

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

Организация и менеджмент предприятия по производству
спортивных снарядов

Студент группы 14эм2
(номер группы)

Руководитель Д. Э. Н., профессор
(должность)

ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

Нормоконтролер _____
(должность)

ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

(подпись, дата)

(подпись, дата)

(подпись, дата)

Максимов Артем

Алексеевич
(фио полностью)

Бахтеев Ю. Д.
(фамилия, инициалы)

Шурупова Т. Я.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

(фамилия, инициалы)

Пенза 2018

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Введение	5%	29.03.18- 7.04.18	
2	Маркетинговые исследования рынка	35%	7.04.18- 14.04.18	
3	Технико-технологическое обоснование производства продукции	25%	14.04.18- 30.04.18	
4	Формирование системы эффективного управления предприятием	30%	30.04.18- 17.05.18	
5	Заключение	5%	17.05.18- 19.05.18	

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из 101 листа, 9 рисунков, 31 таблицы, 1 графика, 12 источников, 2 приложений. Графическая часть 11 слайдов.

СПОРТИВНАЯ ОДЕЖДА, ГАНТЕЛИ, ШТАНГИ, ГРИФ, ГИРЯ, ЭСПАНДЕР

Объектом разработки является комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве спортивных снарядов в г. Пензе. Цель работы – разработать комплекс управленческих, маркетинговых, производственных и экономических решений по созданию предприятия по производству спортивных снарядов в г. Пензе. В процессе работы проведены маркетинговые исследования конкурентов и потребителей; разработаны мероприятия по подготовке производства, продвижению продукции и стимулированию сбыта; оценены конкурентные позиции предприятия и продукта; проведено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Выпускная квалификационная работа имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности реально создаваемого предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Маркетинговые исследования рынка.....	7
1.1 Анализ рынка.....	7
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	27
1.3 Анализ потребителей.....	31
2 Техничко-технологическое обоснование производства продукции.....	40
2.1 Характеристика производимой продукции.....	40
2.2 Технология производства продукции.....	42
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов.....	48
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	54
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	54
3.2 Формирование стратегий организации.....	64
3.3 Управление качеством в организации.....	71
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	80
Заключение.....	85
Список используемых источников.....	87
Приложение А.....	88
Приложение Б.....	99
Приложение В.....	100

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время в России сильно растут тенденции к здоровому образу жизни и занятиям спортом. Количество людей в тренажерных залах постоянно растет. Соответственно будет появляться спрос на продукцию для занятий спортом.

Ассортимент планируемого предприятия будет включать несколько наименований:

1. Гири
2. Штанги
3. Гантели

Гиря – специально изготовленный предмет заданной массы, обладающий специальной формой и другими конструктивными особенностями. Спортивные гири предназначены для развития мускульной силы спортсменов, укрепления суставов и имеют, как правило, сферическую форму со специальной рукояткой для захвата гири рукой, либо специальные захватные отверстия, крюки и прочие элементы для использования спортивных гирь в составе конструкции тренажеров.

Штанга – спортивный снаряд для поднятия веса в тяжёлой атлетике и пауэрлифтинге.

Гантели – спортивные снаряды для выполнения физических упражнений с отягощениями, направленных на развитие мышц, укрепление суставов и общей работоспособности организма.

Объектом изучения данной выпускной квалификационной работы является создаваемое предприятие, занимающееся производством спортивных снарядов, а предметом – ресурсы предприятия.

Целью создания предприятия заключается в удовлетворении потребностей рынка в своей продукции с целью получения максимально возможного размера прибыли.

Создаваемое предприятие специализируется на выпуске спортивной продукции, а именно продукции для тяжелой атлетики и фитнеса.

Предприятие оборудовано современными технологиями в сфере производства.

Создаваемое предприятие будет иметь форму собственности ООО.

Физическая культура и спорт (ФКС) - одна из самых быстро развивающихся за последние десятилетия отраслей социальной сферы во всем мире. Данная отрасль имеет свою специфику, которая проявляется в двойственной природе услуг ФКС: потребительском начале, с одной стороны и производственно-инвестиционном, с другой.

В последнее время в стране наблюдается позитивная динамика по показателям состояния сферы ФКС, и к таким тенденциям относятся:

- рост сети физкультурно-спортивных сооружений, а также рост числа занимающихся физической культурой и спортом;
- рост затрат на 1 человека, занимающегося ФКС, рост средних затрат на 1 учащегося в спортивной школе;
- рост средств, выделенных из федерального бюджета на проведение всероссийских и обеспечение участия в международных соревнованиях спортсменов-инвалидов;
- увеличение объема финансирования ФКС из федерального бюджета, увеличение капитальных вложений на развитие баз и центров олимпийской подготовки из федерального бюджета;

Основными видами деятельности предприятия являются коммерческая и производственная.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Основными потребителями производимой продукции будут люди, ведущие активный образ жизни и интересующиеся спортом. Это люди от 12 до 65 лет.

В настоящее время в России активно пропагандируется здоровый образ жизни, все больше людей хотят заниматься спортом, появляется все больше различных спортивных клубов и секций, соответственно значительно вырастает спрос на спортивную продукцию. Ниже приведена динамика численности людей, занимающихся в спортивных клубах и секциях.

