

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

**«Исследование перспектив создания и эффективного управления
предприятия по производству спортивной обуви»**

Студент группы 14 ЭМ 2
(номер группы)

(подпись, дата)

Полетаев С. В.
(фамилия, инициалы)

Руководитель Д. Т. Н., профессор
(должность)
ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

(подпись, дата)

Дорофеев В. Д.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер ст. преподаватель
(должность)
ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

(подпись, дата)

Шурупова Т. Я.
(фамилия, инициалы)

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 г.

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполне- нии
1	Сбор литературы	5%	23.04 - 24.04	
2	Анализ рынка	5%	25.04 – 26.04	
3	Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ	10%	27.04 – 29.04	
4	Анализ потребителей	5%	30.05 – 1.05	
5	Технико-технологическое обоснование проекта	15%	2.05 - 5.05	
6	Построение организационной структуры управления предприятиями управление персоналом	10%	6.05 – 8.05	
7	Формирование стратегий организации	10%	9.05 – 11.05	
8	Управление качеством в организации	10%	12.05-14.05	
9	Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	20%	15.05-20.05	
10	Оформление пояснительной записки	10%	21.05	

Руководитель _____ **В. Д. Дорофеев**

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 107 листов, 21 рисунка, 31 таблицы, 42 литературных источников, 9 приложений. Графическая часть 15 слайдов.

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

Объектом анализа является исследование перспектив создания и эффективного управления предприятия по производству спортивной обуви.

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

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

В результате, спроектирована документация проекта создания предприятия ООО «Спорт Плюс». Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 26 месяцев.

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

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА.....	7
1.1 Анализ рынка.....	7
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	12
1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка.....	17
2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА.....	23
2.1 Характеристика производимой продукции.....	23
2.2 Технология производства продукции.....	31
2.3 Производственная логистика.....	45
2.4 Планирование деятельности предприятия.....	48
3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	54
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	54
3.2 Формирование стратегий организации.....	59
3.3 Управление качеством.....	69
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	87
Приложение А.....	91
Приложение Б.....	92
Приложение В.....	93
Приложение Г.....	94
Приложение Д.....	95
Приложение Е.....	96
Приложение Ж.....	97
Приложение З.....	98
Приложение И.....	99

ВВЕДЕНИЕ

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

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

Внутреннее производство, по данным Росстата, в 2014 г. составило 55,6 млн. пар обуви. Это соответствует примерно 10% годовой потребности россиян. По оценкам экспертов, 40% продаваемой в магазинах обуви составляет контрафактная продукция, 70% товара провозится через границу с нарушением таможенного законодательства.

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

Несмотря на нынешнее разнообразие обуви и большой выбор известных марок, достаточно трудно подобрать хорошую спортивную обувь. Под словом «хорошая» подразумевается не просто качественная обувь, выпущенная известной фирмой, а обувь, идеально подходящая по ноге, легкая, удобная и недорогая. В основу производства спортивной обуви должна быть положена концепция разработки современной обуви, которая по качеству была бы на уровне или близко к уровню лучших мировых и отечественных образцов, а по цене значительно уступала бы им.

Целью ВКР является разработка системы эффективного менеджмента предприятия по производству спортивной обуви.

Тема ВКР сформулирована с учетом возможности реализации его на практике.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить отечественный рынок производства и реализации спортивной обуви;
- обосновать технологию производства спортивной обуви;
- составить комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве спортивной обуви;
- разработать стратегию функционирования и развития данного предприятия;
- определить систему маркетинга и предложить мероприятия по продвижению товара;
- рассчитать бизнес-план инвестиционного проекта.

Объектом исследования является ООО «Спорт Плюс» – предприятие по производству спортивной обуви.

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

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

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Объем производства обуви по прогнозам в 2018-2020 гг. вырастет на 9-16%. По оценке специалистов, реальные объемы производства спортивной обуви до 2018 года значительно ниже прогнозируемых результатов, исходя из производственного потенциала. Низкий уровень использования производственных мощностей объяснялся, прежде всего, такими факторами, как нехватка качественных материалов и современного оборудования, а также различными проблемами выхода на внутренний и внешний рынок.

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

2014 год стал годом «всплеска» на рынке обуви, что заметно по существенному увеличению емкости рынка, как в натуральном, так и в стоимостном выражении, и по соответствующим показателям темпов роста. С 2015 года заметно повышение цен на спортивную обувь, причём на начало 2015 года заметно её увеличение в среднем с 2000 руб. до 3500 руб. и выше. Снижение цен с сохранением качества позволяет привлечь внимание к данной продукции.

За 2013-2017 гг. доля обувного рынка в структуре общего потребления продукции легкой промышленности возросла с 9-11% до 18-23%.

Для расчёта ёмкости рынка обуви необходимо определить: K1, K2, K3, K4 – запас товаров на расчетный момент, объём производства товара на рынке, импорт, экспорт соответственно. Для достоверности данных используем статистические данные показателей емкости обувного рынка за 2017 год.

По данным текущего учета, публикуемого Федеральной службой государственной статистики (Росстатом), население Российской Федерации на 1 января 2018 года насчитывало 146,9 млн человек. По оценкам экспертов,

среднее потребление в России составляет 2,2 пары в сезон на одного человека. С учетом региональной специфики, ценовых диапазонов и сезонных видов обуви средняя цена составляет 2800 руб. [14]. Исходя из этих данных, можно рассчитать потенциальную емкость рынка.

Общий объем производства в России составляет 360,2 млн пар обуви в год. Импорт в 2017 году составил 227,5 млн пар.

По данным Федеральной таможенной службы РФ за 2017 г., суммарный экспорт обувной продукции составил 188,82 млн пар. Запас товаров на рынке составляет 200 млн. пар. Тогда, емкость рынка = $K_1 + K_2 + K_3 - K_4 = 200 + 360,2 + 227,57 - 188,82 = 598,95$ млн пар.

Соответственно, ёмкость обувного рынка в 2017 году равна 598,95 млн пар или примерно в среднем это составляет 8790,4 млрд рублей.

На долю спортивной и спортивной обуви приходится около 7% доли рынка, соответственно – 61,5 млн пар. На основе расчёта ёмкости рынка и её анализа можно определить динамику рынка спортивной обуви – таблица 1.1.

Таблица 1.1 – Динамика объёмов рынка [составлено автором]

	Предыдущие четыре года				Текущий 2018 год – оценка	Будущие годы – прогноз
Ёмкость в натуральном выражении, млн. пар	478,6	512,3	563,9	597,9	598,9	Увеличение ёмкости на 7 %
Темп роста в натуральном выражении, %	6,7	8	7,4	10,2	6,7	Тр = 7,2%
Ёмкость в стоимостном выражении, млрд. руб.	5256	5727	7251	8013	8790,4	Увеличение ёмкости на 13%
Темп роста в стоимостном выражении, %	7,6	8,3	21,0	9,5	8,8	Ожидает рост цен на уровне 8-12% в год

Анализируя устойчивость обувного рынка, можно сделать вывод, что ёмкость рынка принимает устойчивое значение, которое характеризует данную

сферу как сформировавшийся рынок, находящийся, однако, в стадии развития. Темпы роста рынка за рассмотренные годы различны, но наблюдается стабильный рост показателей, как в натуральном выражении, так и в стоимостном.

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

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

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

Покупательская способность населения, под которой подразумевается объём товара, который население может купить, исходя из располагаемых денежных средств и в условиях заданного уровня цен на товар, является достаточной для приобретения продукции, так как цена за пару в среднем по стране составляет 2800 рублей, что является вполне приемлемым для большинства потребителей.

Возможны угрозы со стороны поставщиков сырья и оборудования, т.к. в связи с перебоями поставок, невыполнением договоров может возникнуть сбой

в производстве и, как следствие этого, потеря времени и финансовых средств. Угроза со стороны потребителей может проявляться в её возможности влиять на уровень конкуренции через изменение требований к продукции, цене, торговому обслуживанию и прочее. Это предполагает постоянное проведение работ по изучению покупательского поведения, готовность к быстрому реагированию на их нужды, умение активно формировать спрос – приложение А.

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

- а) законодательный барьер – российская нормативно-правовая база в области контроля качества спортивной обуви пока отсутствует;
- б) технологический – нет высокотехнологического оборудования для производства;
- г) сырьевой – в результате низкой степени переработки кожи и развития синтетического сырья, реальный объем высококачественной кожи, который мог бы использоваться для производства обуви, значительно меньше потенциального;

ООО «Спорт Плюс» планируется завоевание 5% доли рынка (импортного и отечественного) при объемах производства в среднем около 25000 пар спортивной обуви в год.

Рассмотрим наиболее крупные предприятия – производители спортивной обуви, это компания ООО «Пенза-обувь»; Nike; Adidas; Demix; Reebok; Fila; Карра; Puma; NewBalance; Китайские производители.

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

Результаты приведены в таблице 1.2 и на рисунке 1.1.

Таблица 1.2 – Доля рынка по производству спортивной обуви [составлено автором]

Организация	Доля, %
ООО «Спорт Плюс», г. Пенза	5 (предположение)
Nike	18
Adidas	12
Demix	10
Reebok	12
Китайские производители	8
ООО «Пенза-обувь»	6
Прочие производители	29
Итого	100

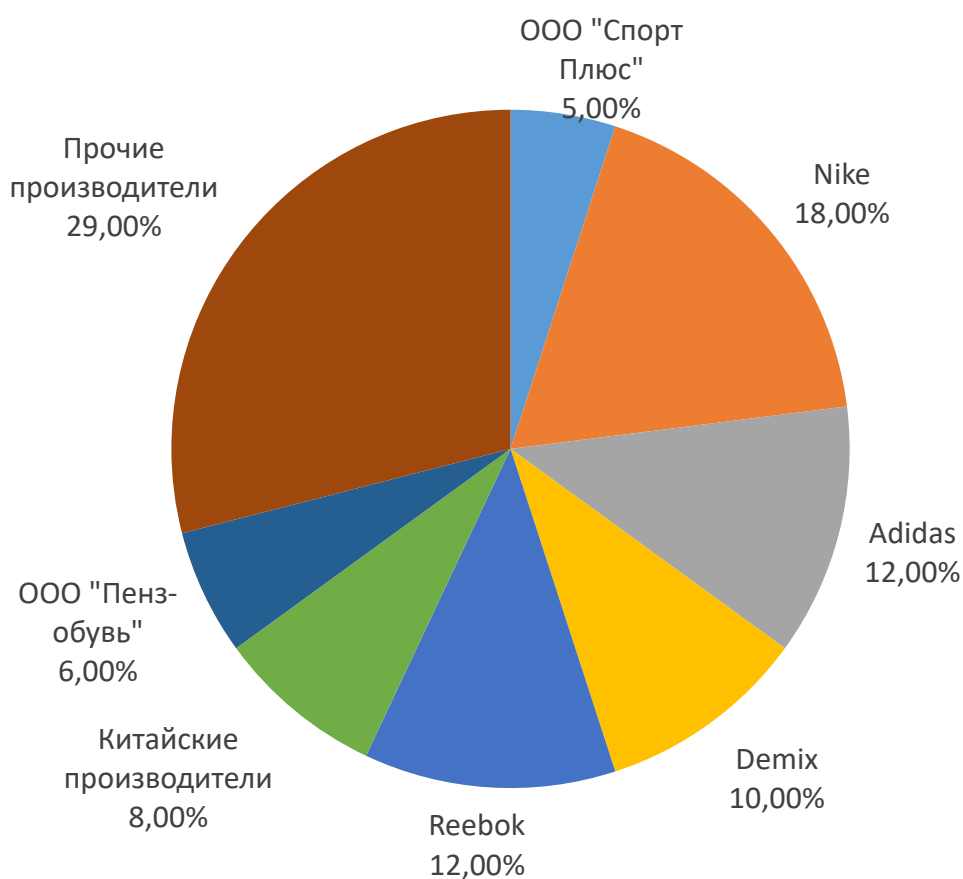


Рисунок 1.1 – Доля российского рынка производства спортивной обуви

Как видно из диаграммы, основным конкурентом на пензенском рынке является ООО «Пенза-обувь», на его долю приходится в среднем 6%. Среди

производителей спортивной обуви лидирующее положение занимает компания Nike, на долю которой приходится 18%.

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

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

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

- текстильное и швейное производство - 98,5%;
- производство кожи, изделий из кожи и производство обуви - 97,3%.

В 2012 году в легкой промышленности наметилась положительная динамика: превышен уровень выпуска продукции отрасли предыдущих лет, рост производства кожи, изделий из кожи и обуви составил 116,7% [19].

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

Обувная промышленность является механизированной отраслью, в ней применяются даже полуавтоматические машины. О состоянии промышленности судят по величине производства продукции на душу населения. Так, до конца 80-х гг. в нашей стране производилось свыше трех пар

обуви на человека. Сейчас на рынке преобладает обувь импортного производства, а наши предприятия, к сожалению, не заявили о себе, как фирменные производители обуви. Большая часть обуви – около 75 % – выпускается с верхом из натуральных кож, остальное количество приходится на ткань, искусственные и синтетические кожи, прочие материалы. Подошвы в обуви преобладают синтетические, и только около 8 % обуви выпускается на кожаной подошве.

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

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

Только совпадение всех этих показателей указывает на наличие «прямого» конкурента.

Основные конкуренты ООО «Спорт Плюс».

– Nike – на рынке обуви 38 лет, работа на международном рынке, обслуживание совершенно различные слои населения (от спортсменов

мирового класса до обычных любителей спорта). Сильные стороны: широкая известность, широкий ассортимент спортивной обуви. Слабые стороны: высокая себестоимость, но не на всю линейку обуви.

– Adidas – наиболее старая компания по производству обуви (66 лет на рынке обуви). Сильные стороны: широкая известность, широкий ассортимент спортивной обуви, производство обуви из натуральных материалов, географическое положение, наличие собственных точек сбыта.

– Компания «Пенза-обувь» была образована в 1995 году. Основное направление деятельности – оптовая продажа обувных изделий и сопутствующих товаров. Компания «Пенза-обувь», пожалуй, единственная в регионе, предлагающая буквально всем - от крупного оптовика до конкретного человека, конечного потребителя – широчайший спектр обуви на все случаи жизни. Это и детские сандалики для повседневной носки, и радующие глаз своей расцветкой футбольные бутсы, и кеды, и классические, на все времена, кроссовки, и даже валенки! Сильные стороны: широкий ассортимент спортивной и тренировочной обуви. Слабые стороны: высокая себестоимость, сотрудничество исключительно с крупными компаниями.

– Reebok.

– Demix.

– Fila.

– Puma.

– Kappa.

– New Balance.

– Китайские производители.

– Прочие.

По результатам расчетов на нашем рынке чистая конкуренция ($HHI = 0,147$). Однако уже сложились предпочтения потребителей к некоторым производителям с точки зрения ценовой конкуренции лидируют Китайские производители, те, для кого ценным является качество и брэнд выбирают Adidas, Reebok, Nike. Хорошее положение у марки Demix за счет сочетания

цены и качества. Для компании ООО «Спорт Плюс» главным конкурентом является марка Demix, так как наше предприятие также планирует стратегию сочетания цены и качества на рынке спортивной обуви.

Это доказывает следующие факты:

- оценка конкурентоспособности ООО «Спорт Плюс» (приложение Б);
- радар конкурентоспособности производителей спортивной обуви (приложение В);
- конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания.

Я считаю, что с такими компаниями как Nike, Adidas, Reebok можно конкурировать за счет низкой цены. А с китайскими производителями за счет лучшего качества. Поэтому главным конкурентом является Demix, так как они также полагаются на стратегию оптимального сочетания цены и качества.

