

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**Разработка системы управления предприятием по
производству надувных изделий**

Студент группы 143ЭМ31

(номер группы)

_____ (подпись, дата)

Карамышева Светлана

Анатовна

(ф.и.о. полностью)

Руководитель зав. кафедрой «МиЭБ»

(должность)

_____ (подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Нормоконтролер ст. преподаватель

(должность)

_____ (подпись, дата)

Шурупова Т.Я.

(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

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

Заведующий кафедрой

_____ (подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

_____ (подпись, дата)

Дубина Г.И.

(фамилия, инициалы)

Пенза 2018

№№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Введение	5%		
2	Маркетинговые исследования рынка	30%		
3	Технико-технологическое обоснование проекта	30%		
4	Формирование системы эффективного управления предприятием	30%		
5	Заключение	5%		

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 111 листов, 29 рисунков, 27 таблиц, 48 литературных источников, 5 приложений.

НАДУВНЫЕ ИЗДЕЛИЯ, МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА НАДУВНЫХ ИЗДЕЛИЙ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

Объектом исследования является система производства и реализации надувных изделий.

Предметом исследования – совокупность теоретических, методических и практических вопросов организации предприятия по производству надувных изделий.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка комплекса организационных, маркетинговых, технологических производственных мер по созданию предприятия, производящего и реализующего надувные изделия.

В процессе работы проанализирован рынок надувных изделий в России и Пензенской области; разработаны стратегии функционирования и развития предприятия по производству надувных изделий; определена технология производства надувных изделий; разработана организационная структура управления предприятия; сформирована политика предложения и продвижения производимой продукции; дано финансовое обоснование предлагаемым мероприятиям.

Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 34 месяцев.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Маркетинговые исследования рынка.....	8
1.1 Анализ рынка.....	8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	15
1.3 Изучение потребителей и сегментация рынка.....	22
2 Техничко-технологическое обоснование проекта	30
2.1 Характеристика производимой продукции.....	30
2.2 Технология производства продукции.....	46
2.3 Логистика производственных процессов.....	53
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	59
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	59
3.2 Формирование стратегий организации.....	67
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	77
Заключение.....	88
Список использованной литературы.....	92
Приложение А.....	98
Приложение Б.....	99
Приложение В.....	102
Приложение Г.....	105
Приложение Д.....	108

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день на российском рынке существует не так много областей, где еще есть резервы и потенциал для стремительного развития. Рынок надувных изделий относится именно к таким сегментам. Эксперты полагают, что объем его через пять лет увеличится почти в два раза.

Рынок надувных изделий в России в последние годы стал одним из наиболее динамично развивающихся сегментов. И резервы роста еще далеко не исчерпаны.

Важно отметить, что темпы роста этого рынка в денежном выражении (около 20-30% ежегодно) значительно выше, чем в натуральном, что свидетельствует об увеличении доли рынка среднего и верхнего сегментов.

Среди причин роста рынка надувных изделий (кроме увеличения предложения и роста доходов населения) основными являются:

- стремление населения к здоровому образу жизни;
- популяризация активного образа жизни, вследствие чего значительная часть надувных изделий приобретается как для занятия спортом, так и для свободного времяпрепровождения.

В связи с вышесказанным организация предприятия по производству надувных изделий является весьма перспективным видом бизнеса.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка комплекса организационных, маркетинговых, технологических производственных мер по созданию предприятия, производящего и реализующего надувные изделия.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- проанализировать рынок надувных изделий в России и Пензенской области;
- разработать стратегию функционирования и развития предприятия по производству надувных изделий;

- определить технологию производства надувных изделий;
- разработать организационную структуру управления предприятия;
- сформировать политику предложения и продвижения производимой продукции;

- дать финансовое обоснование предлагаемым мероприятиям.

Объектом исследования является система производства и реализации надувных изделий.

Предметом исследования – совокупность теоретических, методических и практических вопросов организации предприятия по производству надувных изделий.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам бизнес-планирования в современных экономических условиях

В работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический и др.

Информационная база сформирована на основе официальных данных Росстата, нормативно-справочного материала, а также материалов, опубликованных в научной литературе и периодической печати, данные социологических опросов и сети Интернет.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Несмотря на отсутствие точных данных, можно сказать, что данный сегмент потребительского рынка находится в настоящий момент в процессе активного роста. Этому способствуют как благоприятные макроэкономические факторы, так и изменения потребительских предпочтений. В частности, увеличивается доля населения, которое занимается спортом и активным отдыхом - по данным исследований, для России эта цифра сейчас составляет 10% (показатель в развитых странах - 50%).

Эксперты Всемирной федерации индустрии надувных изделий отмечают, что в ближайшие 10 лет наибольший рост покажут рынки России (300%) и Китая (29%). По их прогнозам, за тот же период продажи в США вырастут всего на 14%, в странах ЕС – на 19%, а в Японии – на 11%.

Значительная доля потребления надувных изделий приходится на развитые страны – США и Европу. Рост европейского рынка надувных изделий, по данным международной организации World Forum, за последние 3 года составил 5,4% - это больше, чем совокупный рост ВВП стран ЕС за тот же период. Большая часть (65%) всего мирового производства надувных изделий приходится на Китай, однако в этой стране нет ни одного раскрученного бренда.

Для миллионов людей спорт и активный отдых сегодня больше, чем просто увлечение. Растет популярность здорового образа жизни, повышается спрос на услуги спортивных школ и клубов, растут продажи атрибутики, специализированных продуктов питания. Другими словами, увеличивается емкость мирового рынка спортивной индустрии и индустрии активного отдыха - сейчас эта цифра уже превысила 200 млрд. долл.

Российский рынок надувных изделий оценивается в настоящее время 15,9 млрд. руб. в год, при ежегодном приросте в 15-17% [47].

Несмотря на внушительный текущий объем российского рынка надувных изделий, его потенциальная емкость значительно выше, благодаря чему он по праву считается одним из самых перспективных и быстрорастущих в мире (рисунок 1.1). Ожидается, что в течение следующих 5-10 лет он достигнет объема в 24 млрд. руб. в год.

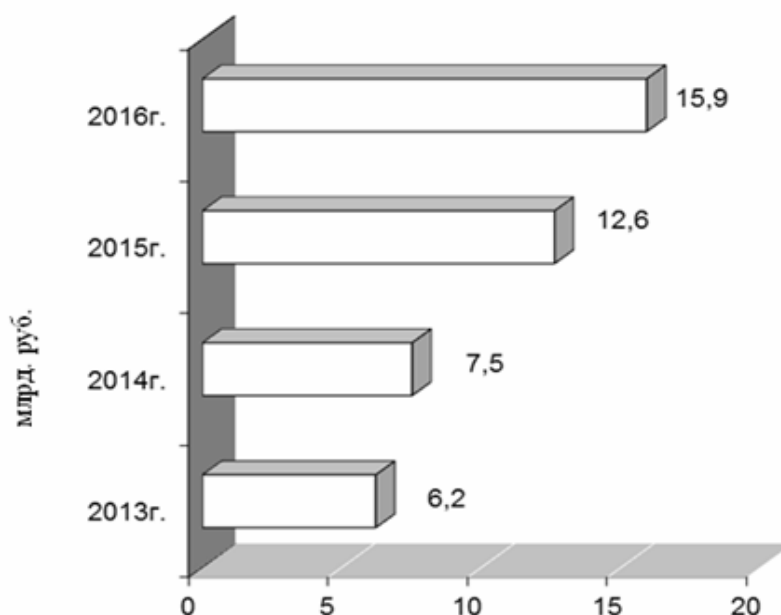


Рисунок 1.1 – Динамика реализации надувных изделий в России

Осознавая это, большое количество зарубежных производителей надувных изделий выходят на российский рынок либо усиливают интенсивность своей работы на нем, адаптируют свою продукцию к потребностям российского клиента. Один из репрезентативных фактов, иллюстрирующих привлекательность российского рынка для зарубежных производителей надувных изделий, – выставка ISPO, проведенная в Москве в 2015 году, на которой присутствовало более 200 лидирующих зарубежных брендов, многие из которых до этого на российском рынке представлены не были.

Российский рынок надувных изделий становится все более привлекательным, главным образом, за счет большого количества потенциальных покупателей, недостаточной насыщенности рынка товарами, моды на спортивный стиль и активный отдых. Кроме того, иностранные аналитики возлагают большие надежды на возросшее внимание властей к здоровому образу жизни населения, что, в свою очередь, должно увеличить число занимающихся физкультурой и спортом людей, а, следовательно, потенциальных покупателей.

Современный рынок надувных изделий представлен широчайшим ассортиментом продукции. Традиционно - это надувная мебель, игрушки для плавания, круги, нарукавники, жилеты. А также игровые центры и батуты, лодки, бассейны и пр. Анализируя структуру рынка надувных изделий в 2016 году (рисунок 1.2) можно отметить, что наибольший удельный вес в структуре рынка в денежном выражении занимают надувные лодки, второе место занимает надувная мебель и в частности матрацы и замыкают тройку лидеров детские бассейны.

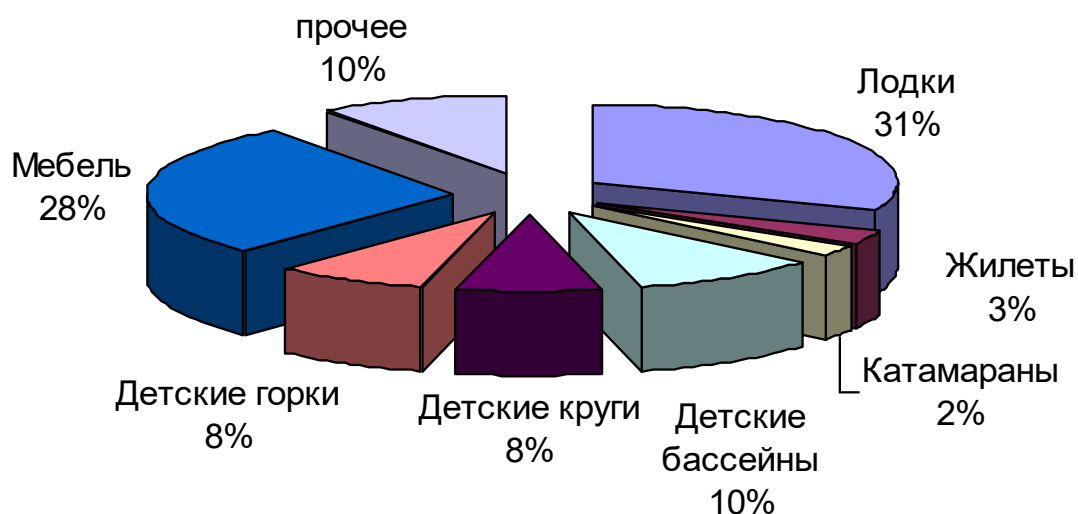


Рисунок 1.2 – Структура российского рынка надувных изделий в стоимостном выражении

В то же время, оценивая структуру рынка в натуральном выражении, следует отметить, что лидирующие позиции сильно меняются. Так наибольший удельный вес занимает мебель, второе место занимают детские круги и тройку лидеров замыкают детские бассейны (рисунок 1.3).

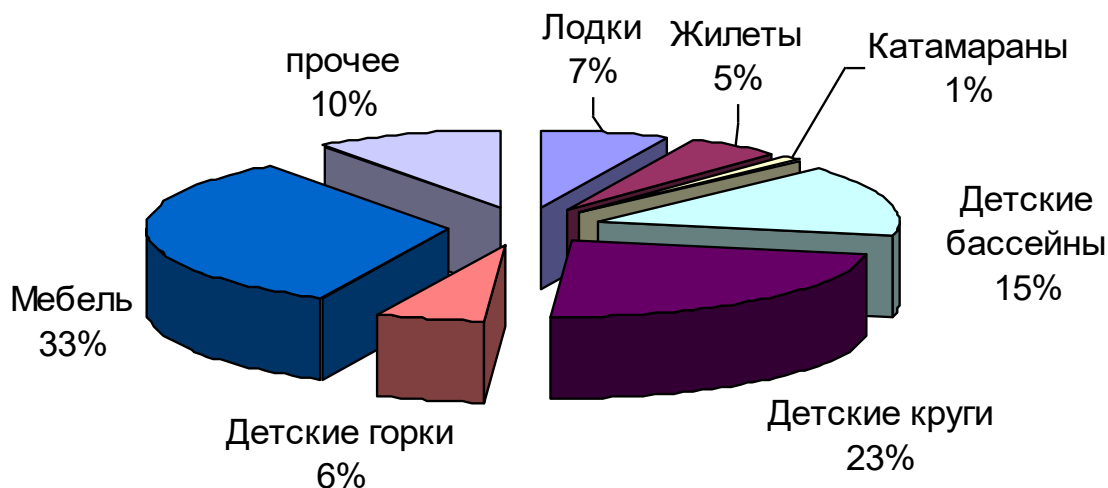


Рисунок 1.3 – Структура российского рынка надувных изделий в натуральном выражении

Данное несовпадение обусловлено, прежде всего, различной стоимостью надувных изделий. Так стоимость надувной лодки практически в 15 раз превышает стоимость детского круга.

Сегодня на российском рынке надувных изделий наблюдается ориентация на потребителя со средним достатком. Это спровоцировало расширение ассортимента товаров, в том числе российского производства, а также переход части покупателей с открытых рынков в магазины.

Надувные изделия известных западных марок позиционируется в среднем и высоком ценовых сегментах. К числу наиболее востребованных видов товаров следует отнести лодки и катамараны для занятия спортом.

Доля расходов на приобретение надувных изделий в среде российских покупателей постоянно увеличивается и составляет около 500 руб. ежегодно. В Москве этот показатель значительно выше – 1300-1500 руб., здесь доля потребителей надувных изделий выше, чем в регионах.

Интересно, что более трети покупателей готовы сменить марку товара, если им будет предложена более выгодная цена, пятая часть покупателей готова отказаться от покупки определенной марки в угоду качеству, и такое же количество - ради удобства и функциональности. Лишь немногие ставят дизайн на первое место по степени важности.

В настоящее время рынок надувных изделий претерпевает значительные изменения – все большую долю стали занимать отечественные производители (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Структура предложения на российском рынке надувных изделий

Среди импорта на рынке надувных изделий, как и в отрасли в целом преобладает продукция из Китая, Турции и пр. (рисунок 1.5).

В основном это немарочные либо контрафактные изделия низкого качества. Однозначно оценить объем этого сегмента невозможно в силу того, что продукция часто ввозится в страну нелегально, в обход официальных ведомств.

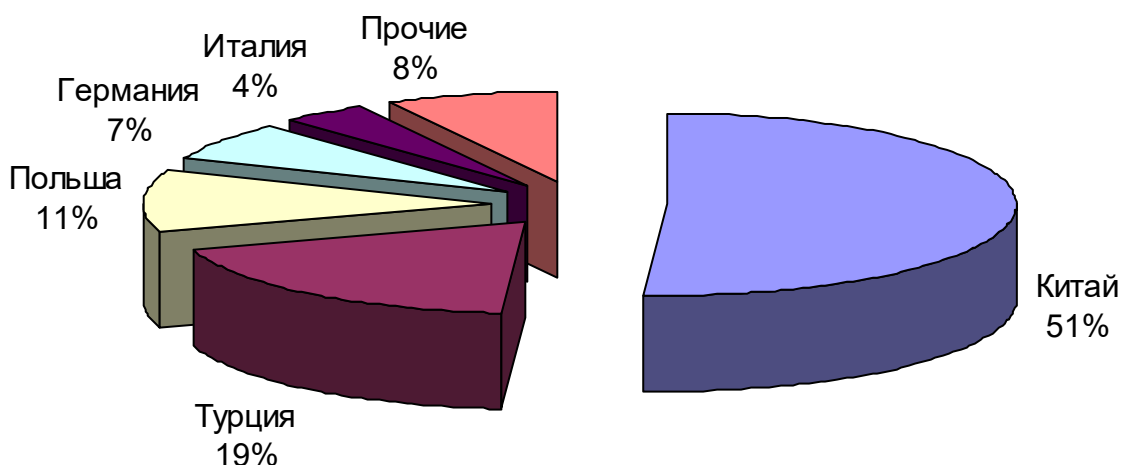


Рисунок 1.5 – Структура импорта на российском рынке надувных изделий

Марочная продукция предприятий из Европы занимает около 15% российского рынка (рисунок 1.6).

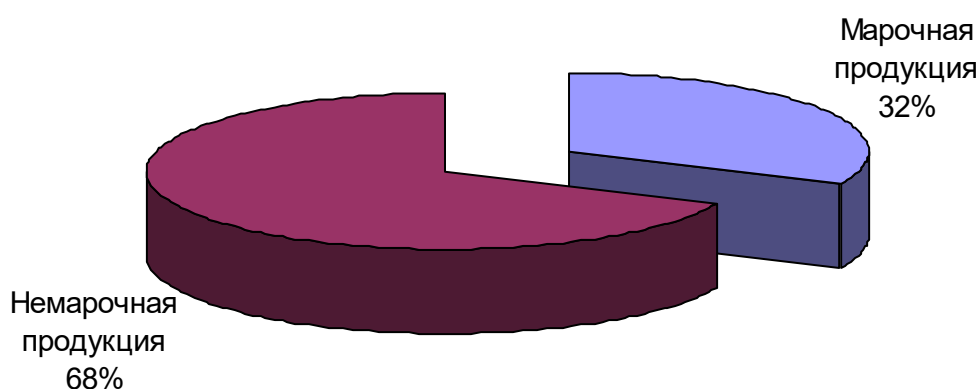


Рисунок 1.6 – Структура российского рынка надувных изделий по марочности продукции

Пензенский рынок надувных изделий является также динамично развивающимся. Как показал анализ потребительских предпочтений жителей города, основным местом покупки являются мультибрендовые магазины спортивных товаров, далее следуют гипермаркеты и специализированные магазины. Таким образом, фирменные магазины и бутики занимают по потребительским предпочтениям только третью позицию.

Далее проведем анализ отрасли по основным экономическим характеристикам (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные экономические характеристики отрасли

Характеристика	Описание
1	2
Размеры рынка	Размер рынка надувных изделий является значительным. Этот рынок удовлетворяет потребность большого количества людей как профессионалов-спортсменов, спортсменов-любителей, так и любителей активного отдыха. Каждый второй гражданин России хотя бы раз в жизни приобретал надувное изделие.
Темпы роста рынка	Темпы роста рынка определяются соответствующими темпами роста потребляющих отраслей. Темпы роста рынка надувных изделий стабильно увеличиваются в связи с популяризацией спортивного образа жизни, активного отдыха и веяниями моды и оказывают положительный эффект.
Прибыльность	Прибыльность отрасли высока и играет важную роль в связи с массовостью производства. Но наличие высокой конкуренции мешает вести ценовую политику.
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Высота барьеров входа на рынок или ухода с рынка зависит от вида производимой продукции. Барьеры, препятствующие переходу с одного вида продукции на другой, невысоки, т.к. универсальность оборудования позволяет перейти на другой вид продукции с минимальными инвестициями.
Цены	Изменяются в узком диапазоне по причине высокой конкуренции и определяются следующими факторами: <ul style="list-style-type: none"> - уникальность изделий связана с применением уникальных технологий, материалов и дизайном, повышают цену; - серийность и массовость производства, уменьшающие цену.

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Стандартные товары	Все надувные изделия изготавливаются с соблюдением соответствующих требований. Это позволяет потребителям легко менять производителей в зависимости от качества, цены их продукции и предоставляемого сервиса.
Быстрые технологические изменения	Быстрые технологические изменения требуют новых инвестиций и являются негативным фактором в производстве надувных изделий.
Экономия на масштабах производства	Экономия на масштабах производства возможна при больших объемах, т. к. производство надувных изделий является крупносерийным, то в данной отрасли возможна значительная экономия на масштабах производства.
Быстрое обновление ассортимента продукции	Быстрое обновление ассортимента продукции связано в основном не с коренным изменением материалов и фурнитуры, а с изменением дизайна и не оказывает сильного негативного влияния, связанного с перенастройкой оборудования и вложения новых капиталов.

Таким образом, данная отрасль является динамично развивающейся требующей серьезных капиталовложений, связанных с постоянным обновлением технологического оборудования, а также дизайна продукции.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Выбор целевого рынка определяет область конкуренции компании за предпочтения потребителей. Основная задача фирмы на рынке конкурирующих продавцов – создание устойчивых конкурентных преимуществ, помогающих завоевать симпатии покупателей. Устойчивое конкурентное преимущество – это отличие в выгодную сторону торгового

предложения одной компании от предложений конкурентов, причём потребители делают выбор в пользу первой [37].

На рынке надувных изделий наиболее крупными отечественными представителями являются следующие компании:

Уфимский завод РТИ основан в 1942 году на базе эвакуированных из прифронтовой полосы в Уфу Ярославского завода «Резинотехника» и ленинградского «Красного треугольника». В мае 1993 года предприятие реорганизовано в открытое акционерное общество. В результате многочисленных преобразований, расширения производства, внедрения передовых технологий, повышения технического оснащения, увеличения ассортимента выпускаемой продукции завод вошел в тройку лидеров российского рынка резинотехнической продукции. В настоящее время деятельность ОАО «УЗЭМИК» характеризуется устойчивыми темпами роста по всем показателям. Изделия с маркой предприятия известны и пользуются постоянным спросом, как в России, так и за ее пределами. ОАО «УЗЭМИК» обладает значительной конструкторской, научно-технической, технологической и производственной базой, что позволяет разрабатывать и производить широкий ассортимент современной и высококачественной продукции. В арсенале предприятия более двух тысяч наименований резинотехнических изделий. Особое внимание уделяется качеству, выпуску конкурентоспособной продукции, соответствующей отечественным и международным стандартам, чему способствует действующая на предприятии Система менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и ГОСТ РВ 15.002-2003. Широкий ассортимент и высокое качество продукции привлекают потребителей со всех регионов России, стран Ближнего и Дальнего зарубежья. Продукция завода поставляется предприятиям различных отраслей промышленности (МЧС России, предприятиям нефтяной, авиационной, полиграфической, угольной, судостроительной, автомобильной, медицинской промышленности, стройиндустрии, сельского хозяйства), в том числе и на экспорт в 61 страну мира. В 2008 году

продукция предприятия: морские спасательные плоты и гидротермокостюм была награждена золотыми медалями «Знак качества XXI века» по результатам конкурса выставки «Всероссийская марка (III тысячелетие)». В 2011 г. специалистами Уфимского завода эластомерных материалов изделий и конструкций разработаны и внедрены в производство современные материалы с полиуретановым покрытием, позволившие повысить эксплуатационные показатели лодок надувных при значительном снижении их габаритных и весовых показателей. Десятый год подряд изделия предприятия становятся призёрами конкурса «100 лучших товаров России». В их числе спасательные плоты, быстровозводимые сооружения, гидротермокостюм, жилет спасательный ЖС-II-M, лодка «Караидель-3», плоты спасательные для разъездных судов (яхт) внутреннего и прибрежного морского плавания, лодка «Колибри».