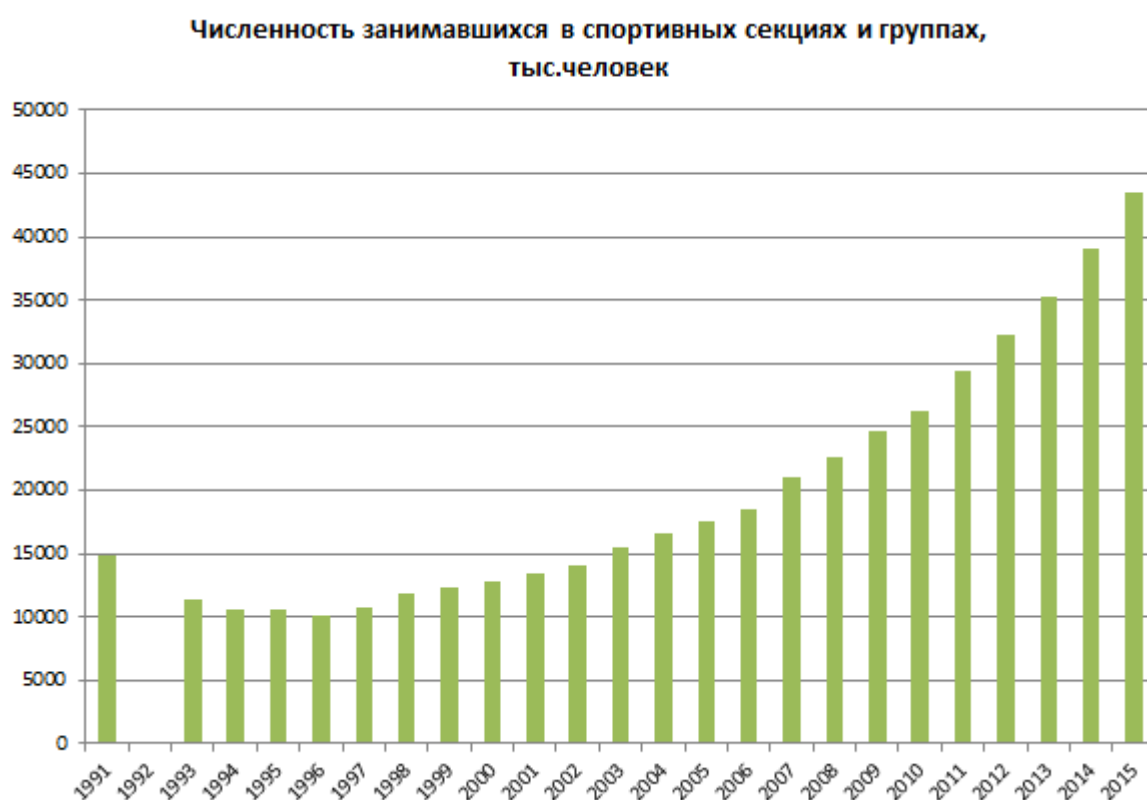


Рисунок 1 – Численность занимавшихся в спортивных секциях

Исходя из динамики, приведенной на рисунке 1, можно сделать вывод о том, что спрос на спортивную продукцию будет расти и у создаваемого предприятия есть все шансы активно развиваться и приносить прибыль.

На данный момент в Пензе и Пензенской области нет предприятий, занимающихся производством спортивных снарядов, но в магазинах существует огромное количество отечественных и иностранных товаров, именно они будут составлять конкуренцию создаваемому предприятию.

Основными конкурентами для планируемого предприятия будут: «Torneo», «Bradex», «Ruges», «Adidas», «Starfit», «Атлет», «Атеми».

Все эти компании уже достаточно давно появились на рынке спортивных снарядов и соответственно составят большую конкуренцию создаваемому предприятию.

Существует пять типов целевого рынка: концентрация усилий на одном сегменте, избирательная специализация, товарная специализация, рыночная специализация, полный охват рынка.

Первый тип целевого рынка – концентрация усилий на одном сегменте. Проведение концентрированного маркетинга позволяет предприятию хорошо разобраться в своих потребителях и обеспечить себе прочную позицию на рынке. Однако концентрированный маркетинг предполагает повышенный уровень риска. Выбранный сегмент рынка может не оправдать надежд осваивающего его предприятия, а, кроме того, возможно, что интерес к нему проявят и конкуренты. Поэтому многие предприятия предпочитают тактику одновременного выхода на несколько сегментов рынка.

Второй тип целевого рынка – избирательная специализация. При избирательной специализации предприятие выбирает несколько сегментов, привлекательных с точки зрения поставленных целей и имеющихся ресурсов. Эти сегменты могут быть как сходными, так и абсолютно различными, но каждый из них обещает предприятию высокие доходы. Стратегия одновременного охвата нескольких сегментов дает предприятию возможность распределить риски между несколькими направлениями.

Третий тип целевого рынка – товарная специализация. При товарной специализации предприятие концентрирует усилия на выпуске одного товара, который предлагает нескольким сегментам рынка. Благодаря

стратегии товарной специализации предприятие пользуется доверием потребителей и имеет репутацию надежного партнера. Однако при таком подходе всегда существует риск, что товары предприятия будут вытеснены с рынка новым, более совершенным продуктом.

Четвертый тип целевого рынка – рыночная специализация. При рыночной специализации предприятие сосредоточивает свои усилия на удовлетворении различных потребностей выбранной группы потребителей. Предприятие занимает сильные позиции на выбранном рынке и становится каналом, через который поступают все товары, могущие понадобиться данной группе потребителей. Однако при таком подходе существует риск, что бюджет потребителей данной группы будет урезан и они откажутся от услуг поставщика.

Пятый тип целевого рынка – полный охват рынка. При полном охвате рынка предприятие стремится предоставить всем группам потребителей любые продукты, которые могут им потребоваться. Однако реализовать стратегию полного охвата рынка способны только крупные фирмы.

Для создаваемого предприятия наиболее подходящим будет третий тип целевого рынка – товарная специализация, так как предприятие будет производить всего три вида продукции, и каждый покупатель выберет подходящий именно ему. Но этот тип целевого рынка имеет свой риск – риск того, что товары предприятия будут вытеснены с рынка новым, более совершенным продуктом. Но при правильном подходе и изучении предпочтений потребителей все риски можно превратить в возможности.

Создаваемое предприятие на начальном этапе своего существования будет распространять свою продукцию только в городе Пенза. Но по мере своего развития предприятие будет охватывать новые масштабы, и экспортировать свою продукцию в другие регионы.

На рынке спортивных снарядов уже существует много фирм. Основными конкурентами для планируемого предприятия будут:

1. «Torneo» - 24%
2. «Bradex» - 10%
3. «Ruges» - 13%
4. «Adidas» - 8%
5. «Starfit» - 10%
6. «Атлет» - 8%
7. «Атеми» - 18%
8. «Прочее» - 9%

Целесообразно будет провести анализ конкурентов с помощью коэффициента Херфиндаля-Хиршмана. Он показывает, какое место, долю на данном рынке занимают продавцы, владеющие малыми долями.

$$HHI = 0,24^2 + 0,1^2 + 0,13^2 + 0,08^2 + 0,1^2 + 0,08^2 + 0,18^2 + 0,09^2 = 0,1478$$

Вывод: По результатам расчетов на рынке чистая конкуренция. Хотя у некоторых потребителей уже сложились определенные предпочтения. С точки зрения ценовой конкуренции лидируют «Атлет», но по качеству лидируют «Torneo» и «Adidas»

Чистая конкуренция - это процветающие условия на рынке, когда на нем много покупателей и много продавцов, а также имеется полное отсутствие монополии. Когда нет преграды на пути входа на рынок или выхода с него, информация о качестве и цене товара доступна всем участникам рынка. Большое число потребителей и обилие товара не могут влиять на цену и количество продукции. И продавец, и потребитель, зависят от динамики рынка.

Таким образом, рынком чистой конкуренции считается тот, на котором устанавливается одна и та же цена на один и тот же продукт в одно и то же время.

На территории Пензенской области постепенно растет количество людей, ведущих активный образ жизни и занимающихся спортом, а частности тяжелой атлетикой. Соответственно растет количество спортивных клубов и секций, которым можно предложить свою продукцию.

На рисунке 2 показана структура населения города Пенза по возрасту.