Кроме того, большую роль играет то, что мы хотим предлагать нашу продукцию на рынке Пензенской области и фактически ООО «Пенза-обувь» является нашим непосредственным конкурентом в завоевании данного рынка.

Велико влияние двух важных сил по Портеру – конкуренты и потребители.

Так как конкуренция на рынке обуви достаточно велика, войти на данный рынок довольно легко, но удержаться там трудно. Рынок обуви достаточно полон и новые компании появляются часто. Поэтому вероятность появления новых конкурентов довольно велика.

Влияние потребителей также велико, так как от них зависит спрос, а значит и предложение, которое мы создаем. Спрос и предложение порождают цену и объем продаж, а от этого зависит прибыль предприятия. Поэтому потребители оказывают огромное влияние на компанию.

Мы способны выиграть конкуренцию за счет наших конкурентных преимуществ: снижение веса кроссовок, разработка новых концепций удобства обуви, отход от традиционного построения – подметка+подошва+верх, использование новейших материалов и систем шнуровки, постоянное совершенствование производства.

Отличие хотя бы по одному параметру помогает дистанцировать свое предприятие от других близкорасположенных. Если рядом находится прямой конкурент, первое, что следует сделать – это выяснить перечень предоставляемых им услуг, уровень цен на эти услуги, а самое главное – кого он в основном обслуживает. Прежде чем победить кого-то, необходимо

определить сильные и слабые стороны свои и конкурента, его и свои возможности. Только после этого можно разрабатывать стратегию и тактику поведения.

1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка

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

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

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

Согласно опросам, проведенным в специализированных обувных магазинах города Пензы, можем представить статистику потребления производимой обуви, опирающуюся на сегменты данного рынка. Статистика потребления спортивной обуви по сегментам рынка изображена на рисунке 1.3.

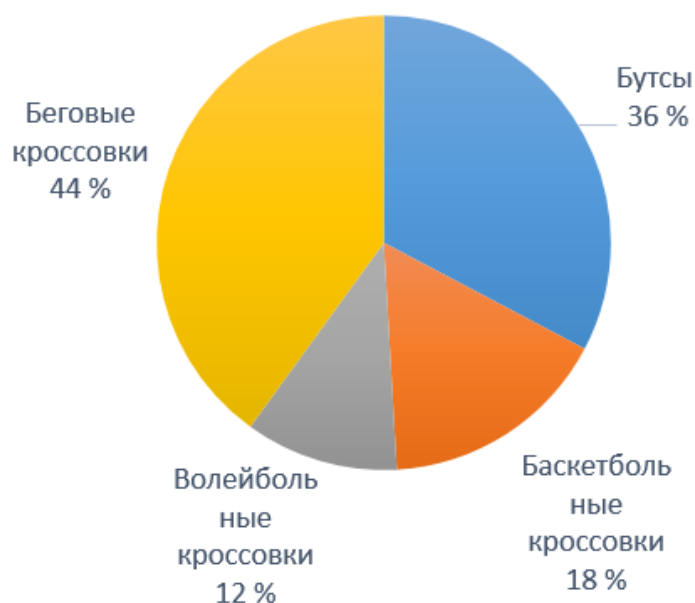


Рисунок 1.3 – Статистика потребления спортивной обуви по сегментам рынка

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

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

Наиболее значимыми факторами для потенциальных потребителей спортивной обуви являются следующие факторы – рисунок 1.4:

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

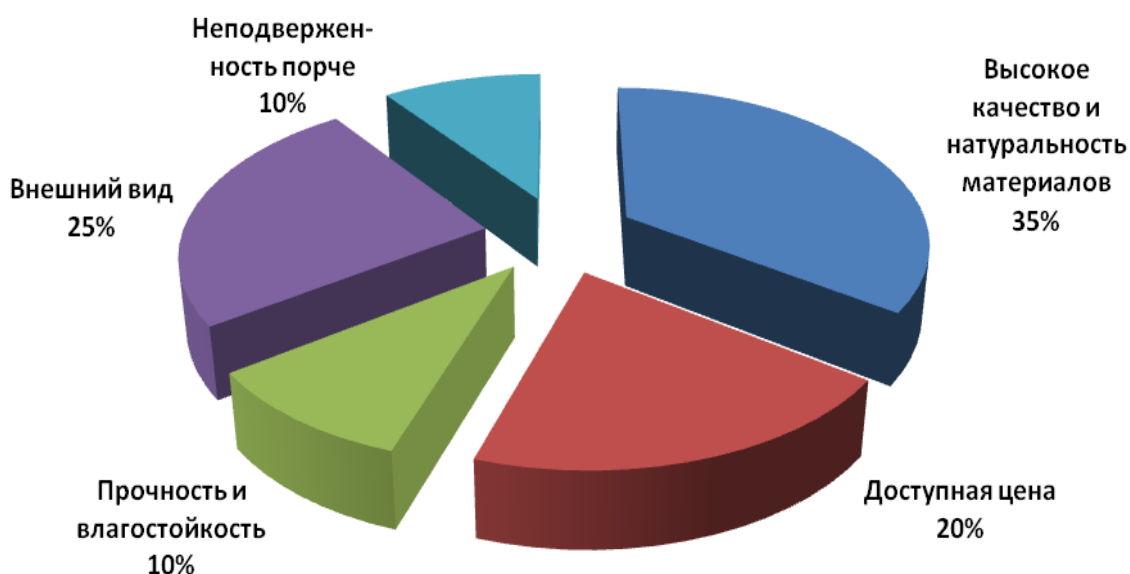


Рисунок 1.4 – Факторы, способствующие покупке спортивной обуви

Среди основных мотивов приобретения обуви традиционно выделяют.

1. Прагматический: обувь обновляется в процессе износа, новая пара должна выполнять функции предыдущей (при этом в силу разных причин один вид обуви может заменяться другим);

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

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

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

В качестве наиболее значимых свойств были отмечены цена, качество обуви, известность торговой марки. Учитывая, что Nike и являются лидерами по качеству, а китайский производитель – по цене, мы решили предложить оптимальное сочетание цены и качества, как и компания. Это будет достигаться за счет невысокого уровня наценки и менее качественными материалами, чем у Nike и. Благодаря этому снизится цена, но качеством будет на среднем уровне.

С увеличением объемов производимой продукции мы будем увеличивать качество, что невозможно на ранних этапах развития. Кроме этого, мы способны менять поставщиков, тем самым помочь отечественному производителю, если они будут делать действительно качественные материалы для нас.

Необходимо обеспечить доступность спортивной обуви в различные торговые точки, что приведет со временем к известности торговой марки. Это также достигается благодаря рекламе и хорошему подбору персонала в отделе маркетинга в компании.

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

После проведенной работы опроса, анкетирования или личного интервью, эксперты приступают к анализу полученных результатов. По этим результатам предприятие делает соответствующие выводы и принимает необходимые меры

для повышения имиджа предприятия и выпускаемой обуви, если это будет необходимо.

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

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

Направления товарной политики предприятия ООО «Спорт Плюс» следующие:

- сегментация рынков, усиление на них своего присутствия за счет увеличения объема продаж;
- сегментация потребителей, максимальное удовлетворение их потребностей, формирование потребительских предпочтений;
- гибкая ценовая и ассортиментная политика, тесно переплетающаяся с повышением качества обуви.

Согласно экспертным оценкам, на российском обувном рынке можно выделить три основных ценовых сегмента:

- нижний ценовой сегмент (экономсегмент): средняя розничная цена пары спортивной обуви составляет менее 2500 рублей;
- среднеценовой сегмент: средняя розничная цена пары спортивной обуви в коллекции торговой марки составляет 2500-6500 руб.;
- верхний ценовой сегмент: средняя розничная цена пары спортивной обуви в коллекции торговой марки составляет более 6500 руб.

ООО «Спорт Плюс» относится к экономсегменту, так как среднестатистическая цена на пару спортивной обуви составляет 1500 рублей.

ООО «Спорт Плюс» планирует постоянно изменять ассортимент обуви, согласно новым веяниям моды, так как на сегодняшний день модные тенденции затрагивают не только обычные кроссовки для бега, но и в большей степени оригинальные футбольные бутсы, волейбольные и баскетбольные кроссовки.

Различные структуры, орнаменты, цвета и рисунки на любой даже самый изысканный вкус потребителя должен включать в себя ассортимент выпускаемой обуви для поддержания конкурентоспособности и завоевания покупательского спроса и интереса к марке «Спорт Плюс».

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

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

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

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

Размещение предприятия объясняется следующими условиями:

- невысокая арендная плата, по сравнению с местами, которые находятся вблизи от центра города;
- место, где находятся производственные площади ООО «Спорт Плюс», охраняется вневедомственной охраной.

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

Таблица 2.1 – Основные сведения о предприятии [составлено автором]

Наименование юридического лица	ООО «Спорт Плюс»
Организационно- правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Вид экономической деятельности	Производство спортивной обуви
Месторасположение предприятия	г. Пенза, ул. Засечная, 3а
Юридический адрес	г. Пенза, ул. Засечная, 3а
Количество вновь создаваемых рабочих мест	50

Основной деятельностью предприятия ООО «Спорт Плюс» является производство спортивной обуви.

Особенности выбора спортивной обуви следующие. Прежде всего, покупатели обращают внимание на материал, качество пошива, размер и цвет. Главное – это комфорт во время занятия спортом. Данная обувь легкая, комфортная, что не дает ногам уставать, кроме того компания отслеживает новые тенденции в технологиях производства обуви и пытается создавать обувь именно под тот вид спорта, для которого ее производят. Чаще всего в качестве спортивной обуви используются кроссовки, так как в них не только удобно бегать, но и комфортно это делать изо дня в день.

Основные конкурентные преимущества продукции компании ООО «Спорт Плюс».

1. Мягкость и эластичность:

– благодаря своей мягкости и гибкости, наша обувь создает замечательное ощущение. Она идеально облегает ногу и в буквальном смысле точно повторяет контур стопы.

– почти всю нашу обувь можно перекручивать и изгибать до бесконечности, а используемые нами натуральные материалы – кожа или резина – не только обеспечивают ни с чем несравнимую эластичность, но также очень приятны для ног.

2. Амортизирующие свойства:

– материалы подвергаются обработке, приобретая также большую способность поглощать толчки. Постоянные исследования позволяют совершенствовать способность обуви защищать ноги от всех ударов.

– амортизаторы в каблуке, сменные стельки с пенорезиной, кожаные стельки, подошвы из полиуретана, термополиуретана или латекса.

3. Легкость:

– небольшой вес обуви делает занятие спортом приятным и легким. Секрет состоит в том, что для изготовления подошв мы выбираем самые лёгкие материалы.

4. Прочность и долговечность:

– наша обувь прослужит долгие годы. Прочность - составная часть ценностей, которая способствует росту нашей фирмы.

5. Дизайн:

– нестареющая классика моделей и новые тенденции, сделают нашу обувь узнаваемой и любимой покупателями всего мира.

6. Натуральные материалы:

– компания использует в производстве обуви большое количество натуральных материалов.

– это, главным образом, натуральная кожа, также природный каучук и растительное волокно, что, безусловно, позволяет ногам чувствовать постоянный комфорт.

7. Анатомически правильная форма

– обувь должна таким образом облегать пятку и быть свободной в передней части стопы, чтобы во время занятием спортом пятка надежно держалась в обуви, а пальцы имели достаточно место для естественного и свободного положения.

Создание спортивной обуви является процессом непрерывной эволюции. Усилия разработчиков направлены на снижение веса кроссовок, разработку новых концепций удобства обуви, отход от традиционного построения: подметка+подошва+верх, использование новейших материалов и систем

шнуровки, постоянное совершенствование производства. Например, небольшие газовые карманы для улучшения амортизации; система подгонки кроссовок по ноге; технология амортизации, используемая для снижения веса кроссовок.

1. Футбольная обувь: обувь для футбола, то есть бутсы, снабжена шипами, которых может быть шесть или двенадцать. Существуют универсальные многошиповые модели, которые подходят для игры и на травяном покрытии, и в зале. Верх у них всегда сделан из кожи — натуральной или искусственной.

2. Волейбольные кроссовки: Особенности волейбольных моделей — устойчивость при боковых перемещениях, поддержка голеностопа при боковых перемещениях, износоустойчивая подметка, защита от ударных нагрузок при прыжках. Волейбольные модели имеют широкую устойчивую подошву.

3. Баскетбольные кроссовки: Обувь для баскетбола предназначена именно для баскетбола — она очень хорошо фиксирует лодыжку (в основном модели для баскетбола «высокие»); обеспечивает устойчивость при боковых перемещениях; и защищает от ударных нагрузок при прыжках.

4. Беговые кроссовки: Беговые модели — самые лёгкие. Они отличаются от других жёсткой пяточной частью и гибкой носочной. Пяточную часть смягчают дополнительными амортизаторами. Верх беговых кроссовок выполнен из лёгких текстильных материалов — чтобы минимизировать их вес.

Некоторые виды спортивной обуви, производимой на нашем предприятии ООО «Спорт Плюс» рассмотрены на рисунках 2.1 – 2.4.



Рисунок 2.1 – Футбольные бутсы



Рисунок 2.2 – Баскетбольные кроссовки



Рисунок 2.3 – Волейбольные кроссовки



Рисунок 2.4 – Беговые кроссовки

«Спорт Плюс» — это марка обуви и аксессуаров для людей, любящих различные виды спорта и нуждающиеся в качественной и комфортной обуви с красивым минималистичным дизайном.

Особых требований для производства обуви как таковых не имеется, поскольку это не общественное питание и не производство пищевых продуктов, поэтому можно открыть заведение в подвале. А это говорит о том, что цены будут ниже, чем стоимость других помещений.

Для изготовления спортивной обуви можно выбрать помещение в отдельном здании или как элемент другого строения: все зависит от предложения коммерческой недвижимости на рынке и от ваших личных пожеланий. В среднем, арендная стоимость помещения площадью в 100 квадратных метров составит порядка 100 000 рублей. Это достаточно малая сумма, с учетом того, что для других видов бизнеса требования, предъявляемые к помещениям, намного выше.

Общая площадь здания должна составлять не менее 1600 кв. м, оно будет располагаться по улице Ленина. Длина помещения равна 50 м, ширина – 32 м. Форма здания, построенного из штучных или крупноблочных блоков, а также несущих железобетонных колонн и столбов, должна быть прямоугольной. Также в этом здании будет находиться офисное помещение, где будет располагаться управленческий персонал организации и директор в том числе.

Кроме того, необходимы складские помещения: склад готовой продукции, склад сырья и материалов. Площадь складского помещения – 560 кв. м.

Высота потолков в производственном помещении должна быть не менее 3,5 м, пол – бетонный, стены также бетонные могут быть выложены кафелем или окрашены по штукатурке, должно быть много световых приборов, в том числе светильники.

Следует организовать хороший подъезд грузовых автомобилей, которые будут привозить сырье и материалы на фабрику, разгружать, и они поступают на участок раскроя для дальнейшего использования. Ворота стандартные, нам не нужны большие ворота для проезда крупногабаритного грузового транспорта.

На предприятии должны быть обязательно предусмотрены: вентиляция, горячее и холодное водоснабжение, электроснабжение, мощная канализация и очистные сооружения. Необходимо оснащение электроэнергией.