ЗАО «Ярославль - Резинотехника» («ЯРТ») работает с 1938 года в сфере производства резинотехнической продукции. Декабрь 1938 года считается датой основания предприятия. Именно тогда и была выпущена первая продукция предприятия — ткань прорезиненная и резиновые смеси. В начале войны, коллектив завода наладил производство аэростатов заграждения и надувных плавсредств. Аэростаты охраняли небо страны от налетов фашистской авиации, надувные плавсредства использовались при форсирования сотен рек от Волги до Эльбы. После войны завод приступил к выпуску изделий: клею резиновому, перчаткам хирургическим, прорезиненной ткани, клеенки медицинской. В дополнение к этому стали осваивать выпуск резиновой нити, ремней вентиляторных, резиновых галош, кислородных подушек. Со временем завод строился, расширялся, его оборудование модернизировалось. Коллектив предприятия разрабатывал и осваивал новую продукцию: расширял ассортимент тканей, новые марки клеев, создал поточную линию по выпуску надувных лодок из прорезиненной ткани, а со временем и из материалов ПВХ, освоил продукцию специального назначения и многое другое. На предприятии были

созданы уникальные изделия для Министерства обороны России, многие из которых не имеют аналогов до настоящего времени. Налажены партнерские отношения с МЧС России. Менеджмент предприятия ЗАО «Ярославль-Резинотехника» сертифицирован в соответствии со стандартом ИСО 9001:2008.

Компания «Мнев и К» имеет опыт производства надувных лодок с 1988 года. За 23 года разработано и запущено в серийное производство более 70 моделей моторно-гребных, моторных лодок и лодок РИБ размером от 2 до 8 метров. Разнообразие моделей позволяет найти свою лодку каждому потребителю, будь то заядлый рыбак или охотник, неутомимый искатель приключений, представитель МЧС или военных ведомств.

Надувные лодки от «Мнев и К» отличает современный дизайн, в оформлении лодок использованы различные цвета и их комбинации от темно зеленого и темно синего до светло серого. В 2010 году в компании было налажено производство детских бассейнов.

Компания «Лидер» основана в 1998 году. Основным видом деятельности является производство надувных катеров, гребных лодок и надувной мебели собственной торговой марки, которые насчитывают более 20 типов и модификаций, различных расцветок и дизайнерских решений. В ООО «Лидер» разработаны и в настоящее время выпускаются изделия для активного зимнего отдыха - надувные сани и круги для скоростного спуска с гор, а также чехлы, тенты и другие сопутствующие товары. Поддерживая весь спектр производимых лодок на современном уровне требований, Лидер постоянно предлагает много новшеств: новые модели, новые идеи и усовершенствования. В процессе проектирования и производства используется, как собственный опыт, так и технологии лучших мировых производителей. Конструкторская группа «Лидер» постоянно совершенствует выпускаемые модели, используя при этом передовые технологии в мире, при проектировании. Осваивая новейшее компьютерное обеспечение и технологии, наша компания приобретает все больше опыта,

обновляя модельный ряд производимой продукции. Тем самым, большее количество пожеланий наших покупателей воплощаются от идеи в конкретные разработки и усовершенствования компании «Лидер». Фирма «Лидер» единственная компания в России, которая самостоятельно изготавливает стеклопластиковые катера с надувным баллоном (RIB), включая проектирование и изготовление матриц. «Лидер» сегодня - это один из крупных и динамично развивающихся производителей надувных лодок на рынке России, продукция Лидера постоянно пользуется большим спросом у населения. Рынок продаж охватывает Москву и Московскую область, Поволжье, юг России, Урал, Дальневосточный регион и Камчатку, но наиболее нами освоен Северо-Западный регион, где потребители знают нашу компанию как надежного партнера, с широким ассортиментом и конкурентно-способными ценами. Постоянным партнерам всегда предлагаются гибкие системы скидок и наиболее выгодные условия поставок. Качество наших изделий на уровне мировых стандартов по цене, доступной для российского потребителя.

Таким образом, на рынке надувных изделий сложилась следующая структура предложения (рисунок 1.7).

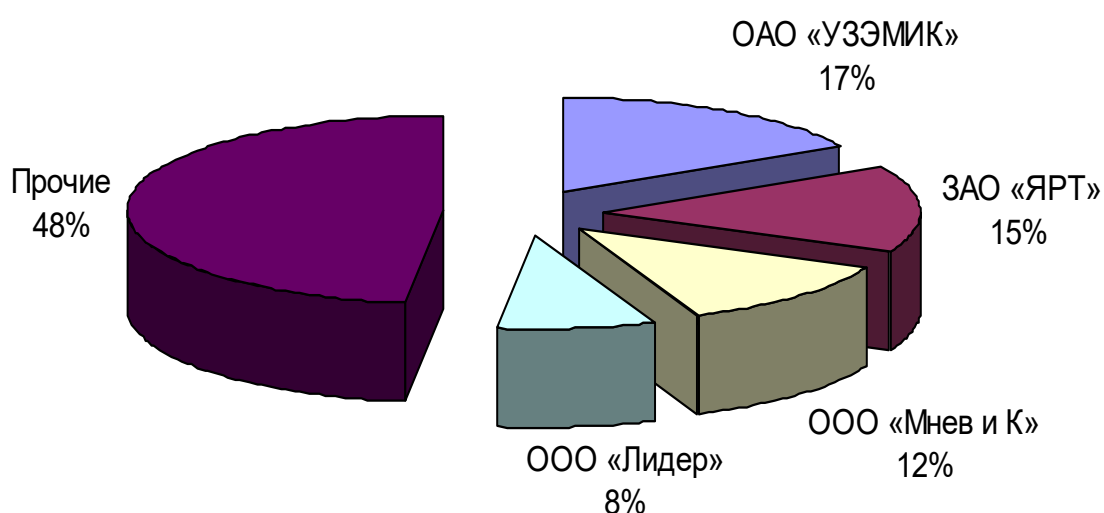


Рисунок 1.7 – Структура предложения на российском рынке надувных изделий

При этом, проведенные исследования по группам товаров показали, что в разных сегментах надувных изделий преобладают разные производители.

Так на рынке надувных лодок и катамаранов наибольший удельный вес занимают компании «Мнев и К», а также «Лидер» (рисунок 1.8).

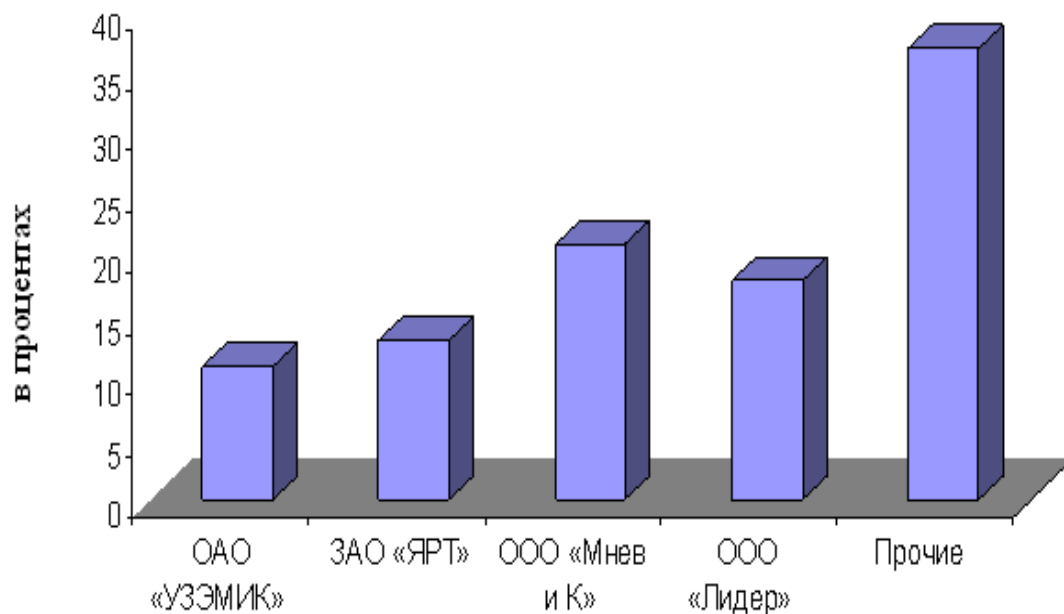


Рисунок 1.8 – Структура предложения на российском рынке надувных лодок и катамаранов

На рынке надувной мебели и детских надувных товаров лидируют ОАО «УЗЭМИК» ЗАО «ЯРТ», занимающие в совокупности практически половину рынка (рисунок 1.9).

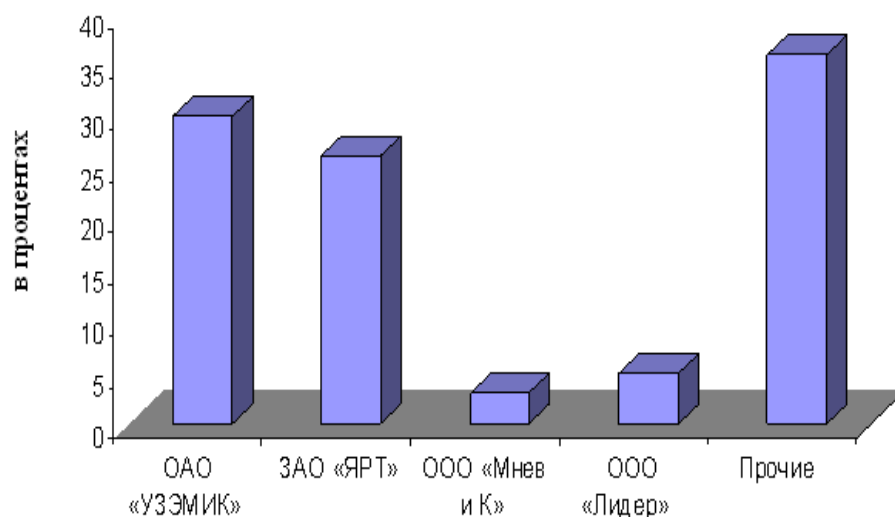


Рисунок 1.9 – Структура предложения на российском рынке надувной мебели и детски надувных товаров

Определим конкурентные преимущества предприятий. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности производится по 10-балльной шкале (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Качественное сравнение предприятий по конкурентным факторам

Конкурентные факторы	«Солар»	ОАО «УЗЭМИК»	«Мнев и К»	ЗАО «ЯРТ»	«Лидер»
1	2	3	4	5	6
Качество продукции	9	9	9	9	8
Доступность цены	5	8	6	9	8
Репутация (имидж) предприятия	6	9	8	9	7
Эффективность рекламы	5	9	9	9	7
Работа по международным стандартам	9	9	9	9	9
Широта ассортимента	6	9	9	8	7

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3	4	5	6
Достаточная и качественная производственная база	9	9	9	9	9
Хорошо организованная дистрибьюторская сеть	5	9	8	9	7
Возможность получения материалов и комплектующих по более низким ценам	6	8	8	8	7
Имеются возможности снижения транспортных издержек	7	8	8	8	8
Хорошо организованная работа по стимулированию спроса и сбыта	8	9	9	9	8
Высокий уровень корпоративной культуры	8	8	9	8	8
Итого балл	93	104	94	104	94
Рейтинг	3	1	2	1	2

Таким образом, анализ конкурентных преимуществ показал, что «Солар» обладает рядом недостатков, обусловленных, прежде всего, его неизвестностью и формированием оптимальных производственных и управленческих процессов. Однако у предприятия есть явные преимущества, позволяющие создавать предпосылки для установления лидирующего положения на российском рынке. На первоначальном этапе ООО «Солар» предполагает занять порядка 3% российского рынка надувных изделий (рисунок 1.10).

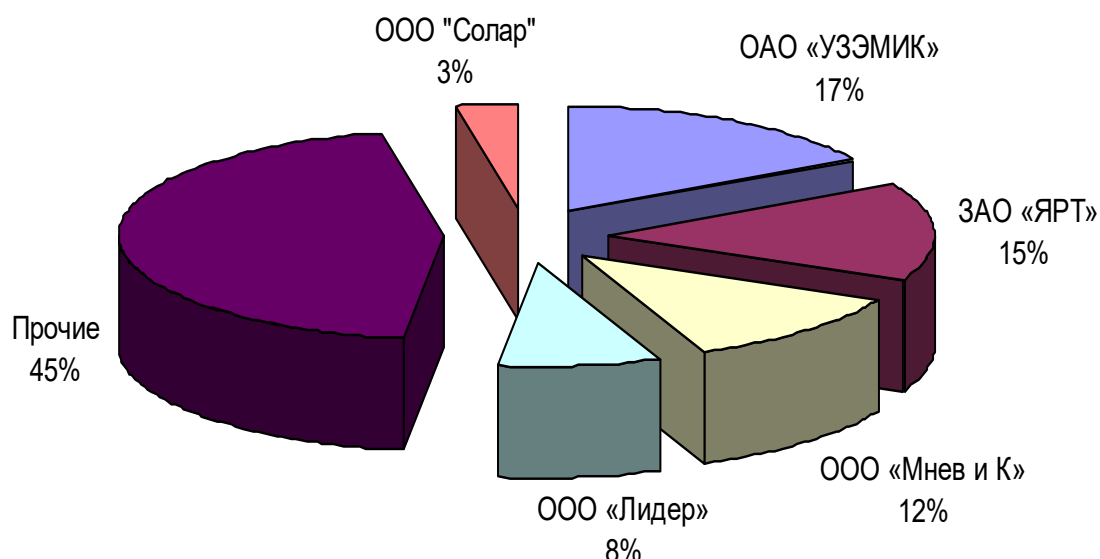


Рисунок 1.10 – Предполагаемая доля ООО «Солар» на российском рынке надувных изделий

1.3 Изучение потребителей и сегментация рынка

В отличие от товаров первой необходимости, надувные изделия относятся к группе, спрос на которую определяется условиями и уровнем жизни населения. Потребительские предпочтения в выборе надувных изделий зависят от половозрастной структуры населения, от уровня благосостояния людей, их предпочтений, семейного положения: с появлением детей, существенно увеличиваются затраты на приобретение детских бассейнов, кругов и прочих детских надувных изделий. Негативным фактором на рынке надувных изделий может являться тот факт, что около 60% населения продолжают использовать вещи, вплоть до полного их износа. Конечно, потребители с более высоким уровнем дохода чаще меняют надувные изделия, чем потребители с низким уровнем благосостояния [9].

По результатам исследования проведения анкетирования людей, можно сделать вывод, что основными местами покупки надувных изделий мультибрендовые магазины спортивных товаров и товаров для отдыха, специализированные магазины надувных изделий, гипермаркетты, рынки.

Потребительские предпочтения относительно страны-производителя надувных изделий не претерпели за последнее время никаких изменений: на первом месте продолжает оставаться импортная продукция (рисунок 1.11).

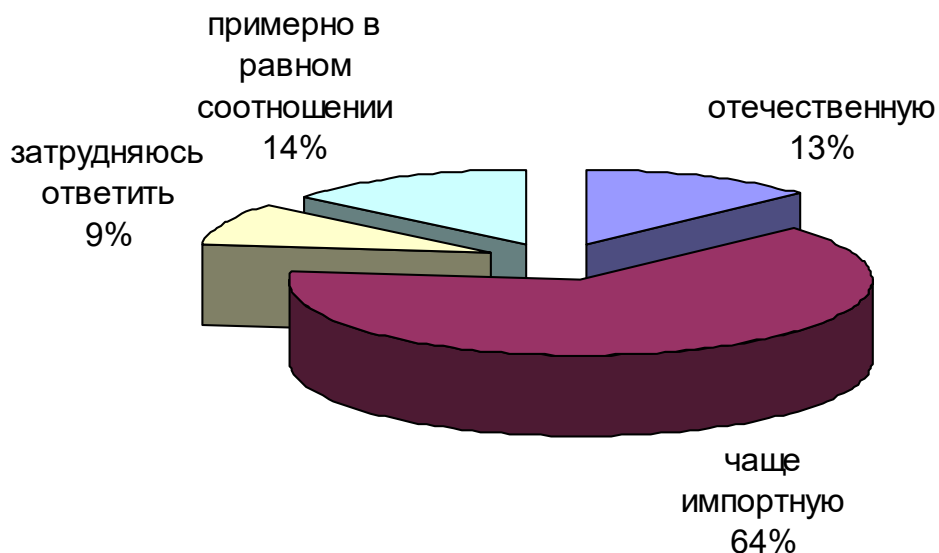


Рисунок 1.11 – Структура покупок надувных изделий в зависимости от страны-производителя

При выборе надувных изделий предпочтение чаще отдается изделиям импортного производства — около 80%. Основными преимуществами зарубежной продукции, по мнению респондентов, являются высокое качество продукции, богатый ассортиментный ряд, отсутствие отечественных аналогов, оригинальность моделей и другие. Продукция отечественных производителей востребована среди россиян в меньшей степени. Ее основным конкурентным преимуществом является доступная цена.

Среди причин выбора надувных изделий отечественного производства отмечались (рисунок 1.12).

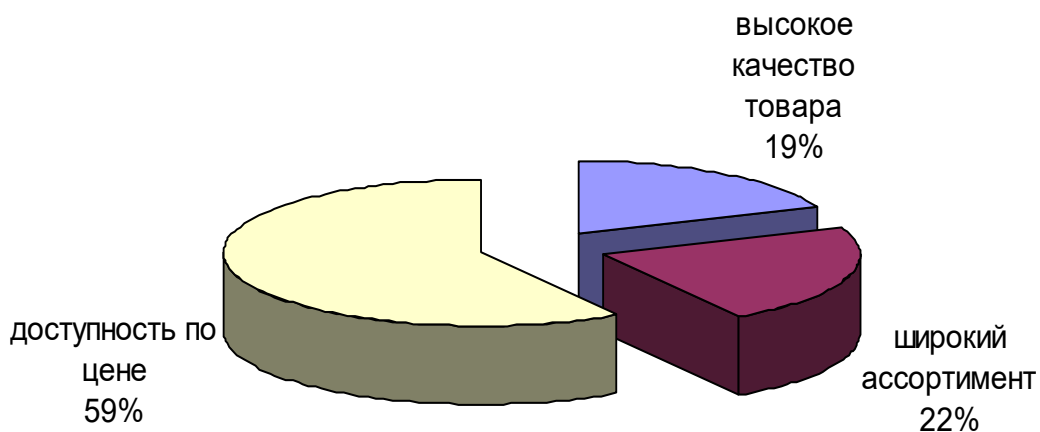


Рисунок 1.12 – Причины выбора отечественной продукции

В целом же при выборе надувных изделий покупатели обращают внимание на качество изделия и возможность выбора (рисунок 1.13).

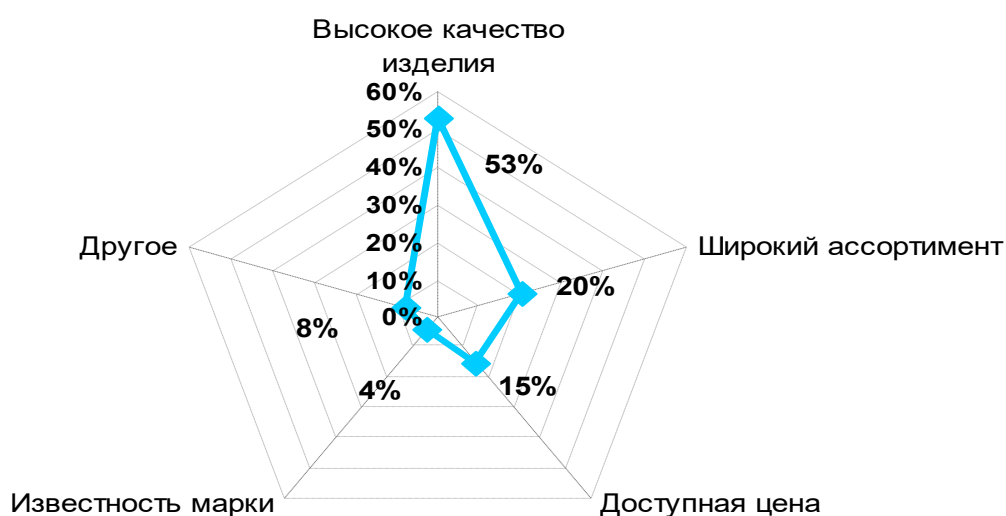


Рисунок 1.13 – Факторы выбора надувных изделий в России

Это отчасти объясняет низкую популярность продукции российских предприятий, зачастую уступающей импорту по ассортименту и дизайну изделий. Обращает на себя внимание низкая приверженность российских покупателей к марке: они легко переключаются с одной марки на другую.

Вследствие этого российские производители, предлагающие качественную и привлекательную по цене продукцию, имеют хороший потенциал для развития.

Наиболее активными потребителями данного типа продукции являются молодые люди и девушки 25–34 лет (рисунок 2.15). Однако возрастной тренд покупателей надувных изделий постепенно расширяется. Размывание границ между повседневным и спортивным стилями приводит к тому, что покупатели разного возраста все чаще приобретают надувные изделия.

