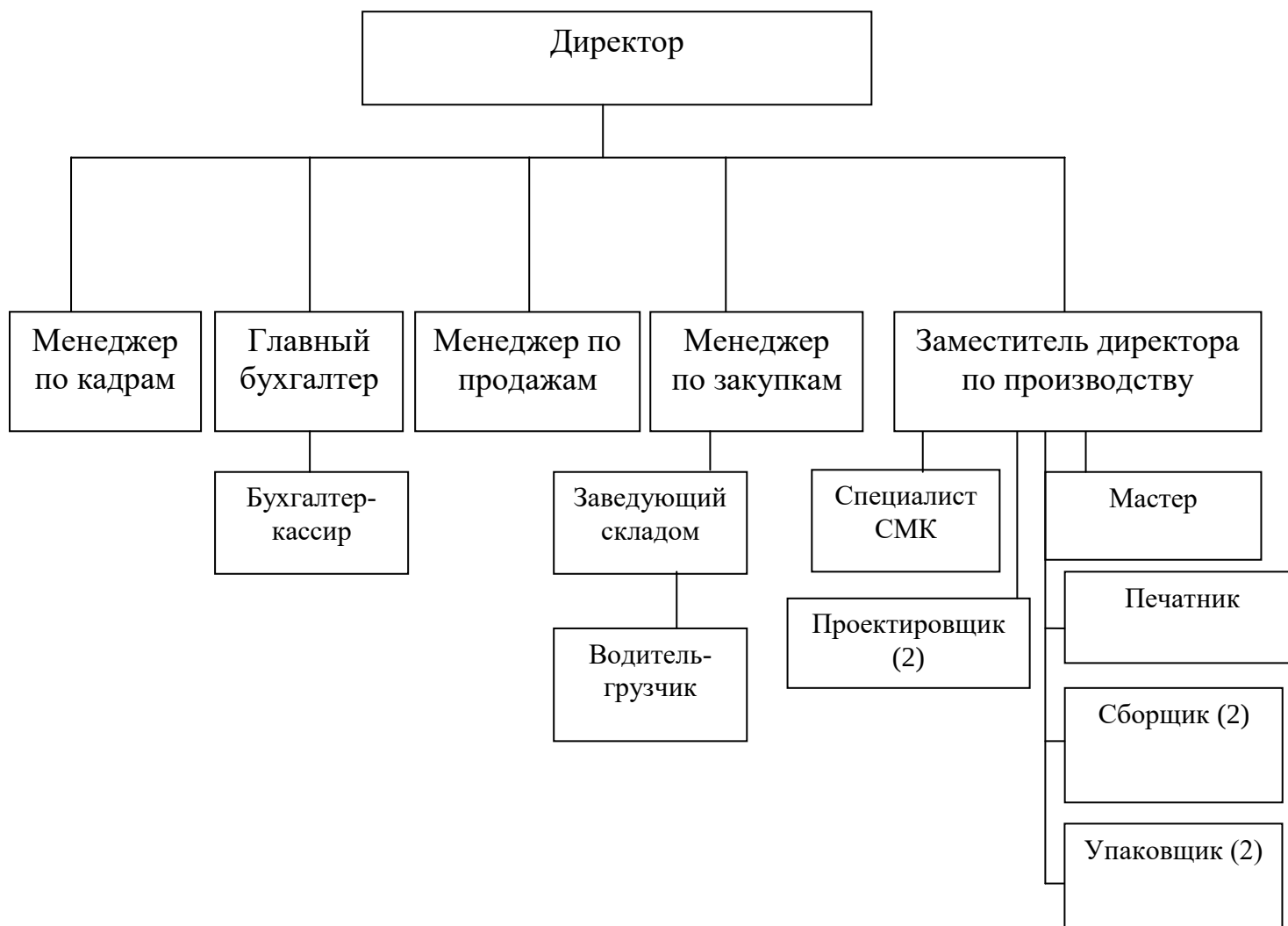


Рисунок 3.1 – Организационная структура предприятия по производству
настольных игр

Совокупность линейности полномочий и функциональной департаментализации в линейно–функциональной структуре обеспечивает выбор такого типа структуры.

Достоинства (возможности) организационной структуры предприятия по производству настольных игр:

- 1) структура повышает ответственность руководителя организации за конечный результат деятельности;
- 2) способствует повышению эффективности использования рабочей силы всех видов;
- 3) упрощает профессиональную подготовку;
- 4) создает возможности для карьерного роста сотрудников;
- 5) позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя.

Итак, основные причины, по которым именно линейно-функциональная структура представлена в предприятии по производству настольных игр следующие:

- 1) стимулирует деловую и профессиональную специализацию сотрудников предприятия;
- 2) уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях;
- 3) улучшает координацию в функциональных областях.

В таблице 3.1 представлен состав разных категорий персонала предприятия по производству настольных игр и их заработная плата.

Таблица 3.1 – Численность персонала и их заработная плата (без социальных отчислений)

Наименование категории персонала	Численность, чел.	Средняя заработная плата работника в месяц, руб.
1	2	3
Директор	1	35 000
Заместитель директора по производству	1	30 000
Менеджер по кадрам	1	25 000

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
Менеджер по закупкам	1	25 000
Главный бухгалтер	1	28 000
Бухгалтер-кассир	1	23 000
Заведующий складом	1	18 000
Водитель-грузчик	1	20 000
Специалист СМК	1	22 000
Проектировщик	2	20 000
Мастер	1	25 000
Печатник	1	17 000
Сборщик	2	16 000
Упаковщик	2	16 000
Менеджер по продажам	1	25 000
Итого:	18	397 000

На разрабатываемом предприятии по производству настольных игр линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Для данного предприятия линейно-функциональная структура является наиболее оптимальной и эффективной. Структура системы управления персонала организации представлена на рисунке 3.2.

Эффективность деятельности предприятия зависит от оптимальной и сбалансированной работы каждого отдела и их взаимодействия.

Одним из основных отделов организации является производственный отдел, целью которого является обеспечение производства качественных настольных игр, учитывая производственно-экономические, технологические, социальные процессы предприятия и внешней среды.

В связи с высокой конкуренцией на рынке перед производственным отделом ООО «Шаги» поставлены задачи повышения качества изделий, возможности оперативной перестройки производства на выпуск новых изделий в соответствии с быстро изменяющимися потребностями рынка, повышение конкурентоспособности настольных игр.

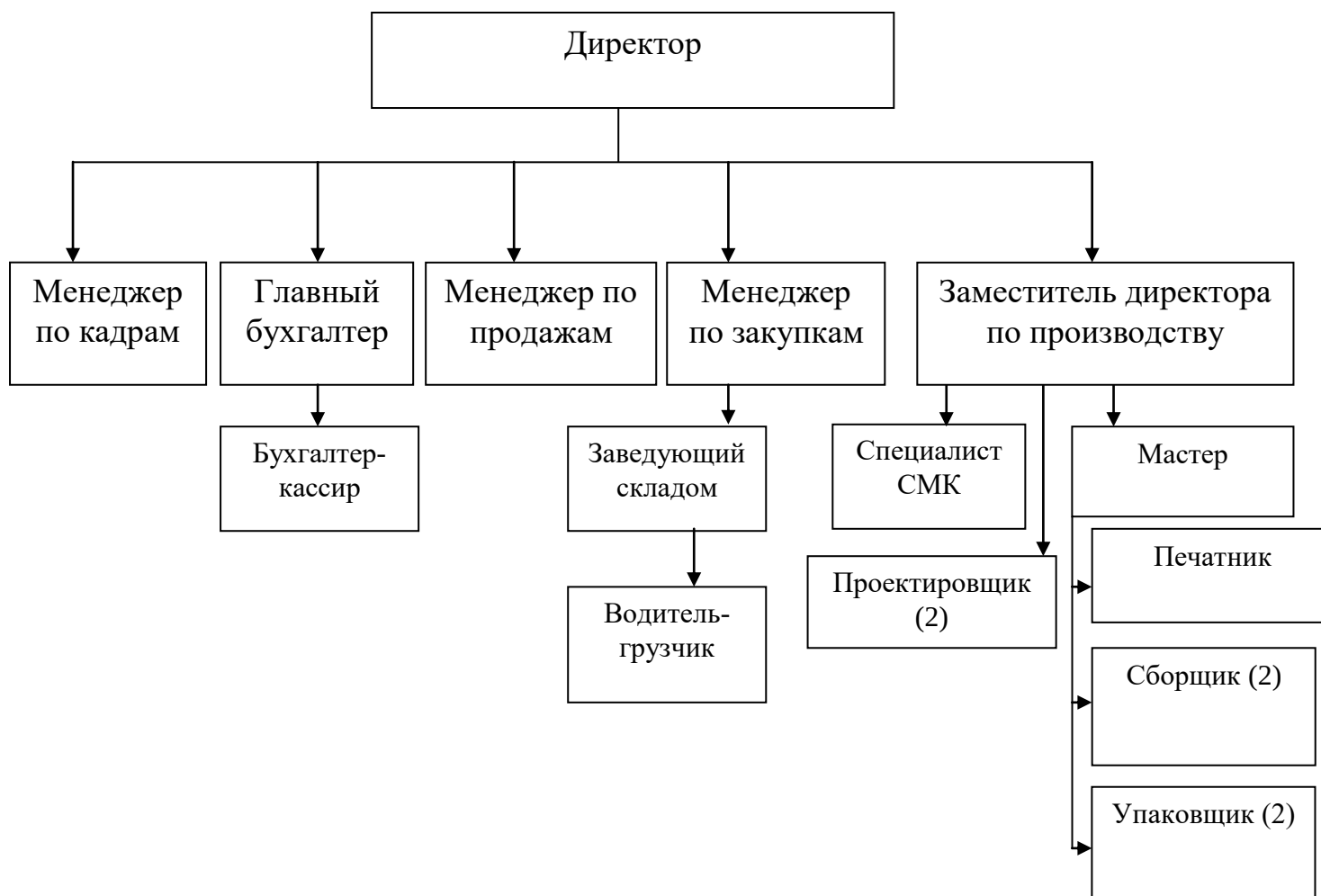


Рисунок 3.2 – Структура системы управления персоналом в ООО «Шаги»

Производственная структура ООО «Шаги» представлена на рисунке 3.3.