Системы отопления, вид и параметры теплоносителя, а также тип нагревательных приборов следует принимать в соответствии с требованиями СНиП 2.04.05-91 «Отопление, вентиляция и кондиционирование» и СНиП 2.09.04-87 «Административные и бытовые здания». Параметры микроклимата в рабочей зоне производственных помещений должны соответствовать ГОСТ 12.1.005-88. Воздухообмен в помещениях определяется из условий ассимиляции производственных вредностей и обеспечения концентрации их в рабочей зоне не выше ПДК.

Необходимо холодное, горячее, противопожарное водоснабжение и канализация, соответствующие требованиям СНиП 2.04.02-84 «Водоснабжение, наружные сети и сооружения», СНиП 2.04.01-85 «Внутренний водопровод и канализация зданий». Предприятие должно быть оборудовано противопожарной сигнализацией и техническими средствами для тушения пожара.

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

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

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

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

2.2 Технология производства продукции

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

Вся технология производства спортивной обуви поделена на следующие этапы.

Первый этап пошива обуви начинается с раскройного цеха, из подготовленного сырья изготавливаются составные части обуви (бутс, кроссовок). Они вырезаются с помощью трафарета, колодок, изготавливаемых на 3-D принтере, а также с помощью специального вырубочного пресса. В этом же цеху вырезаются стельки для будущей спортивной обуви. Сначала специальная ткань прессуется, формируя стельку, затем шлифуются края, проклеиваются резиновым клеем и проходят еще один пресс.

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

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

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

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

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

Пошивочный участок. Для пошивочного участка нужны: швейные машины; пошивочный конвейер; машина для вставки подносков, для загибки краев, для разглаживания швов и для формовки кожаных нашивок на носок ботинка.

На сегодняшний день существует большое количество производителей разнообразного оборудования для производства спортивной обуви всех видов.

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

- сборочный конвейер;
- машина для прибивки стелек;
- машина для формирования нашивок на носок изделия и задников;
- машина для затяжки и для увлажнения;
- машина для отметки, для снятия обуви с колодок;
- машина для разглаживания, полировки и чистки;
- пресс для приклеивания швов;
- выборочные прессы для заготовок;
- автомат для нанесения клея;
- электропневматическая машина для загибки краев заготовки;
- пневматическая машина для разглаживания шва;

- перфорационный пресс;
- бортопрошивной автомат.

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

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

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

Основные показатели безопасной спортивной обуви.

Подошва. Она не должна препятствовала движениям стопы, подошва должна быть гибкой и эластичной. Плотная подошва повышает утомляемость, мешает ходить, препятствует здоровому развитию стопы. Лучшим материалом для спортивной обуви считается натуральная кожа, тонкая резина, термоэластопласт, полиуретан, термополиуретан.

Обувь должна иметь просторную носовую часть, чтобы пальцы располагались свободно, не сжимались и не деформировались.

Стелька. Ноги у спортсменов потеют в два раза больше, чем у любого другого человека. Поэтому спортивная обувь должна обязательно иметь стельку из 100% хлопка или мягкой натуральной кожи. Эти материалы идеально впитывают влагу.

Задник. Задники у спортивной обуви должны быть твердыми. Это не комфортно, но зато эффективно. Нога в такой обуви надежно зафиксирована и предохраняет от нежелательных боковых движений.

Каблук. У спортивной обуви может быть небольшой каблук (0,5-1 см). Он помогает удерживать вертикальное положение и частично предохраняет от заваливаний ноги в сторону, что чревато различными видами травм.

Верх обуви. Верх обуви должен надежно фиксировать ногу, не допуская смещений. Во всем остальном можно немного расслабиться и выбрать фасон верха согласно вкусу.

Вес. Спортивная обувь должна быть максимально легкой. Спортсмен совершает до 200 шагов в минуту. При такой активности тяжелая обувь будет приводить к чрезмерным нагрузкам и быстрой утомляемости.

На что обратить внимание при покупке спортивной обуви?

Вообще, кроссовки можно условно разделить на два вида: универсальные и специальные. Первые подойдут тем, кто ищет удобную обувь для прогулок, периодических пробежек по утрам и вылазкам на природу. Для постоянных физических упражнений нужно выбирать специальную обувь, которая конкретно для такого случая и создана. Этим вы сделаете большое одолжение своим ногам, на которые, как правило, идет основная нагрузка.

Например, выбирая кроссовки для ходьбы, помните, что они должны быть достаточно тяжелыми, с мягким верхом и грубой подошвой. А вот для беговых занятий на кроссовках расположены воздушные карманы, которые нужны для создания хорошей амортизации, смягчая удары при беге. Если вы занимаетесь футболом, то, наверняка, в курсе, что для данного вида спорта нужны кроссовки с шипами и широкой носовой частью. Это обеспечивает защиту лодыжек от растяжений. Для теннисистов важна сцепляющая прочная обувь. «Баскетбольные» кроссовки обеспечивают защиту при боковых движениях ног.

Теперь рассмотрим некоторые важные мелочи, которые создают идеальную пару обуви. Верх кроссовок в идеале изготовлен из сетчатого материала, который гораздо лучше пропускает воздух. На некоторых моделях присутствуют даже специальные отверстия на боковых сторонах и подошве для большей вентиляции. Они понижают температуру внутри и выводят лишнюю влагу. В качественных кроссовках стелька обязательно съемная, для того, чтобы ее можно было просушить. Спортивная обувь должна давать свободу пальцам, чтобы они могли шевелиться во время упражнений, поэтому ширина

должна позволять это. Если вы не отдаете предпочтение определенному виду спорта, то выбирайте простые универсальные кроссовки, в которых будет удобно, и стопа будет тщательно фиксироваться.

Следуя этим несложным советам, вы сможете не только подобрать комфортную пару для занятий спортом, но и защитите себя от травм, что гораздо важнее.

Расстояние от большого пальца до носка обуви должно составлять 1 см. При этом покупать обувь с большим запасом, больше на 2-3 размера не рекомендуется.

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

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



Рисунок 2.5 – Оборудование на заготовочном участке



Рисунок 2.6 – Оборудование на пошивочном участке



Рисунок 2.7 – Оборудование на участке раскроя подготовки верха обуви



Рисунок 2.8 – Оборудование на участке подготовки подошвы



Рисунок 2.9 – Сборочный конвейер

Рассмотрим подробно основные операции по производству спортивной обуви.

1. Обувщик выкраивает верх и остальные детали сборки по лекалам (30 мин).
2. Детали верха и подкладка сшиваются на швейной машине (15мин).
3. Получившаяся заготовка отдается на сбивку: сборщик обуви укладывает ее на колодку, к низу колодки крепится затяжная стелька (1 мин).
4. Детали верха промазываются специальным клеем и затягиваются затяжными клещами на затяжную стельку, после чего заготовку передают на шлифовку (10 мин).
5. Шлифуют подошву на наждаке, стачивая все неровности, для придания ей максимальной гладкости, но без фанатизма (3 мин).
6. Далее к подошве приклеивают спилок (вид кожи, получающийся при расслаивании специальными ножами на несколько слоев) (10мин).
7. После приклеивания спилока к подошве заготовки его обрабатывают для большей ворсистости и обрезают края по форме подошвы. (5-7 мин).
8. Обувь выдерживается под прессом час, достигая, таким образом, максимального эффекта от клея. (1 час/60 мин).

9. Обувь украшают декоративными элементами и вдевают шнурки (наклейки, рисунки) (30 мин).

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

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

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

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

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

Планирование персонала – это процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена.

При планировании потребностей в персонале важно учитывать такие показатели как календарный и полезный фонд рабочего времени. Он зависит от того присутствует ли сезонность в производстве; учитываются календарные, праздничные дни; круглосуточное или сменное производство; характеристики рабочих процессов.

Календарный фонд времени – число календарных дней текущего года, месяца, квартала. Календарный фонд времени показывает максимальное теоретически возможное число дней, в течение которых предприятие может работать. Напрямую для целей планирования данное значение не используется, поскольку теоретически недостижимо.

Плановый эффективный фонд рабочего времени меньше максимально возможного фонда на величину планируемых невыходов рабочих на работу по уважительным причинам (невыходы на работу по болезни и родам, время на

выполнение государственных и общественных обязанностей, продолжительность учебных отпусков и др.). Продолжительность планового эффективного фонда рабочего времени может быть определена на основе баланса рабочего времени.

Можно составить следующую таблицу баланса рабочего времени.

Таблица 2.2 – Фонд рабочего времени [составлено автором]

Элементы рабочего времени	Швея	Дизайнер	Менеджер по персоналу
1. Календарный фонд времени, дн.	365	365	365
2. Выходные и праздничные дни, дн.	116/116	116/116	116/116
3. Номинальный фонд времени, дн.	249	249	249
4. Невыходы, дн.	39	39	39
а) Очередные и дополнительные отпуска	24	24	24
б) Отпуска, связанные с родами	1	1	1
с) Выполнение государственных и общественных обязанностей	2	2	2
д) По болезни	7	7	7
е) По разрешению администрации	1	1	1
ф) Целодневные простои	2	2	2
г) прогулы	2	2	2
5. Фактическое используемое время, дн.	210	210	210
6. Потери рабочего времени в связи с сокращением продолжительности рабочего дня, часов, всего	0,5	0,5	0,5
а) Внутрисменные простои	0,3	0,3	0,3
б) Сверхурочная работа	0,05	0,05	0,05
с) В предпраздничные дни	0,15	0,15	0,15
7. Фактическая продолжительность дня, часов (нормальная продолжительность за вычетом потерь).	7,4	7,4	7,4
8. Полезный (эффективный) фонд рабочего времени, часов	1554	1554	1554

При составлении плана по персоналу необходимо определить, сколько персонала требуется для выполнения работы в объёме 25 000 пар обуви в год.

Таблица 2.3 – Расчёт численности персонала [составлено автором]

Технологические процессы	Время, сек.	Количество работников, чел.
1. Подача сырья и материалов	0,0125	2,4
2. Раскрой ткани на верхнюю, нижнюю части и стельки	0,008	1,6
3. Вырезание верхней части с помощью трафарета	0,008	1,6
4. Вырезание стельки	0,005	1
5. Склеивание стелек под прессом	0,005	1
6. Проклеивание заготовки	0,005	1
7. Прорисовка линии швов	0,005	1
8. Обжиг краев заготовки	0,005	1
9. Покраска	0,008	1,6
10. Шлифовка и спускание краев	0,008	1,6
11. Сшивание деталей и получение заготовки	0,0125	2,4
12. Вклеивание термопластичных вставок (они надеваются на специальную ступню из металла, нагретую до 150С)	0,0125	2,4
13. Подготовка временной подошвы	0,008	1,6
14. Приклеивание подошвы, предварительно «спеченной» в специальной печи	0,0125	2,4
15. Срезание излишков материала	0,0125	2,4
16. Вдевание шнурков	0,0125	2,4
17. Упаковка и маркировка обуви в коробке	0,005	1
18. Отгрузка на склад готовой продукции	0,0125	2,4

Для более рационального плана по персоналу можно в должностные обязанности одного работника включить несколько операций. Так, загрузку сырья и выгрузку готовой продукции может производить один работник.

Таким образом, для осуществления производственного процесса на планируемом предприятии необходимо 42 работника различных категорий:

– закройщики – 5 человек;

- портных – 5 человек;
- швей – 6 человек;
- технолог – 2 человека;
- мастер поклейки участка и сборщики – 9 человек;
- упаковщик – 4 человек;
- наладчики – 2 человека;
- слесарь-электрик – 1 человек.

Особых требований для производства обуви как таковых не имеется, поскольку это не общественное питание и не производство пищевых продуктов, поэтому можно открыть заведение в подвале. А это говорит о том, что цены будут ниже, чем стоимость других помещений.

Для изготовления спортивной обуви можно выбрать помещение в отдельном здании или как элемент другого строения: все зависит от предложения коммерческой недвижимости на рынке и от ваших личных пожеланий. В среднем, арендная стоимость помещения площадью в 100 квадратных метров составит порядка 100 000 рублей. Это достаточно малая сумма, с учетом того, что для других видов бизнеса требования, предъявляемые к помещениям, намного выше.

Общая площадь здания должна составлять не менее 1600 кв. м. Длина помещения равна 50 м, ширина – 32 м. Форма здания, построенного из штучных или крупноблочных блоков, а также несущих железобетонных колонн и столбов, должна быть прямоугольной. Также в этом здании будет находиться офисное помещение, где будет располагаться управленческий персонал организации и директор в том числе.

Кроме того, необходимы складские помещения: склад готовой продукции, склад сырья и материалов. Площадь складского помещения – 560 кв. м.

Высота потолков в производственном помещении должна быть не менее 3,5 м, пол – бетонный, стены также бетонные могут быть выложены кафелем

или окрашены по штукатурке, должно быть много световых приборов, в том числе светильники.

Следует организовать хороший подъезд грузовых автомобилей, которые будут привозить сырье и материалы на фабрику, разгружать, и они поступают на участок раскроя для дальнейшего использования. Ворота стандартные, нам не нужны большие ворота для проезда крупногабаритного грузового транспорта.

На предприятии должны быть обязательно предусмотрены: вентиляция, горячее и холодное водоснабжение, электроснабжение, мощная канализация и очистные сооружения. Необходимо оснащение электроэнергией.

Системы отопления, вид и параметры теплоносителя, а также тип нагревательных приборов следует принимать в соответствии с требованиями СНиП 2.04.05-91 «Отопление, вентиляция и кондиционирование» и СНиП 2.09.04-87 «Административные и бытовые здания». Параметры микроклимата в рабочей зоне производственных помещений должны соответствовать ГОСТ 12.1.005-88. Воздухообмен в помещениях определяется из условий ассимиляции производственных вредностей и обеспечения концентрации их в рабочей зоне не выше ПДК.

Необходимо холодное, горячее, противопожарное водоснабжение и канализация, соответствующие требованиям СНиП 2.04.02-84 «Водоснабжение, наружные сети и сооружения», СНиП 2.04.01-85 «Внутренний водопровод и канализация зданий». Предприятие должно быть оборудовано противопожарной сигнализацией и техническими средствами для тушения пожара.

Форма здания, построенного из штучных или крупноблочных блоков, а также несущих железобетонных колонн и столбов, должна быть прямоугольной.

На рисунках 2.10 и 2.11 представлены планы помещений планируемого предприятия.