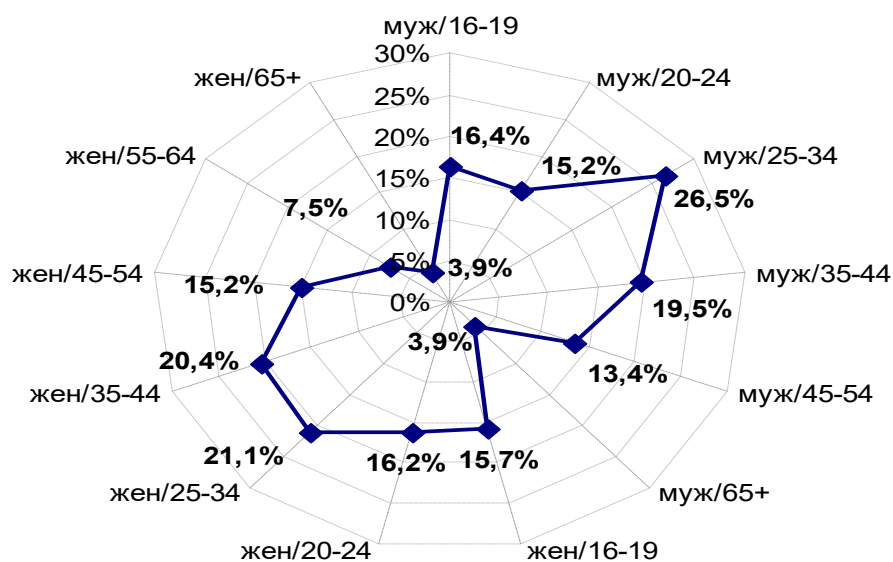


Рисунок 1.14 – Распределение потребителей надувных изделий по половозрастным характеристикам

Основным местом приобретения надувных изделий жителями города Пензы и Пензенской области является мультибрендовый магазин (рисунок 1.15).

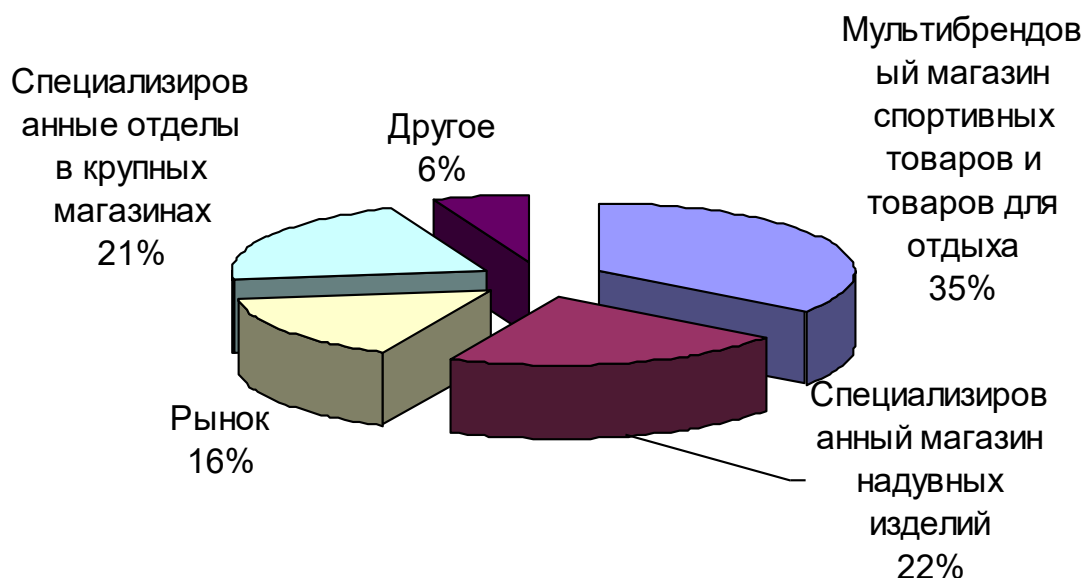


Рисунок 1.15 – Распределение потребителей по месту покупки надувных изделий

По результатам опроса можно сделать вывод, что:

- цена является оптимальной для людей с высоким и средним доходами;
- качество ткани немного проигрывает по сравнению с конкурентами;
- функциональные свойства товара для людей является не самой важной характеристикой товара;
- цветовая гамма является менее важным фактором, чем все выше перечисленные, потому что надувных изделий разных расцветок итак довольно много;
- состав ткани является не менее важным фактором;
- качество изготовления также является важнейшим фактором.

Таким образом, на основе проведенного исследования потенциальных потребителей определим целевой сегмент рынка (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Характеристики целевого сегмента рынка

Признак и показатель сегментации	Характер вариации переменных	Баллы
1	2	3
1. Географический		
1.1. Административное деление	Россия	9
	Город Пенза	6
	Пензенская область	3
2. Демографический		
2.1. Возрастные группы	Количество лет:	
	18-24 года	7
	25-45 лет	9
	Свыше 45 лет	5
2.2. Этап жизненного цикла семьи	Молодые семьи без детей	7
	Семья с детьми	9
	Пожилые семьи	3
2.3 Пол	Мужской	8
	Женский	9
2.4. Уровень доходов	тыс. руб.	
	До 15	3
	От 30 до 50	9
	От 50 до 100	7
	Более 100	5
2.5. Род занятий	Распределение занятых по видам профессий:	
	рабочие промышленных предприятий	2
	госчиновники	5
	служащие бюджетных организаций	2
	работники коммерческих структур (предприниматели)	9
	студенты	5
3. Психографический		
3.1. Стиль жизни	Распределение по образу жизни:	
	молодежный	8
	спортивный	9
	деловой	7
4. Поведенческий		

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
4.1. Готовность к покупке	Степень готовности купить:	
	Заинтересованные	9
	Желающие	7
	Намеривающиеся купить	6
4.2. Искомые выгоды	Качество	9
	Скидки	5
	Дизайн	6
	Комфорт	8
4.3. Направление использования	Профессиональный спорт	6
	Любительский спорт	9
	Отдых	8

Портрет клиента создается для того, что бы получить моментальный снимок целевого потребителя. Портрет клиента представляет собой список важных характеристик (цели, интересы, имидж, важность, тип клиента), которые ориентируют клиента на приобретение того или иного товара. Его следует использовать как отправную точку при формировании маркетинговых стратегий, рекламных акций.

Приведем характеристику портрета потенциального клиента (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Портрет потенциального клиента

Характеристики портрета клиента	Расшифровка
1. Цели клиента.	1. Выделяться из общего ряда. 2. Комфортно чувствовать себя.
2. Интересы клиента.	1. Спорт. 2. Активный образ жизни. 3. Туризм.
3. Тип клиента.	1. Максималист (покупает все самое лучшее).
4. Самооценка (имидж) клиента.	1. Заботящийся о здоровье. 2. Прогрессивный. 3. Активный.
5. Важность для клиента.	1. Забота об имидже преуспевающего человека. 2. Забота о здоровье.

Приведем оценку привлекательности выбранного сегмента рынка (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Оценка привлекательности выбранного сегмента

Показатели	Оценки
Потенциальный спрос	Растущий
Однородность сегмента на разных рынках, близких по своей реакции на маркетинговую деятельность продавца (экономия на маркетинге)	Высокая однородность
Динамика продаж	Положительная
Прибыльность продаж (норма, высокая, низкая).	Высокая
Достаточность емкости рынка для обеспечения объемов продаж и возмещения расходов	Достаточная
Сильная либо слабая конкуренция.	Сильная
Степень требований к плану маркетинга	Высокая
«Легкодоступность» потребителей в сегменте рынка	Легкодоступны
Сходство потребителей достаточно, чтобы можно было разрабатывать план маркетинга для всего сегмента.	Высокое

Таким образом, целевым сегментом является россиянин в возрасте 25-35 лет, ведущий активный образ жизни, являющийся спортсменом-любителем или человеком, ведущим активный отдых со средним доходом, являющийся предпринимателем или работающим в коммерческой структуре, предпочитающий качественный товар.

Для оценки потенциального или реального объема реализации товара при сложившейся конъюнктуре рынка необходимы замеры емкости рынка. На практике расчет реальной емкости затруднен из-за сложности определения суммарной выручки от реализации рассматриваемой группы продукции. Теоретически искомый объем равен величине спроса и может быть определен на основании данных статистики. Так как предприятие предполагает реализовывать свою продукцию на территории РФ, то предположительно потенциальная емкость рынка будет составлять около 25 млн. чел.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Предприятие будет производить несколько групп надувных изделий. Наибольшую долю в структуре производства будут занимать надувные лодки. Производство лодок будет осуществляться в соответствии с ГОСТ 21292-89 «Лодки надувные гребные. Общие технические требования» [2].

Максимальная грузоподъемность лодки в килограммах (общая масса груза, размещенного на борту, включая людей, оборудование) должна быть равна произведению 0,75 объема камер плавучести, наполненных воздухом при номинальном рабочем давлении, на 1000 кг/м за вычетом массы лодки.

Надувные гребные лодки должны быть герметичными. Испытание на воздухопроницаемость каждой лодки должно выполняться изготовителем и процессе производства по аттестованным методикам испытаний.

Надувные гребные лодки должны иметь не менее двух изолированных герметичных отсеков. Количество изолированных герметичных отсеков и необходимость установления предохранительных клапанов для многоместных надувных гребных лодок приводятся в нормативно-технической документации в зависимости от назначения и условий эксплуатации.

Номинальное рабочее давление должно быть установлено изготовителем для каждого герметичного отсека, полностью наполненного воздухом. Это давление должно быть обозначено на соответствующем отсеке или в инструкции по эксплуатации.

Надувной корпус лодки должен быть прочным при трехкратном номинальном рабочем давлении в течение 5 мин. Никакие неисправности лодки недопустимы.

Надувные гребные лодки должны сохранять плавучесть при полной загрузке в случае повреждения одного из отсеков и возможность передвижения при помощи штатных гребных средств.

Лодка не должна переворачиваться при нагрузке на внутреннюю стенку баллона, расположенной вдоль борта.

При повреждении одного из отсеков минимальный запас плавучести надувной лодки должен составлять не менее 50% номинальной грузоподъемности.

Надувные гребные лодки должны быть оборудованы средствами (поручни, леера безопасности), обеспечивающими возможность каждому пассажиру держаться за них, находясь в воде, если лодка перевернулась. Все эти средства безопасности по конструкции и расположению на корпусе должны позволять пассажирам держаться за них долгое время без риска повреждений.

Каждый поручень и леер безопасности должен выдерживать усилие на разрыв не менее 1000 Н.

Узлы наполнения надувных лодок должны быть выполнены из коррозионностойкого материала и не должны быть причиной повреждения материала лодки.

Тип и расположение узлов наполнения, установленных на надувной лодке, должны отвечать следующим требованиям:

- а) быть легко доступными для соединения со средством для наполнения воздухом при наполнении лодки как на суше, так и на воде;
- б) не должны мешать пассажирам, размещенным на предусмотренных для них местах;
- в) не должны мешать управлению лодкой;
- г) не должны мешать при загрузке и разгрузке лодки;
- д) не должны быть повреждены или сорваны внезапно натянутым линем или подвижной деталью конструкции лодки.

Все узлы наполнения должны закрываться вручную, обеспечивая воздухонепроницаемость независимо от их невозвратной системы и системы герметизации. Если приспособление для закрытия узла наполнения съемное, оно должно быть присоединено к узлу наполнения так, чтобы исключалась возможность его срыва и потери.

Каждый узел наполнения должен обеспечивать возможность контролируемого снижения давления и измерения давления надува с помощью манометра.

Уключины должны быть укреплены так, чтобы не было их расшатывания.

Минимальная прочность уключин на разрыв должна быть не менее 300 Н.

Весла должны свободно двигаться под углом не менее 60° вперед и не менее 60° назад.

На лодках с пассажироместимостью более 2 человек должны быть установлены ручки для переноски в количестве не менее двух.

Надувные гребные лодки должны быть оснащены причальным стропом с минимальным усилием на разрыв не менее 1500 Н.

К каждому комплекту лодки должна быть приложена инструкция по эксплуатации.

Основные технические характеристики предполагаемых к производству моделей лодок представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Технические характеристики основных моделей надувных лодок

Модель	Габариты лодки, м.	Размер кокпита, м.	Диаметр баллона, м.	Грузоподъемность, кг.	Пассажироместимость, чел.	Снаряж. масса лодки, кг.	Размер упаковки, м.
1	2	3	4	5	6	7	8
Solar - 310	3,10 х 1,55	1,95 х 0,73 х 0,30	0,42	400	2	44	1,10 х 0,50 х 0,40
Solar - 330	3,30 х 1,66	2,10 х 0,74 х 0,30	0,45	450	3	47	1,10 х 0,50 х 0,40

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Solar - 350	3,50 x 1,70	2,23 x 0,80 x 0,30	0,45	500	3	49	1,10 x 0,50 x 0,40
Solar - 380 K	3,80 x 1,75	2,53 x 0,81 x 0,37	0,45	600	4	59	1,15 x 0,55 x 0,45
Solar - 400 МК	4,00 x 1,75	2,75 x 0,75 x 0,39	0,50	700	5	65	1,25 x 0,55 x 0,50
Solar - 420 Jet	4,20 x 2,00	2,82 x 0,90 x 0,37	0,50	800	6	69	1,30 x 0,55 x 0,50
Solar - 450 K	4,50 x 1,75	3,25 x 0,85 x 0,39	0,50	800	6	75	1,20 x 0,55 x 0,45
Solar - 450 МК	4,50 x 1,75	3,25 x 0,75 x 0,39	0,50	800	6	75	1,20 x 0,55 x 0,45
Solar - 555 K	5,50 x 1,95	3,80 x 0,85 x 0,34	0,50	1000	8	88	1,30 x 0,60 x 0,50

Модификации: К – килевая; МК – малокилевая; Jet – под водомет.

Внешний вид производимой продукции представлен на рисунке 2.1.

Лодки SOLAR не имеют никаких жестких элементов пола. Таким образом, сборка судна сводится только к его надуванию. Лодки имеют V-образное надувное дно, объемно вклеенное в борта и нос лодки по двум линиям, что придает конструкции необходимую жесткость (рисунок 2.2). Жесткость днища при надувании достигается не из-за давления, а благодаря установленным вертикально и продольно внутри дна переборкам, изготовленным из ткани имеющим нулевые остаточные удлинения.

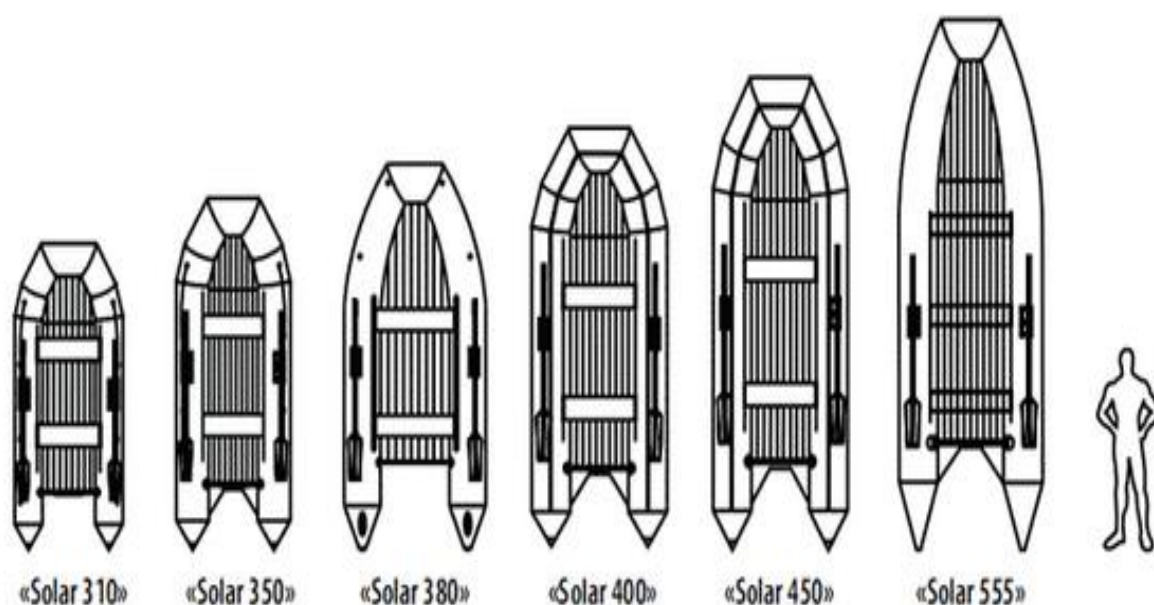
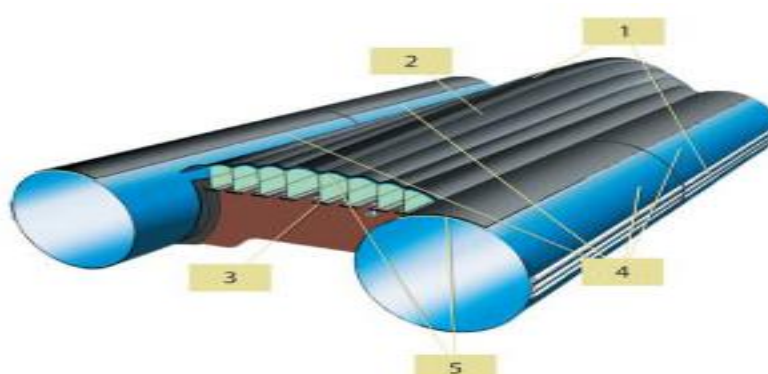


Рисунок 2.1 – Модификации производимых лодок



1. Протектор.
2. Полностью надувное килевое днище низкого давления.
3. Транец надежно защищен дном!
4. Четыре надувных отсека.
5. Дополнительная защита днища и баллонов.

Рисунок 2.2 – Основные конструкционные элементы производимых лодок

V-образное надувное днище низкого давления (НДНД), является совершенно новым словом в области производства надувных лодок. Такое решение имеет массу преимуществ:

У надувных лодок с фанерной стлатью существует проблема сборки - разборки лодки. При попадании грязи в крепления пайолов (стрингеры), их бывает проблематично вытащить или вставить на своё законное место. Данная процедура, для человека неподготовленного может превратиться в настоящую пытку. Кроме того, постоянно существует риск того, что при больших волнах или наезде на препятствия данные фанерные детали могут просто выскочить из своих креплений. В лодках нашей конструкции этой проблемы не существует в принципе. Сборка судна сводится только к его надуванию, и при наличии пневмокомпрессора (для больших моделей) не превышает 10 минут.

Значительное улучшение ходовых характеристик. Такое выполнение конструкции днища позволяет исключить использование килевых баллонов, устранить пустоты, которые они образуют между днищем и жестким полом и создать единую, устойчивую форму надувного днища с заданными килем без использования жесткой стлани, что значительно улучшает гидродинамические характеристики и надежность лодки. Эластичное днище выполнено надувным и состоит из нижней и верхней частей, соединенных между собой по периметру. В качестве средства, создающего килеобразную форму днища используют формообразующие перегородки, которые расположены внутри него. Нижняя часть днища имеет дополнительный слой из эластичного материала, толщина и вид которого в ряде случаев определяются заказчиком.

Уникальность конструкции состоит в том, что палуба, учитывая, что это всё-таки надувная конструкция, имеет ровную, жесткую, нескользкую поверхность. Вероятность её повреждения, при эксплуатации сведена к минимуму, т.к. толщина пакета материалов в этом месте достигает 4 мм. Так что, стоя в этой лодке, Вы сможете смело забрасывать спиннинг или стрелять из ружья, не рискуя оступиться. Дополнительно сверху, палуба проклеивается слоем противоскользящей ткани.

В лодках SOLAR транец установлен непосредственно на само днище. Вообще установка транца на дно, дает огромные преимущества при движении по мелководью, и сводит к нулю вероятность повреждения нижней части транца о брёвна, коряги и камни.

Все сидения изготовлены из влагостойкой ламинированной фанеры. Крепления к бортам выполнены из АБС-пластика, и обеспечивают надежность крепления и возможность перемещения сидений по кокпиту лодки. Возможна установка оригинальных креплений из нержавеющей стали. Возможна установка сидений по размерам указанным заказчиком.

В стандартный комплект поставки входят (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Стандартная комплектация лодок

Наименование	Количество, шт.
Лодка	1
Рем. набор (клей, ПВХ-ткань)	1
Помпа ножная 7л	1
Манометр	1
Руководство по эксплуатации	1
Сидения	2
Весла	2

Второй товарной группой производимой продукции являются катамараны.

Катамаран - простое в изготовлении и эксплуатации судно, универсальное в применении, жизнеспособное в самых экстремальных ситуациях. Он одинаково пригоден как для семейного туризма, так и для сложных походов по бурным рекам.

Главными достоинствами катамарана являются: высокая надежность за счет применения герметических надувных элементов; большая остойчивость за счет предельного разнесения поплавков; хорошая ходкость и маневренность при правильно изготовленных и загруженных поплавках; повышенная проходимость благодаря отсутствию жестких элементов каркаса в донной части; относительная простота изготовления; малый вес (на одного

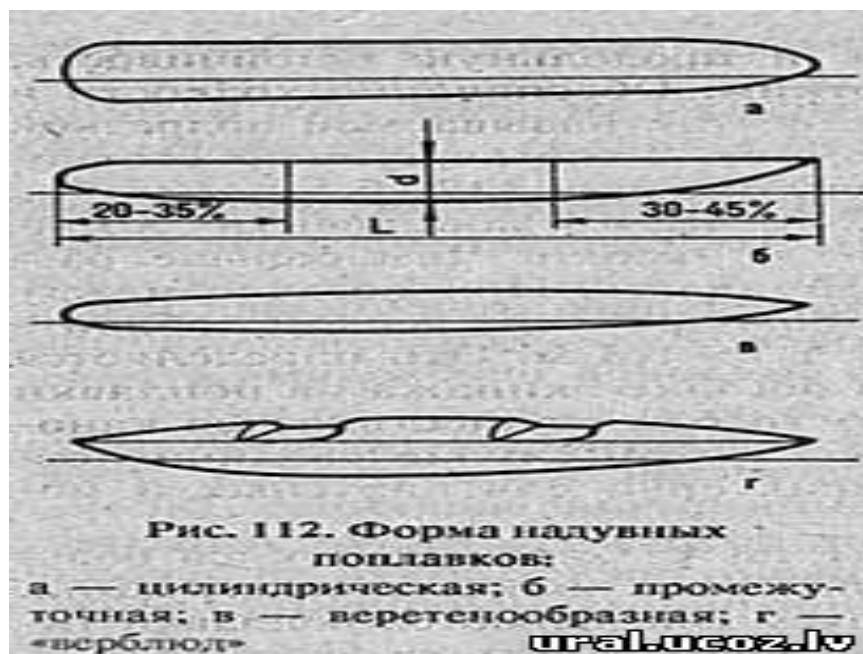
человека от 1,5 до 10 кг в зависимости от применяемых материалов); повышенная обитаемость, а также удобство проводки и посадки и высадки.