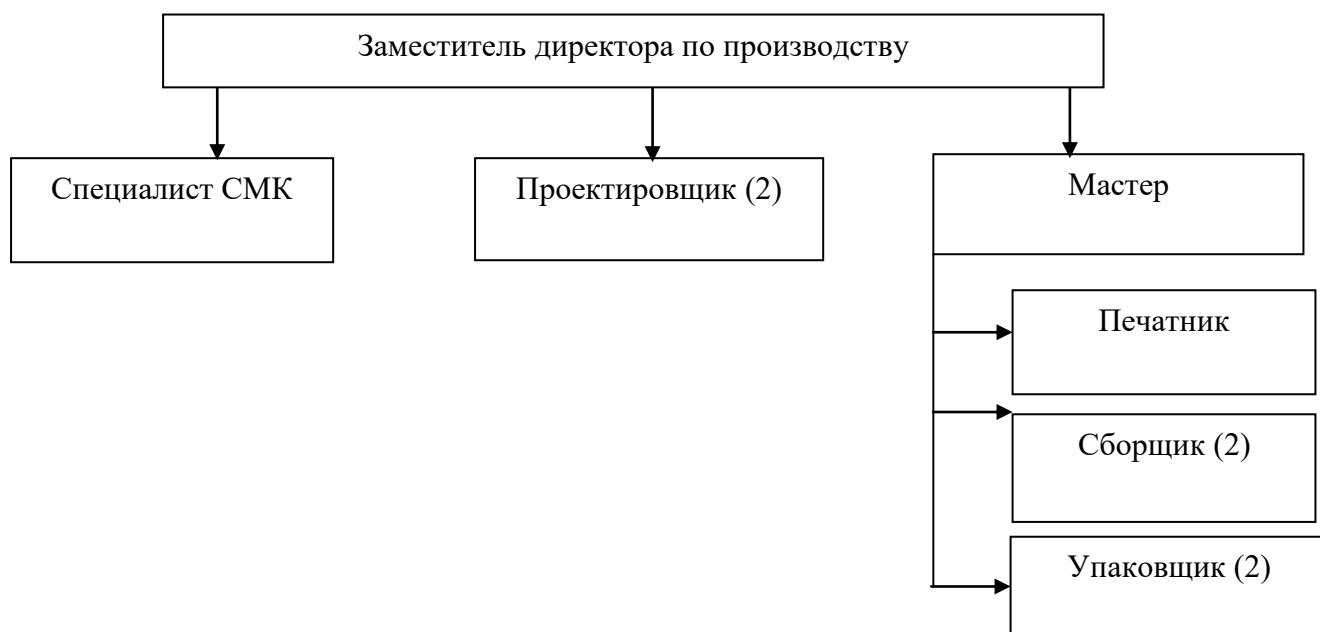


Рисунок 3.3 – Производственная структура управления ООО «Шаги»

Производственная структура управления ООО «Шаги» представляет собой отдельные цеха, которые обладают конкретной предметной специализацией, например, разработка сценария настольной игры, работа над типографией, работа по сборке настольной игры.

Отбор персонала в ООО «Шаги» проводится по нескольким этапам:

1) определение критериев:

- профессиональные компетенции: образование, стаж и опыт для управленческого персонала;
- личные качества: уравновешенность, креативность, логический склад ума, навыками ведения переговоров;
- персональные данные: проживание в регионе, адекватные зарплатные ожидания и т.д.

Следует отметить, что критерии будут разрабатываться для каждой конкретной должности при непосредственном участии линейного руководства;

2) разработка таблицы оценки: после выявления наличия или отсутствия ключевых критериев, сравнить кандидатов, основываясь на анализе их досье, рассматриваться будут только досье, удовлетворяющие этим критериям;

3) первый отбор (собеседование): на основании досье кандидатов отбирается максимум 10 человек для 45-минутного собеседования, в ходе которого каждый кандидат представляет менеджеру по кадрам свое резюме и отвечает на вопросы. Это собеседование позволяет оценить данные резюме и получить первое впечатление о кандидате, в том числе в отношении его видения потенциальной должности;

4) второй отбор: отбираются 3-4 человека, имеющих опыт и мотивацию, наиболее релевантные предлагаемой должности. Впечатления от предыдущего этапа могут быть дополнены поведенческими тестами. Эти тесты выявят личные качества кандидатов, такие как способности к управлению и умение работать в команде. Для должностей с высоким уровнем ответственности кандидат должен будет разработать в форме эссе стратегию для рассматриваемой должности.

5) окончательный отбор: на основе вышеуказанных элементов для каждого кандидата будет разрабатываться план обучения и профессионального роста, на случай, если он будет выбран на должность. Информация, собранная менеджером по кадрам передается директору или линейному руководителю, которые и принимают окончательное решение.

В таблице 3.2 представлены основные должностные обязанности директора и руководителей отделов ООО «Шаги».

Таблица 3.2 – Должностные обязанности директора и руководителей отделов

Должность	Должностные обязанности
1	2
Директор	<ul style="list-style-type: none"> –руководить производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений; –организовывать работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений; –обеспечивать правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия, коллегиальности
Заместитель директора по производству	<ul style="list-style-type: none"> –руководство и контроль деятельностью цехов; –обеспечение внедрения и соблюдения утвержденных стандартов и технических условий; –определение производственных мощностей.
Менеджер по кадрам	<ul style="list-style-type: none"> –укомплектование организации работниками соответствующих профессий, специальностей и уровня квалификации; –проведение собеседования, тестирования, других мероприятий; –организация мероприятий, направленных на введение в должность, быструю адаптацию новых сотрудников; –координация работы по обучению, повышению квалификации персонала.
Главный бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> –руководство ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности на предприятии; –формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации.
Менеджер по продажам	<ul style="list-style-type: none"> –поиск и наполнение базы данных (БД) для совершения холодных звонков; –подготовка коммерческого предложения; –подготовка распоряжения на начало производства настольных игр.
Менеджер по закупкам	<ul style="list-style-type: none"> –контроль наличия товара на складе и своевременное пополнение запасов; –выбор лучших поставщиков и ценовых предложений; – ведение переговоров с поставщиками.

Основные способы развития и подготовки персонала в ООО «Шаги» –

это:

- наставничество, обучение и развитие персонала прямо на рабочем месте;
- образовательные курсы и мастер-классы, которые проводят приглашенные профессионалы;
- видео- и аудиокурсы;
- ротация сотрудников;
- мероприятия внутри ООО «Шаги», в ходе которых специалисты обмениваются знаниями.

Основанием для карьерного продвижения сотрудников в ООО «Шаги» является периодическая аттестация и оценка имеющихся навыков и компетенций. Менеджер по персоналу постоянно проводит такие оценки и отслеживает их результаты. Анализ того, как происходит развитие, как сотрудник приобретает новые компетенции и улучшает имеющиеся, становится основанием для повышения или ротации работника.

Основными задачами проведения аттестации в ООО «Шаги» являются:

- установление соответствия работников занимаемой должности;
- формирование высококвалифицированного кадрового состава;
- обеспечение возможности объективного и обоснованного передвижения кадров;
- стимулирование роста профессионализма и уровня знаний работников;
- определение необходимости повышения квалификации работников.

Периодичность проведения аттестации будет различаться для разных категорий сотрудников предприятия:

- для руководителей – один раз в 2 года;
- для специалистов и сотрудников производства – один раз в год.

В состав аттестационной комиссии будет входить: директор, менеджер по персоналу, линейный руководитель.

Критерии и показатели, которые комиссия будет оценивать во время аттестации:

- качество выполнения поставленных задач;
- показатели результатов работы за период, прошедший с момента последней аттестации;
- профессиональные знания, навыки, умения, компетентность;
- степень реализации профессионального опыта;
- деловые качества: организованность, ответственность, исполнительность, интенсивность труда, самостоятельность в принятии решений и пр.;
- морально-психологические качества: способность к самооценке, адаптивность, культура мышления и речи и пр.;
- наличие поощрений и взысканий.

Аттестация сотрудников ООО «Шаги» будет проводится в письменной форме в виде тестов, заполняемых работником.

Данная форма проведения аттестации является наиболее объективной, поскольку обеспечивает равный подход к оценке уровня профессиональной подготовки и знаний каждого аттестуемого работника. Тестирование предполагает проведение тщательной организационной подготовки, включающей формирование перечня вопросов и утверждение аттестационных тестов.

Мотивация сотрудников будет осуществляться при помощи баланса материальных и нематериальных стимулов.

Материальное стимулирование сотрудников заключается в начислении премий за эффективное выполнение своих должностных обязанностей.

Премия начисляется ежемесячно, она составляет 30% от оклада.

Также сотрудники могут получить ежеквартальные вознаграждения, за систематическое достижение высоких результатов собственной работы, например, сотрудник производственного отдела разработает несколько сценариев новой настольной игры, вместо требуемого одного сценария, которые пройдут тестирование и будут успешно запущены в производство.

Подобные вознаграждения будут рассматриваться индивидуально для каждого сотрудника и их размер соответственно будет разным, но его пределы будут составлять 20-40% от размера 3х месячного оклада труда.

Среди нематериальных стимулов будут использоваться следующие:

- публикация информации о достижениях на доске почета и в корпоративной информационной брошюре;
- включение отличившихся работников в процесс принятия важных для ООО «Шаги» решений;
- профессиональные конкурсы, победители которых награждаются почетным званием «лучшего работника».