Рисунок 2 – Структура населения города Пенза по возрасту

Исходя из данных приведенных на рисунке 2, можно сделать вывод о том, что больше половины людей подходят под целевую аудиторию. Это дает больше возможностей для развития создаваемого предприятия и активного продвижения товаров. В тоже время, на территории Пензы нет ни одного предприятия, производящего спортивный инвентарь, получается, что спрос превышает предложение, соответственно это дает огромные возможности для развития создаваемого предприятия. Но в Пензе есть некоторое количество магазинов, способных предложить аналогичную продукцию. Но эта продукция либо очень дорогая, что не подходит большому числу населения, либо слишком низкого качества. Соответственно предприятие имеет преимущество над конкурентами.

Ниже приведена динамика изменения спроса и цен на спортивные снаряды.

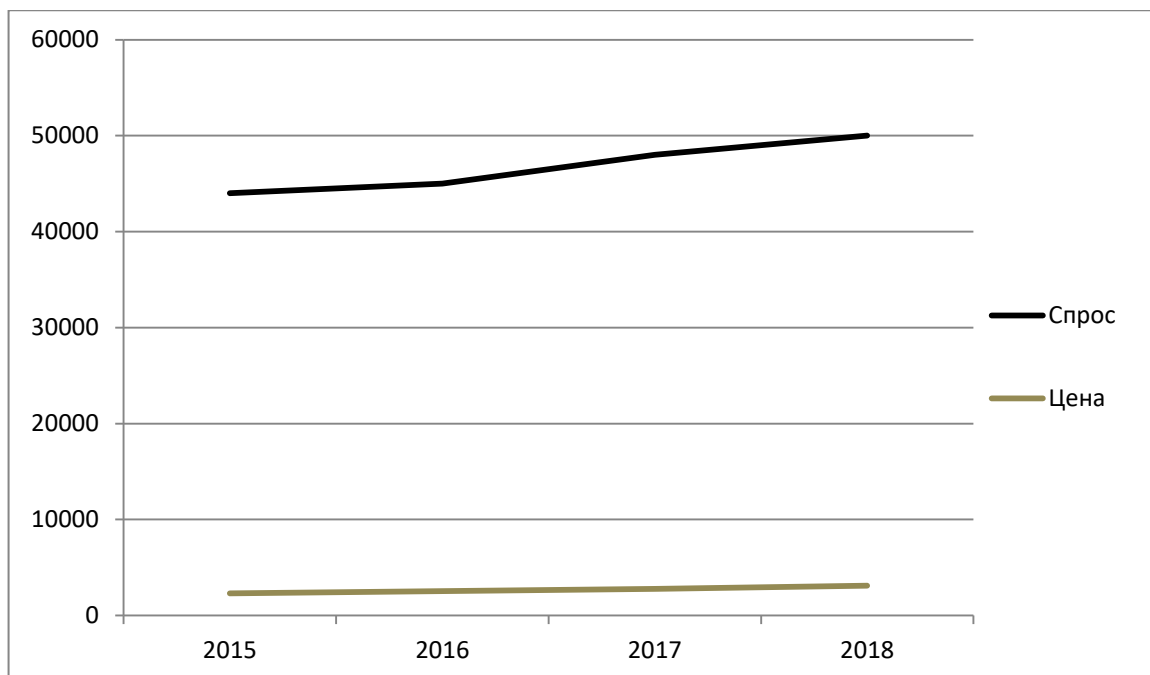


График 1 – Динамика изменения спроса и цен на принятом рынке

Исходя из данных, указанных на графике 1, можно сделать вывод о том, что постоянно растет спрос на спортивный инвентарь, соответственно вырастает цена на этот инвентарь. Это хорошо для создаваемого предприятия, так как оно может сделать цену чуть ниже чем у конкурентов, при этом тратя меньше затрат.

Далее целесообразно будет определить размер емкость рынка. Емкость рынка представляет собой важный экономический показатель, означающий размер рынка конкретного товара в виде суммированного объема его продаж за определенное время. Иными словами, емкость рынка определяют как показатель спроса на определенный вид товара, измеряемый покупательной способностью населения.

Емкость рынка рассчитывается по формуле $\text{Емкость} = \text{количество аудитории} \times \text{частоту потребления} \times \text{среднюю цену}$ $= 50000 \times 0,3 \times 3100 = 46\,500\,000$.

Итого получается что потенциальная емкость рынка спортивных снарядов составляет сорок шесть миллионов пятьсот тысяч рублей, что является хорошим показателем для создаваемого предприятия.

В таблице 1 приведен планируемый объем поставок продукции на три года.

Таблица 1 – Прогнозируемый объем продаж

Продукт	2018 год	2019 год	2020 год
Гантели (10кг)	2 000,00	6 000,00	12 000,00
Блины штанговые	2 800,00	9 800,00	13 800,00
Гриф	1 000,00	7 000,00	9 000,00
Гиря (16кг)	2 240,00	7 240,00	9 240,00

По мере своего развития, предприятие будет увеличивать свою мощность и, соответственно, увеличивать объем продаж, тем самым увеличивая прибыль.

Эффективная рыночная деятельность невозможна без комплексного, всестороннего анализа текущего состояния рынка и прогнозирования динамики дальнейших изменений его конъюнктуры.

Конъюнктура рынка – это состояние рынка или конкретная экономическая ситуация, сложившаяся на рынке на данный момент или ограниченный отрезок времени под воздействием комплекса сил, факторов и условий.

Важным элементом конъюнктурного анализа является анализ тенденций развития рыночной конъюнктуры. Знать тенденции рынка нужно всегда, однако для разработки планов маркетинга это имеет особенное значение. В конечном итоге, компания решит, какие обслуживать рынки, какие могут принести ей большой объем продаж, как в ближайшей перспективе, так и в долгосрочной. В процессе планирования маркетинга определяется, на какой стадии развития находятся рынки, что позволяет правильно распределить ресурсы. Изучение рыночных тенденций, в результате чего строится общая картина рынка, состоит из анализа собственно тенденций и статистических данных рынка.

У любой организации имеются факторы, над которыми она не имеет прямой власти, но которые влияют на саму компанию и показатели ее коммерческой деятельности. Это такие аспекты, как социальное давление, законы, регулирование, политика, технологические перемены, экономические бумы и спады, а также более «узкие» факторы, связанные с деятельностью поставщиков и конкурентов. Все вместе они составляют рыночную среду.

Рынок можно определить как совокупность людей или компаний, которым требуются конкретные продукты или классы продуктов и которые имеют возможность, желание и полномочия для их приобретения. Рынок можно разбить на сегменты: каждый сегмент – это группа покупателей со схожими характеристиками, в результате чего они имеют относительно одинаковые потребности в продуктах

Итак, тенденция развития рынка – экономическое и статистическое понятие, характеризующее закономерность изменения его основных параметров во времени.