Катамаран состоит из двух поплавков и каркаса. Поплавки, как правило, состоят из внутреннего воздухонепроницаемого баллона из более легкого и тонкого материала и внешней оболочки из более прочного материала (хотя встречаются поплавки и однослойные); каркас катамарана - из продольных (в большинстве конструкций их четыре), поперечных (обычно их не менее шести) и одного-двух диагональных элементов. По типу движителя катамараны можно разделить на гребные, парусные и моторные. По назначению эти катамараны могут быть прогулочными, туристскими и спортивно-туристскими, по составу экипажа - одно-, двух-, трех- и многоместными. Существуют смешанные конструкции: гребные, оснащенные вспомогательным парусным вооружением; парусные, оснащенные мотором, и т. д.

Основными отличительными особенностями катамаранов, помимо типа движителя, являются форма, габариты и расположение поплавков, расстояние между ними, способы посадки экипажа и конструктивные особенности каркаса. Форма надувных поплавков представлена на рисунке 2.3.

Объем поплавков выбирают в зависимости от полного веса судна, включая вес экипажа, груза и самого судна, и от условий его эксплуатации.

Обычно длина одноместного катамарана составляет 2,5-3,5 м при диаметре поплавков 0,30-0,35 м. Двухместные катамараны имеют длину 4,0-5,0 м при диаметре поплавков 0,37-0,40 м. Многоместные катамараны имеют длину до 6 м и диаметр поплавков 0,50-0,60 м. Следует иметь в виду, что более длинные поплавки имеют лучшую ходкость и продольную остойчивость, но уступают в маневренности коротким. Обеспечение ходкости и маневренности катамарана достигается так называемой подрезкой штевной - скруглением носа и кормы. Рекомендуемые соотношения и характер кривых приведены на рисунке 2.3, б.



а - цилиндрическая; б - промежуточная; в - веретенообразная; г - «верблюд»

Рисунок 2.3 – Форма надувных поплавков

Расстояние между поплавками определяет поперечную остойчивость катамарана и тип посадки - гребли. Чем больше расстояние, тем выше поперечная остойчивость. При посадке между поплавками и гребле стандартным байдарочным веслом габаритная ширина катамарана составляет 1,1-1,3 м. Это определяется условием захвата воды веслом. При посадке экипажа на поплавки (спортивно-туристский вид посадки) гребля осуществляется каноистским веслом. Ширина катамарана в этом случае увеличивается до 1,5-2 м. Эта же ширина характерна для парусных и моторных катамаранов.

Спортивно-туристские катамараны также характеризуются большим объемом поплавков и повышенной надежностью конструкции. Очень интересными, но редко применяемыми являются поплавки типа «верблюд» (рисунок 2.3 г). Основная часть поплавка «верблюд» - нижняя. Верхняя расчленена. Ее элементы могут использоваться как багажники. Между ними размещаются гребцы, что обеспечивает надежность и комфортность посадки. Увеличение общего объема поплавков создает повышенный запас

плавучести, необходимый для прохождения пенных ям, а в случае переворота улучшает гидродинамические свойства перевернувшегося катамарана.

Наиболее часто применяемые катамараны можно разделить также по форме сечения поплавков - круглые и плоские (вытянутый эллипс с горизонтальной большой осью). При одинаковых других параметрах (водоизмещение, ширина и длина, посадка гребцов) катамаран с круглыми поплавками имеет большую скорость, его меньше притапливает и держит в «бочках» - сила давления воды на поплавок прикладывается под углом. Однако он хуже разворачивается и обладает большим боковым сопротивлением (более глубокая осадка). На катамаране с плоскими поплавками гребцы сидят ниже, поэтому на нем эффективнее гребля и технические приемы управления судном. Однако катамаран с плоскими поплавками менее надежен (легче переворачивается), гораздо сложнее в изготовлении и эксплуатации, его труднее ремонтировать в походных условиях.

Наилучшая форма (в смысле гидродинамики) поплавок с круглым сечением - веретенообразная (рисунок 2.3, в). Наряду с хорошими скоростными качествами и управляемостью катамаран с поплавками такой формы имеет также высокую остойчивость в валах и «бочках».

Основные технические характеристики катамаранов представлены в таблице 2.3.

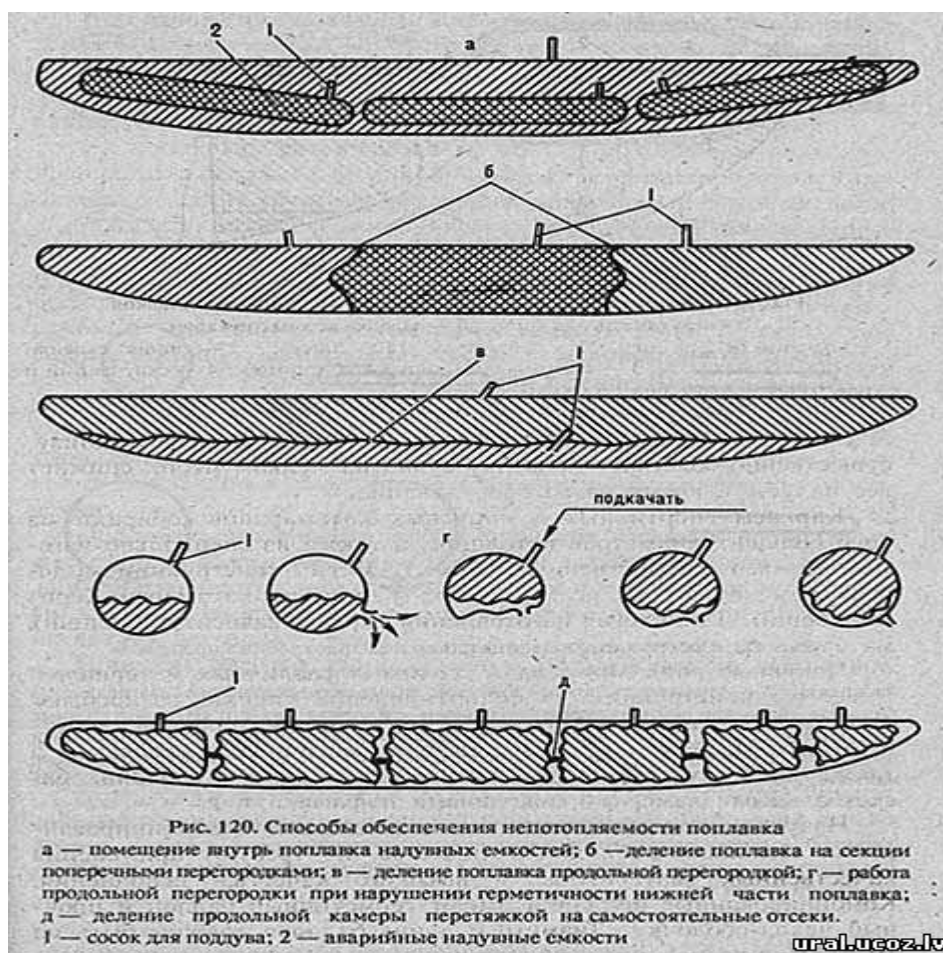
Таблица 2.3 – Основные технические характеристики катамаранов

Характеристики	Значение
1	2
Длина поплавок, м	4,5
Диаметр поплавок, мм	400
Длина каркаса, м	3,6
Габаритная ширина катамарана, м	1,2
Вес двух поплавков, кг	6,0
Общий вес без весел, кг	12,0

Продолжение таблицы 2.3

1	2
Максимальная длина элементов каркаса, м	1,2
Время сборки (при накачке помпой), мин	30
Вместимость, чел.	2-3
Количество продолин, шт.	1-2 на поплавок
Количество поперечин, шт.	7
Длина поперечин, м	1,0
Полное водоизмещение, л	900
Коэффициент запаса плавучести	3,0-3,5

Способы обеспечения непотопляемости поплавка (рисунок 2.4).



а - помещение внутрь поплавка надувных емкостей; б - деление поплавка на секции поперечными перегородками; в - деление поплавка продольной перегородкой; г - работа продольной перегородки при нарушении герметичности нижней части поплавка; д - деление продольной камеры перетяжкой на самостоятельные отсеки; 1 - - сосок для поддува; 2 - аварийные надувные емкости

Рисунок 2.4 – Способы обеспечения непотопляемости поплавка

Внутри поплавков размещаются аварийные емкости плавучести; поплавки делятся на несколько самостоятельных отсеков. Наиболее прост и достаточно надежен первый способ: чем больше количество герметических вкладышей и чем больше их объем, тем надежнее поплавок.

При аварии ткань камеры или оболочки обычно рвется в продольном направлении. Чтобы предотвратить разрыв на всю длину поплавок, поперек него с шагом около 0,5 м наклеивают «обручи» из прочной, но эластичной ткани. Разрыв, дойдя до «обруча», останавливается.

На поплавках развиваются не только архимедовы силы, направленные вверх, но и поперечные, стремящиеся оторвать поплавок от судна. Они возникают от воздействия боковых волн, а также при пересечении судном струй и косых валов. Крепления поплавков к раме должны надежно выдерживать эти нагрузки. Поплавки крепятся к продольным (в случае двух продольных элементов на поплавке) или к продольным и поперечинам (при одном продольном элементе на поплавке) чаще всего с помощью капроновых тесемок, равномерно распределенных по длине поплавок и надежно пришитых к оболочке. В случае цельноклееного поплавок тесемки пришиваются вначале к специальной накладке из прорезиненной ткани, а затем наклеиваются на поплавок. Максимальное число таких точек крепления поплавков к раме равно учетверенному количеству поперечин.

Жесткость всей конструкции достигается за счет геометрически неизменяемого каркаса и жесткого крепления поплавков к каркасу. Упоры для ног и сиденья дают возможность жестко фиксировать положение гребцов и делают доступными для них все приемы техники водного туризма; в то же время при перевороте гребец легко покидает свое место. Разборный каркас делается из дюралевых труб марки Д16Т или Д1Т с толщиной стенки не менее 1,5 мм; при этом на боковые детали идут трубы диаметром 30-35 мм, на продольные - 35-40 мм, на поперечины - 40 мм, на детали для сидений - 30-40 мм. Укосины в этой конструкции не требуются. Боковые детали гнутся на любом трубогибном приспособлении. Каркас собирается на болтах М8,

упоры и детали для сидений крепятся болтами Мб. Защелки продоллин изготавливаются по типу оконных. Для уменьшения длины поперечин их можно сделать разборными в местах пересечения с продольными. Сиденья немного развернуты от продольной оси для удобства гребли.

На первоначальном этапе предприятие будет производить два вида катамаранов: катамаран «Север» и катамаран «Стерх».

Катамаран достаточно быстро собирается-разбирается. Достигнуто это за счет продуманной конструкции, отсутствию сложных узлов и усложняющих элементов. Эти особенности также положительно влияют на стоимость и ремонтпригодность катамарана. Гондолы «Севера» изготовлены из двойной конструкции: силовой оболочки и внутреннего баллона, разделенного на две независимые гермоёмкости. Силовая оболочка представляет собой ПВХ ткань с плотностью 1000 г/кв.м для днища и 670 г/кв.м для верхней части гондолы. Рама судна изготовлена из алюминиевого сплава марки Д16Т. Поперечные элементы 40*1.5 мм, продольные элементы 36*1.5 мм. Оснащен катамаран четырьмя двухслойными надувными сиденьями под коленную обвязку. Сиденья можно переставлять.

Основные технические характеристики катамарана «Север» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Основные технические характеристики катамарана «Север»

Показатели	Значение
количество мест	2-4
грузоподъемность	500 кг
вес (с упаковкой)	38,1 кг
длина	475 см
ширина	200 см
диаметр баллонов	54 см
кол-во надувных емкостей	8 шт
размер в упаковке	110 см - 45 см - 25 см

Надувной катамаран «Стерх» предназначен для туристических путешествий и походов по рекам до 5 к.с. включительно, а при наличии должного опыта и 6 к.с. Очень надежный, послушный, легко

контролируемый и маневренный катамара. Он имеет двухслойную конструкцию гондол. Внешняя, силовая оболочка, которая защищает внутреннюю газосодержащую оболочку от повреждений и придает катамарану форму, изготовлена из ПВХ материала, плотностью 850 г/кв.м для днища и 700 г/кв. м для палубы и клина. Внутренняя оболочка представляет собой прорезиненную ткань с плотностью 400 г/кв.м. При необходимости, в качестве опции, можно вклеить перегородку, разделяющую баллон на 2 емкости, а также усилить, проклеить днищевые швы. К шкуре пришиты 2 сидухи с стропами под коленную обвязку. Крепления рамы происходит через карманы. Рама состоит из продолин - 4 шт (длина 2.0 м), поперечин - 3 шт (длина 1.8 м) и выжимной 2х составной трубы (длина 1.48 м). Продолины 40 мм (толщина стенки 1.5 мм), поперечины 42 мм (толщина стенки 1.5 мм). Способ крепления продолин рамы позволяет использовать трубы до 50 мм, продевая их в карманы или же использовать собственный каркас (например деревянные жерди), пришнуровывая его через проушины пришитых строп.

Основные технические характеристики катамарана «Стерх» представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Основные технические характеристики катамарана «Стерх»

Показатели	Значение
количество мест	2
грузоподъемность	350 кг
объем поплавков	1300 куб. см
вес (без рамы)	18,5 кг
длина	390 см
ширина	200 см

Кроме того, предприятие будет производить детские бассейны (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Основные характеристики производимых детских бассейнов

Название	Характеристики
Детский надувной бассейн Solar 1	Предназначен для купания детей старше 3 лет. Его красочный дизайн и простота в использовании создадут праздник для малыша и порадуют его родителей. Размеры бассейна: 112х25 см.
Детский надувной бассейн «Лягушка» с капюшоном	Это и бассейн и игровой центр. Он выполнен из прочного поливинилхлорида, который не притягивает к себе солнечные лучи, не выгорает под солнцем и не меняет свою структуру при нагревании. Низкие бортики этого бассейна специально созданы для удобства детей – они надежно удерживают воду в бассейне, но при этом достаточно невысокие и мягкие для того, чтобы ребенок мог самостоятельно залезать в бассейн и выбираться из него на сушу. Размеры: 99х114х69 см. Вес: 2.40 кг. Объём бассейна при 80% наполнении составляет 45 литров
Детский надувной бассейн Swim Center	Сочетает в себе функции бассейна и манежа. Бассейн имеет комфортный надувной пол и мягкие надувные бортики, что способствует также повышению уровня безопасности для ребенка. Среднее кольцо прозрачное. Размер: 203х51 см. Вес: 6кг. Рекомендуются детям старше 6 лет.

Также предприятие предполагает производство детских горок, которые будут изготавливаться по эскизам заказчиков.

Значительную долю в структуре производства будут занимать надувные матрацы. Внутренняя часть надувных матрасов состоит из виниловых воздушных камер, окружённых несколькими слоями поролона. Хотя иногда воздушные камеры делают из резины. Сверху воздушные камеры и поролон покрыты другим материалом, который должен защитить матрас от повреждения.

Основным видом материала для производства надувных изделий является поливинилхлоридная ткань. Для производства различных видов продукции будут использоваться два вида материала (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Виды поливинилхлоридного материала

Вид	Покрытие
ТМП-1	Одностороннее поливинилхлоридное
ТМП-2	Двухстороннее поливинилхлоридное

По физико-механическим показателям материал должен соответствовать нормам, указанным в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Физико-механические показатели используемого материала

Наименование показателя	Норма для вида	
	ТМП-1	ТМП-2
Масса 1 м ² , г, не более	1000	900
Разрывная нагрузка, даН, не менее:		
в продольном направлении	75	100
в поперечном направлении	60	75
Удлинение при разрыве, %:		
в продольном направлении	10-40	10-40
в поперечном направлении	10-40	20-50
Сопrotивление раздиранию, даН, не менее:		
в продольном направлении	15	30
в поперечном направлении	15	30
Устойчивость к многократному изгибу, килоциклы, не менее	300	250
Жесткость, сН, не более:		
в продольном направлении	30	30
в поперечном направлении	30	20
Светостойкость, баллы, не менее:		
для исполнения У	4	4
для исполнения С, ХЛ	-	3
Морозостойкость, °С, не выше:		
для исполнения С	-	Минус 40
для исполнения У	Минус 45	Минус 45
для исполнения ХЛ	-	Минус 60
Огнеопасность, мм/с, не более	1,66	1,66
Грибостойкость, баллы, не более	3	2
Водопроницаемость, ч, не менее	8	24
Устойчивость к действию бензина и масел	Устойчив	
Прочность сварного шва на сдвиг, кН, не менее:		
в продольном направлении	0,6	0,40
в поперечном направлении	0,5	0,35
Коэффициент пропускания света, %, не менее, для исполнения С	-	35

Длина рулона материала должна быть 20-40 м. В рулоне материала не должно быть более 3 отрезков или 2 условных вырезов. Длина наименьшего отреза и участка без пороков между условными вырезами должна быть не менее 5 м. Наибольшая длина условного выреза - 0,3 м. В партии допускается не более 3% отрезков длиной от 1,5 до 5 м и не более 1% отрезков длиной от 0,3 до 1,5 м (мерный лоскут).

2.2 Технология производства продукции

Производственный процесс есть совокупность действий людей и орудий труда для изготовления изделий.

Технологический процесс – часть производственного процесса, содержащий целенаправленные действия, направленные на изменение предмета труда.

Тип производства – комплексная характеристика технических, организационных и экономических особенностей производства, обусловленная его специализацией, объемом и постоянством номенклатуры изделий, а также формой движения изделий по рабочим местам [37].

Существует несколько типов производства:

- массовый тип производства, который характеризуется непрерывным изготовлением ограниченной номенклатуры изделий на узкоспециализированных рабочих местах;
- серийный тип производства, который обуславливается изготовлением ограниченной номенклатуры изделий партиями (сериями), повторяющимися через определенные промежутки времени на рабочих местах с широкой специализацией;
- единичный тип производства, который характеризуется изготовлением широкой номенклатуры изделий в единичных количествах, повторяющихся через неопределенные промежутки времени.

Характеристика всех типов производства представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Характеристика типов производства

Фактор	Единичное	Серийное	Массовое
Номенклатура	Неограниченная	Ограничена сериями	Одно или несколько изделий
Повторяемость выпуска	Не повторяется	Периодически повторяется	Постоянно повторяется
Применяемое оборудование	Универсальное	Универсальное, частично специальное	В основном специальное
Расположение оборудования	Групповое	Групповое и цепное	Цепное
Разработка технологического процесса	Укрупненный метод (на изделие, на узел)	Поддетальная	Поддетально-пооперационная
Применяемый инструмент	Универсальный, в незначительной степени специальный	Универсальный и специальный	Преимущественно специальный
Закрепление деталей и операций за станками	Специально не закреплены	Определенные детали и операции закреплены за станками	На каждом станке выполняется одна и та же операция над одной деталью
Квалификация рабочих	Высокая	Средняя	В основном невысокая, но имеются рабочие высокой квалификации (наладчики, инструментальщики)
Взаимозаменяемость	Пригонка	Неполная	Полная
Себестоимость единицы продукции	Высокая	Средняя	Низкая

Из анализа таблицы 2.9 делаем вывод, что вид деятельности характеризуется серийным производством. Характерной особенностью массового производства является изготовление однотипной продукции в больших объемах в течение длительного времени. Большие объемы выпуска и высокая стабильность конструкции изделий обуславливают

экономическую выгоду применения такого типа производства. Операции технологического процесса дифференцируются до отдельных переходов и выполняются на специальном оборудовании.

Движение деталей (изделий) по рабочим местам осуществляется в пространстве прямоточным способом, так как рабочие места расположены в порядке последовательности выполняемых операций, то есть по ходу технологического процесса обработки деталей (или изделий).

Производство, в котором движение изделий по рабочим местам осуществляется с высокой степенью непрерывности и прямоточности, называется поточным. Применение поточных методов обеспечивает высокую степень организации и эффективности производства. Основными условиями организации поточного производства являются:

- устойчивый спрос на продукцию на достаточно длительную перспективу;
- наличие в программе выпуска согласованной с маркетинговой стратегией предприятия достаточного количества изделий, имеющих одинаковые или сходные по конструктивно – технологическим признакам компонентов;
- наличие в конструкциях одного изделия разных поколений достаточного количества одинаковых или сходных компонентов, что позволяет их производство на постоянной технической базе без ее частого существенного изменения.

Основным структурным элементом поточного производства является поточная линия. Она представляет собой совокупность рабочих мест, оснащенных всем необходимым для выполнения операций и расположенных строго по ходу технологического процесса.

На предприятии применяется однопредметная поточная линия, которая ориентирована на выпуск одного вида продукции и переналадка оборудования практически не осуществляется.

Перемещение изделий на линии осуществляется в виде свободного движения. Транспортировка изделий от одного рабочего места к другому осуществляется с помощью механических средств, а именно тележек.

Использование поточной организации производства объясняется ее высокой эффективностью:

- повышается производительность труда, что является результатом механизации и автоматизации, внедрения эффективной технологии;
- сокращается длительность производственного цикла, что обеспечивается специализацией рабочих мест, бесперебойного их обслуживания, устранения перерывов движения изделий по рабочим местам;
- ускоряется оборачиваемость оборотных средств и уменьшается размер незавершенного производства;
- повышается качество продукции;
- снижается себестоимость продукции [25].

Технологический процесс производства продукции представлен на рисунке 2.5.