Таким образом, система управления предприятием ООО «Шаги» построена на единоначалии директора, но эффективность деятельности предприятия зависит от оптимальной и сбалансированной работы каждого отдела и их взаимодействия. Поэтому разработанная система развития, продвижения и мотивации сотрудников способствует повышению сплоченности, лояльности и результативности каждого сотрудника.

3.2 Формирование стратегий предприятия

Для формирования стратегии ООО «Шаги», необходимо составить анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз внешней среды (таблица 3.3).

Сильные стороны предприятия практически полностью покрывают возможные угрозы. Слабые моменты компенсируются позиционированием предприятия по производству настольных игр. Во многом сильные стороны предприятия объяснены продуманным производством и внешним видом продукции. Также большой плюс – это суть всей политики предприятия, которая направлена на удовлетворение потребительских желаний и предпочтений, потребитель всегда ценит высокий уровень обслуживания и тем

самым, такая политика повышает лояльность клиентов предприятия по производству настольных игр.

Таблица 3.3 – SWOT-анализ ООО «Шаги»

Сильные стороны	Возможности внешней среды
1) качественное типографическое оборудование; 2) индивидуальный ассортимент игр; 3) практичная и яркая упаковка; 4) контроль качества на всех этапах производства; 5) оптимальная структура управления; 6) открытие собственного интернет-магазина.	1) возрастающий интерес к настольным играм; 2) широкая целевая аудитория; 3) финансовая региональная поддержка малого предпринимательства (программа «Развитие инвестиционного потенциала, инновационной деятельности и предпринимательства в Пензенской области на 2014-2020 годы»)
Слабые стороны	Угрозы внешней среды
1) отсутствие известности марки на ранних стадиях; 2) высокие первоначальные инвестиции; 3) завышенные риски, в связи с началом деятельности предприятия.	1) ежегодное снижение благосостояния населения; 2) высокий уровень конкуренции на рынке развлечений в сегменте настольных игр; 3) неустойчивые цены у поставщиков; 4) быстроменяющиеся предпочтения в выборе продукции у покупателей.

Так как продукция состоит из множества комплектующих, а также затраты на высококачественную типографию достаточно высокие, цена на настольные игры несколько завышена, это может негативно сказаться на спросе. Также большая часть слабых сторон предприятия связана с его новизной и отсутствием опыта.

Возможности во внешней среде имеют в основном социальный характер. Настольные игры имеют развлекательное, развивающее предназначение, что хорошо скажется на спросе. В настоящее время широко распространены настольные игры среди широких слоев населения, есть возможность создать свой сайт интернет-магазина, это окажет благоприятное воздействие на сбытовую деятельность.

Зафиксированное ежегодное снижение благосостояния населения несколько тормозит развитие бизнеса.

В целом современная позиция предприятия по производству настольных игр ООО «Шаги» благоприятная и имеет хорошие перспективы к развитию.

Миссия предприятия по производству настольных игр – разработка, изготовление и продвижение захватывающих и развивающих настольных игр высокого качества по доступным ценам.

Главная цель предприятия по производству настольных игр – это извлечение из ведения бизнеса максимально возможной прибыли, при максимально низких издержках.

Основные мероприятия плана развития фирмы ООО «Шаги» представлены в виде диаграммы Исикавы (рисунок 3.4).

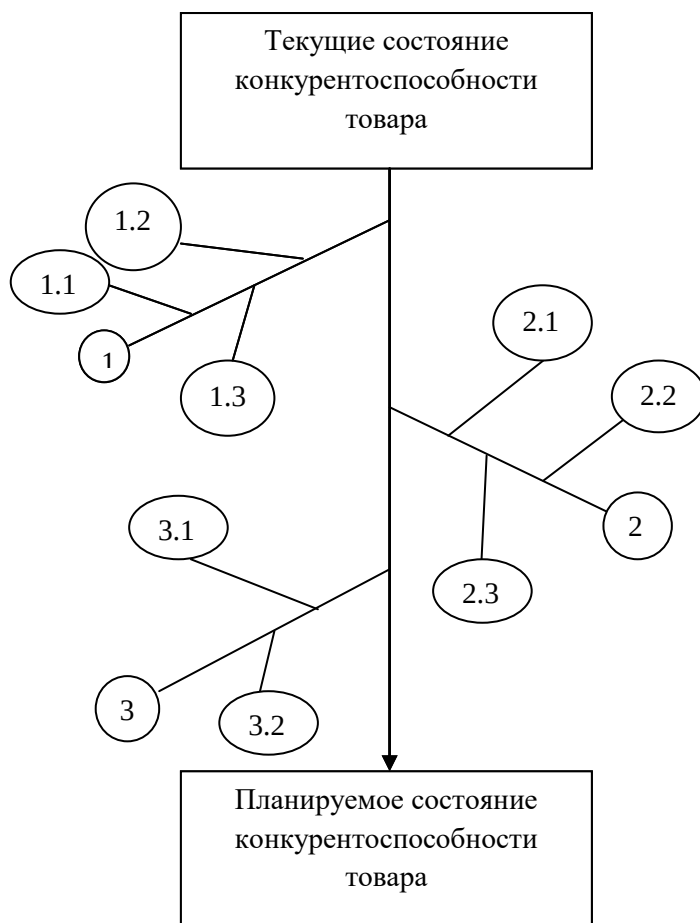


Рисунок 3.4 – Диаграмма Исикавы «Мероприятия по повышению конкурентоспособности настольных игр»

На приведенной диаграмме Исикавы показаны основные планируемые мероприятия по повышению конкурентоспособности настольных игр предприятия ООО «Шаги».

Содержание этих мероприятий приведено далее.

Основные мероприятия плана развития фирмы ООО «Шаги»:

1.Эксклюзивные сценарии настольных игр:

1.1 Изучение представленных на рынке настольных игр

1.2 Исследования (анкетирование) населения о предпочтениях и пожеланиях в сценарии настольной игры

1.3 Привлечение квалифицированных кадров с креативным мышлением, для проектирования новой настольной игры

2.Повышение лояльности покупателей:

2.1 Разработка имиджа компании и формирование положительной репутации

2.2 Проведение публичных выставок и акций с использованием фирменных игр, где потенциальные потребители на практике могли бы ознакомиться с настольными играми

2.3 Использование средств информации для освещения деятельности фирмы.

3.Снижение цен:

3.1 Налаживание контактов с поставщиками комплектующих из Китая

3.2 Закупка собственного полиграфического оборудования для качественной печати

Система стратегических целей предприятия по подсистемам представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Система стратегических целей предприятия по производству настольных игр

Подсистема	Наименование стратегической цели
1	2
Финансы и экономика	Производить настольные игры с минимальными издержками. Удерживать среднюю норму рентабельности не менее 40 %. Войти в тройку лидеров по объему производства настольных игр на российском рынке. Создать условия для инвестирования собственных средств предприятия в новые производства и модернизацию имеющихся мощностей.
Продукт и технология	Производить эксклюзивные настольные игры с применением инновационного типографического оборудования. Закупка комплектующих в Китае (для снижения себестоимости) по собственным разработкам и проектам.
Структура организации и управление	Создать единое информационное пространство. Внедрить проектный подход. Обеспечить максимально быстрое реагирование на возникающие кризисные или экстренные ситуации и оперативность принятия управленческих решений. Развивать систему менеджмента качества на принципах международных стандартов.
Люди	Внедрить адресный социальный пакет. Сформировать лояльность сотрудников и увеличивать ее на 15 % ежегодно. Внедрить эффективную программу наставничества, для обеспечения успешной адаптации персонала.
Потребители	Увеличение объема продаж ежегодно на 20 %. Увеличение показателя известности, узнаваемости марки ежегодно на 30 %. Увеличение доли постоянных клиентов на 22 % ежегодно Повысить лояльность к продукту среди клиентов старше 45 лет. 50 % целевой аудитории после рекламной кампании должны узнать торговую марку визуально.
Социальная ответственность	Удовлетворять клиентов за счет производства качественных настольных игр, разработки новых их видов, повышения эффективности всех производственных процессов, создания партнерских отношений между сотрудниками предприятия, дилерами и поставщиками.

Для реализации всех стратегических целей предприятию по производству настольных игр необходимо выбрать правильные стратегии функционирования. А именно стратегию роста, которая характеризуется выраженной тенденцией к росту объемов производства и продажи продукции, а также объемов получаемой прибыли. Одновременно повышается рентабельность производственно-коммерческой деятельности, загруженность производственных мощностей, внедрение прогрессивных технологий. Для производства настольных игр это отразится в максимальном использовании трудовых и технических ресурсов, а, следовательно, в повышении

выпускаемого ассортимента продукции в соответствии с колебанием покупательского спроса в течение короткого времени.

Для достижения цели по повышению конкурентоспособности настольных игр ООО «Шаги» необходимо выполнить такие задачи, как снижение затрат труда, применение более производительного оборудования, более экономичных видов сырья, экономии за счет заказов отдельных комплектующих из Китая, которые будут изготовлены по собственным проектам и эскизам.

Для удержания лидирующих позиций среди конкурентов предприятие по производству настольных игр должно находиться в поиске свежих решений, комбинировать творческие способности и производственный потенциал, чтобы создавать продукты, которые удовлетворят запросы даже самых требовательных покупателей.

Компания будет стремиться занять лидирующую позицию. Для этого ООО «Шаги» будет прибегать к наступательным действиям. Наступательными называются конкурентные действия, в ходе которых субъекты предпринимательского бизнеса пытаются избавиться от конкурентных недостатков, приобрести и развить конкурентные преимущества. Такие действия включают в себя проникновение в сложившиеся цепочки ценностей и инициирование новых, завоевание сегментов на сложившихся секторах рынка и формирование новых ассортиментных групп товаров и услуг. В число наступательных конкурентных действий следует также отнести приобретение положительной общественной репутации.

ООО «Шаги» позиционирует себя как предприятие, выпускающие эксклюзивные игры на прохождение с загадками, захватывающим сюжетом, оформленных в яркие тона, а также с использованием необычных комплектующих (фигурок, кубиков, фишек), определенной стилистики. Такую игру можно использовать как подарок или сувенир, а также она подходит для регулярной игры с друзьями, благодаря своему сценарию, такая игра не надоедает.