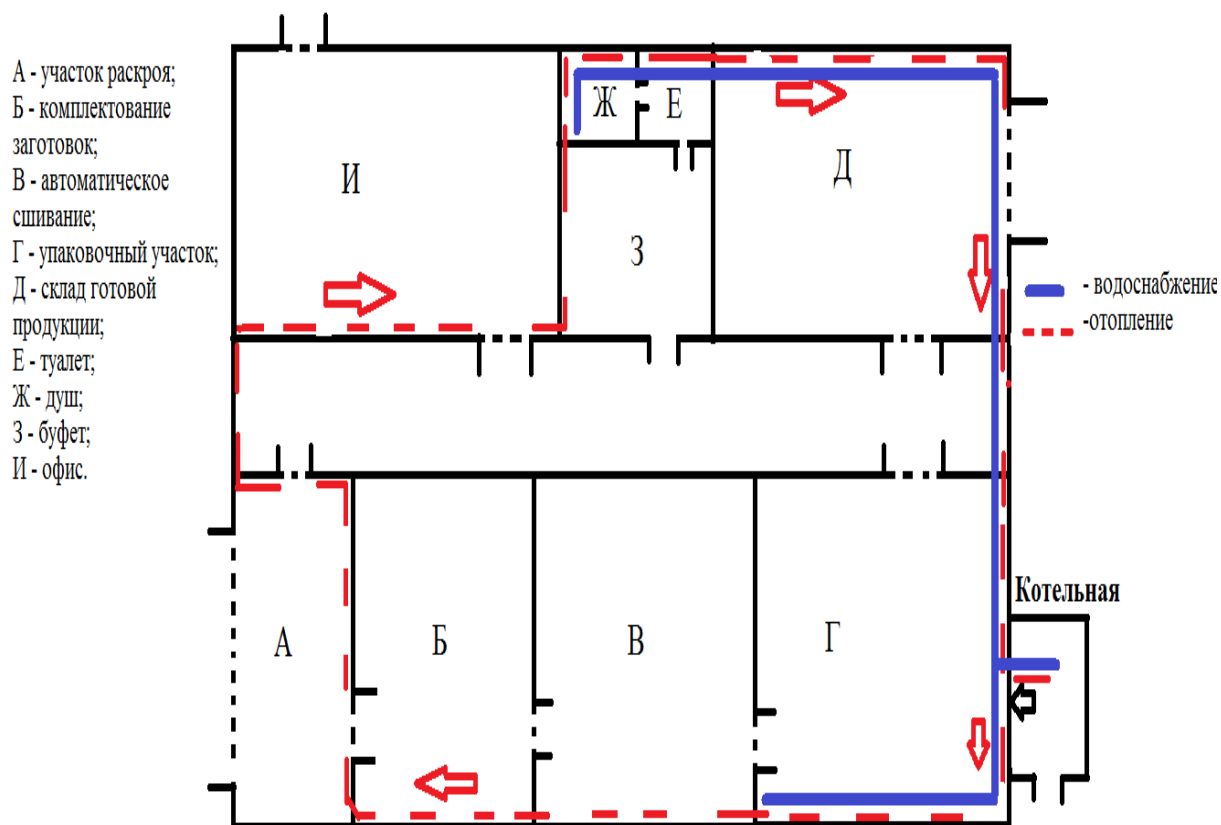


Рисунок 2.10– План производственного помещения с коммуникациями

А теперь представим, как располагалось бы оборудование в данном здании, если бы оно было и нормально функционировало. Вот примерный план такого здания.



Рисунок 2.11– План производственного помещения с оборудованием

Производственные помещения – вид коммерческой недвижимости, расположенной в специально предназначенных зданиях и сооружениях. Подобные строения используются для осуществления трудовой деятельности, связанной с участием в различных видах производства, организации, контроле и управлении предприятием. Производственное помещение для производства спортивной обуви с оборудованием было представлено на рисунке 2.12.

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

Производственная мощность определяется по формуле:

$$\text{ПМ} = \text{ПО} * \text{Ст} * \text{Фэ}, \quad (1)$$

где ПМ – годовая производственная мощность, пар в год;

Фэ– эффективный годовой фонд времени единицы оборудования, ч;

ПО – производительность оборудования, пар в час;

Ст – количество единиц оборудования, пар;

$$\text{ПМ} = 20 * 1250 * 1 = 25000 \text{ пар в год.}$$

Таким образом, производственная мощность предприятия ООО «Спорт Плюс» – это выпуск 25 тыс. пар в год.

Спортивная обувь уже давно перешла из разряда функциональных вещей в модный и стильный предмет для любого спортсмена. Красивая и удобная обувь для занятий спортом пользуется большим спросом среди покупателей.

Как ни странно, конкуренция в этом сегменте рынка сравнительно невысока. В основном, здесь преобладает дешевая обувь китайского производства, но есть и брендовая спортивная обувь от Nike, Adidas, Demix и других.

Мы будем акцентировать внимание на пока пустующую нишу относительно качественной спортивной обуви в среднем ценовом сегменте. Это могут быть как футбольные бутсы, так и обычные беговые кроссовки. Такая

спортивная обувь комфортна для игры в различные виды спорта от волейбола до легкой атлетики, кроме того она также может стать приятным и оригинальным подарком для спортсмена.

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

Необходимое оборудование зависит от моделей, которые будут выпускаться, и материалов, которые будут использованы. Для обычных кроссовок в качестве подошвы используется микропористая резина, а для верха – синтетические материалы, а для стельки – специальный материал. Приобрести все необходимые материалы можно в оптово-розничных специализированных магазинах для обувщиков, также можно найти надежных поставщиков ткани, резины и другого для создания спортивной обуви.

2.3 Производственная логистика

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

Товарная политика предприятия – определенный курс действий товаропроизводителя и принципы его поведения, обеспечивающие формирование ассортимента и управление им, создание и поддержание

конкурентоспособности товаров на требуемом уровне, нахождение для товаров определенных товарных ниш [10, С. 67].

Разработка товарной политики ООО «Спорт Плюс» включает два этапа:

- принятие решения в области торговой марки;
- определение ассортиментного ряда обуви.

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

Производимая в ООО «Спорт Плюс» продукция, маркируется названием «Спорт Плюс» и логотипом, представленным на рисунке 2.12.



Рисунок 2.12 – Логотип продукции ООО «Спорт Плюс»

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

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

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

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

Для определения бюджета рекламной кампании в таблице 2.4 приведено комплексное содержание плана работы со СМИ на неделю.

Таблица 2.4 – План недельной работы СМИ ООО «Спорт Плюс»[составлено автором]

	Стоимость, руб.	Потребность	Затраты, руб.
Участие в выставках	1000/ 1 день.	2 дня	2000
Сотрудничество с торговыми сетями	5000	-	5000
Листовка	¼ / 1 лист	1000 листов	250
Компьютерная сеть	2000 (регистрация), 100 (дизайн)	1 Web-страница	2100
Итого	9350		

Таким образом, затраты по рекламе в ООО «Спорт Плюс» на неделю равно 9350 рублей.

2.4 Планирование деятельности предприятия

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

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

Тип производства определяется коэффициентом закрепления операции по формуле:

$$K_{з.о.} = O/P, \quad (2)$$

где O – общее число всех операций при производстве товаров;

P – число рабочих мест при производстве.

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

$1 < K_{з.о.} < 20$, то производство среднесерийное;

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

Определяем тип производства для ООО «Спорт Плюс»:

$O = 13$, $P = 5$, следовательно, $K_{з.о.} = 10 / 4 = 2,6$ – производство массовое.

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

Для ведения эффективной деятельности необходимо правильно выбрать поставщика ресурсов (ткани).

1. ООО «Вестмаркет» г. Москва.
2. ООО «ВьянТекс» г. Москва.

3. ИП Судоргин О. В., г. Пенза.
4. ООО «Текс-Стиль» г. Саратов.
5. Поставщики из Китая (усреднено).

Для правильного выбора поставщика необходимо учесть соответствие его определённого набору критериев. Оценка поставщиков будет произведена по следующим критериям:

- финансовые условия;
- качество;
- местоположение поставщика;
- надёжность поставки.

Таблица 2.5 – Финансовые условия, предоставляемые поставщиками
[составлено автором]

Поставщик	Финансовые условия			
	Цена за ед. сырья (ткани), руб.	Скидки, %	Отсрочка платежа	Оплата доставки
ООО «Вестмаркет»	40	0	По факту	За наш счёт
ООО «ВьянТекс»	20	2	По факту	За наш счет
ИП Судоргин О.В.	37	1	15 дней	За счёт организации
ООО «Текс-Стиль»	28	0	По факту	За счет организации
Поставщики из Китая	18	5	20 дней	За наш счёт

Значимость критериев для предприятия не равнозначна, поэтому присвоим критериям коэффициенты.

1. Цена – 0,5;
2. Скидки – 0,2;
3. Отсрочка платежа – 0,25;
4. Оплата доставки – 0,15.

Таблица 2.6 – Оценка поставщиков по финансовым условиям [составлено автором]

Поставщик	Цена за метр ткани, руб.			Скидки, %			Отсрочка платежа			Результат
	Положение	Вес	Значение	Положение	Вес	Значение	Положение	Вес	Значение	
ООО «Вестмаркет»	1	0,5	0,5	2	0,1	0,2	2	0,25	0,5	1,2
ООО «ВьянТекс»	4	0,5	2	4	0,1	0,4	2	0,25	0,5	2,9
ИП Судоргин О.В.	2	0,5	1	3	0,1	0,3	4	0,25	1	2,3
ООО «Текс- Стиль»	3	0,5	1,5	2	0,1	0,2	2	0,25	0,5	2,2
Поставщики из Китая	5	0,5	2,5	5	0,1	0,5	5	0,25	1,25	4,25

По предлагаемым финансовым условиям наиболее выгодным поставщиком являются поставщики из Китая.

Таблица 2.7 – Оценка поставщиков по качеству предлагаемого товар [составлено автором]

	Качество сырья									
Поставщик	Испорченная ткань			Твердая резина			Рваная упаковка			Результат
	Положение	Вес	Значение	Положение	Вес	Значение	Положение	Вес	Значение	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ООО «Вестм аркет»	4	0,4	1,6	5	0,3	1,5	5	0,3	1,5	4,6
ООО «Вьян Текс»	5	0,4	2	2	0,3	0,6	1	0,3	0,3	2,9
ИП Судорг ин О.В.	2	0,4	0,8	3	0,3	0,9	4	0,3	1,2	2,9
ООО «Текс- Стиль»	3	0,4	1,2	4	0,3	1,2	3	0,3	0,9	3,3
Постав щики из Китая	1	0,4	0,4	1	0,3	0,3	2	0,3	0,6	1,3

По качеству сырья наиболее выгодным поставщиком является ООО «Вестмаркет».

Поставщики находятся на следующем расстоянии от предприятия:

1. ООО «Вестмаркет» г. Москва – 557 км;
2. ООО «ВьянТекс» г. Москва – 557 км;
3. ИП Судоргин О.В. г. Пенза – 7 км;
4. ООО «Текс-Стиль» – 226 км;
5. Поставщики из Китая – 6 000 км.

Таблица 2.8 – Оценка поставщиков по его местоположению [составлено автором]

	Местоположение						Результат
Поставщик	Отдалённость			Удобство подъезда			
	Положение	Вес	Значение	Положение	Вес	Значение	
ООО «Вестмаркет»	2	0,8	1,6	3	0,2	0,6	2,2
ООО «ВьянТекс»	2	0,8	1,6	2	0,2	0,4	2
ИП Судоргин О.В.	5	0,8	4	2	0,2	0,4	4,4
ООО «Текс- Стиль»	4	0,8	3,2	4	0,2	0,8	4
Поставщики из Китая	1	0,8	0,8	5	0,2	1	1,8

По местоположению наиболее выгодным поставщиком является ИП Судоргин О.В.

Таблица 2.9 – Оценка поставщиков по надежности поставки [составлено автором]

Поставщик	Надежность поставки		
	Положение	Вес	Значение
ООО «Вестмаркет»	3	1	3
ООО «ВьянТекс»	5	1	5
ИП Судоргин О.В.	5	1	5
ООО «Текс-Стиль»	4	1	4
Поставщики из Китая	5	1	5

По надежности поставки наиболее выгодными поставщиками являются ООО «ВьянТекс», ИП Судоргин О.В., поставщики из Китая.

Выберем наиболее подходящего поставщика, проанализировав все критерии в совокупности.

Таблица 2.10 – Выбор поставщика [составлено автором]

Поставщик	Финансовые условия	Качество	Местоположение	Надежность	Результат
ООО «Вестмаркет»	1,2	4,6	2,2	3	11
ООО «ВьянТекс»	2,9	2,9	2	5	12,8
ИП Судоргин О.В.	2,3	2,9	4,4	5	14,6
ООО «Текс-Стиль»	2,2	3,3	4	4	13,5
Поставщики из Китая	4,25	1,3	1,8	5	12.35

Таким образом, по результатам расчётов можно сделать вывод о том, что самым выгодным поставщиком для планируемого предприятия является организация ИП Судоргин О.В.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятием управление персоналом

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

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

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

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

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

Административно-организационные методы управления:

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

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

Экономические методы управления:

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

Социально-психологические методы управления:

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

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

Основной акцент в системе мотивации персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с ТК РФ [3], организация самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ООО «Спорт Плюс», утверждаемым приказом директора.

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

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников комбината определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности предприятия и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы

используется тарифная система оплаты труда.

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

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

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом:

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

При оплате труда рабочих применяется:

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

— сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников предприятия установлены следующие доплаты:

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

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

— доплата за руководство бригадой;

— доплата за сверхурочную работу;

— доплата за выходные и праздничные дни.

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

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых

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

Размер премии составляет:

- для рабочих – 80% от оклада и сдельного заработка;
- для ИТР и служащих – 80% должностного оклада;
- для руководителей высшего звена управления – до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

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

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба предприятию или нанесение вреда его деловой репутации;
- нарушение технологической дисциплины;
- выпуск бракованной продукции;
- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;
- несоблюдение санитарного режима цехов и территорий – на 10% при оценке «удовлетворительно».

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует так же назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация

общепроизводственных праздников и др.

План по персоналу предприятия представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – План по персоналу предприятия ООО «Спорт Плюс» [составлено автором]

Должность	Кол-во	Зарплата (руб.)	Платежи
Генеральный директор	1	80 000,00	Ежемесячно, весь проект
Главный бухгалтер	1	50 000,00	Ежемесячно, весь проект
Бухгалтер - экономист	1	30 000,00	Ежемесячно, весь проект
Менеджер по персоналу	2	30 000,00	Ежемесячно, весь проект
Начальник производства	1	20 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Мастер швейного участка	1	17000	Ежемесячно, весь проект
Мастер поклеечного участка	1	17000	Ежемесячно, весь проект
Закройщик	5	15000	Ежемесячно, весь проект
Швея	11	15000	Ежемесячно, весь проект
Наладчик	2	15000	Ежемесячно, весь проект
Сборщик	8	15000	Ежемесячно, весь проект
Упаковщик	4	15000	Ежемесячно, весь проект
Слесарь-электрик	2	15000	Ежемесячно, весь проект
Технолог	2	17000	Ежемесячно, весь проект
Главный инженер	1	30 000,00	Ежемесячно, весь проект
Конструктор	2	15 000,00	Ежемесячно, весь проект
Дизайнер	2	20 000,00	Ежемесячно, весь проект
Начальник коммерческого отдела	1	30 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Менеджер по сбыту	1	15 000,00	Ежемесячно, весь проект
Менеджер по закупкам	1	15 000,00	Ежемесячно, весь проект

Общая численность работников предприятия, исходя из имеющейся потребности в выполнении всех функций, составляет 50 человек. На заработанную плату работников расходуется около 630000 рублей.

3.2 Формирование стратегий организации

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

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

Руководство предприятия ООО «Спорт Плюс» ставит своей целью и главной стратегией функционирования – стратегию дифференциации. Компания будет работать только через крупные сети спорт – магазинов, такие как сеть магазинов «Спортмастер» и предлагать продукцию со скидкой. Цена компании будет гораздо меньше, чем у компаний-гигантов (Nike, Adidas) и на уровне компании Demix – главный конкурент. Так к примеру, цены для розничных покупателей будут варьироваться от 2150 рублей (беговые кроссовки) и до 3100 (футбольные бутсы), а цены для оптовых покупателей – от 1200 (беговые кроссовки) до 1950 (футбольные бутсы).

Миссия компании ООО «Спорт Плюс» - это стать номером один для энтузиастов спорта. Для достижения этого мы обещаем производить лучший продукт, делая его доступным для вас, опираясь на наши технологические достижения. С нами Вы сможете выйти за границы возможностей тела.