Чтобы приступить к изготовлению надувных изделий раскатывают рулон ПВХ-ткани, которая прошла все степени проверки на прочность и качество. Затем на ней размечают детали при помощи шаблонов. Разметку осуществляют автоматически, используя трафареты для получения контуров детали. Детали размещают на ткани таким образом, чтобы отходы были минимальны, для чего используют специальные карты раскроя.

Раскраивают детали разными способами, при этом самым эффективным способом раскроя является автоматический, который применяется при массовом производстве надувных изделий. При таком методе раскроя выкраиваются 15-20 одинаковых деталей одновременно. Самыми удобными инструментами для раскроя являются лазерный луч и струя воды. Края деталей получаются ровными и четкими.

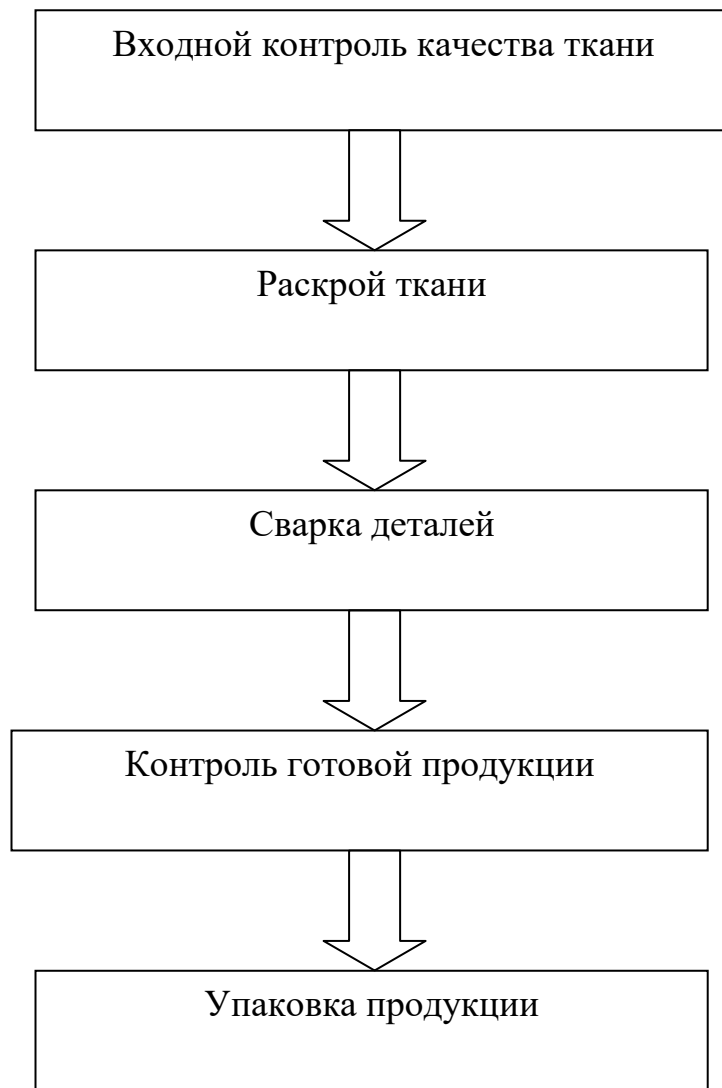


Рисунок 2.5 – Технологический процесс производства надувных изделий

На деталях отмечают места, предназначенные для сварки между собой, а также границы наложения материала. Сварка материалов пройдет хорошо, если все детали были хорошо подготовлены к работе. Все поверхности должны быть ровными, гладкими, а ток высокой частоты обеспечивает качественную сварку швов без морщин и пузырей.

Затем осуществляется оценка качества произведенной продукции, после чего она упаковывается в коробку из гофрокартона и транспортируется на склад готовой продукции.

Характеристики и состав необходимого производственного оборудования представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Характеристики и состав необходимого производственного оборудования

Внешний вид оборудования	Наименование оборудования	Характеристики
	стационарная ленточная раскройная машина Hoffman HF200T/75	Максимальная высота раскроя: 200 мм. Операционное пространство (вылет плеча): 750 мм. Напряжение: 380 В /220 В* - для машин с вариатором скорости. Частота тока: 50 Гц. Мощность двигателя: 1,0 кВт. Скорость ленты: 8,16 м/с.
	Установка ТВЧ «TARPA»	Установка ТВЧ мощностью 6 Кв, оснащена роликами, позволяющими легко передвигать машину на нужное место, предназначена для сваривания тентов и других изделий больших габаритов из плёнки ПВХ. Оборудование оснащено специальной оснасткой, благодаря которой можно получить длинные, прямолинейные и прочные швы за один рабочий цикл.
	стол для упаковки и контроля	

После определения количества необходимого оборудования определим площади цехов на основании формулы 4.2

$$F_{np} = C_{np} f , \quad (2.1)$$

где f – удельная площадь в расчете на единицу оборудования.

Таким образом, площадь цеха будет составлять:

$$7 * 22 = 154 \text{ м}^2$$

Рассчитаем также площадь склада сырья и готовой продукции

Складскую площадь следует определять по формуле:

$$S_{\text{скл}} = S_{\text{секц}} + S_{\text{эксп}} + S_{\text{фас}}, \quad (2.2)$$

где: $S_{\text{секц}}$ - площадь секций хранения, м^2 ;

$$S_{\text{секц}} = S_{\text{гр}} + S_{\text{пр}} + S_{\text{отб}}, \quad (2.3)$$

где: $S_{\text{отб}}$ - площадь, необходимая для проведения работ по количественному и качественному приему товаров, отборки и предпродажной подготовки; $S_{\text{пр}}$ - грузовая площадь, занимаемая оборудованием (стеллажами, поддонами, контейнерами), предназначенными для хранения товаров, м^2 ;

$$S_{\text{гр}} = \frac{E \times n}{q}, \quad (2.4)$$

где: E - емкость складских секций, усл. поддон; n - площадь, необходимая для установки одного поддона, м^2 (при хранении в штабеле $n=1$; при хранении в стеллажах $n=1,2$); q - количество ярусов укладки поддонов с товаром по высоте.

Площади проходов ($S_{\text{пр}}$) и ($S_{\text{отб}}$) определяются путем умножения грузовой площади на коэффициенты при хранении продовольственных товаров:

$$S_{\text{пр}} = S_{\text{гр}} \times 1,1, \quad (2.5)$$

$$S_{\text{отб}} = S_{\text{гр}} \times 0,1, \quad (2.6)$$

$$S_{\text{эксп}} = Q_{\text{сут}} \times n \times k, \quad (2.7)$$

Данные по определению площади склада представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Определение площади склада

Наименование площади	Размер площади, м ²
S _{гр} - грузовая площадь	25
S _{пр} – площади проходов	27,5
S _{отб} - площадь, необходимая для проведения работ по количественному и качественному приему товаров	2,5
S _{эксп} – площадь экспедиции	6
S _{фас} – площадь фасовки	6
S _{общ} – общая площадь склада	70

Расчет общей площади предприятия представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Расчет общей площади предприятия

Вид площади	Размер площади, м ²
Производственная площадь	154
Склад	70
Площадь вспомогательного и обслуживающего производства (30% от производственной площади)	46
Площадь административных помещений	30
Итого	300

Таким образом, общая площадь предприятия составит 300 м².

2.3 Логистика производственных процессов

Формирование логистической системы на предприятии является важнейшим условием обеспечения эффективности предприятия и его конкурентоспособности на рынке. Основными элементами логистической системы являются подсистемы материально-технического снабжения, складирования, транспортирования материально-технических ресурсов и системы распределения продукции [11].

Процесс материально-технического обеспечения производства направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-

технических ресурсов. В состав материально-технических ресурсов входят: комплектующие, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка, новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода и т.д. Если коротко, все, что поступает на наше предприятие в вещественной форме и в виде энергии, относится к элементам материально-технического обеспечения производства.

Целями материально-технического обеспечения производства предприятия «Солар» являются:

- своевременное обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества;
- улучшение использования ресурсов: повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов изготовления продукции, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов, повышение эффективности инвестиций и др. показателей;
- анализ организационно-технического уровня производства и качества выпускаемой продукции у конкурентов поставщика и подготовка предложений по повышению конкурентоспособности выпускаемых конкурентами ресурсов либо смене поставщика конкретного вида ресурса. Ради повышения качества «входа» предприятия не следует бояться смены неконкурентоспособных поставщиков ресурсов [8].

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

- проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков по конкретным видам ресурсов. Выбор поставщиков будет осуществляться исходя из следующих характеристик: наличие у поставщика лицензии и достаточного опыта работы в данной области; высокий организационно-технический уровень производства; надежность и прибыльность работы;

обеспечение конкурентоспособности выпускаемых товаров, приемлемая (оптимальная) их цена; простота схемы и стабильность поставок;

- нормирование потребности в конкретных видах ресурсов;
- разработка организационно-технических мероприятий по снижению норм и нормативов расхода ресурсов;
- поиск каналов и форм материально-технического обеспечения производства;
- разработка материальных балансов;
- планирование материально-технического обеспечения производства ресурсами;
- организация доставки, хранения и подготовки ресурсов к производству;
- организация обеспечения ресурсами рабочих мест;
- учет и контроль использования ресурсов;
- организация сбора и переработки отходов производства;
- анализ эффективности использования ресурсов [25].

Для обеспечения высокоэффективного управления деятельностью предприятия и построения высокоэффективного документооборота будет использовано программное обеспечение AVA ERP. Автоматизация малого бизнеса на базе AVA ERP — это возможность решить огромное количество проблем на базе недорогой ERP-системы.

AVA ERP по функциональности не уступает, а по отдельным характеристикам превосходит дорогостоящие системы автоматизации учета.

Система управления запасами в рамках AVA ERP отслеживает тенденции продаж и во время подскажет какой товар пора закупать.

При формировании потребности в закупках scm система учитывает не только текущие запасы, но и страховые запасы (которые могут выражаться как в натуральных величинах, так и в календарных днях) и текущие (незавершенные) поставки. Также система управления поставками

учитывает, что заказы от одного и того же поставщика могут исполняться разными транспортными путями.

При формировании потребности AVA ERP построит тренд спроса и спрогнозирует его рост или падение. И выдаст рекомендации по количеству товара, которое необходимо закупить.

Система планирования платежей в рамках системы управления поставками позволит запланировать платеж поставщику и отследить ход его исполнения.

AVA ERP позволяет вести балансовые взаимоотношения с поставщиками, для чего используются депозитные счета поставщиков. Таким образом, можно оплачивать не только конкретные поставки, но и просто отправлять деньги поставщику в зачет будущих поставок.

Качественная автоматизация документооборота — это не только и не столько возможность автоматически формировать бумажные документы, сколько возможность от них отказаться. Зачастую, больше половины документов компании составляют исключительно документы внутреннего пользования (заявки, справки, служебные записки и т.д.), которые необходимо создавать и учитывать в электронном виде.

Система автоматизации документооборота в рамках AVA ERP автоматизирует не только внутренний документооборот, но всю деловую переписку сотрудников с вашими контрагентами. Всю eMail переписку сотрудников с внешними контрагентами система будет хранить в базе данных. При этом совершенно не важно, какими eMail клиентами пользуются сотрудники. Система интегрирована непосредственно с почтовыми серверами, откуда забирает все электронные сообщения. Каждое сообщение система автоматически свяжет с клиентом и даже проектом.

AVA ERP — это не только возможность быстро формировать необходимые документы, но возможность хранить в базе данных изображения физических документов, на которых стоят подписи и печати, а

также иметь возможность ограничения доступа пользователей к удалению и изменению этих документов.

Даже небольшая компания нуждается в полноценной системе управления финансами предприятия, которая позволила бы правильно отразить и учесть все финансовые ресурсы предприятия. Из-за отсутствия реальных инструментов для правильного учета, зачастую приходится пользоваться подручными средствами. В свою очередь, отсутствие правильного учета не позволяет проводить анализ, что затрудняет принятие своевременных управленческих решений.

Иными словами, все необходимые возможности для построения полноценной финансовой отчетности предприятия [47].

Важную роль в логистической системе играет подсистема распределения продукции. Распределение товаров – деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю физического перемещения товаров от производителя до потребителя.

Было принято решение сформировать следующую систему распределения продукции в организации (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Каналы распределения продукции

На наш взгляд сбыт предприятием должен осуществляться через косвенный канал. Для сбыта надувных изделий необходимо будет привлечь независимых посредников. Причём предприятие должно отдаваться оптовым торговцам. Этот выбор объясняется тем, что продукция ООО «Солар» будет недостаточно известна рынку и поэтому предприятию будет необходимо затратить значительные усилия. Для того, чтобы минимизировать расходы на сбыт продукции целесообразно будет привлечь оптовых посредников, у которых уже созданы сбытовые системы и установлены прочные деловые контакты, а также розничных торговцев г. Пензы и Пензенской области и других регионов России.

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

В качестве основных критериев выбора посредников необходимо установить:

- широкая известность данного посредника среди различных торговых предприятий;
- надёжность и хорошая репутация посредника;
- значительный опыт работы в сфере производства надувных изделий;
- наличие сложившейся системы деловых контактов среди покупателей.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

К числу наиболее важных особенностей в управлении производством в ООО «Солар» можно отнести следующее:

- сокращение общего числа поставщиков. Выбор и установление стабильных связей с теми, кто способен осуществлять своевременные и качественные поставки;
- установление с поставщиками взаимоотношений, основанных на долговременных обязательствах и оказании взаимных услуг;
- в своей деятельности директор руководствуется необходимостью достижения поставленной цели;
- руководитель, осуществляя управленческую деятельность, широко использует современные технические средства: персональный компьютер, телефакс и т.д.;
- расширение участия персонала в управлении предприятием привело к уменьшению конфликтов между администрацией и работниками.

Важнейшим инструментом эффективного управления организацией является организационная структура.

Структура управления предприятием – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые могут носить линейный и функциональный характер [22].

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Планируемая организационная структура ООО «Солар» является линейно-функциональной. Основу линейно-функциональных структур составляет принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации, по которым на каждом уровне управления формируются функциональные службы.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- наличие профессионалов в подготовке управленческих решений и их ответственность,
- соблюдение принципа единоначалия.

Применение линейно-функциональных структур управления наиболее эффективно в таких организациях, где задачи и функции аппарата управления носят достаточно устойчивый, редко меняющийся, стандартный характер. Достоинства таких структур проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства.

В целях обеспечения узнаваемости продукции потребителями и самой компании качество названия было определено «Солар», а в качестве товарного знака определено стилизованное изображение названия организации латинскими буквами (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Товарный знак ООО «Солар»

При этом, в оформленном знаке имеет место контраст двух цветов – синего и голубого, что в сочетании дает возможность быстрого привлечение взгляда покупателя и закрепления в его сознании.

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

В процессе отбора устанавливается соответствие кандидатов на вакантные должности требованиям, предъявляемым к ним.

Отбор персонала на предприятии будет осуществляться в следующей последовательности, представленной на рисунке 3.2.

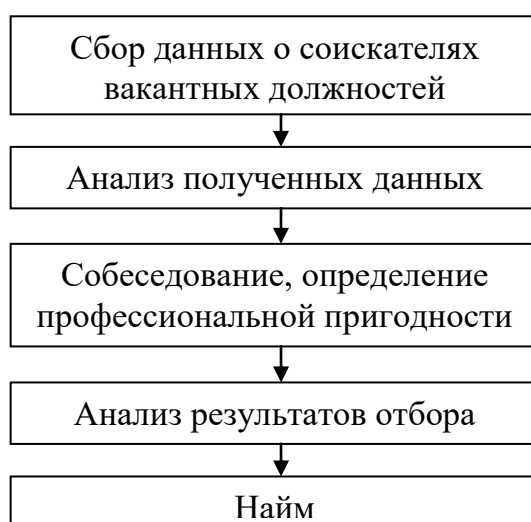


Рисунок 3.2 – Схема отбора персонала в ООО «Солар»

Целью построения данной системы является пополнение предприятия высококвалифицированным персоналом.

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

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

Основными методами работы со студентами являются:

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

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

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

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

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

Достаточно большое значение в отборе имеет репутация кандидата, поэтому считаем обязательным запрашивать у соискателей письменные

рекомендации с предыдущих мест работы. Однако отсутствие рекомендаций не может служить основанием для отказа в приеме на работу.

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

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

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

Также при отборе персонала будет использована методика PARLA, которая считается наиболее оптимальной для проведения интервью. Это западная техника интервьюирования, которая направлена на оценку ключевых компетенций кандидата на должность.

Когда будет выбран наиболее подходящий кандидат, его пригласят для оформления найма на предприятие ООО «Солар». При поступлении на работу будущий сотрудник предъявляет документы, предусмотренные ст. 65 Трудового кодекса РФ, а в частности: паспорт, трудовую книжку, документ об образовании, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

Трудовой договор – это соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ,

своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего трудового распорядка.

Прием на работу будет оформляться приказом директора ООО «Солар» на основании письменного заявления сотрудника о приеме на работу.

В компании существует два направления профессиональной адаптации:

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

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

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

Значительная часть успеха предприятия зависит от квалификации сотрудников. Поэтому предприятие ООО «Солар» намеревается ввести практику обучения и переобучения персонала. Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений сотрудников современному уровню производства и управления.

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

Внутренние: наставничество – разъяснение и демонстрация обучающемуся приемов работы опытным сотрудником или же специальным инструктором непосредственно на рабочем месте; ротация – метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.

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

Необходимым этапом в обучении является контроль результатов получения знаний, применения этих знаний, обратная связь. Насколько эффективным оказалось проведенное обучение, и как оно повлияло на деятельность предприятия ООО «Солар» в целом можно проверить при помощи различных методов оценки персонала.

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

Состав мотивирующих элементов ООО «Солар» представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Система мотивирующих элементов в ООО «Солар»

Уровень потребности	Мотивационный элемент
1	2
Физиологическая потребность существования	<p>Условия труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● рабочее место соответствует гигиеническим и санитарным нормам (освещенность, вентиляция, температурный режим) ● нормированный рабочий график (выходные, отпуска); ● туалетная комната (мыло, сушка, бумага); ● отдельное место для курящих; ● место для парковки автомобилей.

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Потребность в безопасности	<ul style="list-style-type: none"> ● Социальные гарантии (отчисления в Пенсионный фонд, в медицинское страхование и т.д.); ● Заработная плата (окладная система + премии): официальная заработная плата соответствует реальной; ● Медицинское страхование; ● Частичная оплата детских путевок.
Потребность в позитивном подкреплении	<p>Система премий и подарков</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Премии: <ul style="list-style-type: none"> - 30 % от оклада, выплачивается ежемесячно; - 100 % от оклада, выплачивается ежегодно; ● Подарки: к 8 Марта; к 23 февраля; за победу в проводимых Компанией конкурсах.
Потребность в принадлежности и причастности	Общекорпоративные мероприятия – корпоративное празднование Нового года, 8 марта, 23 февраля.
Потребность в уважении и признании	<p>Система повышения персонального статуса</p> <ul style="list-style-type: none"> ● наделение должностями; ● система кадрового резерва.
Потребность в самовыражении	<p>Система обучения (внутреннего и внешнего):</p> <ul style="list-style-type: none"> - индивидуальное планирование обучения; - курсы повышения квалификации; - внутрифирменное обучение резерва; - наделение дополнительными обязанностями; - наделение дополнительными полномочиями; - обеспечение профессиональными печатными изданиями.

3.2 Формирование стратегий организации

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития [6].

Опираясь на вышесказанное, миссия предприятия выглядит следующим образом: «Мы работаем для людей, которым важно получать только положительные эмоции от общения с природой, пытаемся сделать их

короткие дни отдыха у воды максимально комфортными и полноценными. Мы стремимся предложить им безопасного, надёжного, мобильного и удобного помощника в этом».

Исходя из миссии, было определено видение предприятия, которое заключается в обеспечении взаимовыгодного сотрудничества с партнерами по бизнесу, обеспечивающего стабильное экономическое развитие предприятия за счет выпуска и поставки надувных изделий, удовлетворяющих требования потребителей.

В основе всей деятельности предприятия, а также его миссии и системы стратегических целей должно лежать некое стратегическое предвидение, которое на наш взгляд должно иметь следующую формальную форму: Мы хотим, чтобы наше предприятие стало ведущей компанией в России по производству надувных изделий.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым должна стремиться организация, фиксируются в виде ее целей. То есть, говоря иначе, цели – это конкретное состояние отдельных параметров организации, на достижение которого направлена ее деятельность [15].

В любой организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Иерархия стратегических и тактических целей ООО «Солар» отражено в таблице 3.2 и на рисунке 3.3.