Для принятия разумных стратегических решений компания должна иметь количественную информацию о рыночных тенденциях. Затем следует обратить внимание на потенциальную финансовую ценность рынка для компании. Ниже приведен список основных рыночных тенденций, которые должны быть рассмотрены в процессе планирования маркетинга.

- продажи: объем;
- продажи: товарооборот;
- прибыльность;
- размер рынка;
- доли рынка;
- количество и величина покупателей;
- количество основных конкурентов.

Можно сделать вывод о том, что для создаваемого предприятия существуют положительные тенденции, благодаря которым, при правильном

руководстве и управлении и эффективном менеджменте, организация будет эффективно развиваться и получать максимально возможную прибыль.

Целесообразно будет выявить возможных поставщиков предприятия. Так как создаваемое предприятие производит продукцию, которая состоит из металла, резины, лака, краски, болтов и гаек, нужно будет выявить поставщиков именно этих составляющих. В Пензе и Пензенской области находятся несколько таких поставщиков.

Таблица 2 – Поставщики материальных ресурсов для производства спортивных снарядов [составлено автором]

Наименование поставщика	Описание поставщика
1	2
ООО "Пензхимторг"	Пензенская компания, занимающаяся оказанием услуг по предоставлению лакокрасочных материалов
ТК ТехноНИКОЛЬ	Торговая Сеть ТехноНИКОЛЬ является одним из крупнейших поставщиков строительных материалов в России и странах СНГ.
Компания Металл-Резерв	Поставка металла
Предприятие Schuster	Schuster – это ведущий производитель крепежных элементов и резьбовых шпилек
ООО «Складской мир»	Основными направлениями деятельности являются производство и продажа пластиковой упаковки, стеллажей и стеллажных систем, металлических конструкций, таких как платформенные тележки, сетчатые контейнеры и многие другие.
ООО «АСТ»	Надежный партнер в сфере производства: металлоконструкций, оборудования с/х назначения, выполнение работ по монтажу заборов и ограждений. Также в сферу деятельности компании входит реализация пластиковых емкостей различного типа из качественного свето- и термостабилизированного полиэтилена, комплексное снабжение предприятий (спецодежда, спецобувь, СИЗ, аптечки). Предлагает полный спектр товаров для предприятий и организаций агропромышленного сектора, промышленного и пищевого сектора, строительного сектора.

Большая часть затрат уходит на приобретение лакокрасочных материалов. В связи с этим необходимо проанализировать три возможных поставщика лакокрасочных материалов: ООО «Пензхимторг», ТК ТехноНИКОЛЬ, Группа компаний ТД «ПОЛИ-Р».

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

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

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

1. Финансовые условия – 0,35;
2. Качество – 0,3;
3. Местоположение поставщика – 0,1;
4. Надежность поставки – 0,25.

В таблице 3 проведем оценку поставщиков лака по выбранным критериям.

Таблица 3 – Оценка поставщиков лака по установленным критериям [составлено автором]

Поставщик	Финансовые условия			Качество			Местоположение поставщика			Надежность поставки			Результат
	Положение	Вес	Значение	Положение	Вес	Значение	Положение	Вес	Значение	Положение	Вес	Значение	
ООО "Пензхимторг"	2	0,35	0,7	2	0,3	0,6	1	0,1	0,1	2	0,25	0,5	1,9
ТК ТехноНИКОЛЬ	1	0,35	0,35	3	0,3	0,9	2	0,1	0,2	3	0,25	0,75	2,2
Группа компаний ТД «ПОЛИ-Р»	3	0,35	1,05	1	0,3	0,3	3	0,1	0,3	1	0,25	0,25	1,9

По предлагаемым финансовым условиям наиболее выгодным поставщиками является ТК ТехноНИКОЛЬ. Таким образом, следует заключать договор на поставку лакокрасочных материалов с ТК ТехноНИКОЛЬ.

Также нужно определить канал сбыта производимой продукции. Под каналами сбыта товаров или продукции подразумевают цепочку компаний или физических лиц, участвующих в их движении от производителя к потребителю. Каналы характеризуются количеством звеньев, задействованных в процессе, а так же каким образом между ними распределяются функции.

Сама цепочка состоит из производителя, посредников и конечного потребителя. Посредники – это не агенты и не продавцы. Но они являются полноценным звеном процесса. Сами каналы – это структура, целью создания которой является реализация продукции. Основное деление предполагает две категории:

1. Прямые. Производитель самостоятельно, без посредников решает проблемы реализации своей продукции. Например, через сеть собственных магазинов.

2. Непрямые. В процессе дистрибуции участвует некоторое количество посредников, то есть цепочки могут быть длинными или короткими. Короткие – это те магистрали, где участвует лишь один посредник. Длинные – более одного.

В зависимости от числа посредников (длины) не прямые каналы сбыта подразделяются на ряд разновидностей: одноуровневый – с единственным посредником. Например, им может быть агент по реализации промышленного оборудования; двухуровневый – здесь мы имеем дело уже с двумя посредниками. В качестве примера можно привести рынок потребительских товаров (продукты питания, бытовая химия, одежда), где часто на пути следования продукции от производителя к покупателю присутствуют два посредника, как вариант: оптовый склад и розничный супермаркет; трех- и более уровней – по аналогии, это канал дистрибуции с тремя и большим числом посредников. Например, для трехуровневого сбытового канала ими могут быть крупный оптовик, продавец меньших оптовых партий товара и сеть розничных магазинов.

Для создаваемого предприятия эффективнее всего будет выбрать косвенный канал сбыта. Такой канал сбыта имеет ряд преимуществ:

- производитель получает разветвленную сбытовую сеть посредника, что позволит увеличить объемы сбыта и прибыль;
- возможность быстрее осваивать новые рынки;
- более полное удовлетворение потребностей покупателей;
- возможен сбыт крупных партий продукции.

Также целесообразно будет выявить предпочтительных посредников. Так как был выбран косвенный канал сбыта, посредником создаваемого предприятия будут розничные торговые сети. Для предприятия посредниками будут спортивные магазины, расположенные в городе Пенза. В их число входят магазины «Спортмастер», «Sportmag58», «Сура-спорт», «Спортландия».

В таблице 4 показан анализ посредников по разным показателям, а именно по цене, качеству обслуживания и работы магазина и его известности.

Таблица 4 – Анализ посредников

Показатели	Вес показателя	«Спортмастер»		«Sportmag 58»		«Сура-спорт»		«Спортландия»	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
Цена	0,30	9	2,7	8	2,4	7	2,1	8	2,4
Качество обслуживания	0,30	10	3	8	2,4	10	3	9	2,7
Известность	0,40	10	4	6	2,4	6	2,4	7	2,8
	1		9,7		7,2		7,5		7,9

Анализ, проведенный в таблице 4 показал, что наиболее выгодным посредником будет являться «Спортмастер», так как это предприятие самое известное в Пензе и Пензенской области, что, несомненно, является плюсом для создаваемого предприятия, а также выбранный посредник имеет самое идеальное соотношение цена-качество из посредников, выбранных для исследования.