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

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

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

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

Таблица 3.2 – Стратегические цели ООО «Спорт Плюс» [составлено автором]

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
С 0	Миссия	Стать номером один для энтузиастов спорта. Для достижения этого мы обещаем производить лучший продукт, делая его доступным для вас, опираясь на наши технологические достижения. С нами Вы сможете выйти за границы возможностей тела.
С 1	Положение на рынке	Завоевание 3% доли регионального рынка в первый год реализации проекта.
С 1.1		К 2019 году занять 5% на региональном рынке по производству спортивной обуви.
С 2	Объём продаж	Увеличение объема продаж.
С 2.1		К концу 2020 года достичь максимально желаемого объема продаж спортивной обуви.
С 3	Финансы	Укрепление финансовой устойчивости предприятия.
С 3.1		Снижение издержек за счёт увеличения объёмов
С 3.2		За счёт чистой прибыли предприятия, проводить постоянную модернизацию оборудования и т.д.
С 4	Трудовые ресурсы	Повышение заинтересованности персонала в качестве и результатах труда
С 4.1		Стимулирование сотрудников организации к труду (мотивация материальная и нематериальная, в зависимости от степени вклада работника).

1	2	3
С 5	Ассортимент	Расширение ассортимента обуви по достижении полной производственной мощности.
С 6	Качество	Постоянный контроль качества товара.
С 7	Социальная	Благотворительность.
С 7.1		Образование новых рабочих мест.

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

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

«Дерево целей» ООО «Спорт Плюс» представлено на рисунке 3.1.

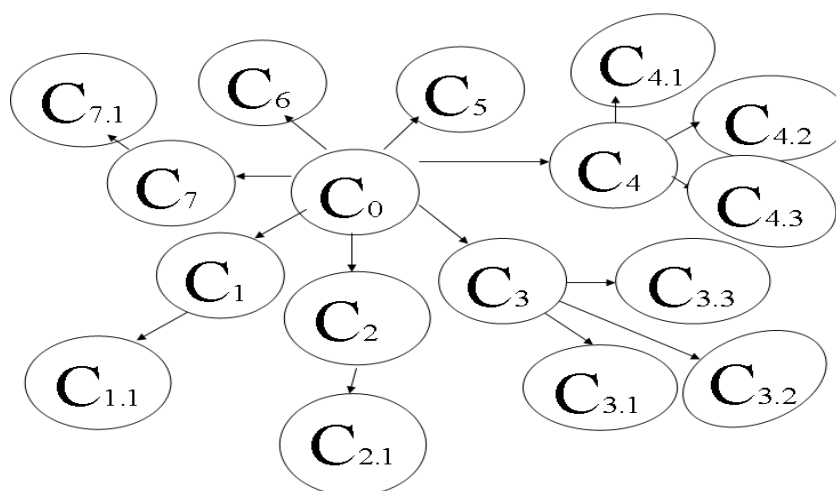


Рисунок 3.1 – «Дерево целей» ООО «Спорт Плюс»

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

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

Руководство предприятия, опираясь на принцип всеобъемлемости качества, распространяемого на каждый процесс, каждый вид деятельности, каждого сотрудника ставит своей главной целью обеспечить конкурентоспособность оказываемых услуг, как в России, так и в странах СНГ.

Список эталонных стратегий ООО «Спорт Плюс» показан в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Эталонные стратегии ООО «Спорт Плюс» [составлено автором]

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

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

По таблице 3.3 они интерпретируются следующим образом:

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

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

рост 3 – диверсифицированный рост.

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



Рисунок 3.2 – Стратегии концентрированного роста

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

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой предприятие делает все, чтобы с данным товаром увеличить объемы сбыта на данном рынке;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже производимых товаров (например, реализация обуви в новом географическом районе);
- стратегия развития товаров, предполагающая решение задачи роста за счет производства новых дифференцированных товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном рынке [26].

Для нашего предприятия целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста.

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

Таблица 3.4 – Характерные особенности сбытовой и маркетинговой стратегий ООО «Спорт Плюс» [составлено автором]

Факторы	Характерные особенности	
	сбытовой стратегии	маркетинговой стратегии
1	2	3
Мотивация менеджеров	Потребности предприятия	Удовлетворение потребностей
Руководство предприятия	Заведующий производством, отвечающий за создание обуви	Менеджер по сбыту, отвечающий за реализацию товара
Ассортимент	Узкий	Узкий
Ориентация производства	Опора на имеющиеся факторы производства	Ориентация на платеж. спрос потребителя
Цели и задачи предприятия	Эндогенна – снижение издержек	Экзогенна – учет потребностей потребителя
Горизонт планирования	Преимущественно краткосрочное	Обычно долгосрочное
Ориентация производства	Увеличение объемов производства обуви	Создание новых видов обуви на основе выявленных потребностей

1	2	3
Производственный процесс	Жесткий, ориентированный на возможности	Гибкий, ориентированный на запросы потребителя
Ценовая политика	Издержки плюс прибыль	Ориентация на конкурентов
Конкурентоспособность товара	Зависимость от цены реализации	Зависимость от потребительской ценности

Альтернативные маркетинговые стратегии рассмотрены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Альтернативные маркетинговые стратегии [составлено автором]

Вид стратегии	Краткое содержание стратегии	Форма выражения
Товар (услуга)		
1	2	3
1. Усовершенствование товара	Усовершенствование товара без изменения цены	Качество, новые виды товара и др.
2. Модификация товара	Разработка новых видов товара на основе имеющейся ее концепции	Новые виды
3. Дифференцирование	Различные виды автоматизации в зависимости от потребностей	Анализ продуктового ряда
4. Оптимизация продуктового ряда	Исключение видов товара, не соответствующего требованиям рынка	Анализ продуктового ряда
5. Расширение ассортимента	Расширение ассортиментного ряда товара	Новые виды товара для имеющихся сегментов рынка
6. Диверсификация	Создание новых видов товара и освоение новых рынков	Новые виды товара для имеющихся сегментов рынка
7. Технологии	Покупка лицензий и технологий изготовления новых видов товара.	
Рынок		
8. Расширение рынка	Освоение новых рынков, на которых можно продавать товар	Каналы сбыта
Цена		
9. Цена проникновения	Низкие цены при продвижении товара на рынок для увеличения спроса и объема продаж	Целевые группы потребителей и каналы сбыта
10. Стандартизация цен	Единая структура цен на один и тот же товар в целях формирования одинакового имиджа в глазах потребителей	

1	2	3
11. Расширение финансирования	Сокращение финансовой поддержки с целью создания преимуществ в конкурентной борьбе	
Стимулирование сбыта - реклама		
12. Расширение целевых групп	Информирование новых целевых групп об имеющихся и новых видах товара на рынке	

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

Таблица 3.6 – SWOT-анализ ООО «Спорт Плюс» [составлено автором]

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

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

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

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

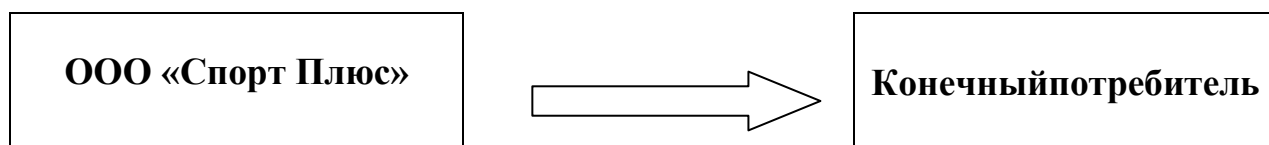


Рисунок 3.3 - Канал распределения «нулевого уровня» ООО «Спорт Плюс»

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

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

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

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

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

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

Таблица 3.7 – Формирование рекламного бюджета ООО «Спорт Плюс» [составлено автором]

Вид рекламы	Цена за единицу	Период времени	Общая сумма за год,
Реклама в социальных сетях	4000	12 мес.	48 000
Реклама по телевидению	14 000	6 мес.	84 000
Фрейм-реклама	4000	12 мес.	48 000
Реклама на страницах интернет-магазина	5000	12 мес.	60 000
Наружная (внешняя) реклама	10 000	6 мес.	60 000
Создание собственного сайта	3000		3000
Итого	46 000		303 000

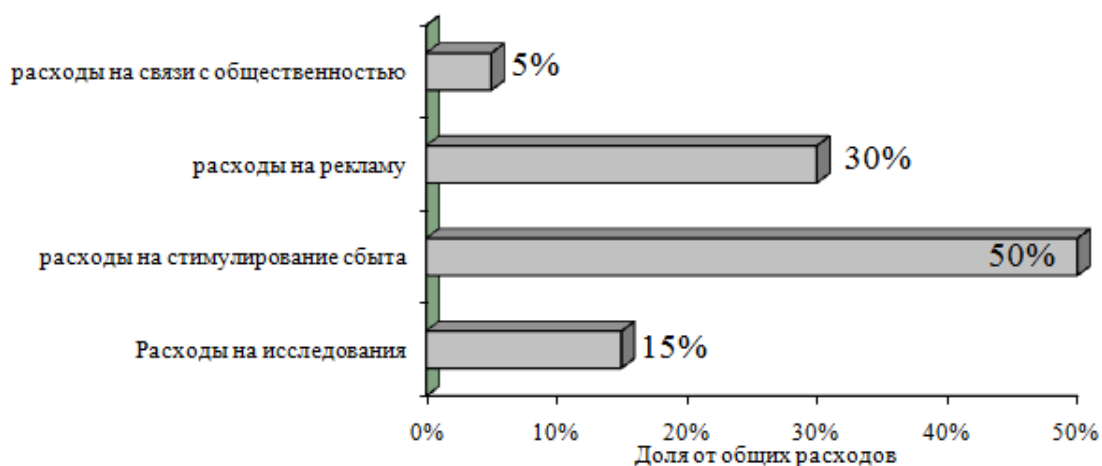


Рисунок 3.4 – Расходы на продвижение услуг ООО «Спорт Плюс», %

При формировании рекламного бюджета в него включаются расходы на создание рекламных материалов и их размещение в средствах массовой информации, а также сопряженные с этим административные расходы (заработная плата сотрудников рекламного отдела или гонорар консультантов). В соответствии с другим подходом формируется единый маркетинговый бюджет, в составе которого выделяются расходы на исследования (в среднем около 15% общих расходов), на стимулирование сбыта (в среднем около 50%), на рекламу (около 30%) и связи с общественностью (около 5%).

3.3 Управление качеством

Контроль в ООО «Спорт Плюс» осуществляется на всех этапах производственного цикла. Главная цель управления качеством – повышение качества контрольных операций. Проблемой может выступать: брак при производстве, несоблюдение технологической документации. Цель по уменьшению показателя брака за счет повышения контроля, каждого этапа производства: 5% в 2019 году, 3% в 2020 году, к 2021 году планируется свести данный показатель к нулю.

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

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

Кроме того, мы обозначим процессы организации (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Процессы организации и их сетевая модель [составлено автором]

Процессы	
Основные	Вспомогательные
Закупка	Маркетинговое исследование
Производство	Оценка, измерение и анализ
Реализация	Мониторинг удовлетворенности потребителей
	Управление персоналом
	Управление финансами
	Экономическое планирование

Кроме того, можно составить следующие схемы, касающиеся управления качеством при производстве спортивной обуви в ООО «Спорт Плюс»:

1. сетевая модель процессов организации ООО «Спорт Плюс» (приложение Г);
2. производство спортивной обуви (приложение Д);
3. диаграмма управления процессом производства спортивной обуви (приложение Е).

Более того, можно рассмотреть общие сведения о процессах создания спортивной обуви и сетевую модель процесса производства спортивной обуви на предприятии ООО «Спорт Плюс» (таблицы 3.10, 3.11).

Таблица 3.10 – Формирование общих сведений о процессах [составлено автором]

Процесс	Краткое описание	Вход	Выход	Владелец
1	2	3	4	5
Закупка сырья (ткань, картон, полиуретан, пластмасса)	1.Выбор поставщиков 2.Оформление заявки 3.Согласование условий поставки 4.Заключение договора 5.Контроль выполнения заказа 6.Прием заказа	Закупочная ведомость Требования к поставщикам	Ресурсы (соответствующее требованиям заказа)	Менеджер по закупкам
Создание образца обуви на 3D принтере	1. Создание образца обуви на компьютере 2. Корректировка образца начальником производства 3. Печать заготовки на 3D принтере	Эскиз моделей	Гипсовая модель будущей обуви	Начальник производства
Создание подошвы	Осуществляется в прессах под высоким давлением. В формы под подошвы заливается полиуретан, а также другие его жидкие производные, в том числе пластмасса	Пластмасса, полиуретан	Готовая подошва	Начальник производства
Пошив верхней части обуви	На этом этапе создается верхняя часть обуви с помощью колодок различных размеров	Ткань	Верхняя часть обуви	Начальник производства
Склеивание подошвы и верхней части обуви	1. Приклеивание и пришивание подошвы к верхней части обуви 2. Окончательное склеивание под прессом	Подошва и верхняя часть обуви	Готовая продукция	Начальник производства

Продолжение таблицы 3.10

1	2	3	4	5
Упаковка продукции	Упаковывание в коробки с маркировкой, этикетками марки, и бумагой для поддержания формы обуви (шнурки идут в комплекте)	Готовая продукция	Готовая продукция в упаковке	Начальник производства
Реализация	1. Поиск потребителей 2. Коммуникации 3. Согласование условий поставки 4. Заключение договоров поставки 5. Поставка готовой продукции	Спортивная обувь для различных видов спорта (футбол, баскетбол, волейбол, легкая атлетика)	Прибыль (Деньги)	Начальник коммерческого отдела

Таблица 3.11 – Сетевая модель процесса производства спортивной обуви
[составлено автором]

Начальник производства	Компьютерщики1 и 2 (Создание образца обуви на 3D принтере)	Оператор прессовочного станка 3 и 4 (Создание подошвы)	Швеи 5 и 6 (Пошив и склеивание)	Контролер ы 7 и 8
1. Запуск производства	<div>2. Создание образца обуви на компьютере</div> <div>3. Корректировка образца начальником производства</div> <div>4. Печать заготовки на 3D принтере</div>	<div>5. Заливка полиуретана и жидкой пластмассы в форму</div> <div>6.Поме щение формы под пресс</div> <div>5. Обрезание краев подошвы для придания лучшей формы</div>	<div>8. Пошив подошвы и верхней части обуви (прикрепление шипов)</div> <div>9. Склеивание под прессом подошвы и верхней части обуви</div>	10. Контрол ь и упаковк а готовой спортив ной обуви

Разработка подобных моделей дает возможность представить цепочку прохождения процесса через исполнителей. Есть возможность выявить места возникновения риска (несоответствия). Велика вероятность выявить риск во время перехода работы от одного исполнителя к другому.

Философия управления качеством говорит о необходимости удовлетворения потребителей, в том числе внутренних. Поэтому необходимо обеспечить полную удовлетворенность исполнителей результатом работы по предшествующим этапам.

С целью минимизации рисков по процессу необходимо выявить места возникновения возможных несоответствий и задать критерии качества работы.

Таким образом, компьютерщики 1 и 2 должны быть известны критерии качества сырья и условия и порядок его использования. Операторы прессовочного станка 3 и 4 должны быть известны критерии оценки качества использования сырья, что позволит им оценить качество предшествующих работ (и свою удовлетворенность) и требования к созданию подошвы. Швеи 5 и 6 должны быть удовлетворены качеством поставленных им подошв, выполняя склейку и пошив обуви, т.е. должны знать критерии оценки качества сырья и создания подошв. Итоговый контроль качества выполняют контролеры 7 и 8, и в случае его удовлетворения предыдущими работами к потребителям практически не может попасть некачественный продукт.

Для тех этапов процесса, где велик риск возникновения несоответствий, имеет смысл описать процедуру их выполнения. Документирование позволит предотвратить брак.