Таким образом, предприятие будет использовать стратегию дифференциации – привлечение потребителей за счет максимизации отличий продукта компании от продуктов конкурентов.

3.3 Управление качеством на предприятии

ООО «Шаги» - новый игрок на рынке настольных игр и для предприятия очень важно зарекомендовать себя как надежного поставщика высококачественных и безопасных настольных игр. Поэтому руководством предприятия тщательно должно отслеживать каждый этап производства настольных игр.

Основные обязанности по управлению системой контроля качества возложены на специалиста СМК, который подчиняется заместителю директора по производству.

Настольные игры, в основе которых в большинстве случаев лежит печатная картонная основа, фигурки и комплектующие из дерева или качественного пластика приятно держать в руках; дополнительные элементы настольных игр созданы на фабрике, которая зарекомендовала себя на рынке, как поставщик безопасной и качественной продукции.

При производстве полиграфических материалов к настольным играм ООО «Шаги» использует высококачественный картон или бумагу и тщательно следит за безопасностью и не токсичностью других используемых материалов: клея, красок и т.д.

Главная цель управления качеством продукции в ООО «Шаги» – получение предприятием максимальной эффективности) в следствие успешной реализации настольных игр на рынке.

Основные стратегические цели менеджмента качества в ООО «Шаги»:

- обеспечение удовлетворенности потребителей качеством предлагаемой продукции, причем в большей степени, чем это делают конкуренты;

- снижение затрат на производство продукции без снижения ее качества;
- обеспечение конкурентоспособности своей продукции и предприятия в целом;
- минимизация рисков и потерь вследствие возможности выпуска продукции, не соответствующей полностью требованиям рынка;
- определение последовательности проведения мероприятий и их взаимосвязи.

Функции специалиста СМК в ООО «Шаги»:

- 1) контроль за качеством и целостностью изготавливаемой компанией продукции, за соответствие её всем необходимым показателям, стандартам, техническим условиям, оформление необходимой документации на принятую продукцию и подлежащую возврату по причине брака, а также контроль за снятием с производства полностью забракованных изделий в специальные изоляторы брака и их утилизацией;
- 2) анализ и учёт бракованного товара предприятия; продумывание и организация проектов по профилактике и устранению дефектов в производстве; нахождение виноватых в выпуске ненадлежащей продукции;
- 3) сбор мнений клиентов и получение от них информации по качеству и надёжности изделий;
- 4) регулирование процесса комплектования, упаковки готовой продукции;
- 5) подготовка и введение новых стандартов и технических условий;
- 6) контроль за наличием товарного знака компании на готовой продукции;
- 7) подготовка и предоставление директору на утверждение графиков типовых проверок серийных изделий. Выполнение таких проверок в нужные сроки. Здесь учитывается соответствие ГОСТам, МРТУ, ТУ;
- 8) проведение незапланированных тестов качества продукта, а также отдельных этапов производства, сырья, комплектующих, норм хранения и т.д.

Все процессы, реализующиеся в ООО «шаги» можно разделить на ключевые и вспомогательные процессы (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Ключевые и вспомогательные процессы в ООО «Шаги»

Все ключевые процессы ООО «Шаги» подвергаются строгому контролю качества со стороны управления предприятием.

В первую очередь контролю подвергается состояние спроса на рынке настольных игр. Такой вид контроля осуществляется при помощи мониторинга потребительских предпочтений методом анкетирования, обеспечения обратной связи с руководством предприятия (формирование собственного сайта, с услугой оставления отзыва или предложения).

Следующий этап контроля на предприятии ООО «шаги» - это контроль при разработке настольной игры. Сначала разрабатывается сценарий, затем дизайн и виды комплектующих, после производится несколько (50 шт.) пробных экземпляров, которые тестируются покупателями в разных точках продаж (детские магазины, выставки и ярмарки, сувенирные отделы, некоторых книжных магазинах), составляется резюме о прохождении тестирования

каждой игры и делается вывод о целесообразности производства ой или иной игры.

Также на предприятии осуществляется входной контроль – процедура, через которую проходит такая продукция, как заказные комплектующие, сырье для полиграфических работ, перед их запуском в производство. Все материалы поставщиков тщательно проверяются и анализируются в целях повышения качества конечного продукта. За входной контроль ответственность несет менеджер по закупкам.

При производстве настольных игр осуществляется выборочный контроль – через него проходит не вся продукция, а лишь её часть. Специалист СМК осуществляет жесткий контроль брака при производстве при помощи выборочного контроля, если из выбранной 100% продукции более 10% оказалось бракованной, то вся партия подлежит проверке.

Мониторинг и контроль сбытовой политики осуществляется по нескольким направлениям, в первую очередь оценивается деятельность выбранных заказчиков, оценивается их репутация, предоставляемый ими ассортимент, затем оценивается сама реализация сбытовой политики. Для контроля над сбытом реализуются следующие мероприятия контроля, ответственность за которые несет менеджер по продажам:

- 1) правильности планирования реализации продукции, правильности распределения заданий по отчетным периодам;
- 2) соответствия между текущими и перспективными планами;
- 3) проверки причин отклонений факта от плана;
- 4) соответствия отчетных данных о проданной продукции данным учета, первичным документам, нет ли фактов включения в эти данные продукции, не реализованной в данном отчетном периоде, нет ли фактов искажений и приписок в отчетности;
- 5) целесообразности принятых решений в сфере ценообразования, сбытовых стратегий;
- 6) товародвижения.

В процессе реализации ключевых процессов измеряться должны:

- характеристики настольных игр на всех стадиях ее жизненного цикла;
- показатели процессов (в том числе, результативность и эффективность);
- показатели удовлетворенности потребителей;
- показатели деятельности организации в целом.

Источники информации, которые будут способствовать постоянному улучшению системы менеджмента качества в ООО «Шаги»:

- претензии потребителей;
- отчеты о несоответствиях;
- отчеты о внутренних аудитах;
- выходные данные анализа со стороны руководства;
- данные измерения удовлетворенности потребителей;
- соответствующие записи об СМК;
- сообщения работников предприятия;
- результаты самооценки.

С 1 июля 2012 года в силу вступил Техрегламент «О безопасности продукции, предназначенной для детей и подростков». Следовательно, ООО «Шаги» необходимо оформить сертификат по ТР. Документы для оформления сертификата по ТР следующие:

- 1) учредительные документы (ИНН, ОГРН, статистика с кодом ОКПО);
- 2) описание продукции, материал, размеры, инструкции и др.;
- 3) нормативный документ, по которому изготавливается продукция (ГОСТ/ТУ);
- 4) договор аренды/свидетельство о праве собственности помещения.

Можно зарегистрировать ТУ в федеральном государственном реестре, это предотвратит использование ТУ другими организациями.

Внедрение системы менеджмента качества в ООО «Шаги» предполагает ее правильное документирование.

Документирование представляет собой работу, направленную на установление структуры и содержания и на управление системой менеджмента при помощи документации. Внутренние документы СМК циркулируют и издаются в ООО «Шаги», они зависят от ее руководства и могут быть переизданы или отменены. Внешние документы влияют на компанию, а потому, в соответствии с ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования», должны учитываться и отслеживаться. Но ООО «Шаги» не может на них влиять. Требования из данного вида документации поступают извне и контролируются внешними по отношению к компании сторонами. Например, к этому типу можно отнести постановления и законодательные акты. В качестве примера внутренней документации можно упомянуть стандарты предприятия.

Среди внутренних документов СМК в ООО «Шаги» будет представлено:

- руководство по качеству. В руководстве система описана в общем, чтобы сотрудники могли сориентироваться в ней и понять, что нужно от них;
- процедуры – документы, описывающие метод реализации бизнес-процесса;
- записи – документы, содержащие свидетельства совершения действий.

Таким образом, внедрение системы менеджмента качества в ООО «Шаги» необходимо, так как система, обеспечивает эффективную работу предприятия, в том числе и в области управления качеством выпускаемой продукции. Наиболее эффективными при создании СМК будут требования, зафиксированные в международных стандартах ISO серии 9000.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Все расчеты экономической эффективности проекта предприятия по производству настольных игр реализуются в программе Project Expert.

Формы исходных данных предназначены для сбора и структуризации информации, необходимой для выполнения финансово-экономической оценки проекта и его коммерческой состоятельности.

В таблице 3.5 приведен перечень налогов, соответствующих деятельности предприятия по производству настольных игр ООО «Шаги»

Таблица 3.5 – Налоговое окружение

Наименование налогов	Ставка	Налогооблагаемая база	Период начисления
Страховые взносы во внебюджетные фонды	22% - на пенсионное страхование; 2,9% - страхование по временной нетрудоспособности; 5,1% - медицинское страхование.	Заработная плата	Месяц
Налог на добавленную стоимость	18%	Цена товара	Квартал
Налог на имущество	2,2%	Среднегодовая стоимость имущества	Год
Налог на прибыль	20%	Прибыль	Год
Таможенные пошлины на комплектующие из Китая	10%	Груз	При прохождении через таможенный пост

Потенциальные источники финансирования предполагаемого бизнеса и сферы вложения предоставляемых средств представлены в таблице 3.6

Таблица 3.6 – Источник финансирования проекта

Собственные средства		Заемные средства		ИТОГО	
тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
3 600	51	3 450	49	7 050	100

На основании данных таблицы 3.6 определены и приведены соотношения (в процентах) собственных и заемных средств в составе источников финансирования проекта (в период расчета до интервала выхода на проектную мощность).

Заемные средства приводятся с расшифровкой по целям использования (оборотные средства или инвестиционные затраты).

Определен и приведен срок возврата заемных средств.

Учредитель 2 внес 1 600 000 р. 01.01.2019, данная сумма была направлена на покупку здания и земли для начала производственной деятельности.