Также очень важным анализом является анализ внешней макросреды. Внешняя макросреда состоит из факторов, не подвластных административному аппарату предприятия. И потому следует следить за меняющимися факторами. Предприятие мониторит изменения, происходящие во внешней среде, и подстраивает под них свою деятельность. В состав внешней среды входят такие факторы как: политико-правовая среда, экономическая среда, социально-демографическая среда, культурная среда, научно-техническая среда, экологическая среда.

Исследование политико-правовой среды важно для того, чтобы определить, какую политику по отношению к рынку спортивных снарядов проводит государство. Анализ законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы, даст возможность определить допустимые границы действий.

Ни одна фирма не может осуществлять свою предпринимательскую деятельность, не учитывая сложившуюся в государстве политико-правовую среду. Эта среда определяется.

- законами, регулирующими предпринимательскую деятельность;
- установленной системой контроля со стороны государственных учреждений за соблюдением законов;
- наличием различных общественных организаций и объединений по защите интересов потребителей.

Знание законов позволяет правильно построить предпринимательскую деятельность, изыскать возможные пути повышения ее эффективности в рамках законодательства. Проведение же контроля за выполнением законов

позволяет выработать у предпринимателей осознание целесообразности их добровольного выполнения.

Деятельность предприятия по производству спортивных снарядов регулируется следующими нормативно – правовыми актами:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации в Части 1 и Части 2, регулирующие понятие права собственности и его защиту, положения, касающиеся договора, а также виды обязательств по купле-продаже, возмездном оказании услуг, аренде и др.

2. Налоговый кодекс РФ (устанавливает систему налогов и сборов, взимаемых в федеральный бюджет, а также общие принципы налогообложения и сборов).

3. Трудовой кодекс Российской Федерации, применяемый в отношении работодателя и работника.

4. Кодекс РФ об административных правонарушениях, документ, прямо указывающий на виды административных правонарушений и формы ответственности за них.

5. Федеральный закон от 08 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц»: нормативный акт, который разъясняет, каким образом должна осуществлять процедура регистрации общества с ограниченной ответственностью.

6. Федеральный закон Российской Федерации от 29 октября 1998 года N 164-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)», позволяющий определить порядок и особенности приобретения имущества в лизинг.

7. Федеральный закон Российской Федерации от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О поддержке малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», регулирующий деятельность малых предприятий в России. Данный закон «определяет общие положения в области государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации,

устанавливает формы и методы государственного стимулирования и регулирования деятельности субъектов малого предпринимательства».

8. Федеральный закон Российской Федерации от 21.11.1996 N 129-ФЗ "О бухгалтерском учете", который регулирует порядок ведения бухгалтерского учета в организациях и требования к нему.

9. Закон РФ «О защите прав потребителей» N 234-ФЗ (устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав).

Со стороны правительства в Российской Федерации разрабатываются различные программы развития среднего и малого бизнеса. Пензенская область так же не является исключением. Согласно "Постановлению Правительства Пензенской области от 09.06.2010 № 340-пП "Об утверждении порядков предоставления субсидий» из бюджета Пензенской области выделяются субсидии на развитие бизнеса. Субсидии могут быть представлены на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях, субъектам малого и среднего предпринимательства. Так же на возмещение затрат по регистрации, открытию расчетного счета, изготовлению печатей, получению лицензий и сертификатов, уплату лизинговых платежей по договорам финансовой аренды (лизинга).

Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие. На способность организации оставаться

прибыльной непосредственное влияние оказывает общее благополучие экономики.

Ставка процента (уровень процентной ставки. Действующая ставка рефинансирования Банка России на 2015 г. осталась равной - 8,25 %. Совет директоров Банка России, состоявшийся 25 июля 2014 года оставил её без изменения, но повысил ключевую ставку до 8,00% годовых.

Курсы обмена валют определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок.

Например, сложившаяся ситуация в стране со значительным повышением курса доллара к рублю ставит под угрозу любую организацию. Так, курс доллара в январе 2011 г. составлял 29,67 руб., а в мае 2018 г. эта цифра возросла до 61,49 руб. Немаловажным является увеличение процентной ставки кредита. "Сбербанк" не только повысил ставки, но и сократил максимальные сроки, на которые может быть выдан заем. Один из видов кредита на сумму до 5 млн. рублей. Он теперь предоставляется от 22% годовых, ранее - от 13,4%. Максимальный срок займа сокращен до 5 лет.

Также по данным министерства труда, социальной защиты и демографии Пензенской области прогнозируемый уровень средней заработной платы в регионе на 2015 год -- 23 100 руб., в 2014 г. уровень заработной платы составил 18 471,40 руб. Это свидетельствует, о том, что уровень з/п повысился, но не нужно забывать про инфляцию. На данный момент из-за сложной кризисной ситуации ожидается высокий уровень инфляции. В настоящее время официальный прогноз Минэкономразвития по инфляции на 2015 год составляет 7,5%.

Увеличение объема ВВП предполагается на уровне 3,5% в 2014 году и 3,8-4,0% в 2017-2018 годах на фоне относительно высокой инвестиционной и потребительской активности. Так как на данный момент уровень ВВП

низкий, следовательно и покупательская способность уменьшается. Но прогнозы на будущее показывают, что буквально за год или два ВВП начнёт увеличиваться.

Общая численность безработных в 4,8 раза превысила численность безработных, зарегистрированных в органах службы занятости населения. В конце февраля 2018г. в органах службы занятости населения (по данным Роструда) состояло на учете в качестве безработных 799 тыс.человек, что на 2,7% больше по сравнению с январем 2018г. и на 13,9% – меньше по сравнению с февралем 2017 года.[16] Исходя из приведенных экономических показателей, можно сделать вывод о возможностях и угрозах.

Возможности:

1. Уменьшение числа безработных граждан. Будет увеличиваться трудоустройство, следовательно будет увеличиваться покупательная способность граждан;
2. Рост заработной платы увеличит спрос на услуги по строительным и ремонтным работам.

Угрозы:

1. Увеличение объема ВВП;
2. Высокая процентная ставка. Препятствует приобретению кредита;
3. Высокий уровень инфляции.

Анализ технологической среды включает в себя научные и технические нововведения в отдельной отрасли и в обществе в целом. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию. При анализе рынка строительных услуг, технологические нововведения оказывают высокое влияние на эффективность и качество оказываемых услуг.