В данном процессе основные действия выполняются оборудованием, станками и машинами, но вероятность возникновения риска при пошиве велика, так как весь процесс зависит от профессионализма швей и операторов оборудования.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Размер уставного капитала ООО «Спорт Плюс» составляет 10000 рублей. Вышеуказанный размер уставного капитала предприятия соответствует учредительным документам предприятия. Структура капитала предполагает только внесение денежных средств.

По произведенным расчетам сумма чистых денежных поступлений в конце проекта составит почти 29,2 млн руб. (Все расчеты были произведены в программе ProjectExpert).

Для реализации проекта необходимо проведение следующих мероприятий финансового плана.

1. Кредит на покупку оборудования на сумму 3,9 млн руб. в феврале 2019 года.
2. Кредит на пополнение оборотных средств в апреле 2019 года – 3,7 млн. руб.

Выплату процентов по кредитам планируется производить равномерно с отсрочкой основного платежа с 16 по 42 месяц по 145 269 рублей (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Данные о кредитах [составлено автором]

Название	Дата	Сумма (руб.)	Срок	Ставка %
Кредит на покупку оборудования	01.02.2019	3 900 000,00	30 мес.	13,00
Кредит на пополнение оборотных средств	01.04.2019	3 728 000,00	24 мес.	11,00

Кредиты будут взяты в ПАО «Сбербанк России», так как это самый надежный банк на сегодняшний момент и с приемлемым процентом годовых по кредиту на покупку оборудования (от 12,2 %) и кредита на пополнение оборотных средств (от 11 %). Полное погашение суммы кредита произойдет в сентябре 2021 года. График погашения кредита представлен в таблице 3.13, 3.14.

Таблица 3.13 – Погашение кредита (2019 г.), руб. [составлено автором]

Показатели	1 кв.2019	2 кв.2019	3 кв.2019	4 кв.2019
Выплаты в погашение займов		144 444,44	788 380,95	965 904,76
Выплаты процентов по займам	47 068,97	230 089,54	255 678,64	221 871,97

Таблица 3.14 – Погашение кредита (2020-2022 г.), руб. [составлено автором]

Показатели	1 кв.2020	2 кв.2020	3 кв.2020	4 кв.2020	2021год	1-6 мес. 2022 год
Выплаты в погашение кредитов	965 904,76	965 904,76	965 904,76	965 904,76	1 865 650,79	-
Выплаты процентов по кредитам	188 065,30	154 258,64	120 451,97	86 645,30	75 966,35	-

Поступления от продаж за первый год проекта (2019 г.) составят около 45,6 млн руб. В 2020 году выручка от продаж возрастет более, чем на 55% и составляет более 84 млн рублей. В последующих годах выручка растет на 6-7% ежегодно, что обусловлено как ростом продаж, связанным с освоением новых рынков и сегментов, а также инфляцией.

Таблица 3.15 – Баланс денежных расходов и поступлений, прогнозируемые чистые денежные поступления, руб.[составлено автором]

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	1-6 мес. 2022 г.
Поступления	45 695 590,27	84 246 855,30	163 390 920,94	82 049 440,25
Расходы	42827762,03	66847520,13	110703898	51452376,5
Налоговые выплаты	5 389 419,15	10 357 207,04	21 869 496,88	11 747 626,42
Чистые денежные поступления	1 656 275,90	2 977 942,77	30 110 624,08	48 088 447,40

Затраты по поиску производителей необходимого предприятию оборудования, доставке оборудования до места назначения, установке и наладке оборудования оплачиваются за счет кредита и собственных средств предприятия. Для установки оборудования проведения пусконаладочных работ привлекаются специалисты фирмы поставщика, услуги которых оплачиваются отдельно. Так же планируется проведение обучения работников предприятия принципам работы нового оборудования. Данные по длительности и стоимости описанных работ находятся в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Этапы инвестиций в производство [составлено автором]

Название	Длительность	Дата начала	Дата окончания	Стоимость этапа, руб
Регистрация предприятия	5	01.01.2019	06.01.2019	6000
Аренда помещения	7	06.01.2019	13.01.2019	352000
Ремонт	20	14.01.2019	03.02.2019	300000
Проведение водопровода, газа и электричества	25	29.01.2019	23.02.2019	40000
Оснащение охранной системой	7	29.01.2019	05.02.2019	100000
Покупка оборудования	8	23.02.2019	03.03.2019	2808000
Монтаж и наладка оборудования	20	03.03.2019	23.03.2019	60000
Компьютерное оснащение	7	23.02.2019	02.03.2019	60000
Закупка программного обеспечения	7	23.02.2019	02.03.2019	70000
Набор персонала	11	22.03.2019	02.04.2019	560000
Обучение персонала	10	02.04.2019	12.04.2019	20000
Аттестация рабочих мест	8	22.03.2019	30.03.2019	30000
Реклама компании	3	02.04.2019	05.04.2019	60000
Сертификация продукции	14	08.04.2019	22.04.2019	80000
Производство [Беговые кроссовки]	0	24.04.2019	...	-
Производство [Волейбольные кроссовки]	0	26.04.2019	...	-
Производство [Баскетбольные кроссовки]	0	26.04.2019	...	-
Производство [Футбольные бутсы]	0	28.04.2019	...	-

В апреле 2019 г. на предприятии планируется начать сбор документации для получения сертификата соответствия СМК предприятия международным стандартам качества. Это процесс длительный, трудоемкий и дорогостоящий, но необходимый для повышения конкурентоспособности предприятия. Для этого будет проведено предварительное обучение руководящего состава предприятия. Общие затраты на сбор необходимой документации составят 40 000 рублей. Сертификат выдается фирмой, имеющей на это специальное разрешение и стоимость самого сертификата, составит 25 тыс. рублей. Провести внедрение системы менеджмента качества на предприятии планируется в течение 1 года, и общие затраты на внедрение системы составят 80 000 рублей.

На предприятии используются следующие варианты продаж.

Таблица 3.17 – Варианты продаж и условия его оплаты [составлено автором]

Продукт/Вариант	Описание
Футбольные бутсы	
	Задержки платежей: 14 дней
	Продажа по факту
Баскетбольные кроссовки	
	Задержки платежей: 7 дней
	Продажа по факту
Волейбольные кроссовки	
	Задержки платежей: 7 дней
	Продажа по факту
Беговые кроссовки	
	Задержки платежей: 7 дней
	Продажа по факту

В январе 2020 года планируется повышение цены на 7% в связи с сертификацией СМК.

Рассмотрим структуру себестоимости продукции предприятия.

Себестоимость продукции состоит из постоянных и переменных затрат. Переменными признаются затраты на материалы и комплектующие, они меняются с изменением объемов производства, а постоянными считаются затраты на оплату труда, издержки по содержанию помещения, маркетинговые и производственные издержки, с изменением объема производства они не меняются или меняются незначительно.

Итак, прямые издержки на материалы и комплектующие для производства товара видны из таблицы 3.18.

Таблица 3.18 – Прямые издержки на материалы и комплектующие для производства товара [составлено автором]

Наименование	Ед. изм.	Цена(руб.)
Синтетическая кожа	м	300,000
Ткани	м	175,000
Каучук	м	400,000
Резина	м	330,000
Полиуретан	м	230,000
Пластмассовые детали	кг	10,000
Картон	м	5,000
Клей	л	400,000
Полировочные материалы	г	10,000
Застежки	шт	3,000
Шнурки	шт	15,000
Коробки	шт	100,000
Шипы	шт	20,000

Кроме прямых издержек предприятие осуществляет затраты косвенного характера, не связанных прямо с объемами производимой продукции. Эти расходы разделяются на общехозяйственные (или административные), общепроизводственные и сбытовые. В состав административных расходов

входят затраты на страхование собственности (имущества); затраты на содержание административных зданий (отопление, освещение, канализация, водоснабжение, вентиляция, и т.д.); затраты на социально-бытовые нужды; командировочные затраты; представительские расходы; оплата расходов на связь; канцелярские расходы и т.п. Общепроизводственные издержки образованы за счет расходов на содержание и ремонт зданий и сооружений производственного назначения, затрат по эксплуатации оборудования, текущий ремонт оборудования и транспортных средств, внутризаводских транспортных затрат, связанных с производственными процессами, затрат на охрану труда, затрат на текущую подготовку и переподготовку кадров. Сбытовые расходы – это транспортные затраты (без внутризаводских); тара и упаковочные материалы (кроме тары, отпускаемой покупателю вместе с готовой продукцией – учитывается в составе прямых материальных затрат); комиссионные сборы, включая отчисления сбытовым организациям; затраты на маркетинг и рекламу. Все вышеперечисленные затраты начисляются косвенным методом и составляют:

- общехозяйственные – 1% от суммарных прямых затрат,
- общепроизводственные – 30 % от стоимости сырья, материалов и комплектующих,
- коммерческие – 5 % от валового объема продаж.

Кроме того, предполагается около 60 тыс. руб. в квартал тратить на рекламу.

Расчет точки безубыточности показал, что для получения прибыли предприятию необходимо производить:

- футбольных бутс – 432,23 пар в месяц;
- баскетбольных кроссовок – 416,28 пар в месяц;
- волейбольных кроссовок – 851,46 пар в месяц;
- беговых кроссовок – 1564,10 пар в месяц.

Данные объемы безубыточности достигаются при следующем уровне цен:

Таблица 3.19 – Цены обуви производимой компанией ООО «Спорт Плюс»
[составлено автором]

Продукт/Вариант	Цена(руб.)
Футбольные бутсы	1 950,000
Баскетбольные кроссовки	1 650,000
Волейбольные кроссовки	1 400,000
Беговые кроссовки	1 200,000

Наиболее важная информация о деятельности предприятия содержится в итоговых таблицах, получаемых в результате расчета проекта (Все расчеты были произведены в программе ProjectExpert):

- отчет о движении денежных средств;
- отчет о финансовых результатах.

Эти отчеты отражают состояние денежных средств, активов и пассивов предприятия в процессе реализации проекта. Информация в таблицах представлена в те интервалы времени, которые соответствуют выбранному масштабу, в предлагаемом проекте это год.

Отчет о финансовых результатах позволяет определить из каких, составляющих складывается прибыль предприятия.

Структура отчета отражает порядок расчета прибыли. Результаты каждого шага расчетов помещаются в соответствующих строках таблицы «Отчет о финансовых результатах» (приложение Ж).

Валовой объем продаж равен сумме поступлений от продажи продукции за вычетом НДС. Если за 2019 год предприятие еще не получает чистой прибыли, так как производство только начиналось, но продажи – с 2020 года и в последующем году выручка уже превышает 6.8 млн руб., а в 2021 году её величина уже составляет почти 7,4 млн руб.

Чистый объем продаж равен валовому объему продаж за вычетом потерь. Поскольку потери предприятия учитываются в процессе производства, на предприятии существует жесткий контроль качества, и потребителю

отпускается только безупречная продукция, чистый объем продаж будет меньше валового на 5%.

Валовая прибыль определяется как разность чистого объема продаж и прямых издержек. Её величина к валовому объему продаж составляет около 55%.

В первые два года своей работы предприятие будет работать с убытком, что связано с освоением производства, покрытием убытков предыдущих периодов. Убыток 2019 года составляет 1,908 млн руб., а за 2020 год предприятие уже получает прибыль в размере 4,534 млн руб. В следующем году чистая прибыль увеличивается больше чем в 7 раз.

Отчет о движении денежных средств или «Кэш-фло» показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат (приложение 3). Приведенные расчеты показывают, что баланс наличности на протяжении всего расчетного периода является положительной величиной, что свидетельствует о эффективном формировании и расходовании денежных средств.

Период окупаемости – это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Период окупаемости данного проекта равен 26 месяцам (таблица 3.20).

Таблица 3.20 – Интегральные показатели [составлено автором]

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	14,00
Период окупаемости, мес	26
Дисконтированный период окупаемости, мес	27
Средняя норма рентабельности, %	139,47
Чистый приведенный доход, руб	29 156 001
Индекс прибыльности	3,60
Внутренняя норма рентабельности, %	112,90
Модифицированная внутренняя норма рентабельности, %	61,26
Длительность, лет	2,42

На рисунке 3.5 представлен график окупаемости проекта, на котором видно, что с 2021 год проект начинает себя окупать и продолжать делать это в последующие года.

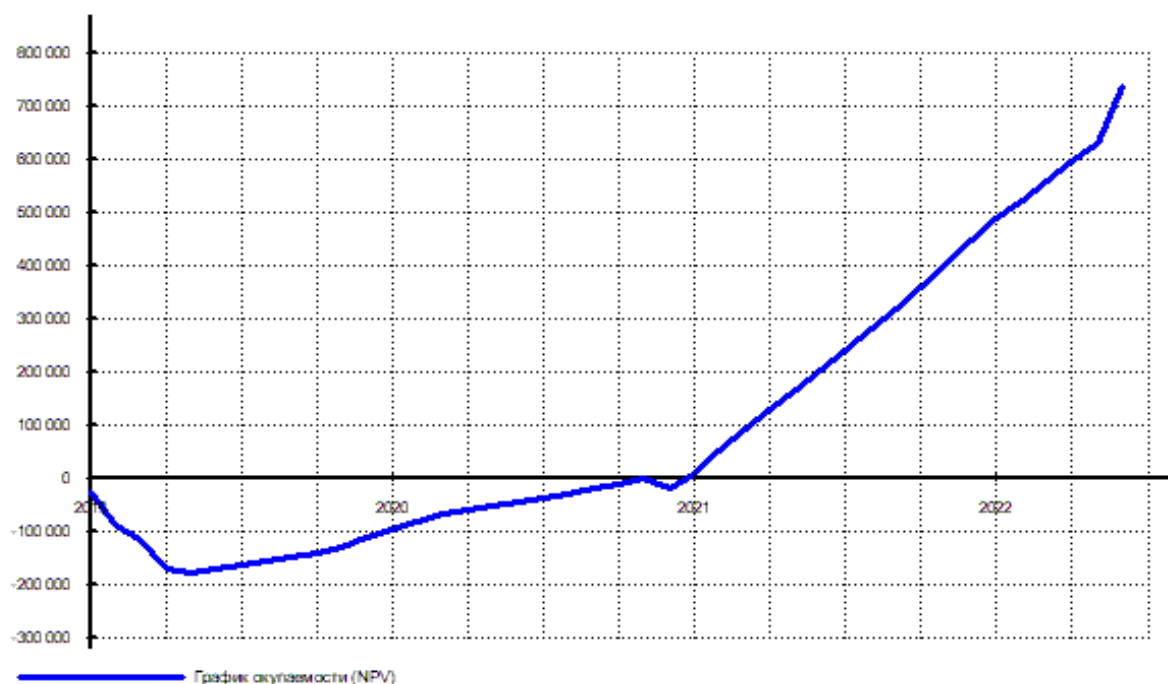


Рисунок 3.5– График окупаемости проекта

Дисконтированный период окупаемости рассчитывается аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 14% годовых, составляет 27 месяцев.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 139,47 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Чистый приведенный доход от реализации проекта составляет почти 29 млн. руб., что также свидетельствует о выгоде проекта.

Таким образом, наши расчеты подтверждают возможность и выгоду реализации проекта на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

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

Целью ВКР является исследование перспектив создания и эффективного управления предприятия по производству спортивной обуви. Тема ВКР сформулирована с учетом возможности реализации его на практике.

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

Объектом исследования является ООО «Спорт Плюс» – предприятие по производству спортивной обуви. Предприятие является коммерческой

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

Планируется, что организация будет находиться в Засечном, это рядом с городом Пенза. Общая численность персонала составляет 50. В основном, производимая в ООО «Спорт Плюс» человек, включая руководителя организации.