Учредитель 1 внес 2 000 000 р. 01.01.2019, которые были направлены для покупки и наладки оборудования. Но данной суммы недостаточно, поэтому необходимо прибегнуть к дополнительному кредитованию.

Кредит 1 был взят 01.01.2019, в сумме 2 000 000 р. Кредит взят под процентную ставку 18%, на срок 30 месяцев, также для приобретения оборудования и для обучения персонала был взят кредит 2 01.01.2019, в сумме 1 450 000, по такую же процентную ставку 18%, на срок 24 месяца.

Календарный план запуска производственного процесса представлен в таблице 3.7.

Календарный план представляет собой каждый этап с длительностью каждого этапа, датой начала и датой окончания для каждого этапа, а также ответственным за его исполнение и стоимостью для каждого этапа.

Таблица 3.7 – Календарный план для ООО «Шаги»

Наименование этапа	Длительность, дней	Дата начала	Дата окончания	Ответственный	Стоимость, руб.
Покупка земли и здания	30	01.01.2019	30.01.2019	Директор	1 500 000
Покупка, наладка, настройка оборудования	15	26.01.2019	09.02.2019	Заместитель директора по производству	5 400 000
Наем и обучение персонала	20	29.01.2019	14.02.2019	Менеджер по персоналу	150 000
Производство (настольно-тактические игры)	...	15.02.019	...	Заместитель директора по производству	
Производство (настольно-печатные игры)	...	15.02.2019	...	Заместитель директора по производству	...

В таблице 3.8 представлена номенклатура настольных игр ООО «Шаги», а также цены на представленную продукцию.

Таблица 3.8 – Номенклатура и цены продукции/услуг (в валюте платежа)

№ п/п	Наименование продукции	Единицы измерения	Цена без НДС	НДС	Цена с НДС
1	Настольно-тактические игры	руб./шт.	738	162	900
2	Настольно-печатные игры	руб./шт.	779	171	950

В таблице 3.8 представлены отпускные цены предприятия отдельно по каждому наименованию. Сезонность продаж ярко не выражена, поэтому цены будут равными на протяжении всего года.

Расчет себестоимости начинается с определения состава прямых затрат. Для этого необходимо в таблице 3.9 представить следующие данные.

Таблица 3.9 – Номенклатура и цены материалов и комплектующих

№ п/п	Наименование статей прямых материальных затрат	Единица измерения	Цена без НДС	НДС	Цена с НДС
1	Фигурки	руб./уп.	1000	18%	1180
2	Карта (схема)	руб./шт.	49	18%	60
3	Упаковка	руб./шт.	82	18%	100
4	Клей	руб./уп.	164	18%	200
5	Электроэнергия	руб. / кВт ч.	2,8	18 %	2,97
6	Водоснабжение	руб. / м ³	4,2	18 %	4,76
7	Коробка для упаковки готовой продукции	руб. / уп.	254	18 %	300

В таблицу 3.9 включены материальные затраты, величина которых прямо пропорциональна объему производства (материалы и комплектующие, энерго-, водопотребление, тара и упаковка).

Далее составляется калькуляция прямых издержек на производство настольных игр. Данные о калькуляции прямых издержек представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Калькуляция прямых издержек настольных игр

№ п/п	Наименование статей прямых материальных затрат	Единица измерения статьи затрат / Единица измерения продукции	Цена за единицу измерения статьи затрат без НДС, руб.	Стоимость статьи затрат, руб.
1	Фигурки	уп./комплект	1 000	200
2	Карта (схема)	шт./шт.	49	49
3	Упаковка	шт./шт.	82	82
4	Клей	уп./ 20 шт.	164	8,2
5	Электроэнергия	кВт ч. / 10	2,8	0,28
6	Водоснабжение	м ³ / 10	4,2	0,42
7	Коробка для упаковки готовой продукции	уп. / 20 шт.	200	12,7
	Всего прямых затрат			352,6

Далее исчисляются постоянные издержки, в состав которых входят: постоянная заработная плата, косвенные (накладные) расходы (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Численность персонала и заработная плата (без социальных отчислений)

№ п/п	Наименование категории персонала	Средняя заработная плата работника в месяц, руб.	Фонд оплаты труда в месяц, руб.
1	2	3	4
Административно-управленческий			
1	Директор	30 000	35 000
2	Менеджер по кадрам	25 000	25 000
3	Менеджер по закупкам	25 000	25 000
4	Главный бухгалтер	28 000	28 000
5	Бухгалтер-кассир	23 000	23 000
Основной и вспомогательный производственный			
1	Заместитель директора по производству	30 000	30 000
2	Заведующий складом	18 000	18 000
3	Водитель-грузчик	20 000	20 000
4	Специалист СМС	22 000	22 000
5	Проектировщик	20 000	40 000

Продолжение таблицы 3.11

1	2	3	4
6	Мастер	25 000	25 000
7	Печатник	17 000	17 000
8	Сборщик	16 000	32 000
9	Упаковщик	16 000	32 000
Сбытовой			
1	Менеджер по продажам	25 000	25 000
Итого:			397 000

Также необходимо рассмотреть накладные расходы, связанные с обеспечением административных, производственных и сбытовых функций. Накладные расходы предприятия по производству настольных игр ООО «Шаги» представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Накладные расходы ООО «Шаги»

Наименование категории расходов (база исчисления)	Сумма, руб. в мес.
Общехозяйственные расходы	
Затраты на содержание офисного помещения	4 000
Оплата расходов на связь	3 000
Канцелярские расходы	1 000
Страхование собственности	1 000
Затраты на содержание отделов (без затрат на оплату труда)	2 000
Итого:	11 000
Производственные расходы	
Затраты на содержание и ремонт производственного помещения	6 000
Затраты по эксплуатации оборудования	3 500
Текущий ремонт оборудования и транспортных средств	1 500
Затраты на подготовку и переподготовку кадров	2 000
Итого:	13 000
Сбытовые расходы	
Транспортные затраты	5 000
Затраты на маркетинг и рекламу	20 000
Итого:	25 000
Общие накладные расходы	49 000

Далее определяется полная себестоимость настольных игр предприятия ООО «Шаги» (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Калькуляция себестоимости продукции (по видам)

Вид продукции	Прямые издержки	Постоянная заработная плата в расчете на единицу продукции	Косвенные расходы в расчете на единицу продукции	Проценты, уплаченные по привлеченным кредитам в расчете на единицу продукции	Амортизация в расчете на единицу продукции	Налоги, относимые на себестоимость в расчете на единицу продукции	Полная себестоимость единицы продукции
Настольно-тактические игры	352,6	36	11	21	4	25,4	450
Настольно-печатные игры	303,6	32	13	24	4	23,4	400

После проведенных расчетов составлены: отчет о финансовых результатах проекта, план движения денежных средств и баланс.

В приложении Б представлен результат отчета о финансовых результатах проекта по производству настольных игр ООО «Шаги».

Анализируя отчет о финансовых результатах, необходимо заметить, что выручка от продаж в 1 квартале 2019 года составляла 1 182 271,6 рублей, а к концу анализируемого периода проекта выручка от продаж выросла до 5 163 927,1 рублей. Анализируемый показатель за весь период расчета вырос в 4 раза.

Анализируя совокупные прямые издержки проекта, также наблюдается их рост. В 1 квартале 2019 года данный показатель равен 355 829,4 рублей, а в 4 квартале 2021 года показатель составляет 1 255 443,3 рублей. Увеличение показателя совокупных прямых издержек проекта произошло почти в 4 раза.

Отчет о финансовых результатах позволяет оценить эффективность текущей (хозяйственной) деятельности.

Налог на прибыль к концу расчетного периода, к 4 кварталу 2021 года, составляет 238 023,7 рублей. Соответственно налогооблагаемая прибыль в этот период составляет уже 1 190 113,5 рублей.

Показатели чистой прибыли в ООО «Шаги» в начале деятельности имеют отрицательные показатели и равны: -1 517 352,3 руб. за 1 квартал 2019 года. Но уже во 3 квартале 2019 года чистая прибыль имеет положительный результат. В

конец расчетного периода на 4 квартал 2021 года чистая прибыль равна: 952 094,8 рублей.

Далее был произведен расчет плана движения денежных средств проекта по производству настольных игр ООО «Шаги».

Следует отметить, что выплата процентов по кредиту закладывается в 3 квартале 2021 года.

Поступления денежных средств от продаж в 1 квартале 2019 года составили 1 395 030,4 рублей, к концу расчетов по проекту показатель поступлений денежных средств составляет 6 093 434,0 рублей, соответственно произошел рост денежных средств от продаж в 4 раза.

Результаты проекта от операционной деятельности в 1 квартале 2019 года составили -347 539,3 рублей, проведенный расчет данного показателя в 4 квартале 2021 года составляет 1 223 012,9 рублей.

Результаты финансовой деятельности сократились с 6 534 893,1 рублей (1 квартал 2017 года) до 64 512,3 рублей, в пользу выплаты в погашение кредитов, которое заканчивается в 3 квартале 2021 года.

Процентные издержки по кредитам заканчиваются во 2 квартале 2021 года и составляют 5 806,5 рублей.

Отчет о движении денежных средств проекта по производству настольных игр представлен в приложении В.

Основным выполненным условием финансовой реализуемости проекта является положительное значение накопленного денежного потока проекта на каждом интервале планирования проекта.

Баланс наличности на конец периода в 1 квартале 2019 года составляет: 4 042 920,7 рублей, а в 4 квартале 2021 года данный показатель увеличился до 6 440 279,3 рублей.

В приложении Г представлен баланс проекта по производству настольных игр ООО «Шаги».

Денежные средства равны суммарному активу.

Суммарный актив состоит из суммарных текущих активов, основных средств, накопленной амортизации, остаточной стоимости основных средств. Показатель балансовой прибыли проанализирован ниже.