Технология – это сочетание квалифицированных навыков, машин и оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях. Основные задачи технологии состоят в том, чтобы получить готовый продукт с определенными, возможно более высокими качественными характеристиками при наименьших затратах производственных ресурсов.

Важными факторами в производстве являются новые технологии проведения литейных работ, которые позволяют производить качественную продукцию без особых денежных затрат, в довольно сжатые сроки.

Из последних новинок новых технологий можно выделить: устройства, манипуляторы и механизмы для заливки, датчики, контролирующие процесс изготовления отливок, системы управления и средства для транспортирования; установки, автоматы и комплексы для литья; специальные литейные ковши.

Но существует большая угроза со стороны научно-технологической среды - несоответствие отечественной техники современным запросам вынуждает закупать технику импортного производства, что приводит к высоким финансовым затратам.

На предприятие также огромное влияние оказывает социально-демографическая среда. К демографическим факторам относятся:

- численность и плотность размещения населения;
- уровень смертности и рождаемости;
- половозрастная структура населения;
- занятость населения.

Комплексный анализ сложившейся ситуации демонстрирует такие результаты по ряду важнейших показателей:

- рождаемость продолжает снижаться. Несмотря на скачкообразные колебания коэффициента рождаемости на протяжении последнего

десятилетия, данный показатель не закрепил свои позиции в сторону увеличения, а за последние два года и вовсе продолжает снижаться. К 2018 году коэффициент числа родившихся был равен 10,2 против 10,9 в 2015 году.

- смертность постепенно снижается. За последние годы пик данного коэффициента пришелся на 2005 год. Ситуация несколько стабилизировалась только к 2013 году, когда величина данного показателя составляла 14,8 в течение двух лет. Незначительный подъем коэффициента в 2015 году до 14,9 не сказался на общей тенденции и сменился даже еще большим снижением до уровня 14,5 на начало 2018 года.

- в области отмечается естественная убыль населения. К 2017 году данный коэффициент был равен 4,2, причем после, казалось бы, стабилизации данного показателя в 2012-2013 г.г. он вновь был подвержен колебаниям и говорить о положительной тенденции, увы, не приходится.

Можно сделать вывод о том, что снижение рождаемости и естественная убыль населения негативно скажутся на создаваемом предприятии.

В связи с тем, что в Пензе большое количество развитых и развивающихся отраслей промышленности и народного хозяйства рост производства неизбежен. Однако рост производства связан и с обострением экологической ситуации – загрязнением окружающей среды, ухудшением здоровья населения из-за плохого качества воды, воздуха и шумового загрязнения. Загрязнение атмосферы в большой степени сказывается на здоровье городского населения. Ухудшение здоровья горожан является не только показателем экологического состояния города, но и важнейшим социально-экономическим его следствием, которое должно определять ведущие направления по улучшению качества окружающей среды.

В целом на здоровье горожан влияют многие факторы, в особенности характерные черты городского образа жизни – гиподинамия, повышенные нервные нагрузки, транспортная усталость и ряд других, но более всего – загрязнение окружающей среды.

Эффект воздействия загрязнённой среды на человека определяется уровнем и качеством загрязнения, длительностью его влияния, возрастом, исходным уровнем здоровья, а также сочетанным воздействием природной сферы и неудовлетворительных социально-гигиенических факторов.

В зависимости от длительности и интенсивности воздействия загрязнителя его влияние на здоровье может быть острым и хроническим. Острое действие проявляется в результате резкого увеличения загрязнения окружающей среды обычными для населённого пункта загрязнителями или при проявлении новых вредных веществ. Часто такие явления наблюдаются при аварийных или залповых выбросах промышленных предприятий. Загрязнитель может оказывать провоцирующее действие, обострять или утяжелять имеющиеся у людей заболевания, а также выполнять этиологическую роль, то есть стать причиной специфического заболевания, связанного с действием именно этого фактора.

С возрастанием силы и длительности воздействия загрязнителя в организме происходят поэтапные процессы. Сначала вредные вещества накапливаются в тканях и органах, в том числе в коже и подкожной клетчатке, костях, волосах, ногтях. При накоплении загрязнителя до определённого уровня в организме начинаются физиологические и другие сдвиги: меняется деятельность ферментных систем, регулирующих процессы обмен, иммунологическая реактивность, деятельность органов дыхания, кровообращения, нервной и эндокринной систем. На следующем этапе возникают симптомы болезни, развёртывается клиническая картина заболевания и при неблагоприятном варианте течения наступает смерть.[4]

Можно сделать вывод о том, что в настоящее время экологическая среда в Пензенской области ухудшается, что негативно сказывается на населении и, соответственно, на предприятии.

В целом, анализ внешней макросреды показал больше возможностей, чем угроз. Это положительно скажется на предприятии.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Основными конкурентами разрабатываемого предприятия будут являться товары, уже привезенные в спортивные магазины города Пенза, так как в Пензе и Пензенской области нет предприятий, занимающихся производством спортивных снарядов. Эти товары составят создаваемому предприятию большую конкуренцию, так как эти товары уже давно известны не только на территории города Пензы, но и во всем мире. Это такие компании как: «Торнео», «Bradex», «Ruges», «Adidas», «Starfit», «Атлет», «Атеми».

Так как продукция создаваемого предприятия стоит недешево, а средняя заработная плата населения Пензенской области составляет 20 900 рублей, то создаваемому предприятию огромную конкуренцию могут составить товары-аналоги и товары-заменители. В эти товары входят: турники, брусья, самодельные тренажеры. Данные товары стоят меньше чем продукция разрабатываемого предприятия, а некоторые вообще можно сделать в домашних условиях. Но такие товары не дадут такого результата, как спортивные снаряды, и именно это будет являться конкурентным преимуществом для создаваемого предприятия.

Конкурентные преимущества создаваемого предприятия:

- цена, ниже чем у конкурентов;
- высокое качество;
- оригинальный дизайн;
- удобные рукояти, настраиваемые под определенного человека.

Конкуренты оказывают огромное влияние на предприятие, особенно создающееся. Также огромное влияние на эффективную работу предприятия оказывают поставщики. Одной из основных проблем в управлении закупками материальных ресурсов является выбор поставщика. Важность ее

объясняется не только тем, что на современном рынке функционирует большое количество поставщиков схожих материальных ресурсов, а и, главным образом тем, что поставщик должен быть надежным партнером предприятия в реализации его логистической стратегии. В таблице 4 оценка конкурентов создаваемого предприятия.