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

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

Внешний вид производимой спортивной обуви в ООО «Спорт Плюс» представлен на рисунке 2.1 – 2.4. В основном, производимая в ООО «Спорт Плюс» комфортная спортивная обувь, выполнена из натурального верблюжьего или овечьего текстиля. Подошва, выполненная из EVA, не скользит по поверхности пола.

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

В первые два года своей работы предприятие будет работать с убытком, что связано с освоением производства, покрытием убытков предыдущих периодов. Убыток 2019 года составляет 1,908 млн руб., а за 2020 год

предприятие уже получает прибыль в размере 4,534 млн руб. В следующем году чистая прибыль увеличивается больше чем в 7 раз.

Дисконтированный период окупаемости рассчитывается аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 14% годовых, составляет 27 месяцев.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 139,47 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Чистый приведенный доход от реализации проекта составляет почти 29 млн. руб., что также свидетельствует о выгоде проекта.

Таким образом, наши расчеты подтверждают возможность и выгоду реализации проекта на практике.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 №14-ФЗ (в ред. от 06.04.2015, с изм. от 07.04.2015) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – №5. – Ст.410.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ (в ред. от 08.03.2015) // Российская газета. – 1998. – №148 – Ст.498.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. от 06.04.2015, с изм. от 02.05.2015) // Российская газета. - 2001. – №256. – С. 87.
4. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ (в ред. от 06.04.2015) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – №7. – Ст.785.
5. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое издание, 2012. – 704 с.
6. Анищенко А.В. Управление малым бизнесом. – М.: Вершина, 2013. – 200 с.
7. Аникеев С.А. Методика разработки плана маркетинга. Сер. «Практика маркетинга» – М.: Форум, Информ-Студио, 2011. – 128 с.
8. Белолипецкий В.Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2013. – 448 с.
9. Берл Густав и др. Мгновенный бизнес-план. Двадцать быстрых шагов к успеху / Пер. с англ./.- М.: Дело ЛТД, 2011. – 183 с.
10. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2011. – 672 с.
11. Бизнес-план. Методические материалы. Под редакцией профессора Р.Г. Маниловского. - М.: Финансы и статистика, 2015. –156 с.
12. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: АО Интерэксперт, Экономика, 2014 – 166 с.
13. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015 – 160 с.

14. Герчикова И.Н, Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2013. — 132 с.
15. Горохов Н.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. — М.: Информационно-издательский дом Филинь, 2013. — 208 с.
16. Драчева Е.Л. Менеджмент: Учеб. пособие - М.: Мастерство, 2011—54с.
17. Дорофеев В.Д., Шестопад Ю.Т. и др. Дипломное проектирование. Методические указания. Пенза: Изд-во ПГУ, 2011. — 56 с.
18. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / Пер. с англ. Под ред. Проф. А.Н.Романова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 239 с.
19. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. - СПб.: Питер Ком, 2013. — 896 с.
Кураков Л. П., Попов В. М. и др. Сборник бизнес-планов: Современная практика и документация. Отечественный и зарубежный опыт. — М.: Финансы и статистика, 2015. — 336 с.
20. Кураков Л. П., Попов В. М. и др. Сборник бизнес-планов: Современная практика и документация. Отечественный и зарубежный опыт. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 336 с.
21. Липунцов Ю.П. Управление процессами. — М.: ДМК Пресс; М.: Компания АйТи, 2011. — 224 с.
22. Липсиц И.В. Бизнес-план — основа успеха. - М.: Машиностроение, 2013. — 80 с.
23. Маркетинг. Под ред. А.Н.Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. — 560 с.
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. — М.: Дело, 2013. — 704 с.
25. Миротин Л.Б. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов.— М.: Издательство «Экзамен», 2013. — 448 с.
26. Моррис Р. Маркетинг: ситуации и примеры: Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. — 156 с.
27. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. — М.: Финансы и статистика, 2016. — 320 с.

28. Романенко И.В. Управление персоналом. - СПб, 2012. – 47 с.
29. Серегина Т.К., Титкова Л.М. Реклама в бизнесе. Учебное пособие. - М., 2017. – 127 с.
30. Серов В.М. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 272 с.
31. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Т. Шестопа́л, В.Д. Дорофеев, Н.Ю. Шестопа́л. – Пенза: Изд-во Пенз. Гос. Ун-та, 2011. – 312 с.
32. Сухова Л.Ф. и др. анализ финансового состояния потребительской кооперации. Учебно-практическое пособие. – Ставрополь: БУПК СКИ, 2016. – 33 с.
33. Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Методические указания по выполнению курсовой работы по курсу «Менеджмент» для студентов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент» – Ставрополь: ЦНТИ, 2015. – 59 с.
34. Токарев В. Русский менеджмент, статья «Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы», Издательский дом «РЦБ», 2012. – 78 с.
35. Трубицин В.А. Успех и бизнес-план. – Ставрополь: ГП ИТФ Ставрополье, 2013. – 174 с.
36. Управление финансами в малом и среднем бизнесе / Под ред. С.Б.Ефимовой, Е.А.Каменевой. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 224 с.
37. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 496 с.
38. Яковлев Г.А. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие. – М.: Издательство РДЛ, 2011. – 336 с.
39. Постановление правительства РФ № 552 «Об утверждении положения о составе затрат по производству и реализации продукции, включаемых в себестоимость и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли».Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 30.04.2018).
40. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. Режим доступа: <http://www.rus-lib.ru> (дата обращения 26.04.2018).

41. Анализ рынка обуви в России // DiscoveryResearchGroup». – URL: Официальный сайт <http://www.drgroup.ru> (дата обращения 28.04.2018).

42. Десять главных трендов 2017 года // Forbes. – URL: Официальный сайт <http://www.forbes.ru> (дата обращения 28.04.2018).

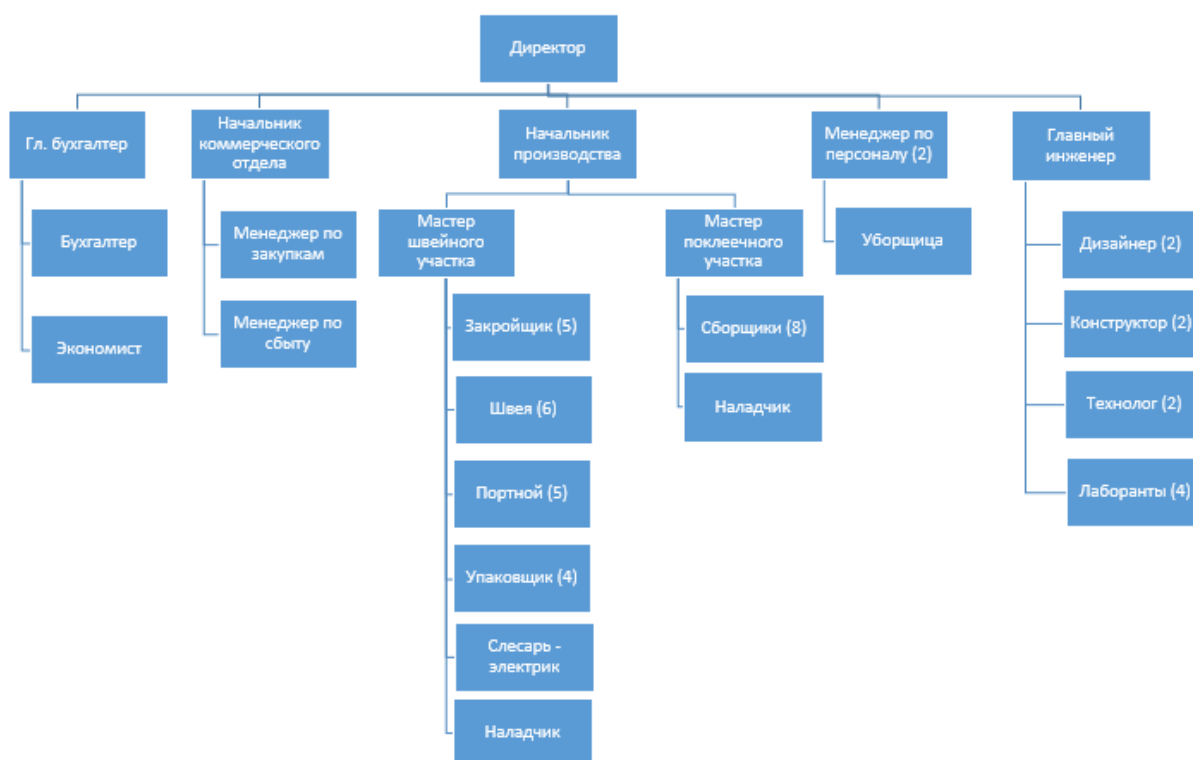


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Спорт Плюс»

Таблица Б.1 – Оценка конкурентоспособности ООО «Спорт Плюс»

Показатели	Вес показателя	Спорт-Плюс		Demix		Nike		Adidas		Китайские производители	
		Оценка	Взвеш.	Оценка	Взвеш.	Оценка	Взвеш.	Оценка	Взвеш.	Оценка	Взвеш.
Цена	0,25	9	2,25	8	2	6	1,5	7	1,75	10	2,5
Качество материалов	0,2	6	1,2	7	1,4	10	2	10	2	3	0,6
Наличие скидок	0,1	10	1	5	0,5	8	0,8	8	0,8	9	0,9
Известность ТМ	0,15	0	0	8	1,2	10	1,5	10	1,5	2	0,3
Комфортность	0,1	7	0,7	7	0,7	9	0,9	10	1	4	0,4
Срок службы	0,1	6	0,6	7	0,7	8	0,8	9	0,9	3	0,3
Доступность в продаже	0,05	5	0,25	8	0,4	10	0,5	9	0,45	10	0,5
Дизайн	0,05	8	0,4	9	0,45	10	0,5	9	0,45	3	0,15
Итого:	1		6,4		7,35		8,5		8,85		5,65



Рисунок В.1 – Радар конкурентоспособности производителей спортивной обуви

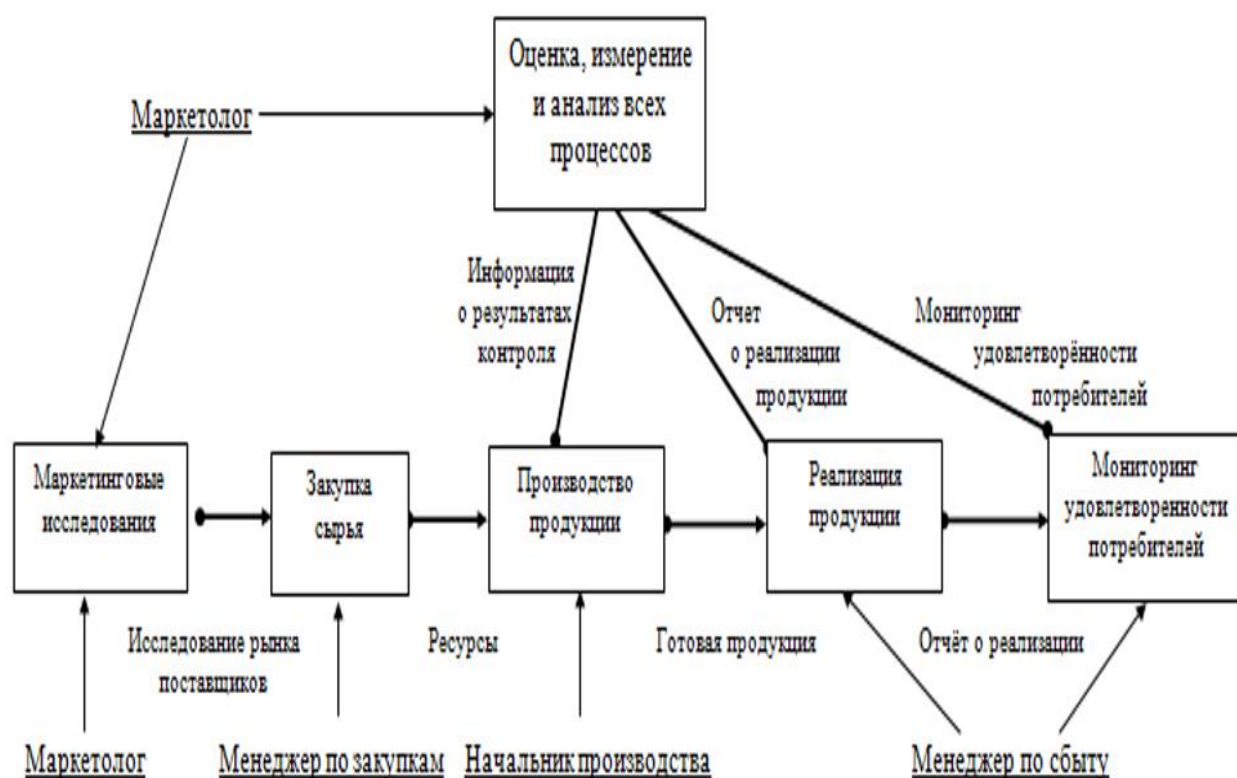


Рисунок Г.1 – Сетевая модель процессов организации ООО «Спорт Плюс»



Рисунок Д.1 – Производство спортивной обуви

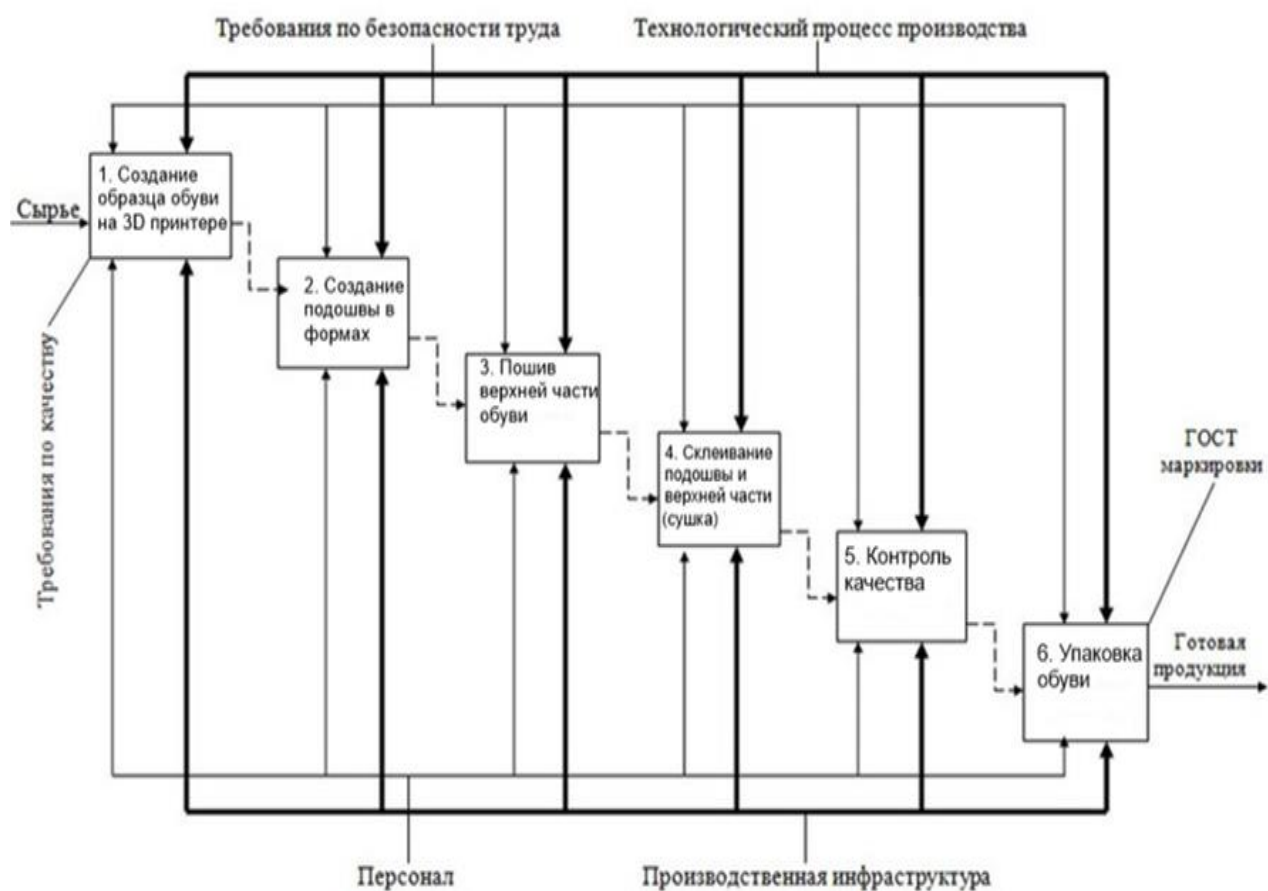


Рисунок Е.1 – Диаграмма управления процессом производства спортивной обуви

Таблица Ж.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Спорт Плюс», руб.