Балансовая прибыль проекта по производству настольных игр представляет собой сумму прибыли (убытка) от реализации продукции. Балансовая прибыль на 1 квартал 2019 года составляет 816 757,3 рублей, а на 4 квартал 2021 года она составляет 5 969 493,0 рублей. Что свидетельствует о хорошем темпе роста и эффективности проекта.

Нераспределенная прибыль (убыток) на начало периода составила -1 517 352,32 рублей и к концу нераспределенная прибыль составила 8 200 213,4 рублей. Наблюдается интенсивный рост данного показателя.

В результате проведенных расчетов выводятся показатели эффективности проекта (таблица 3.14).

Период окупаемости проекта по производству настольных игр ООО «Шаги» составляет 29 месяцев.

Чистый приведенный доход проекта составляет 697 753 рублей, внутренняя норма рентабельности равна 23 %, средняя норма рентабельности – 45 %, а индекс прибыльности всего проекта больше 1 (1,12).

Таблица 3.14 – Показатели эффективности проекта ООО «Шаги»

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	15
Период окупаемости, РВ, мес.	29
Дисконтированный период окупаемости, DРВ, мес.	35
Средняя норма рентабельности, ARR, %	45
Чистый приведенный доход, NPV, руб.	697 753
Индекс прибыльности, PI	1,12
Внутренняя норма рентабельности, IRR, %	23

Показатели эффективности говорят о целесообразности открытия и ведения бизнеса по производству настольных игр, общая стоимость которого составляет 5 969 493 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ рынка настольных игр говорит о его ненасыщенности, высоких перспективах роста, наличии большого количества каналов сбыта для проектируемого предприятия. Анализ внешней среды показал баланс возможностей и угроз.

Современное состояние конкурентов и их политики на рынке настольных игр достаточно благоприятное, так как большой спрос обуславливает большое количество производственных предприятий и предложений от них. Новому предприятию будет легко войти в данный рынок, так как он еще не полностью насыщен и спрос на него только повышается.

В сложившейся ситуации, когда на рынке настольных игр действует слишком много игроков (включая западных), новое предприятие по производству настольных игр «Шаги» должно занять собственную актуальную нишу, предлагая недорогие, но тематические игры, с привлекательным дизайном, рассчитанных на компанию людей от 4 человек. Настольные игры должны помимо развлекательной иметь и дополнительные функции (например, игры на развитие воображения, стратегического мышления, для изучения иностранных языков или даже обучения некоторым навыкам).

Особой разновидностью настольных игр ООО «Шаги» в перспективе будут являться наборы, предназначенные для того, чтобы каждый участник проявил во время игрового процесса максимум воображения, смекалки, находчивости, образного мышления. Сюда можно отнести такие игры, как ролевая игра с выдумкой действий персонажей, а также всевозможные имитации детективных расследований.

Для обеспечения эффективных технологических процессов производства необходимо обеспечить не только наличие качественного и современного оборудования, но и обеспечить производство необходимым сырьем и материалами, а также бесперебойной работой оборудования.

Для обеспечения оптимальных и эффективных логистических процессов ООО «Шаги» необходимо обеспечить налаженную систему поставок и сбыта, выбрав наиболее выгодных поставщиков, самую удобную и надежную систему перевозок и доставок товаров, а также эффективную систему сбыта и продвижения настольных игр, ориентируясь на конечного покупателя.

Система управления предприятием ООО «Шаги» построена на единоначалии директора, но эффективность деятельности предприятия зависит от оптимальной и сбалансированной работы каждого отдела и их взаимодействия. Поэтому разработанная система развития, продвижения и мотивации сотрудников способствует повышению сплоченности, лояльности и результативности каждого сотрудника.

Предприятие будет использовать стратегию дифференциации – привлечение потребителей за счет максимизации отличий продукта компании от продуктов конкурентов.

Внедрение системы менеджмента качества в ООО «Шаги» необходимо, так как система, обеспечивает эффективную работу предприятия, в том числе и в области управления качеством выпускаемой продукции. Наиболее эффективными при создании СМК будут требования, зафиксированные в международных стандартах ISO серии 9000.

Период окупаемости проекта по производству настольных игр ООО «Шаги» составляет 29 месяцев. Чистый приведенный доход проекта составляет 697 753 рублей, внутренняя норма рентабельности равна 23 %, средняя норма рентабельности – 45 %, а индекс прибыльности всего проекта больше 1 (1,12).

Показатели эффективности говорят о целесообразности открытия и ведения бизнеса по производству настольных игр, общая стоимость которого составляет 5 969 493 руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. 7 видов настольных игр // Товарная энциклопедия. – URL: <https://vash.market/detyam/igrushki-i-igry/vidy-nastolnyh-igr.html>
2. Анализ рынка настольных игр в России // DISCOVERY Research Group. – 15.02.2016. – URL: <http://humeur.ru/page/analiz-rynka-nastolnyh-igr-v-rossii>
3. Аналитика настольных игр – 6. Мыльный пузырь настольных игр // Настольный Blog. – 11.09.2015. – URL: <http://boardgamer.ru/analitika-nastolnyx-igr-6-mylnyj-puzyr-nastolnyx-igr>
4. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
5. Бахтеев Ю.Д. Документационное обеспечение управления предприятий и организаций и архивное хранение документов: учебное пособие/ Бахтеев Ю.Д., Захаров В.Ф., Наумов И.Н. – Пенза: ПГУ, 2003. – 296 с.
6. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
7. Выпускаем и продаем настольные игры // Лаборатория бизнес идей. – 09.12.2017. – URL: <http://coolbusinessideas.info/otkryvaem-kompaniyu-po-proizvodstvu-i-prodazhe-nastolnyx-igr/>
8. Гайдаенко, А.А. Логистика / А.А. Гайдаенко. - М.: КноРус, 2014. – 267 с.
9. Гродзенский, С.Я. Менеджмент качества: Учебное пособие / С.Я. Гродзенский. - М.: Проспект, 2015. - 200 с.
10. Горелова Е. Продажи настольных игр растут в кризис // Ведомости. – 23.04.2015. – URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/04/24/prodazhi-nastolnih-igr-rastut-v-krizis>

11. Гуськова, И.В. Управление человеческими ресурсами в современный период / И.В. Гуськова, М.В. Антюшин // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016. – № 1. – С. 18–23
12. Диденко Г. Кости, карточки и миниатюры: создание и типы настольных игр, часть первая // ИД «Комитет». – 14.02.2017. – URL: <https://dtf.ru/4376-kosti-kartochki-i-miniatury-sozdanie-i-tipy-nastolnyh-igr-chast-pervaya>
13. Дремина, М.А. Проектный подход к разработке и внедрению систем менеджмента качества: Монография / М.А. Дремина, В.А. Копнов, А.А. Станкин. - СПб.: Лань, 2015. - 304 с.
14. Как устроено производство настольных игр в России // Livejournal. - 08.04.2015. – URL: <http://milfgard.livejournal.com/47049.html>
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - 2-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2016. - 360 с.
16. Ким, Д.В. Методические подходы менеджмента к управлению человеческими ресурсами в условиях инновационной экономики / Д.В. Вим // Экономика и управление. – 2014. – № 11. – С. 77–81.
17. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 544 с.
18. Кузьмина, В. Доступное приключение // ЭкспертOnline. – URL: <http://expert.ru/expert/2017/37/dostupnoe-priklyuchenie/>
19. Курилов, А. Как устроен рынок настольных игр // ДП Бизнес Пресс. – 24.05.2017. – URL: https://www.dp.ru/a/2017/05/23/Najti_svoe_schaste_v_koro
20. Курочкин, Д. В. Логистика: [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: курс лекций / Д. В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2012. – 268 с.
21. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.

22. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.
23. Нелин Д. Откровенно про создание настольных игр // Манжеты Гейм-дизайнера. – 26.01.2017. – URL: <https://gdcuffs.com/post/nelin-board-p1/>
24. Оборудование для полиграфии и типографии. – URL: <https://www.office-world.ru/catalog/printing-equipment/>
25. Особенности современных настольных игр. – 12.09.2017. – URL: <http://edamd.com/hobbi/osobennosti-sovremennyih-nastolnyih-igr/>
26. Полиграфическое оборудование. – URL: <http://www.bronko.ru/>
27. Попов, В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
28. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
29. Рынок настольных игр переживает необычайный подъем // Исследования РБК. – 19.05.2017. – URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/1225/>
30. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
31. Тетушкин, В.А. Управление человеческим потенциалом: международный и российский опыт / В.А. Тетушкин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 5. – С. 43–50.
32. Хангер, Дж., Д. Основы стратегического менеджмента: Учебник / Дж. Д. Хангер, Т.Л. Уилен. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 319 с.
33. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
34. Шехтер Д. Логистика. Искусство управления цепочками поставок / Д. Шехтерю - М.: Альпина, 2013. - 452 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Анкета

Выявление предпочтений потребителей при выборе настольных игр

1. Ваше образование:

- ☐ высшее
- ☐ среднее специальное
- ☐ среднее
- ☐ неоконченное высшее

2. Ваш уровень дохода:

- ☐ низкий
- ☐ средний
- ☐ выше среднего
- ☐ высокий

3. Считаете ли Вы себя активным покупателем настольных игр:

- ☐ да
- ☐ нет
- ☐ затрудняюсь ответить

4. При покупке настольной на что, в первую очередь, Вы обращаете внимание:

Можно указать несколько вариантов, но не больше 3

- ☐ цена
- ☐ функциональные характеристики
- ☐ производитель
- ☐ дизайн
- ☐ размер настольной игры
- ☐ свой вариант

5. При совершении покупки, имеет ли существенное значение бренд, торговая марка настольной игры:

- ☐ да
- ☐ нет

6. Где Вы предпочитаете совершать покупку настольной игры:

Можно указать несколько вариантов, но не больше 2

- ☐ специализированные магазины настольных игр
- ☐ сетевые магазины игрушек
- ☐ интернет магазины
- ☐ магазины книг и журналов
- ☐ магазины сувениров
- ☐ свой вариант

7. За какую цену Вы готовы купить настольную игру:

- ☐ до 500 р.
- ☐ 500 – 1500 р.
- ☐ 1500 – 2500 р.
- ☐ выше 2500 р.