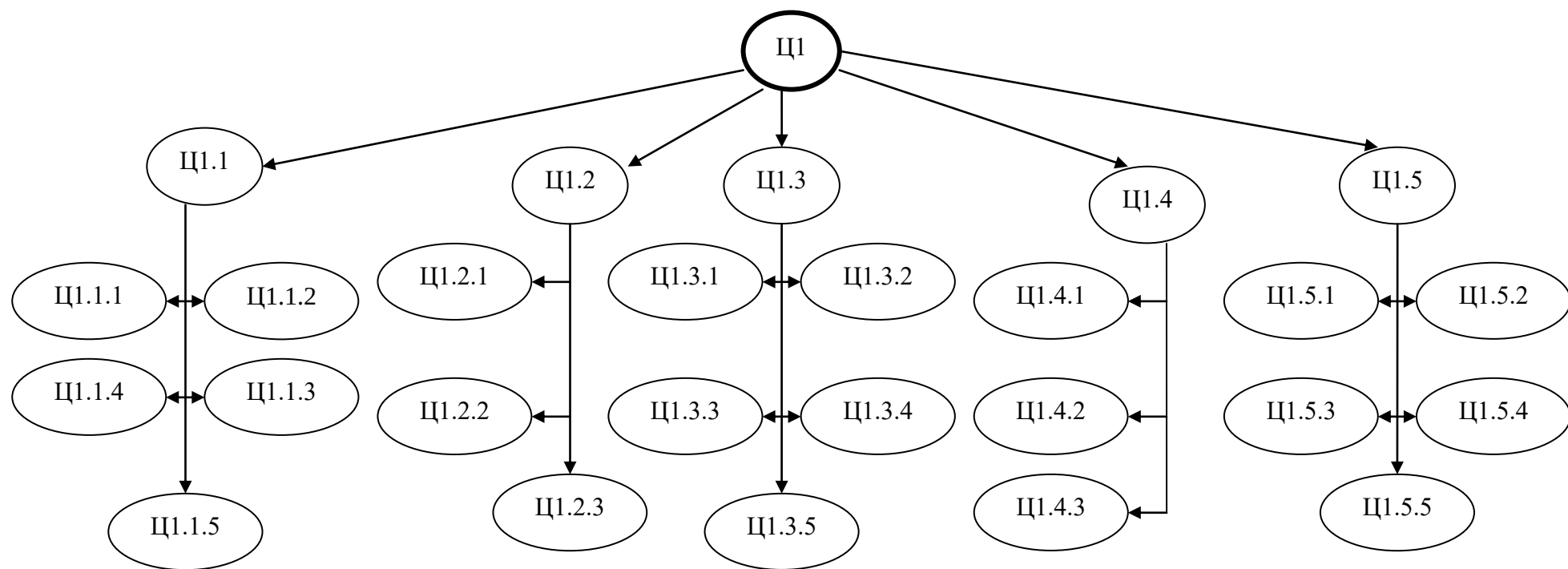


Рисунок 3.3 – Система стратегических целей организации

Таблица 3.2 – Декомпозиция целей организации

Индекс цели	Характер целей	Стратегические цели	Тактические цели
1	2	3	4
Ц1	Выпускать качественную, конкурентоспособную, востребованную продукцию на Российском рынке		
Ц1.1	Маркетинговые	Увеличение объема реализации продукции на 5% в год	
Ц1.1.1			Проведение мониторинга изменений потребительских предпочтений 2 раза в год
Ц1.1.2			Разработка комплекса маркетинга применительно к этапам жизненного цикла продукции в 2019 году
Ц1.1.3			Ежемесячная оценка эффективности рекламной компании и ее корректировка по мере необходимости
Ц1.1.4			Ежеквартальная оценка деятельности ближайших конкурентов компании
Ц1.1.5			Анализ динамики рынка - ежеквартально
Ц1.2.1	Закупочные	Повышение качества материалов	
Ц1.2.1.1			Поиск поставщиков материалов
Ц1.2.2			Составление и оформления заказа
Ц1.2.3			Организация проверки качества и заключение договора
Ц1.3	Производственные	Повышение производительности труда на 3% ежегодно	
Ц1.3.1.			Оптимизация структуры производственного процесса
Ц1.3.2			Формирование системы планово-предупредительного ремонта оборудования
Ц1.3.3			Оптимальная планировка рабочих участков
Ц1.3.4			Оценка существующих на рынке современных технологий производства надувных изделий
Ц1.3.5			Обеспечение ритмичности производственного процесса

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
Ц1.4	Технологическое	Расширение ассортимента производимой продукции на 3-5 позиций в год	
Ц1.4.1			Выбор оптимальных параметров продукции с учетом потребности покупателей
Ц1.4.2			Разработка технической документации на производство новых видов продукции
Ц1.4.3			Совершенствование технико-экономических параметров производимой продукции
Ц1.5	Кадровые	Повышение квалификации работников предприятия	
Ц1.5.1			Разработка программы развития персонала
Ц1.5.2			Заключение договоров с учебными заведениями с целью повышения квалификации работников
Ц1.5.3			Формирование эффективной системы мотивации сотрудников
Ц1.5.4			Разработка системы адаптации работников
Ц1.5.5			Организация поездки лучших сотрудников на стажировку в Швейцарию

Затем каждая цель декомпозируется по структурным подразделениям, и мы получаем тактические цели или задачи организации. Данные цели показывают, с помощью чего будут достигнуты стратегические цели.

Рассмотрим цели отдела сбыта и маркетинга (рисунок 3.3).

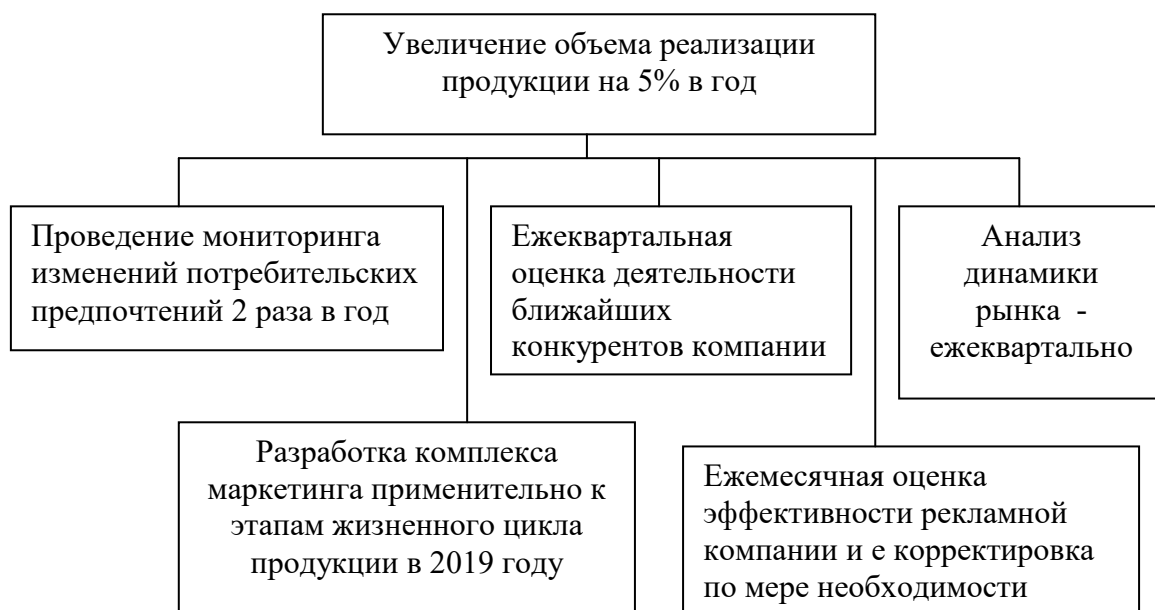


Рисунок 3.3 – Система целей отдела с быта и маркетинга

Рассмотрим цели отдела снабжения (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Цели отдела снабжения

Определим цели производственного отдела (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Цели производственного отдела

Система целей дизайнерского отдела представлена на рисунке 3.6.

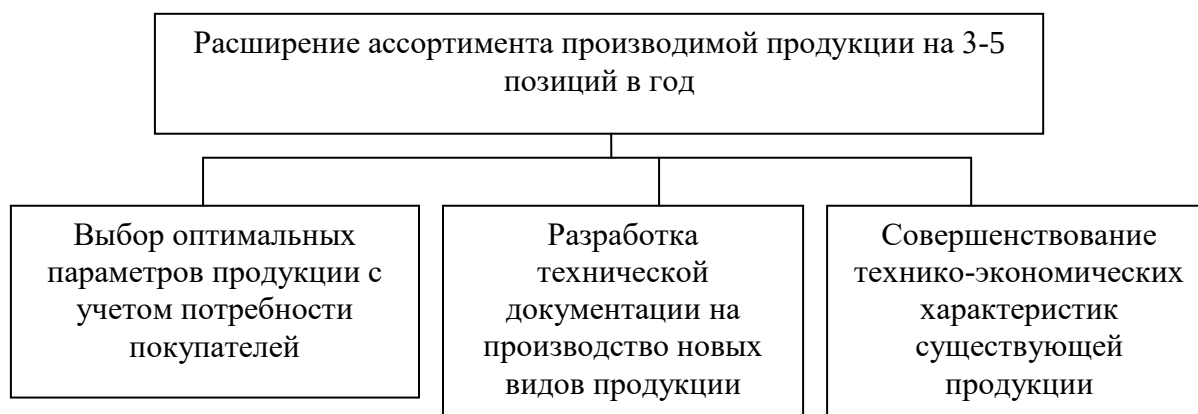


Рисунок 3.6 – Система целей дизайнерского отдела

Цели отдела кадров представлены на рисунке 3.7.

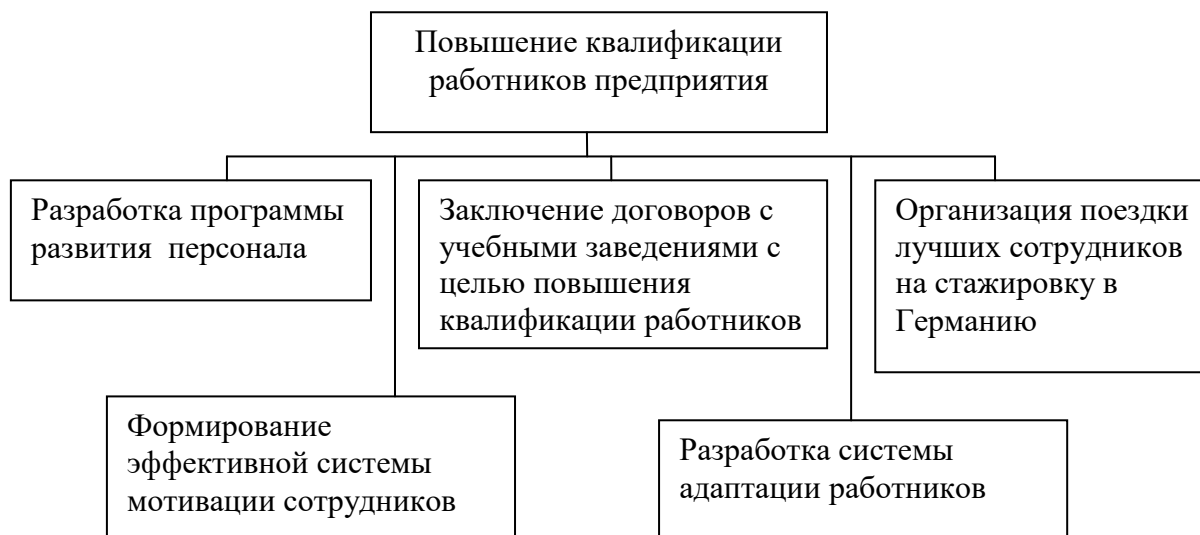


Рисунок 3.7 – Система целей отдела кадров

Достижение поставленной цели осуществляется за счет выполнения следующих задач:

- создание и поддержание технической базы, условий труда для изготовления качественной, надежной продукции, гарантированного соответствия её параметров и характеристик действующей нормативной документации;
- постоянное улучшение системы менеджмента качества с целью повышения ее результативности;
- проведение внутренних проверок и внешних аудитов системы менеджмента качества;
- поддержание требуемого уровня производственной и технологической дисциплины;
- рациональная расстановка кадрового потенциала предприятия, обучение и повышение квалификации работников;
- достижение и поддержание репутации поставщика высококачественной, конкурентоспособной продукции на рынке надувных изделий.

Руководство предприятия принимает обязательства следовать принципам менеджмента качества, создавая необходимые условия труда,

выделяя требуемые ресурсы, и берет ответственность за реализацию политики в области качества и совершенствование системы менеджмента качества на предприятии.

В результате осуществления анализа внешних и внутренней среды организации необходимо провести SWOT-анализ в котором определяются сильные и слабые стороны предприятия, позволяющие наиболее успешно ориентироваться во внешней среде, а так же возможности и угрозы, которые могут возникнуть при реализации поставленных перед организацией целей.

Составляем список возможностей и угроз предприятия (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Перечень возможностей и угроз предприятия

№	Возможности
1	Рост населения страны, предпочитающего активный отдых, что увеличивает рынок сбыта продукции.
2	Наличие на рынке широкого спектра материалов используемых в производстве продукции способствует созданию широкого ассортимента высококачественной продукции.
3	Поддержка со стороны федеральных и региональных органов власти развития отечественного предпринимательства
4	Большой выбор технического оборудования. Это позволяет во время совершенствовать производственную базу предприятия. А также имеется возможность приобретать оборудование по приемлемым ценам.
5	Рост лояльности со стороны потребителей к продукции отечественного производства, обеспечивающий увеличению рынка сбыта продукции.
	Угрозы
1	Засилье иностранных производителей на отечественном рынке и наличие долгосрочных контрактов у сетевых продавцов с ними усложняет процесс выхода предприятия на рынок.
2	Повышение цен на материалы, используемые в производстве, может привести к увеличению цены на конечный продукт, что может негативно сказаться на покупательском спросе.
3	Увеличение налоговых ставок замедлит процесс роста производственно-хозяйственной деятельности предприятия

Составляем список сильных и слабых сторон предприятия (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Перечень сильных и слабых сторон предприятия

№	Сильные стороны
1	Высокое качество продукции. Все материалы, необходимые для производства надувных изделий, проходят тщательный входной контроль.
2	Наличие целенаправленной политики развития организации обеспечивающей четкость и эффективность действий всех сотрудников организации.
3	Использование современных технологий в отборе персонала позволяет создать «команду единомышленников»
4	Постоянное расширение ассортимента.
	Слабые стороны
1	Недостаточно эффективное продвижение продукции, обусловленное ограниченным размером финансовых ресурсов.
2	Неотработанная коммуникационная политика предприятия во внешней среде.
3	Отсутствие свободных финансовых ресурсов снижающих гибкость производственно-хозяйственной деятельности предприятия
4	Зависимость предприятия от поставщиков материалов.

На основании произведенного анализа факторов внешней и внутренней среды организации формулируются стратегии функционирования и развития организации.

Исходя из предложенных в таблице стратегий, подберем для ООО «Солар» на первое время существования организации одновременно две стратегии функционирования: фокусированные стратегии дифференциации и лидерства по издержкам. Это объясняется тем, что компания может устанавливать самостоятельно цены на продукцию, если того потребует рыночная ситуация либо запросы группы клиентов. Благодаря этому предприятие может предоставлять своим клиентам уникальные по параметрам (свойствам) изделия.

Из этих альтернативных стратегий можно остановиться на одном направлении стратегий – концентрированного роста (рисунок 3.10). Эти стратегии связаны с изменением продукта и (или) рынка.

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

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Стоимость проекта организации предприятия по производству надувных изделий на базе АО «Управление механизации №2» составит 18 млн. 660 тыс. рублей.

Из этой суммы планируется 2 млн. руб. внести в качестве уставного капитала. В части уставного капитала один из учредителей вносит складское помещение стоимостью 1 млн. руб., второй – автомобиль стоимостью 480 тыс. руб., а также денежный взнос в сумме 520 тыс. руб.

Кроме того, планируется 16,66 млн. руб. привлечь дополнительно. 8,7 млн. руб. будут получены в виде банковского кредита: 6,9 млн. руб. – инвестиционный кредит на приобретение производственного помещения и оборудования. 1,8 млн. руб. – кредит на пополнение оборотных средств. 7 млн. 960 тыс. руб. планируется получить в виде собственных средств (целевых займов учредителей). Таким образом, структура финансирования проекта составит: 53% собственные и 47% заемные средства.

Инвестиционный кредит предполагается привлечь в одном из пензенских банков для покупки оборудования, приобретение транспорта на пять лет под 15 % годовых с ежемесячным возвратом оговоренных сумм. Интегральные показатели проекта представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	33 мес
Дисконтированный период окупаемости	34 мес
Средняя норма рентабельности	75,57 %
Чистый приведенный доход	14 532 220 руб.
Индекс прибыльности	2,07
Внутренняя норма рентабельности	71,91 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	31,71 %

Как видно из таблицы ставка дисконтирования составляет 10 %. Дисконтированный период окупаемости инвестиционных вложений составляет 34 месяца. Чистый приведенный доход за пять лет составит более 14 млн. руб., а средняя норма рентабельности предприятия составит 75,57%. Индекс прибыльности в течение инвестиционного периода по расчетам составляет 2,07.

Планируемый объем производства составит в среднем около 45 тыс. изделий в месяц (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – План производства продукции производства по производству надувных изделий, шт.

Вид продукции	2018 г.	2019г.	2020г.
Лодка	1800	2340	5850
Катамаран	1200	1560	3900
Матрац	1200	1560	3900
Горка	300	390	975
Диван	840	1092	2730
Детские круги	8400	10920	27300

Издержки производства – это расходы, денежные траты, которые необходимо осуществить для создания товара. Для предприятия они выступают как оплата приобретенных факторов производства.

Наиболее важной и используемой для целей планирования и контроля является классификация издержек по типу «поведения» затрат в зависимости от изменения объема производства или от уровня деловой активности предприятия. Рост или снижение объема производства вызывает соответствующий рост или снижение уровня определенных затрат. При этом другие затраты остаются неизменными.

Переменными называются затраты, которые варьируют с изменением объемов деятельности. К ним относят расход сырья и материалов, энергия на технологические цели, заработную плату производственных рабочих и др.

Таблица 3.7 - Суммарные переменные издержки на единицу продукции

Наименование	Стоимость, руб.
Лодка	1 461,28
Катамаран	1 003,20
Матрац	923,20
Горка	8 148,50
Диван	1 384,36
Детские круги	139,50

Постоянные затраты - это расходы, относительно стабильные (изменяются незначительно) при колебаниях объемов производства продукции (например, амортизационные отчисления, ремонт, освещение, отопление и т. п.). Постоянные издержки – это вид затрат, который несет предприятие в рамках одного производственного цикла. Эти затраты являются дополнительными к основным затратам расходами для обеспечения процессов производства и обращения (издержки предприятий, хозяйственных организаций,строек, связанные с их управлением и обслуживанием, содержанием и эксплуатацией оборудования). Они определяются предприятием самостоятельно. Все эти затраты будут характерны для всех циклов производства товара. К ним относятся:

- затраты по содержанию производственных и офисных помещений;
- амортизация;

- заработная плата управленческого персонала;
- оплата процентов по банковским кредитам.

Постоянные затраты ООО «Солар» представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Постоянные затраты ООО «Солар»

Название	Сумма, руб.	График платежей
Управление		
Офисная техника	250 000,00	Раз в год, весь проект
Информационное обеспечение	4 000,00	Ежемесячно, весь проект
Управленческие расходы, командировки	17 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Коммунальные платежи	8 100,00	Ежемесячно, весь период производства
Производство		
Сертификация	16 000,00	Раз в год, весь проект
Общепроизводственные	20%	От стоимости прямых производственных затрат
Текущий ремонт	12 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Маркетинг		
Транспортно-заготовительные и складские	15%	От чистого объема продаж
Информационные технологии	25 000,00	Ежемесячно, весь проект
Реклама	200 000,00	Ежеквартально, весь проект
Офисная техника	23 000,00	Ежегодно, весь проект
Ремонт автомобилей	26 000,00	Ежемесячно, весь проект

Персонал предприятия ООО «Солар» составляет 43 человека (таблица 3.9). Ежемесячный фонд оплаты труда составляет 612 000 рублей, страховые отчисления во внебюджетные фонды – 183 600 рублей.

Таблица 3.9 - План по персоналу ООО «Солар»

Должность	Количество, человек	Зарплата, руб.	График платежей
Директор	1	55 000,00	Ежемесячно, весь проект
Зам. директора по производству	1	40 000,00	Ежемесячно, весь проект
Бухгалтер	1	20 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Главный бухгалтер	1	40 000,00	Ежемесячно, весь проект
Секретарь	1	16 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Специалист по кадрам	1	16 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Специалист по контролю качества	1	22 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Технолог-дизайнер	1	25 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Раскройщики	3	7 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Сварщики	14	7 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Упаковщики	4	9 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Наладчик	1	19 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Уборщица	2	10 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Охранник	2	8 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Кладовщик	1	16 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Грузчик	3	7 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Начальник отдела снабжения	1	38 000,00	Ежемесячно, весь проект
Менеджер по снабжению	1	23 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Менеджер по продажам	2	25 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва

Себестоимость отражает величину текущих затрат, имеющих производственный, некапитальный характер, обеспечивающих процесс простого воспроизводства на предприятии. Затраты, образующие себестоимость, по экономическому содержанию группируются по следующим элементам: материальные затраты, затраты на оплату труда,

отчисления на социальные нужды, амортизация основных фондов, прочие затраты.

Используем графический и аналитический способы. С помощью этого метода можно обеспечить целевую прибыль, если установить соответствующую цену и объем продаж. Расчет критического объема производства основывается на учете затрат по системе «директ–костинг», которая предусматривает классификацию расходов на постоянные и переменные. Себестоимость продукции по этой системе учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости продукции, а как расходы данного периода, списываются с полученного дохода в течение того периода, в котором они имели место. Финансовые результаты по системе «директ–костинг» оцениваются двумя показателями: маржинальным доходом и прибылью.

Маржинальный доход представляет сумму прибыли и постоянных расходов.

Деление расходов на переменные и постоянные, а также порядок формирования маржинального дохода позволяет установить функциональную зависимость между прибылью, объемом и себестоимостью произведенного продукта. Эта зависимость изображена на графике безубыточности на рисунке 3.8. На этом графике отражаются валовые издержки и кривая валовых поступлений, которая начинается с нулевой отметки и поднимается вверх по мере увеличения числа проданных единиц товара. Точка $Q_{кр}$ называется точкой критического объема производства, при котором выручка от реализации равна полной себестоимости, прибыль равна нулю, а финансовый результат соответствует безубыточной деятельности.