Строка	2019 год	2020 год	2021 год	1-6 мес 2022 год
Валовый объем продаж	41 604 609,27	73 671 643,33	144 768 103,75	71 606 877,01
Потери	1 248 138,28	2 210 149,30	4 343 043,11	2 148 206,31
Налоги с продаж				
Чистый объем продаж	40 356 471,00	71 461 494,03	140 425 060,63	69 458 670,70
Материалы и комплектующие	24 360 299,77	43 084 226,15	81 025 281,64	40 597 641,13
Сдельная зарплата				
Суммарные прямые издержки	24 360 299,77	43 084 226,15	81 025 281,64	40 597 641,13
Валовая прибыль	15 996 171,22	28 377 267,88	59 399 778,99	28 861 029,57
Налог на имущество				
Административные издержки	3 006 817,58	4 101 555,76	4 309 642,03	2 236 790,53
Производственные издержки	156 954,89	218 458,36	229 541,52	119 136,65
Маркетинговые издержки	624 029,37	655 375,09	688 624,56	357 409,94
Зарплата административного персонала	6 658 565,19	7 233 865,09	7 865 121,37	4 188 354,40
Зарплата производственного персонала	296 768,53	425 521,48	462 654,20	246 373,79
Зарплата маркетингового персонала	4 557 796,00	5 106 257,71	5 551 850,38	2 956 485,46
Суммарные постоянные издержки	15 300 931,55	17 741 033,50	19 107 434,05	10 104 550,76
Амортизация	226 642,99	570 185,77	659 517,48	329 758,74
Проценты по кредитам	754 709,11	549 421,21	75 966,35	
Суммарные непроизводственные издержки	981 352,09	1 119 606,98	735 483,83	329 758,74
Другие доходы				
Другие издержки	1 622 265,90	1 307 421,00	1 743 228,00	871 614,00
Убытки предыдущих периодов		1 908 378,33		
Прибыль до выплаты налога	-1 908 378,33	6 300 828,07	37 813 633,11	17 555 106,07
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль				
Прибыль от курсовой разницы			0,00	
Налогооблагаемая прибыль	-1 908 378,33	6 300 828,07	37 813 633,11	17 555 106,07
Налог на прибыль		1 766 308,72	8 814 990,10	4 119 533,66
Чистая прибыль	-1 908 378,33	4 534 519,35	28 998 643,0	13 435 572,40

Таблица 3.1 – Отчет о движении денежных средств или «Кэш-фло» ООО «Спорт Плюс»

Строка	2019 год	2020 год	2021 год	1-6.2022
Поступления от продаж	45 695 590,27	84 246 855,30	163 390 920,94	82 049 440,25
Затраты на материалы и комплектующие	31 029 620,08	52 850 752,91	95 700 185,28	43 545 856,01
Затраты на сдельную заработную плату				
Суммарные прямые издержки	31 029 620,08	52 850 752,91	95 700 185,28	43 545 856,01
Общие издержки	4 469 606,17	5 870 959,27	6 168 813,57	3 201 737,79
Затраты на персонал	7 328 535,78	8 125 807,95	8 834 898,75	4 704 782,72
Суммарные постоянные издержки	11 798 141,95	13 996 767,22	15 003 712,32	7 906 520,51
Вложения в краткосрочные ценные бумаги				
Доходы по краткосрочным ценным бумагам				
Другие поступления				
Другие выплаты		1 307 421,00	1 743 228,00	871 614,00
Налоги	5 389 419,15	10 357 207,04	21 869 496,88	11 747 626,42
Кэш-фло от операционной деятельности	-2 521 590,91	5 734 707,13	29 074 298,45	17 977 823,31
Затраты на приобретение активов	2 961 428,02			
Другие издержки подготовительного периода	1 622 265,90			
Поступления от реализации активов				
Приобретение прав собственности (акций)				
Продажа прав собственности				
Доходы от инвестиционной деятельности				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-4 583 693,93			
Собственный (акционерный) капитал	3 777 000,00			
Займы	7 628 000,00			
Выплаты в погашение займов	1 898 730,16	3 863 619,05	1 865 650,79	
Выплаты процентов по займам	754 709,11	549 421,21	75 966,35	
Лизинговые платежи				
Выплаты дивидендов				
Кэш-фло от финансовой деятельности	8 751 560,73	-4 413 040,26	-1 941 617,14	
Баланс наличности на начало периода	10 000,00	1 656 275,90	2 977 942,77	30 110 624,08
Баланс наличности на конец периода	1 656 275,90	2 977 942,77	30 110 624,08	48 088 447,40

Расширенная аннотация

«Исследование перспектив создания и эффективного управления предприятия по производству спортивной обуви»

Автор: Полетаев С. В.

Руководитель: д.т.н., профессор Дорофеев В. Д.

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

Несмотря на нынешнее разнообразие обуви и большой выбор известных марок, достаточно трудно подобрать хорошую спортивную обувь. Под словом «хорошая» подразумевается не просто качественная обувь, выпущенная известной фирмой, а обувь, идеально подходящая по ноге, легкая, удобная и недорогая. В основу производства спортивной обуви должна быть положена концепция разработки современной обуви, которая по качеству была бы на уровне или близко к уровню лучших мировых и отечественных образцов, а по цене значительно уступала бы им.

Целью ВКР является исследование перспектив создания и эффективного управления предприятия по производству спортивной обуви. Тема ВКР сформулирована с учетом возможности реализации его на практике.

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

Объектом исследования является ООО «Спорт Плюс» - предприятие по производству спортивной обуви. Предприятие является коммерческой организацией, т.е. ставит своей главной целью существования получение прибыли, и носит организационно-правовой статус общества с ограниченной ответственностью.

Планируется, что организация будет находиться в Засечном, это рядом с городом Пенза. Общая численность персонала составляет 50 человек, включая руководителя организации.

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

Результаты приведены в таблице И.1 и на рисунке И.1.

Таблица И.1 – Доля рынка по производству спортивной обуви [составлено автором]

Организация	Доля, %
ООО «Спорт Плюс», г. Пенза	5 (предположение)
Nike	18
Adidas	12
Demix	10
Reebok	12
Китайские производители	8
ООО «Пенза-обувь»	6
Прочие производители	29
Итого	100

Как видно из диаграммы, основным конкурентом на пензенском рынке является ООО «Пенза-обувь», на его долю приходится в среднем 6%. Среди производителей спортивной обуви лидирующее положение занимает компания Nike, на долю которой приходится 18%.



Рисунок И.1 – Доля российского рынка производства спортивной обуви

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

Согласно опросам, проведенным в специализированных обувных магазинах города Пензы, можем представить статистику потребления производимой обуви, опирающуюся на сегменты данного рынка. Статистика потребления спортивной обуви по сегментам рынка изображена на рисунке И.2.

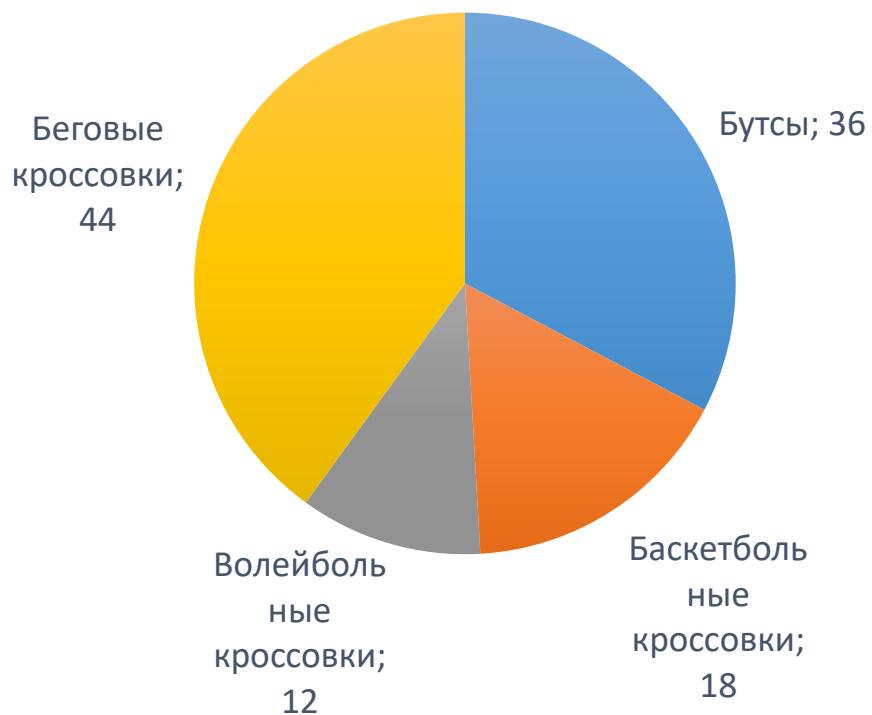


Рисунок И.2 – Статистика потребления спортивной обуви по сегментам рынка

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

Некоторые виды спортивной обуви, производимой на нашем предприятии ООО «Спорт Плюс» рассмотрены на рисунках И.3 – И.6.



Рисунок И.3 – Футбольные бутсы



Рисунок И.4 – Баскетбольные кроссовки



Рисунок И.5 – Волейбольные кроссовки



Рисунок И.6 – Беговые кроссовки

В основном, производимая в ООО «Спорт Плюс» комфортная спортивная обувь, выполнена из натурального верблюжьего или овечьего текстиля. Подошва, выполненная из EVA, не скользит по поверхности пола.

Производимая в ООО «Спорт Плюс» продукция, маркируется названием «Спорт Плюс» и логотипом, представленным на рисунке И.7.



Рисунок И.7 – Логотип продукции ООО «Спорт Плюс»

Персонал ООО «Спорт Плюс» составляет 50 человека, из них 5 человек административно-управленческого, 42 человек производственного и 3 человека маркетингового персонала. Люди – ключевой фактор в любой модели управления.

Расчет точки безубыточности показал, что для получения прибыли предприятию необходимо производить:

- футбольных бутс – 432,23 пар в месяц,
- баскетбольных кроссовок – 416,28 пар в месяц
- волейбольных кроссовок – 851,46 пар в месяц
- беговых кроссовок – 1564,10 пар в месяц

Данные объемы безубыточности достигаются при следующем уровне цен:

Таблица И.2 – Цены обуви производимой компанией ООО «Спорт Плюс»

Продукт/Вариант	Цена(руб.)
Футбольные бутсы	1 950,000
Баскетбольные кроссовки	1 650,000
Волейбольные кроссовки	1 400,000
Беговые кроссовки	1 200,000

Период окупаемости – это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Период окупаемости данного проекта равен 26 месяцам.

Главная задача показателей эффективности – оценка привлекательности проекта. Интегральные показатели проекта отражены в таблице И.3.

Таблица И.3– Интегральные показатели

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	14,00
Период окупаемости, мес	26
Дисконтированный период окупаемости, мес	27
Средняя норма рентабельности, %	139,47
Чистый приведенный доход, руб	29 156 001
Индекс прибыльности	3,60
Внутренняя норма рентабельности, %	112,90
Модифицированная внутренняя норма рентабельности, %	61,26
Длительность, лет	2,42

На рисунке И.8 представлен график окупаемости проекта, на котором видно, что с 2021 год проект начинает себя окупать и продолжать делать это в последующие года.

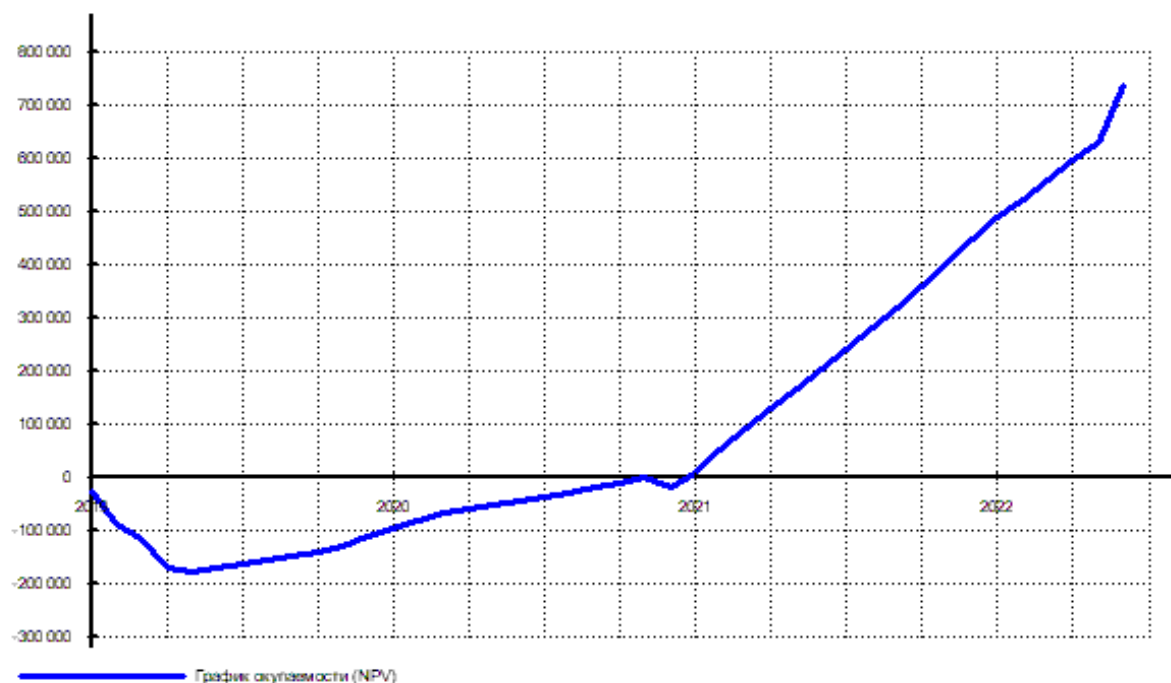


Рисунок И.8 – График окупаемости проекта

Дисконтированный период окупаемости рассчитывается аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 14% годовых, составляет 27 месяцев.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 139,47 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Чистый приведенный доход от реализации проекта составляет почти 29 млн. руб., что также свидетельствует о выгоде проекта.

Таким образом, наши расчеты подтверждают возможность и выгоду реализации проекта на практике.