Таблица 4 – Оценка конкурентов

Показатели	Вес показателя	Снаряды создаваемого предпр.		Torneo		Bradex		Ruges		Starfit		Adidas		Атлет		Atemi	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
Цена	0,25	10	2,5	7	1,75	7	1,75	8	2	7	1,75	9	2,25	9	2,25	8	2
Эргономичность	0,25	10	2,5	10	2,5	10	2,5	10	2,5	10	2,5	9	2,25	9	2,25	9	2,25
Наличие акций	0,2	10	2	6	1,2	5	1	5	1	6	1,2	7	1,4	6	1,2	6	1,2
Имидж компании	0,15	0	0	10	1,5	10	1,5	10	1,5	10	1,5	9	1,35	9	1,35	9	1,35
Доступность в магазинах	0,1	5	0,5	10	1	10	1	10	1	9	0,9	9	0,9	9	0,9	9	0,9
Дизайн	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5
	1		8,0		8,45		8,25		8,5		8,65		8,35		8,45		8,2

В результате проведенного анализа конкурентоспособности были выявлены основные показатели спортивных снарядов, необходимые потребителям, и сравнены их значения у планируемого предприятия и

основных его конкурентов. По каждому продукту и каждому предприятию была дана оценка и учтён вес показателя. Итоговые данные следующие:

Наши снаряды – 8,0

«Torneo» - 8, 45

«Bradex» - 8, 25

«Ruges» - 8, 5

«Adidas» - 8, 35

«Starfit» - 8, 65

«Атлет» -8, 45

«Atemi» - 8, 2

Нельзя сразу занять лидирующее положение. В процессе своей деятельности предприятие будет повышать показатели, которые сразу быть высокими не могут.

Целесообразно будет провести анализ особенностей ценовой политики конкурентов. В область ценовой политики предприятия входят вопросы оптовых и розничных цен, все стадии ценообразования, тактика определения начальной цены товара, тактика коррекции цены. Решая эти вопросы, маркетологи устанавливают на товар наиболее благоприятную цену, что способствует повышению прибыльности фирмы. Ниже будет проведен анализ особенностей ценовой политики одного из главных конкурентов создаваемого предприятия – компании Starfit.

Ценовая политика Starfit диктуется центральным офисом из Москвы.

Планирование производится московским офисом Starfit для всех регионов, однако система скидок, комиссионных и исследование политики по корректировке цен производится центральным Московским офисом компании.

В конце 2013 г. изменилась система скидок, если ранее скидка в 5 % предоставлялась покупателю, совершившему разовую покупку на сумму больше двенадцати тысяч рублей, и пользоваться ей покупатель мог только в пределах города, то сейчас планируется введение накопительной скидки, при

которой скидка постепенно возрастает до 25 %, в зависимости от активности покупателя.

Кроме этого проводятся отдельно планируемые акции, такие как распродажи в сток-магазине Starfit система скидок в котором отличается от выше представленной.

Объем комиссионных для оптовых клиентов варьируется в зависимости от величины заказа и истории клиента, и, как правило, не разглашается. Планирование оптовых продаж производится при поступлении новой коллекции сотрудниками центрального московского офиса.

Исходя из выше представленного анализа, можно сделать вывод о том, что главной особенностью основного конкурента создаваемого предприятия является удобная система скидок для покупателя, что является серьезным конкурентным преимуществом для анализируемого конкурента.

Основными методами торговли, используемые конкурентами, являются прямой и косвенный. Прямой метод предполагает собой совершение операции непосредственно между производителем и потребителем, косвенный метод – совершение операции через посредника. Прямым методом осуществляют свою торговлю компания «Атлет» и «Торнео», так как они являются отечественными производителями. Косвенным методом - «Bradex», «Ruges», «Adidas», «Starfit», «Atemi», так как они являются зарубежными фирмами.

Отечественные производители имеют определенную финансовую выгоду перед зарубежными, так как сокращаются издержки на сумму комиссионного вознаграждения посреднику, снижаются риск и зависимость результатов коммерческой деятельности от возможной недобросовестности или недостаточной компетенции посреднической организации.

Основными формами торговли, которые используют конкуренты, являются розничная и оптовая. Буквально все рассматриваемые конкуренты используют обе формы торговли, например, розничная форма торговли для частных лиц, а оптовая форма торговли для спортивных залов, клубов,

секций, организаций. Создаваемое предприятие также будет использовать обе формы торговли.

Формирование спроса и стимулирование сбыта (ФОССТИС) занимают особое место в производственно-сбытовой сфере современного маркетинга, так как представляют собой наиболее активную часть всего маркетингового инструментария. Конкуренты создаваемого предприятия для формирования спроса и стимулирования сбыта используют такой инструмент как реклама.

За последние годы конкуренты использовали следующие виды рекламы:

1. Рекламно - полиграфическая продукция - рекламные листовки, неизменный успех использования данного вида рекламы, поскольку охватывает достаточно широкий спектр как потенциальных покупателей, так и партнеров, посредников.

2. Реклама на телевидение и радио, так как самый большой радиус охвата целевой аудитории - зрителей обеспечивает только телевидение и радио, то использование данного вида рекламы способствует в большинстве случаев увеличению объема продаж, хотя и не является единственным средством проведения успешного рекламного мероприятия.

Это позволило привлечь дополнительных клиентов и увеличить объемы реализации.

Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ показала, что самым сильным конкурентом для создаваемого предприятия является компания «Starfit».

1.3 Анализ потребителей

Важнейшее место в маркетинговых исследованиях наряду с изучением рынка и механизмов работы коммерческих фирм принадлежит изучению потребительского и покупательского поведения. Цель такого изучения должна соответствовать основному принципу маркетинга: «Производить то, что покупается, а не покупать то, что производится». Потребитель - главный

объект маркетинга. Участнику рынка важно проанализировать и выявить желания и возможности потребителя, мотивы решения о покупке.[6]. Под потребительским поведением понимается решение потребителя о распределении дохода между товарами и услугами, которые он собирается приобрести.

Изучение потребительского поведения важнейшая задача в маркетинге, решение которой дает возможность производителю (продавцу) наилучшим образом распределить свои ресурсы для получения максимальной прибыли при продаже товаров и услуг. С самой широкой точки зрения обслуживание клиентов может быть инструментом, определяющим и удовлетворяющим высшую потребность клиентов. Вместо источника затрат оно может превратиться в источник прибыли. [7]

Исследователи подсчитали, что житель крупного города ежедневно подвергается воздействию более 500 сигналов (реклама по радио, телевидению, в газетах, журналах и т.д., сигналы, воспринимаемые по дороге на работу). Из 500 сигналов человек (сознательно или неосознанно) может уловить лишь 50, из которых только 5 эффективны. Они или усиливают, или изменяют поведение потребителя.