8. Какие виды настольных игр Вы предпочитаете:

- ☐ карточные игры
- ☐ игральные кости
- ☐ игры миниатюр – солдатики, «железная дорога»
- ☐ игры с карандашом и бумагой – Крестики-нолики, Морской бой, Точки, Балда

☐ настольные игры с игровым полем – шахматы, шашки, нарды, мельница

- ☐ игры, основанные на узоре и плитках – маджонг, домино
- ☐ ролевые игры – мафия
- ☐ словесные игры – контакт

9. Для какой компании Вы обычно выбираете настольную игру?

Можно указать несколько вариантов, но не больше 2

- ☐ для детей
- ☐ для небольшой фиксированной компании
- ☐ для большой компании

10. Область использования Вами настольных игр:

- ☐ для досуга, развлечения
- ☐ для общения, коммуникации
- ☐ азартные, соревновательные
- ☐ головоломки, для разминки мозгов
- ☐ обучающие, тренинговые, образовательные

11. Ваш возраст:

- ☐ 15-18 лет
- ☐ 19-25 лет
- ☐ 26-35 лет
- ☐ 36-45 лет
- ☐ 46-55 лет
- ☐ от 56 лет

12. Ваш пол

- ☐ мужской
- ☐ женский

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах проекта по производству настольных игр

	1кв.2019г.	2кв.2019г.	3кв.2019г.	4кв.2019г.	1кв.2020г.	2кв.2020г.	3кв.2020г.	4кв.2020г.	1кв.2021г.	2кв.2021г.	3кв.2021г.	4кв.2021г.
Валовый объем продаж	1182 271,6	4369 439,4	4812 255,0	4859 672,2	4903 599,2	4939 969,5	4976 609,6	5013 521,5	5050 707,1	5 088163,6	5125 907,9	5163 927,1
Налоги с продаж	59113,6	218 474,5	240612,3	242 933,6	245130,0	246 993,5	248 880,5	250 676,1	252 535,4	254 403,4	256 295,4	258196,4
Чистый объем продаж	1 123153,0	4151 014,9	4571 642,3	4616 633,5	4658 419,2	4692 971,0	4727 779,1	4762 345,4	4 798171,3	4833 760,2	4869 612,5	4905 730,3
Материалы и комплектующие	286 641,2	1059 380,6	1166 729,0	1178 225,2	1189 514,5	1198 653,0	1207 543,5	1216 505,0	1225 527,9	1234 617,7	1243 775,0	1253 000,1
Сдельная зарплата	69188,2	255 703,6	281 619,9	284 394,3	287119,7	289 326,7	291 472,7	293 634,6	295 312,5	298 006,5	300 216,9	302 443,6
Прямые издержки	355 829,4	1315 039,2	1448 343,3	1462 620,0	1476 634,2	1487 934,7	1499 021,2	1 510139,6	1521 340,4	1532 624,3	1543 991,9	1555 443,3
Валовая прибыль	767 323,6	2835 925,7	3123 293,5	3154 063,6	3181 735,0	3204 936,3	3228 757,9	3252 705,3	3276 331,4	3301 135,9	3325 620,7	3350 237,0
Налог на имущество	20 808,3	2 236,5	2 309,0	2 331,3	2 352,3	2 370,3	2 837,9	2 405,6	2 423,4	2 441,4	2 459,5	1 649,3
Административные издержки	30 603,5	30 910,1	31 214,6	31 522,2	31 807,1	32 043,0	32 280,7	32 520,1	32 761,3	33 004,3	33 249,1	33 495,7
Производственные издержки	35 709,9	36 061,7	36 417,1	36 775,9	37103,3	37 383,6	37 660,3	37 940,2	38 221,6	38 505,1	38 790,7	39 073,4
Маркетинговые издержки	45 912,7	46 365,1	46 821,9	47 283,3	47 710,7	48 064,6	48 421,1	48 780,2	49142,0	49 506,5	49 873,7	50 243,6
З/п административного персонала	554 110,1	559 569,9	565 083,6	570 651,6	575 309,3	580 030,6	584 833,1	588 717,5	593 034,1	597 433,0	601 914,6	606 379,0
Зарплата производственного персонала	949 903,0	959 262,7	968 714,7	978 259,9	987102,5	994 423,9	1001 799,6	1009 230,0	1016 715,5	1024 256,6	1031 353,6	1039 506,9
Зарплата маркетингового персонала	356 213,6	359 723,5	363 263,0	366 347,5	370163,4	372 909,0	375 674,3	378 461,3	381 263,3	384 096,2	386 945,1	389 815,1
Постоянные издержки	1972 457,6	1991 893,1	2011 520,0	2031 340,3	2049 701,3	2064 904,6	2080 220,1	2095 649,3	2111 192,9	2126 351,7	2142 626,7	2158 513,3
Амортизация	143 855,9											
Проценты по кредитам	147 553,5	130 533,9	113 609,2	96 634,5	79 659,3	62 685,2	45 710,5	28 735,3	14 516,1	5 806,5		
Непроизводственные издержки	291 414,5	130 533,9	113 609,2	96 634,5	79 659,3	62 685,2	45 710,5	28 735,3	14 516,1	5 806,5		
Убытки предыдущих периодов		1517352,3	806190,0									
Прибыль до выплаты налога	-1517352,3	-806190,0	189 665,2	1023 762,0	1050 070,5	1075 026,3	1100 439,4	1125 915,2	1148 699,0	1166 036,3	1180 534,4	1 190113,5
Налогооблагаемая прибыль	-1517352,3	-806190,0	189 665,2	1023 762,0	1050 070,5	1075 026,3	1100 439,4	1125 915,2	1148 699,0	1166 036,3	1180 534,4	1 190113,5
Налог на прибыль			37 933,0	204 752,4	210 014,1	215 005,3	220 037,9	225133,0	229 739,3	233 207,3	236106,9	238 023,7
Чистая прибыль	-1517352,3	-806190,0	151 732,2	819 009,6	840 056,4	860 021,0	880 351,5	900 732,1	918 959,2	932 829,1	944 427,5	952 094,8

ПРИЛОЖЕНИЕ В

План движения денежных средств проекта по производству настольных игр

Показатель	1кв.2019г.	2кв.2019г.	3кв.2019г.	4кв.2019г.	1кв.2020г.	2кв.2020г.	3кв.2020г.	4кв.2020г.	1кв.2021г.	2кв.2021г.	3кв.2021г.	4кв.2021г.
Поступления от продаж	1395030,4	5155997,5	5678 461,0	5734 413,1	5786 247,0	5829164,0	5872 399,3	5915955,4	5959 834,4	6004 033,9	6048 571,3	6093 434,0
Затраты на материалы и комплектующие	677 950,0	1367 770,1	1381 247,3	1394 357,3	1407 465,5	1417 904,3	1428421,5	1439 016,2	1449 639,5	1460 441,9	1471 274,1	986 906,9
Затраты на сдельную заработную плату	105 453,9	212 764,2	214 860,7	216 977,3	218 939,1	220 563,0	222193,9	223 847,0	225 507,2	227179,9	228 864,9	153 513,9
Суммарные прямые издержки	783 403,9	1580 534,3	1 596107,9	1611 335,0	1626 404,6	1638 467,7	1650 620,4	1662 363,1	1 675196,7	1687 621,3	1 700139,0	1140 425,3
Общие издержки	132 432,6	133 737,5	135 055,3	136 336,0	137 613,3	138 639,6	139 667,9	140 703,3	141 747,4	142 793,3	143 857,9	144 924,9
Затраты на персонал	1414 621,0	1428 559,3	1442 636,0	1456 350,9	1470 019,5	1480 922,3	1491 906,9	1502 972,4	1 514120,1	1525 350,4	1536 664,1	1548061,1
Суммарные постоянные издержки	1547 053,6	1562 297,4	1577 691,3	1593 236,9	1607 633,4	1619 562,3	1631 574,7	1643 676,2	1655 367,5	1 668149,2	1680 522,0	1692 936,5
Налоги	-587 842,2	1140 963,1	1396 333,5	1584 415,3	1632 214,9	1648 006,6	1663 726,3	1679 537,4	1695 257,0	1709 733,6	1724 026,5	1737 003,7
Кэш-Фло от операционной деятельности	-347 539,3	872 202,7	1107 823,2	944 925,9	919 939,2	923127,3	926 477,9	929 873,5	933 513,2	938 434,4	943 883,9	1523 012,9
Затраты на приобретение активов	7050 000,0											
КЭШ-ФЛО от инвестиционной	-7050000,0											
Собственный капитал	3600 000,0											
Займы	3450 000,0											
Выплаты в погашение займов	367 543,4	367 543,4	367 543,4	367 543,4	367 543,4	367 543,4	367 543,4	367 543,4	251 543,4	193 543,4	64 516,1	
Выплаты процентов по займам	147 553,5	130 533,9	113 609,2	96 634,5	79 659,3	62 685,2	45 710,5	28 735,3	14 516,1	5 806,5		
КЭШ-ФЛО от Финансовой деятельности	6534 893,1	-498132,3	-481 157,6	-464 132,9	-447 203,2	-430 233,5	-413 253,9	-396 234,2	-266 064,5	-199 354,3	-64 516,1	
Баланс наличности на начало периода		62 646,3	88 576,3	138 039,3	618 832,2	1091 613,2	1584 507,0	2097 726,1	2631 320,4	3298 769,1	4037 393,6	62 646,3
Баланс наличности на конец периода	62 646,3	88 576,3	138 039,3	618 832,2	1091 613,2	1584 507,0	2097 726,1	2631 320,4	3298 769,1	4037 393,6	4917 266,4	6440279,3

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Баланс проекта по производству настольных игр