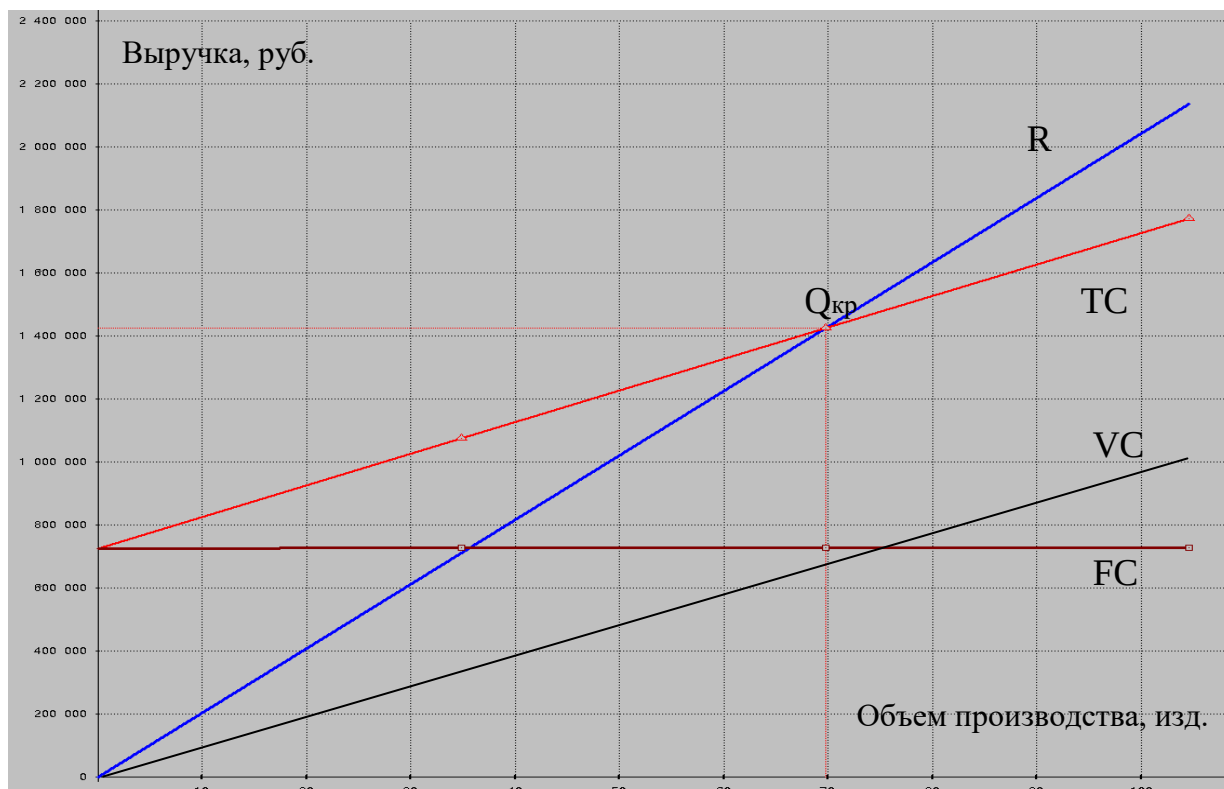


Рисунок 3.8 - Расчет точки безубыточности для надувных горок за 2019г.

Важнейшим условием безубыточности является то, что выручка от реализации продукции должна покрывать постоянные и переменные издержки. В данном случае это количество выпускаемой продукции (70 изделий), при которой выручка покрывает постоянные и переменные затраты. Если предприятие произведет количество изделий меньше, оно потерпит убытки. Предприятие по производству надувных изделий производит в среднем ежемесячно по 100 изделий (горок) в месяц, следовательно, в достаточной степени имеет запас операционной и финансовой прочности.

Важнейшей формой выражения деловой активности предприятий является величина текущего финансового результата за определенный период - прибыли, получаемой от их производственно-эксплуатационной, инвестиционной и финансовой деятельности. Во всём деловом мире сведения о формировании прибыли рассматриваются как наиболее значимая часть

бухгалтерского отчёта предприятия, дополняющая и развивающая информацию, представленную в балансе лишь в виде окончательного оформленного результата.

Прибыль - важнейший показатель эффективности работы предприятия, источник её жизнедеятельности. Рост прибыли создает финансовую основу для самофинансирования деятельности предприятия, осуществление расширенного воспроизводства и удовлетворения растущих социальных и материальных потребностей трудовых коллективов.

За счет прибыли выполняются также обязательства предприятия перед бюджетом, банками и другими организациями. Поэтому информация, содержащаяся в отчете о финансовых результатах, представляет интерес для широкого круга пользователей. Данные, отраженные в отчете о финансовых результатах, позволяют достаточно объективно оценить финансовые результаты деятельности организации.

Отчет о финансовых результатах является основной теоретической базой для анализа финансовых результатов деятельности предприятия.

Именно в данном отчете отражается присущие всем организациям, функционирующим в условиях рынка, единство показателей финансовых результатов деятельности, единство процессов формирования прибыли, единство системы налогообложения.

Отчет о финансовых результатах (форма №2) относится к числу основных форм бухгалтерской отчетности коммерческих организаций. Он дает представление о финансовых результатах хозяйственной деятельности организации за отчетный период. Годовой отчет о финансовых результатах обобщает информацию о финансовых результатах отчетности года и входит в состав годовой отчетности; отчет, формируемый нарастающим итогом за каждый месяц (квартал), входит в состав промежуточной отчетности.

В отчете о финансовых результатах представлены показатели доходов и расходов:

1. Валовой объем продаж представляет собой все доходы, полученные от реализации продукции (надувных изделий). Валовой объем продаж с 2018 года увеличился с 96 млн. руб. до 140 млн. руб. на конец периода расчетов по проекту.

2. Чистый объем продаж – это валовая выручка от реализации за вычетом потерь. Чистый объем продаж меньше валового в среднем на 5%. Именно в таком количестве предусмотрены потери на предприятии при реализации продукции.

3. Валовая прибыль (или валовая маржа) - это чистая выручка от реализации за вычетом прямых издержек на производство продукции. Этот показатель позволяет анализировать эффективность производственной деятельности. Валовая прибыль за период (2018-2022гг.) деятельности предприятия выросла от 50 млн. рублей до 75 млн. рублей (приложение Б).

4. Налогооблагаемая прибыль – величина прибыли за период, определяемая в соответствии с правилами налогообложения, на основе которой рассчитывается налог на прибыль, подлежащий уплате. Прибыль предприятие начинает получать с февраля 2020 года и к концу 2022 года ее среднемесячное значение достигает 1,5 млн. руб.

5. Чистая прибыль – это прибыль после уплаты налога на прибыль. Если в начале проекта фирма несет убытки в сумме: -1,1 млн. рублей, то уже с 2019 года ее деятельность становится положительной и за период с 2020 по 2022 год общий объем чистой прибыли составляет более 51,1 млн. рублей.

Отчёт о движении денежных средств – отчёт предприятия об источниках денежных средств и их использовании в данном временном периоде. Этот отчёт прямо или косвенно отражает денежные поступления предприятия с классификацией по основным источникам и его денежные выплаты с классификацией по основным направлениям использования в течение периода. Отчёт даёт общую картину производственных результатов, краткосрочной ликвидности, долгосрочной кредитоспособности и позволяет с большей лёгкостью провести финансовый анализ предприятия.

Информация о движении денежных средств предприятия полезна тем, что она предоставляет пользователям финансовой отчетности базу для оценки способности предприятия привлекать и использовать денежные средства и их эквиваленты.

При составлении отчёта разделяют приток и отток наличных по производственной (операционной или текущей), финансовой и инвестиционной деятельности предприятия:

а) операционная деятельность – основной вид деятельности, а также прочая деятельность, создающая поступление и расходование денежных средств предприятия (за исключением финансовой и инвестиционной деятельности);

б) инвестиционная деятельность – вид деятельности, связанной с приобретением, созданием и продажей внеоборотных активов (основных средств, нематериальных активов) и прочих инвестиций, не включённых в определение денежных средств и их эквивалентов;

в) финансовая деятельность – вид деятельности, который приводит к изменениям в размере и составе капитала и заёмных средств предприятия. Как правило, такая деятельность связана с привлечением и возвратом кредитов и займов, необходимых для финансирования операционной и инвестиционной деятельности.

Основным источником выбытия денежных средств в первых месяцах является инвестиционная и операционная деятельность - затраты на приобретение активов, расчеты с поставщиками, а также финансовая деятельность - погашение кредитов и процентов по ним.

В последующих периодах проекта основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет производственно-хозяйственной деятельности.

Поток наличности по операционной деятельности зависит от объема продаж и затрат предприятия. Уже с февраля 2019 года проекта он имеет положительное значение (870,1 тыс. руб.). Поток наличности по

финансовой деятельности определяется потребностями предприятия в финансовых ресурсах. Так, если в начале организации предприятия ему требуются денежные средства, положительное значение потока кэш-фло от финансовой деятельности обусловлено привлекаемыми кредитами банков, а также целевыми займами учредителей. В последующем уплата процентов, возвращение основного долга по кредитам, возмещения по целевым займам учредителей определяют оттоки денежных средств по финансовой деятельности.

Баланс наличности на протяжении всего периода является положительной величиной и изменяется в сторону увеличения, начиная с 2018 года реализации проекта, что говорит о наращивании производства. Минимальное значение баланса приходится на 2-3 кварталы 2019 года (приложение В).

За период проекта валюта баланса на начало проекта составила: 4,24 млн. руб., а на конец проекта 71,15 млн. руб. (приложение Г).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На начало 2018 года планируется создание предприятия по производству надувных изделий. Организационно-правовая форма предприятия – это общество с ограниченной ответственностью. Название предприятия – «Солар».

Предприятие планирует начать выпуск надувных лодок, катамаранов, матрацев, детских бассейнов, горок и предметов мебели, с целью последующего сбыта произведенной продукции на территории РФ.

Российский рынок надувных изделий оценивается в настоящее время 15,9 млрд. руб. млрд. в год, при ежегодном приросте в 15-17%. Несмотря на внушительный текущий объем российского рынка надувных изделий, его потенциальная емкость значительно выше, благодаря чему он по праву считается одним из самых перспективных и быстрорастущих. Ожидается, что в течение следующих 5-10 лет он достигнет объема в 24 млрд. руб. в год. Анализируя структуру рынка надувных изделий в 2016 году можно отметить, что наибольший удельный вес в структуре рынка в денежном выражении занимают надувные лодки, второе место занимает надувная мебель и в частности матрацы и замыкают тройку лидеров детские бассейны. В настоящее время рынок надувных изделий претерпевает значительные изменения – все большую долю стали занимать отечественные производители. Среди импорта на рынке надувных изделий, как и в отрасли в целом преобладает продукция из Китая и Турции. В основном это немарочные либо контрафактные изделия низкого качества. Однозначно оценить объем этого сегмента невозможно в силу того, что продукция часто ввозится в страну нелегально, в обход официальных ведомств.

Как показали исследования предложения данный рынок представляет собой монополистическую конкуренцию с явно выраженными лидерами, занимающими 15-17% рынка. В этих условиях новое организуемое предприятие предполагает занять 3% российского рынка надувных изделий.

В процессе анализа потребителей было выявлено что, целевым сегментом является россиянин в возрасте 25-35 лет, ведущий активный образ жизни, являющийся спортсменом-любителем или человеком, ведущим активный отдых со средним доходом, являющийся предпринимателем или работающим в коммерческой структуре, предпочитающий качественный товар.

В результате анализа различных методов производства продукции был определен, ток, который при минимальных производственных издержках обеспечивает максимальное качество продукции.

Для обеспечения эффективного производства продукции была разработана организационная структура управления. При ее построении использован линейно – функциональный принцип, наиболее эффективный при серийном выпуске продукции.

Исходя из требований производства была определена численность основных работников предприятия составляющая 43 человека.

Для эффективного долгосрочного функционирования организация должна разработать стратегию своего развития, первоначальным этапом которой является формулировка миссии организации. Миссией нашей организации звучит следующим образом: «Мы работаем для людей, которым важно получать только положительные эмоции от общения с природой, пытаемся сделать их короткие дни отдыха у воды максимально комфортными и полноценными. Мы стремимся предложить им безопасного, надёжного, мобильного и удобного помощника в этом».

Для того, чтобы выработать стратегию использования наиболее благоприятных возможностей внешней среды с учетом наиболее сильных факторов внутренней среды организации применяется SWOT-анализ. На основании проведенного анализа было определено, что предприятие в качестве стратегии функционирования будет реализовывать фокусированную стратегию дифференциации, а в качестве стратегии развития была выбрана стратегия концентрированного роста.

Для определения необходимых каналов реализации были проанализированы все возможные методы торговли. На наш взгляд сбыт предприятием должен осуществляться через косвенный канал. Для сбыта надувных изделий необходимо будет привлечь независимых посредников. Причём предприятие должно отдаваться оптовым торговцам. Этот выбор объясняется тем, что продукция ООО «Солар» будет недостаточно известна рынку и поэтому предприятию будет необходимо затратить значительные усилия. Для того, чтобы минимизировать расходы на сбыт продукции целесообразно будет привлечь оптовых посредников, у которых уже созданы сбытовые системы и установлены прочные деловые контакты, а также розничных торговцев г. Пензы и Пензенской области и других регионов России.

В качестве марочного названия выбрано название предприятия «Солар», а в качестве товарного знака определено стилизованное изображение названия организации латинскими буквами.

Чистая прибыль является важнейшим показателем оценки эффективности проекта. Как показывают результаты расчетов, если в первые два года реализации проекта деятельность предприятия является убыточной, то начиная с третьего года предприятие будет получать прибыль, величина которой будет ежегодно увеличиваться.

Как показывают расчетные данные, от операционной деятельности предприятия наблюдается устойчивый положительный поток денежной наличности.

За период проекта валюта баланса увеличилась практически более чем 5 раза, что свидетельствует о расширении деятельности предприятия.

Расчеты интегральных показателей проекта показывают, что при ставке дисконтирования 10% дисконтированный период окупаемости составляет 34 месяца, при средней норме рентабельности 75,57 %.

Чистый приведённый доход составляет свыше 14 млн. рублей. Положительное и достаточно большое значение этого показателя говорит о том, что вложения на реализацию проекта окупаются и приносят доход.

При этом дисконтированные поступления превышают дисконтированные выплаты в 2 раза, что еще раз подтверждает выгодность реализации представленного проекта.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие сможет работать устойчиво, происходит значительное увеличение денежных средств, следовательно, проект может быть принят к реализации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ. Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. ГОСТ 21292-89 «Лодки надувные гребные. Общие технические требования» Электронный ресурс // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/gost>
3. ГОСТ 3560-73 «Лента стальная упаковочная. Технические условия». Электронный ресурс // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/gost>
4. ГОСТ 25951-83 «Пленка полиэтиленовая термоусадочная. Технические условия». Электронный ресурс // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/gost>
5. Акбердин Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. Учебное пособие / Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов. – М.: ГАУ, 2014. – 412 с.
6. Аккофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Аккофф. – М.: Прогресс, 2016. – 246 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2015. – 536 с.
8. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя / Т. Бойдел. - М.: «Ассиана», 2014. – 418 с.
9. Большаков А.С. Маркетинг / А.С. Большаков Спб.: Питер, 2016. – 634 с.
10. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. К. Боумен . – М.: ЮНИТИ, 2015. – 486 с.
11. Васильев В.Н. Организация производства в условиях рынка / В.Н. Васильев. - М.: Машиностроение, 2014. – 318 с.

12. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2014 – 256 с.
13. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р.Веснин - М.: Триада ЛТД, 2014. – 384 с.
14. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2013 – 528 с.
15. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 2015 – 512 с.
16. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 519 с.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд. / Герчикова И.Н. – М.: Банки и биржи, 2015 - 480 с.
18. Дункан Д.У. Основопологающие идеи в менеджменте / Д.У. Дункан. - М.: Дело, 2014. – 537 с.
19. Джеймс Л. Организации: поведение, структура, процессы / Л. Гибсон Джеймс, Д. Иванцевич, Х. Доннелли Джеймс. – М.: Инфра – М, 2015. – 532 с.
20. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты / П.Ф. Драккер. – М., 2014. – 324 с.
21. Зотов В.В. Задачи и организационные основы менеджмента. В.В. Зотов, Е.В. Ленский. – М.: Корона принт, 2015. – 456 с.
22. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: «Новое знание», 2014. – 586 с.
23. Козлов В.Д. Управление организационной культурой / В.Д. Козлов - М.: Изд-во МГУ, 2014. – 319 с.
24. Кохно П.А. Менеджмент. / П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров - М.: финансы и статистика, 2014. – 713 с.
25. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент / И.Ю. Ладанов. - М.: «Ника», 2015. – 318 с.

26. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять / П.Э. Лэнд. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 621 с.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие - / Е.В. Маслов М.: Изд-во МГУ, 2015. - 312 с.
28. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 429 с.
29. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2014. - 800 с.
30. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 336 с.
31. Основы менеджмента / Под, ред. А.А. Радугина - М.: Центр, 2010. – 518 с.
32. Основы управления персоналом / Под, ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2014. – 497 с.
33. Порншев А.Г. Управление организацией / А.Г. Порншев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин - М.: ИНФРА-М, 2014. – 643 с.
34. Потрубаг Н.Н. Формирование и развитие механизма управления производством в условиях перехода к рынку / Н.Н. Потрубаг. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 643 с.
35. Райсс М. Развитие российского рынка надувных изделий / М. Райсс // Проблемы теории и практики маркетинга. - 2016. - №5.- С. 54-59.
36. Рогожин С.В. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В. Рогожина. - М.: изд. Экзамен, 2015. – 320 с.
37. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н.Я. Сацкову - Донецк: Сталкер, 2015 - 448 с.
38. Томсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Тмсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: ЮНИТИ, 2014. – 670 с.

39. Томсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник для вузов / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 418 с.
40. Таусенд Р. Секреты управления или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли / Р. Таусенд. - М., 2014. - 436 с.
41. Шонесси О.Дж. Принципы организации управления фирмой / О.Дж. Шонесси. - М.: Прогресс 2015. - 378 с.
42. Уотерман Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотерман. - М.: Прогресс, 2014. - 248 с.
43. Управление персоналом организации. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: Инфра-М, 2015. - 512 с.
44. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 2015. - 480 с.
45. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин. - М.: Зерцало, 2015. - 448 с.
46. Уткин Э.А. Профессия - менеджер / Э.А. Уткин. - М.: Экономика, 2014. - 174 с.
47. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2015. - 600 с.
48. Фоменко Р.Н. Проблемы и перспективы развития российского рынка надувных изделий / Р. Фостер. - М.: Прогресс, 2011 - 424 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

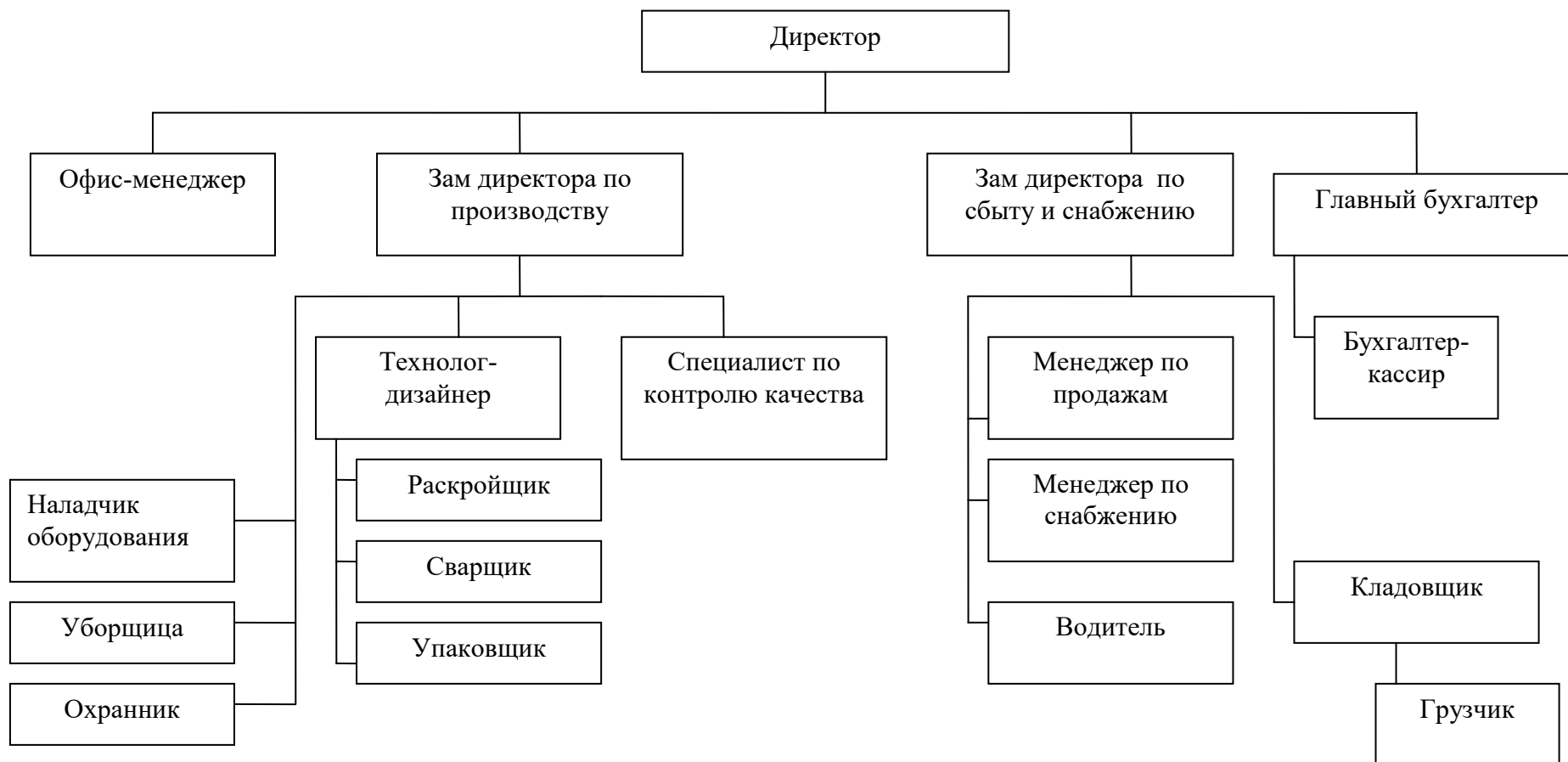


Рисунок А.1 - Организационная структура ООО «Солар»

Приложение Б

Таблица Б.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «Солар», руб.

Строка	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018	9.2018
Валовый объем продаж							
Потери							
Чистый объем продаж							
Материалы и комплектующие							
Суммарные прямые издержки							
Валовая прибыль							
Налог на имущество	674	1 680	1 673	1 667	1 660	4 191	4 158
Административные издержки	215 254	3 412	3 434	3 456	3 478	3 500	3 523
Производственные издержки	13 559						
Маркетинговые издержки	407 627	239 668	241 210	415 546	244 324	245 896	423 619
Зарплата административного персонала	175 500	176 215	176 933	177 654	178 378	179 104	179 834
Зарплата производственного персонала							
Зарплата маркетингового персонала	49 400	49 601	49 803	50 006	50 210	50 415	50 620
Суммарные постоянные издержки	861 341	468 896	471 380	646 662	476 389	478 915	657 595
Амортизация	9 444	9 444	14 035	14 035	14 035	14 035	71 704
Проценты по кредитам		26 695	26 695	56 949	81 154	101 154	104 904
Суммарные непроизводственные издержки	9 444	36 139	40 730	70 984	95 189	115 189	176 608
Другие издержки	271 186		211 191	212 875	13 843	352 716	10 752
Убытки предыдущих периодов		1 142 646	1 649 360	2 374 333	3 306 520	3 893 601	4 844 612
Прибыль до выплаты налога	-1 142 646	-1 649 360	-2 374 333	-3 306 520	-3 893 601	-4 844 612	-5 693 725
Прибыль от курсовой разницы							
Налогооблагаемая прибыль	-1 142 646	-1 649 360	-2 374 333	-3 306 520	-3 893 601	-4 844 612	-5 693 725
Налог на прибыль							
Чистая прибыль	-1 142 646	-1 649 360	-2 374 333	-3 306 520	-3 893 601	-4 844 612	-5 693 725

Продолжение таблицы Б.1

Строка	10.2018	11.2018	12.2018	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.
Валовый объем продаж				19 512 426	25 056 135	25 758 904
Потери				975 621	1 252 807	1 287 945
Чистый объем продаж				18 536 805	23 803 328	24 470 959
Материалы и комплектующие				4 923 444	6 301 056	6 467 613
Сдельная зарплата				3 540 650	4 460 826	4 578 741
Суммарные прямые издержки				8 464 094	10 761 882	11 046 354
Валовая прибыль				10 072 711	13 041 447	13 424 604
Налог на имущество	4 126	4 093	4 060	12 660	12 431	12 155
Административные издержки	3 545	3 568	3 591	308 206	81 306	83 455
Производственные издержки				1 481 975	1 857 576	1 906 678
Маркетинговые издержки	249 070	250 673	431 848	3 306 062	3 998 853	4 109 441
Зарплата административного персонала	180 567	181 302	182 041	844 230	863 854	888 678
Зарплата производственного персонала				1 199 052	1 226 923	1 262 181
Зарплата маркетингового персонала	50 826	51 033	51 241	452 703	463 226	476 538
Суммарные постоянные издержки	484 008	486 576	668 721	7 592 227	8 491 736	8 726 971
Амортизация	71 704	71 704	71 704	215 112	215 112	215 112
Проценты по кредитам	104 904	104 904	104 904	311 175	255 110	225 592
Суммарные непроизводственные издержки	176 608	176 608	176 608	526 286	470 222	440 704
Другие издержки	10 838	42 295	91 481		2 542 373	2 542 373
Убытки предыдущих периодов	5 693 725	6 369 304	7 078 876	8 019 745	6 078 208	4 553 524
Прибыль до выплаты налога	-6 369 304	-7 078 876	-8 019 745	-6 078 208	-4 553 524	-2 851 121
Прибыль от курсовой разницы						
Налогооблагаемая прибыль	-6 369 304	-7 078 876	-8 019 745	-6 078 208	-4 553 524	-2 851 121
Налог на прибыль						
Чистая прибыль	-6 369 304	-7 078 876	-8 019 745	-6 078 208	-4 553 524	-2 851 121

Продолжение приложения Б

Окончание таблицы Б.1

Строка	4кв. 2019г.	2020 год	2021 год	2022год	1-5.2023
Валовый объем продаж	26 481 383	113 181 838	124 743 956	136 213 927	60 116 250
Потери	1 324 069	5 659 092	6 237 198	6 810 696	3 005 812
Чистый объем продаж	25 157 314	107 522 746	118 506 758	129 403 231	57 110 437
Материалы и комплектующие	6 638 574	28 276 798	31 023 433	33 822 768	14 963 581
Сдельная зарплата	4 699 772	20 018 094	21 961 892	23 943 409	10 510 039
Суммарные прямые издержки	11 338 346	48 294 892	52 985 325	57 766 177	25 473 619
Валовая прибыль	13 818 968	59 227 854	65 521 433	71 637 054	31 636 818
Налог на имущество	11 879	53 477	59 763	53 234	19 901
Административные издержки	85 661	618 818	679 604	740 848	524 947
Производственные издержки	1 957 078	8 352 277	9 163 484	9 990 294	4 418 400
Маркетинговые издержки	4 223 089	18 033 742	19 852 763	21 669 630	9 389 161
Зарплата административного персонала	914 217	3 904 650	4 296 661	4 726 327	2 106 185
Зарплата производственного персонала	1 298 453	5 545 735	6 102 503	6 712 754	2 991 393
Зарплата маркетингового персонала	490 232	2 093 798	2 304 006	2 534 407	1 129 403
Суммарные постоянные издержки	8 968 729	38 549 020	42 399 021	46 374 260	20 559 490
Амортизация	215 112	989 358	1 247 179	1 247 179	519 658
Проценты по кредитам	210 482	690 832	449 078	207 324	15 020
Суммарные непроизводственные издержки	425 594	1 680 190	1 696 257	1 454 503	534 678
Другие издержки	1 661 017				
Убытки предыдущих периодов	2 851 121	99 373			
Прибыль до выплаты налога	-99 373	18 845 795	21 366 392	23 755 057	10 522 749
Прибыль от курсовой разницы					0
Налогооблагаемая прибыль	-99 373	18 845 795	21 366 392	23 755 057	10 522 749
Налог на прибыль		3 769 159	4 273 278	4 751 011	2 104 550
Чистая прибыль	-99 373	15 076 636	17 093 113	19 004 046	8 418 200

Таблица В.1 - Отчет о движении денежных средств ООО «Солар», руб.

Строка	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018	9.2018
Поступления от продаж							
Затраты на материалы и комплектующие							
Затраты на сдельную заработную плату							
Суммарные прямые издержки							
Общие издержки	751 000	286 834	288 679	494 422	292 406	294 287	504 027
Затраты на персонал	173 000	173 705	174 413	175 123	175 837	176 553	177 272
Суммарные постоянные издержки	924 000	460 539	463 092	669 545	468 242	470 840	681 299
Налоги	51 900	-110 587	-57 532	-95 615	-122 069	-60 232	-287 387
Кэш-фло от операционной деятельности	-975 900	-349 951	-405 559	-573 930	-346 173	-410 608	-393 912
Затраты на приобретение активов	2 600 000		1 627 061	1 640 036	1 653 114	1 612 544	
Другие издержки подготовительного периода	320 000		249 205	251 192	16 335	416 205	12 687
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-2 920 000		-1 876 266	-1 891 228	-1 669 449	-2 028 749	-12 687
Собственный капитал	1 280 000	375 000	1 110 000	920 000	595 000	945 000	210 000
Займы	2 100 000		1 200 000	1 600 000	1 500 000	1 600 000	300 000
Выплаты в погашение займов							
Выплаты процентов по займам		26 695	26 695	56 949	81 154	101 154	104 904
Выплаты по целевым займам							
Кэш-фло от финансовой деятельности	3 380 000	348 305	2 283 305	2 463 051	2 013 846	2 443 846	405 096
Баланс наличности на начало периода	520 000	4 100	2 454	3 933	1 826	50	4 539
Баланс наличности на конец периода	4 100	2 454	3 933	1 826	50	4 539	3 036

Продолжение таблицы В.1

Строка	10.2018	11.2018	12.2018	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.
Поступления от продаж				18 809 661	28 001 996	28 787 389
Затраты на материалы и комплектующие				6 216 187	7 445 991	7 642 814
Затраты на сдельную заработную плату				2 867 846	3 435 218	3 526 023
Суммарные прямые издержки				9 084 033	10 881 210	11 168 836
Общие издержки	298 086	300 004	513 818	6 013 566	7 006 527	7 197 497
Затраты на персонал	177 994	178 720	179 448	1 919 988	1 964 617	2 021 075
Суммарные постоянные издержки	476 081	478 724	693 266	7 933 554	8 971 144	9 218 572
Налоги	-247 601	-159 893	-165 629	1 508 221	3 238 337	3 326 636
Кэш-фло от операционной деятельности	-228 480	-318 831	-527 637	283 852	4 911 305	5 073 346
Затраты на приобретение активов						
Другие издержки подготовительного периода	12 788	49 908	107 947			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-12 788	-49 908	-107 947			
Собственный капитал	345 000	475 000	740 000	965 000		
Займы				400 000		
Выплаты в погашение займов				988 615	1 482 923	402 923
Выплаты процентов по займам	104 904	104 904	104 904	311 175	255 110	225 592
Выплаты по целевым займам					3 000 000	3 000 000
Кэш-фло от финансовой деятельности	240 096	370 096	635 096	65 210	-4 738 033	-3 628 515
Баланс наличности на начало периода	3 036	1 865	3 222	2 734	351 796	525 068
Баланс наличности на конец периода	1 865	3 222	2 734	351 796	525 068	1 969 899

Окончание таблицы В.1

Строка	4кв. 2019г.	2020 год	2021 год	2022 год	1-5.2023
Поступления от продаж	29 594 811	126 516 613	139 478 683	152 340 953	67 243 544
Затраты на материалы и комплектующие	7 844 839	33 411 679	36 652 480	39 958 521	17 079 864
Затраты на сдельную заработную плату	3 619 227	15 414 524	16 909 672	18 434 919	7 879 819
Суммарные прямые издержки	11 464 066	48 826 203	53 562 152	58 393 441	24 959 682
Общие издержки	7 393 677	31 865 708	35 041 104	38 232 911	16 912 360
Затраты на персонал	2 079 155	8 880 140	9 771 669	10 748 836	4 789 986
Суммарные постоянные издержки	9 472 832	40 745 848	44 812 774	48 981 748	21 702 345
Налоги	3 439 689	19 827 613	22 092 031	24 764 789	10 742 622
Кэш-фло от операционной деятельности	5 218 225	17 116 949	19 011 727	20 200 975	9 838 895
Затраты на приобретение активов		4 563 433			
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности		-4 563 433			
Собственный капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов	402 923	1 611 692	1 611 692	1 611 692	587 538
Выплаты процентов по займам	210 482	690 832	449 078	207 324	15 020
Выплаты по целевым займам	1 960 000				
Кэш-фло от финансовой деятельности	-2 573 405	-2 302 524	-2 060 771	-1 819 017	-602 559
Баланс наличности на начало периода	1 969 899	4 614 719	14 865 710	31 816 666	50 198 625
Баланс наличности на конец периода	4 614 719	14 865 710	31 816 666	50 198 625	59 434 960

Приложение Г

Таблица Г.1 - Баланс предприятия, руб.

Строка	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018	9.2018
Денежные средства	4 100	2 454	3 933	1 826	50	4 539	3 036
Краткосрочные предоплаченные расходы	162 699	438 685	409 206	373 125	243 741	1 231 254	965 348
Суммарные текущие активы	166 799	441 139	413 139	374 951	243 791	1 235 793	968 384
Основные средства	1 480 000	3 683 390	3 683 390	3 683 390	3 683 390	9 219 623	9 219 623
Накопленная амортизация	9 444	18 889	32 924	46 959	60 993	75 028	146 732
Остаточная стоимость основных средств:	1 470 556	3 664 501	3 650 466	3 636 431	3 622 396	9 144 595	9 072 891
Здания и сооружения	997 222	3 197 834	3 190 466	3 183 098	3 175 730	3 168 362	3 160 993
Оборудование	473 333	466 667	460 000	453 333	446 667	5 976 233	5 911 898
Инвестиции в основные фонды	2 600 000		1 627 061	3 267 097	4 920 211		
СУММАРНЫЙ АКТИВ	4 237 354	4 105 640	5 690 667	7 278 480	8 786 399	10 380 388	10 041 275
Краткосрочные займы	42 000	84 000	402 923	937 231	1 371 538	1 905 846	2 340 154
Суммарные краткосрочные обязательства	42 000	84 000	402 923	937 231	1 371 538	1 905 846	2 340 154
Долгосрочные займы	2 058 000	2 016 000	2 897 077	3 962 769	5 028 462	6 094 154	5 959 846
Капитал внесенный сверх номинала	3 280 000	3 655 000	4 765 000	5 685 000	6 280 000	7 225 000	7 435 000
Нераспределенная прибыль	-1 142 646	-1 649 360	-2 374 333	-3 306 520	-3 893 601	-4 844 612	-5 693 725
Суммарный собственный капитал	2 137 354	2 005 640	2 390 667	2 378 480	2 386 399	2 380 388	1 741 275
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	4 237 354	4 105 640	5 690 667	7 278 480	8 786 399	10 380 388	10 041 275

Продолжение таблицы Г.1

Строка	10.2018	11.2018	12.2018	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.
Денежные средства	1 865	3 222	2 734	351 796	525 068	1 969 899
Счета к получению				2 596 414	2 669 238	2 744 104
Запасы готовой продукции				532 061	546 125	560 561
Краткосрочные prepaid расходы	707 644	543 419	414 742			
Суммарные текущие активы	709 509	546 641	417 476	3 480 272	3 740 432	5 274 565
Основные средства	9 219 623	9 219 623	9 219 623	9 219 623	9 219 623	9 219 623
Накопленная амортизация	218 436	290 140	361 844	576 956	792 068	1 007 179
Остаточная стоимость основных средств:	9 001 187	8 929 483	8 857 779	8 642 667	8 427 556	8 212 444
Здания и сооружения	3 153 625	3 146 257	3 138 889	3 116 784	3 094 680	3 072 575
Оборудование	5 847 562	5 783 226	5 718 890	5 525 883	5 332 876	5 139 868
Инвестиции в основные фонды						
СУММАРНЫЙ АКТИВ	9 710 696	9 476 124	9 275 255	12 122 939	12 167 987	13 487 008
Отсроченные налоговые платежи				529 763	533 049	552 591
Краткосрочные займы	2 474 462	2 608 769	2 743 077	2 557 385	1 477 385	1 477 385
Суммарные краткосрочные обязательства	2 474 462	2 608 769	2 743 077	3 087 147	2 010 434	2 029 976
Долгосрочные займы	5 825 538	5 691 231	5 556 923	5 154 000	4 751 077	4 348 154
Капитал внесенный сверх номинала	7 780 000	8 255 000	8 995 000	9 960 000	9 960 000	9 960 000
Нераспределенная прибыль	-6 369 304	-7 078 876	-8 019 745	-6 078 208	-4 553 524	-2 851 121
Суммарный собственный капитал	1 410 696	1 176 124	975 255	3 881 792	5 406 476	7 108 879
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	9 710 696	9 476 124	9 275 255	12 122 939	12 167 987	13 487 008

Окончание таблицы Г.1

Строка	4кв. 2019г.	2020 год	2021 год	2022 год	1-5.2023
Денежные средства	4 614 719	14 865 710	31 816 666	50 198 625	59 434 960
Счета к получению	2 821 070	3 126 348	3 430 833	3 731 561	3 855 943
Запасы готовой продукции	575 379	634 350	693 022	755 394	
Краткосрочные prepaid расходы		406 068			
Суммарные текущие активы	8 011 168	19 032 476	35 940 521	54 685 579	63 290 904
Основные средства	9 219 623	13 086 939	13 086 939	13 086 939	13 086 939
Накопленная амортизация	1 222 291	2 211 649	3 458 828	4 706 007	5 225 665
Остаточная стоимость основных средств:	7 997 332	10 875 290	9 628 111	8 380 932	7 861 275
Здания и сооружения	3 050 471	2 962 053	2 873 635	2 785 217	2 748 376
Оборудование	4 946 861	7 913 237	6 754 477	5 595 716	5 112 899
Инвестиции в основные фонды					
СУММАРНЫЙ АКТИВ	16 008 499	29 907 766	45 568 632	63 066 512	71 152 178
Отсроченные налоговые платежи	725 257	1 060 207	1 239 652	1 345 178	1 600 184
Краткосрочные займы	1 477 385	1 477 385	1 477 385	587 538	
Суммарные краткосрочные обязательства	2 202 641	2 537 592	2 717 036	1 932 717	1 600 184
Долгосрочные займы	3 945 231	2 333 538	721 846		
Капитал внесенный сверх номинала	9 960 000	9 960 000	9 960 000	9 960 000	9 960 000
Нераспределенная прибыль	-99 373	15 076 636	32 169 749	51 173 795	59 591 994
Суммарный собственный капитал	9 860 627	25 036 636	42 129 749	61 133 795	69 551 994
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	16 008 499	29 907 766	45 568 632	63 066 512	71 152 178

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Разработка системы управления предприятием по производству надувных изделий

Студент Карамышева Светлана Анатольевна

Руководитель к.э.н., доцент Тактарова С.В.

На начало 2018 года планируется создание предприятия по производству надувных изделий. Организационно-правовая форма предприятия – это общество с ограниченной ответственностью. Название предприятия – «Солар».

Предприятие планирует начать выпуск надувных лодок, катамаранов, матрасов, детских бассейнов, горок и предметов мебели, с целью последующего сбыта произведенной продукции на территории РФ.

Российский рынок надувных изделий оценивается в настоящее время 15,9 млрд. руб. млрд. в год, при ежегодном приросте в 15-17%. Несмотря на внушительный текущий объем российского рынка надувных изделий, его потенциальная емкость значительно выше, благодаря чему он по праву считается одним из самых перспективных и быстрорастущих. Ожидается, что в течение следующих 5-10 лет он достигнет объема в 24 млрд. руб. в год. Анализируя структуру рынка надувных изделий в 2016 году можно отметить, что наибольший удельный вес в структуре рынка в денежном выражении занимают надувные лодки, второе место занимает надувная мебель и в частности матрасы и замыкают тройку лидеров детские бассейны. В настоящее время рынок надувных изделий претерпевает значительные изменения – все большую долю стали занимать отечественные производители. Среди импорта на рынке надувных изделий, как и в отрасли в целом преобладает продукция из Китая и Турции. В основном это

немарочные либо контрафактные изделия низкого качества. Однозначно оценить объем этого сегмента невозможно в силу того, что продукция часто ввозится в страну нелегально, в обход официальных ведомств.

Как показали исследования предложения данный рынок представляет собой монополистическую конкуренцию с явно выраженными лидерами, занимающими 15-17% рынка. В этих условиях вновь организуемое предприятие предполагает занять 3% российского рынка надувных изделий.

В процессе анализа потребителей было выявлено что, целевым сегментом является россиянин в возрасте 25-35 лет, ведущий активный образ жизни, являющийся спортсменом-любителем или человеком, ведущим активный отдых со средним доходом, являющийся предпринимателем или работающим в коммерческой структуре, предпочитающий качественный товар.

В результате анализа различных методов производства продукции был определен, ток, который при минимальных производственных издержках обеспечивает максимальное качество продукции.

Для обеспечения эффективного производства продукции была разработана организационная структура управления. При ее построении использован линейно – функциональный принцип, наиболее эффективный при серийном выпуске продукции.

Исходя из требований производства была определена численность основных работников предприятия составляющая 43 человека.

Для эффективного долгосрочного функционирования организация должна разработать стратегию своего развития, первоначальным этапом которой является формулировка миссии организации. Миссией нашей организации звучит следующим образом: «Мы работаем для людей, которым важно получать только положительные эмоции от общения с природой, пытаемся сделать их короткие дни отдыха у воды максимально комфортными и полноценными. Мы стремимся предложить им безопасного, надёжного, мобильного и удобного помощника в этом».

Для того, чтобы выработать стратегию использования наиболее благоприятных возможностей внешней среды с учетом наиболее сильных факторов внутренней среды организации применяется SWOT-анализ. На основании проведенного анализа было определено, что предприятие в качестве стратегии функционирования будет реализовывать фокусированную стратегию дифференциации, а в качестве стратегии развития была выбрана стратегия концентрированного роста.

Для определения необходимых каналов реализации были проанализированы все возможные методы торговли. На наш взгляд сбыт предприятием должен осуществляться через косвенный канал. Для сбыта надувных изделий необходимо будет привлечь независимых посредников. Причём предприятие должно отдаваться оптовым торговцам. Этот выбор объясняется тем, что продукция ООО «Солар» будет недостаточно известна рынку и поэтому предприятию будет необходимо затратить значительные усилия. Для того, чтобы минимизировать расходы на сбыт продукции целесообразно будет привлечь оптовых посредников, у которых уже созданы сбытовые системы и установлены прочные деловые контакты, а также розничных торговцев г. Пензы и Пензенской области и других регионов России.

В качестве марочного названия выбрано название предприятия «Солар», а в качестве товарного знака определено стилизованное изображение названия организации латинскими буквами.

Чистая прибыль является важнейшим показателем оценки эффективности проекта. Как показывают результаты расчетов, если в первые два года реализации проекта деятельность предприятия является убыточной, то начиная с третьего года предприятие будет получать прибыль, величина которой будет ежегодно увеличиваться.

Как показывают расчетные данные, от операционной деятельности предприятия наблюдается устойчивый положительный поток денежной наличности.

За период проекта валюта баланса увеличилась практически более чем 5 раза, что свидетельствует о расширении деятельности предприятия.

Расчеты интегральных показателей проекта показывают, что при ставке дисконтирования 10% дисконтированный период окупаемости составляет 34 месяца, при средней норме рентабельности 75,57 % (таблица 1)

Таблица 1 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	33 мес.
Дисконтированный период окупаемости	34 мес.
Средняя норма рентабельности	75,57 %
Чистый приведенный доход	14 532 220 руб.
Индекс прибыльности	2,07
Внутренняя норма рентабельности	71,91 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	31,71 %

Чистый приведённый доход составляет свыше 14 млн. рублей. Положительное и достаточно большое значение этого показателя говорит о том, что вложения на реализацию проекта окупаются и приносят доход.

При этом дисконтированные поступления превышают дисконтированные выплаты в 2 раза, что еще раз подтверждает выгодность реализации представленного проекта.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие сможет работать устойчиво, происходит значительное увеличение денежных средств, следовательно, проект может быть принят к реализации.