Показатель	1кв.2019г.	2кв. 2019г.	3кв.2019г.	4кв.2019г.	1кв.2020г	2кв.2020г.	3кв.2020г.	4кв.2020г.	1кв.2021г.	2кв.2021г.	3кв.2021г.	4кв.2021г.
Денежные средства	-862646,73	-488576,32	138 039,29	618 832,24	1091613,2	1584507,0	2097726,0	2631320,4	3298769,1	4037393,6	4917266,3	6440279,3
Незавершенное производство	340 737,01	458 792,57	463 313,24	467 873,46	471723,41	475 227,25	478 752,05	482 302,99	485 830,26	489 434,07	493114,61	
Суммарные текущие активы	-521 909,77	-29 783,74	601 402,53	1086710,7	1563341,6	2059734,2	2576 473,1	3113 623,3	3784649,3	4527332,7	5410380,9	6440279,3
Основные средства	4576271,19											
Накопленная амортизация	11 440,63											
Остаточная стоимость основных средств:	4 564830,51											
Оборудование	4564 830,51											
СУММАРНЫЙ АКТИВ	4 042920,74	-29 783,74	601 402,53	1086710,7	1563341,6	2059734,2	2576473,1	3113 623,3	3784649,3	4527332,7	5410380,9	6440279,3
Отсроченные налоговые платежи	143 711,23	292 223,41	333 035,35	366832,34	371005,74	374 925,76	378 866,45	382 327,93	386 443,17	389 895,83	392 982,70	470 736,26
Краткосрочные займы	1347 677,42	1347677,4	1347677,4	1347677,4	1239677,4	1115677,4	377161,29	509 612,90	258 064,52	64 516,13		
Суммарные краткосрочные обязательства	1 491388,70	1639900,8	1680713,2	1714560,2	1660683,1	1490603,1	1256027,7	892 440,33	644 507,63	454 411,96	392 932,70	470 736,26
Долгосрочные займы	1 734774,19	1367225,3	999 677,42	632129,03	322530,65	129 032,26						
Капитал внесенный сверх номинала	3 600000,00	3600000,0	3600000,0	3600000,0	3600000,0	3 600000,0	3600000,0	3600000,0	3600000,0	3600000,0	3600000,0	3600000,0
Добавочный капитал	-1265339,83	-5830720,3	-5830720,3	-5830720,3	- 5830720,3	- 5830720,3	- 5830720,3	- 5830720,3	- 5830720,3	- 5830720,3	- 5830720,3	- 5830720,3
Нераспределенная прибыль	-1517352,32	-806190,04	151 732,13	970741,75	1810793,1	2670319,1	3551170,7	4451902,3	5370362,0	6303691,0	7248113,6	8200213,4
Суммарный собственный капитал	816 757,35	-3036910,3	-2073933,1	-1259973,5	-419922,1	440 093,32	1320450,3	2221132,5	3140141,7	4072970,7	5017393,2	5969493,0
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	4 042920,74	-29 783,74	601 402,53	1086710,7	1563341,6	2059734,2	2576473,1	3113 623,3	3784649,3	4527332,7	5410380,9	6440279,3

Аннотация

Название работы: Разработка системы менеджмента предприятия по производству настольных игр

Автор: студента 4 курса группы 143ЭМ31 Грачёва Мария Алексеевна.

Научный руководитель: д.э.н., профессор Бахтеев Юсеф Джафярович

Проектируемое предприятие ООО «Шаги» будет заниматься производством настольных игр, а именно обучающих детских головоломок и увлекательных квестов для детей и взрослых.

Сегодня среди настольных игр становятся более популярными темы спорта, моды, политики, путешествий, приключений и космоса, этим и обоснован выбор тематик настольных игр предприятия ООО «Шаги».

Ассортимент производимых в ООО «Шаги» игр представлен из настольно-тактических игр (миниатюры) и настольно-печатных (настолки).

Рынок настольных игр переживает сегодня необычайный подъем. На протяжении последних четырех лет продажи настольных игр ежегодно увеличиваются на 25-40%, каждый год выходят тысячи новых наименований, топовые игры продаются миллионными тиражами. По оценке DISCOVERY Research Group, объем рынка настольных игр в России в 2015 году составил порядка 7,6 млрд руб. Все ведущие игроки показывают средний рост продаж на уровне 20%. В 2016 году объем рынка настольных игр в России составил порядка 9,1 млрд руб.

Основная целевая аудитория такого рынка – это люди в возрасте от 25 до 35 лет. На них приходится больше 50% продаж. Ценовой диапазон наиболее востребованных настольных игр на российском рынке составляет от 500 до 1500 рублей. При этом предпочтение отдается играм для компании или семьи. Так же значительная часть продаж приходится на детские настольные игры, таким образом, большая часть покупок совершается молодыми родителями.

Люди, возраст которых не входит в данный диапазон, также являются потенциальными покупателями настольных игр. Но их количество не так велико и покупки таких игр они осуществляют реже.

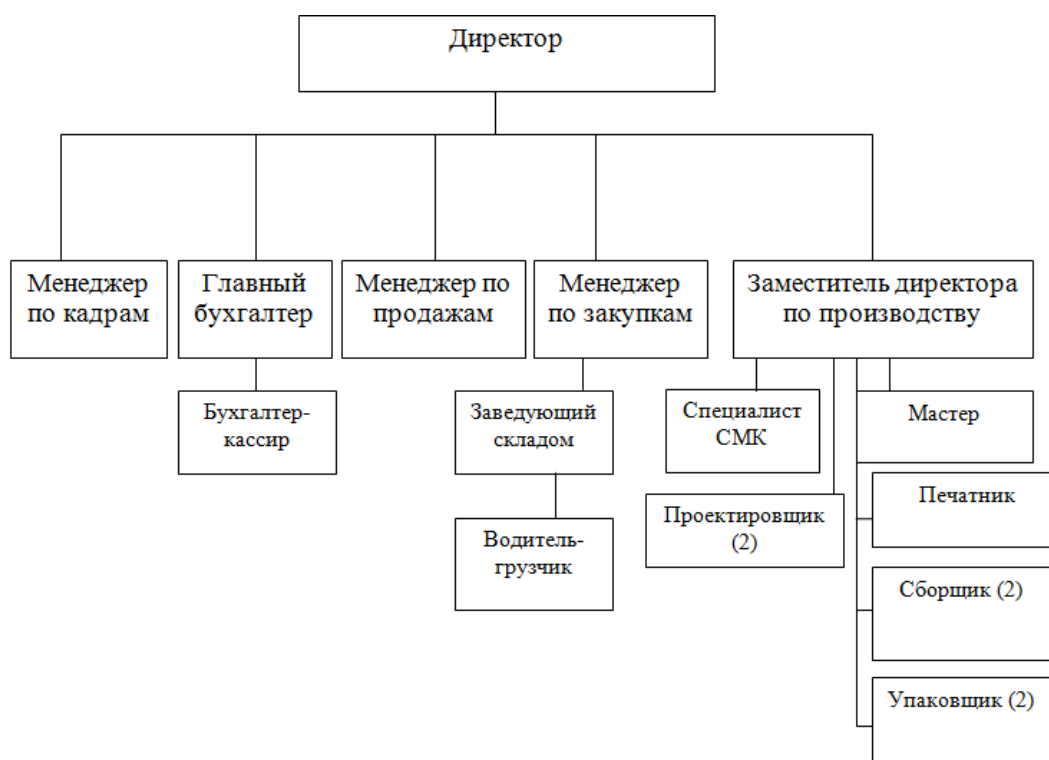
Миссия предприятия по производству настольных игр – разработка, изготовление и продвижение захватывающих и развивающих настольных игр высокого качества по доступным ценам.

Главная цель предприятия по производству настольных игр – это извлечение из ведения бизнеса максимально возможной прибыли, при максимально низких издержках.

Для реализации всех стратегических целей предприятию по производству настольных игр необходимо выбрать правильные стратегии функционирования. А именно стратегию роста, которая характеризуется выраженной тенденцией к росту объемов производства и продажи продукции, а также объемов получаемой прибыли. Одновременно повышается рентабельность производственно-коммерческой деятельности, загруженность производственных мощностей, внедрение прогрессивных технологий. Для производства настольных игр это отразится в максимальном использовании трудовых и технических ресурсов, а, следовательно, в повышении выпускаемого ассортимента продукции в соответствии с колебанием покупательского спроса в течение короткого времени.

Для достижения цели по повышению конкурентоспособности настольных игр ООО «Шаги» необходимо выполнить такие задачи, как снижение затрат труда, применение более производительного оборудования, более экономичных видов сырья, экономии за счет заказов отдельных комплектующих из Китая, которые будут изготовлены по собственным проектам и эскизам.

Совокупность линейности полномочий и функциональной департаментализации в линейно–функциональной структуре обеспечивает выбор такого типа структуры.



Достоинства (возможности) организационной структуры предприятия по производству настольных игр:

- 1) структура повышает ответственность руководителя организации за конечный результат деятельности;
- 2) способствует повышению эффективности использования рабочей силы всех видов;
- 3) упрощает профессиональную подготовку;
- 4) создает возможности для карьерного роста сотрудников;
- 5) позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя.

Основные этапы производственного процесса настольных игр можно представить в следующем виде: проектирование игровых движущих принципов; разработка фабулы, целей, смысловой нагрузки; дизайн коробки и всех используемых элементов; закупка комплектующих (преимущественно в Китае); наладка и запуск полиграфического оборудования; сборка первого экземпляра; тестирование; тиражное производство; сборка и упаковка готовой партии технология производства; предполагаемые финансовые показатели.

Период окупаемости проекта по производству настольных игр ООО «Шаги» составляет 29 месяцев.

Чистый приведенный доход проекта составляет 697 753 рублей, внутренняя норма рентабельности равна 23 %, средняя норма рентабельности – 45 %, а индекс прибыльности всего проекта больше 1 (1,12).

Показатели эффективности говорят о целесообразности открытия и ведения бизнеса по производству настольных игр, общая стоимость которого составляет 5 969 493 руб.