Можно выделить следующие важнейшие направления изучения потребителей:

- осведомленность потребителей о компании и ее продуктах;
- отношение к самой компании;
- отношение (мнение, предпочтения) к различным аспектам деятельности компании в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга (выпускаемые и новые продукты компании, характеристики модернизируемых или вновь разрабатываемых продуктов, ценовая политика, эффективность сбытовой сети и деятельности по продвижению продуктов – то, что часто называется отдельными инструментами маркетинговой деятельности);

- уровень удовлетворения запросов потребителей (ожиданий потребителей);
- намерения потребителей;
- принятие решений о покупке, определение структуры закупочного центра;
- поведение потребителей при и после покупки;
- мотивация потребителей.

Оценки потребителей основаны как на их знаниях, так и на эмоциональных аспектах восприятия. Безусловно, приведенные выше направления изучения потребителей не носят изолированного характера, очень часто в анкетах одновременно содержатся вопросы, направленные на изучение мнения потребителей по разным указанным выше направлениям. Так, зачастую, изучение отношения к компании осуществляется одновременно с изучением отношения к товарам компании, с изучением эффективности мотивационной политики по отношению к потребителям.

Чтобы провести анализ политических предпочтений, нужно выбрать метод исследования политических предпочтений. В данном случае это будет анкетирование.

Создаваемая анкета будет выглядеть следующим образом.

1. Ваш пол: мужской; женский
2. Ваш возраст: 12-18; 18-30; 30-65
3. Род Вашей деятельности: школьник; студент; работающий
4. Занимаетесь ли вы спортом?: да; нет
5. Кто предложил вам начать заниматься спортом?: друзья; родители; коллеги; врачи; не занимаюсь
6. В каком возрасте вы начали заниматься спортом?: в дошкольном; в школе; в студенческом; во взрослом; не занимаюсь
7. Какими из перечисленных ниже видов спорта вы занимаетесь?: футбол; хоккей; легкая атлетика; бокс; тяжелая атлетика; лыжи

8. Сколько раз в неделю вы занимаетесь спортом?: 1-2; 3-4; 5-6; каждый день

9. Что даёт Вам спортивный образ жизни?: хорошую физическую форму; бодрое настроение; проведение свободного времени с пользой; повышение иммунитета; спортивная карьера в будущем

10. Делаете ли вы по утрам зарядку?: да; нет; всегда

11. Получаете ли вы удовольствие от занятия спортом?: да; нет; скорее да, чем нет; скорее нет, чем да; не знаю

12. Где Вы предпочитаете заниматься спортом?: на свежем воздухе; дома; в клубе; другое.

Наибольшую долю на российском рынке спортивных товаров составляют товары для тяжелой атлетики. Основная часть покупателей спортивных товаров это «любители», люди приобретающие товары для повседневного использования и поддержания физической формы. Проведем сегментирование потребителей по демографическим, поведенческим и психографическим характеристикам. С точки зрения географических характеристик потребителями компании будут жители Пензенской области. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Сегментирование потребителей

Наименование сегмента	Демографические характеристики	Поведенческие характеристики	Психографические характеристики
Молодежь, студенты	Молодые люди: юноши и девушки возраст 16-23 лет, доход средний. Чаще всего школьники и студенты	Активные потребители, Любительское занятие спортом и активный отдых	Ведут активный, динамичный образ жизни, важна цена и дизайн товара
Молодые, работающие люди	Мужчины и женщины 25-35 лет Доход средний и выше среднего, чаще всего молодые специалисты, менеджеры	Активные потребители, становятся приверженцами, если все понравится. Покупают товары для любительских	Ведут активный, динамичный образ жизни, важны качество, дизайн товара, цена имеет не такое высокое значение

	среднего звена	и профессиональных занятий спортом	
--	----------------	--	--

Продолжение таблицы 4

Люди среднего возраста	Мужчины и женщины 35-45 лет Доход средний и выше среднего. Чаще всего менеджеры среднего звена, руководители.	Активные потребители, Покупают товары для любительских и профессиональных занятий спортом	Ведут активный, динамичный образ жизни, важно качество товара, цена имеет не такое высокое значение. Большое значение придают комfortу
Люди старшего возраста	Мужчины и женщины от 45 лет, доход чаще выше среднего	Консервативны, часто являются разовыми покупателями, но могут посоветовать друзьям	Ведут менее активный образ жизни, качество важнее цены

Основная часть потребителей занимаются физкультурой и спортом, но не профессиональные спортсмены, предпочитают активный отдых, так как считают это неотъемлемым условием насыщенной и полноценной жизни, ценят комфорт при совершении, выбирают известные бренды и чувствительные к цене и скидкам. Характер и цель покупки во многом зависит от пола и возраста потребителей. Для профессиональных занятий спортом, продукция покупается мужчинами 16–29 лет и молодыми женщинами 20–29 лет, женщины 40–49 лет покупают спорттовары любительского занятия спортом, а молодежь 16–19 лет – для повседневного использования и занятия спортом. Современный потребитель рынка спорттоваров – это энергичный человек, которому свойственно стремление к новому, и активное желание совершенствовать мастерство в различных видах спорта.

После определения привлекательных сегментов организация решает, какие из этих рыночных сегментов она должна все-таки выбрать и рассматривать в качестве целевых рынков.

Здесь существует несколько вариантов:

а) сконцентрировать усилия, направленные на реализацию одного товара, на одном, самом привлекательном сегменте;

б) предложить один товар всем рыночным сегментам (товарная специализация);

в) предложить все товары, производимые организацией, рассматриваемому рынку;

г) для некоторых выбранных рыночных сегментов предложить различные товары (селективная специализация);

д) не учитывать результатов сегментирования и поставлять на весь рынок все выпускаемые товары. Такой политики обычно придерживаются крупные фирмы. Например, компания «Кока-кола» поставляет свои напитки на все рыночные сегменты безалкогольных напитков. Вид маркетинга, при котором организация хотя и может проводить сегментацию рынка, но игнорирует специфику отдельных сегментов и выходит на весь рынок или на наиболее крупные его сегменты с одним товаром, называется недифференцированным маркетингом. В этом случае организация скорее фокусирует свое внимание на том, что является общим в запросах потребителя, нежели на том, чем они отличаются друг от друга.[3]

Создаваемое предприятие в качестве стратегии охвата рынка выберет предложить все товары, производимые организацией, так как существует всего три вида товара и применять их будет более эффективно в комплексе.

По отношению к конкурентам предлагается позиционирование по степени новизны - это позиционирование нового товара. Это дает преимущество, приобретаемое компанией над конкурентами, за счет

предложения товаров и услуг по более низким по сравнению с конкурентами ценам.

Необходимо отметить, что позиционирование начинается с дифференциации маркетингового предложения компании с тем, чтобы оно несло большую ценность для потребителей, чем предложения конкурентов. И дело здесь не в том, чтобы просто отличаться от конкурентов; успешным может быть предложение, акцентирующее внимание именно на тех отличительных признаках, которые желает видеть в товаре потребитель.

Все вышеперечисленное в сознании потребителя должно ассоциироваться с продукцией создаваемого предприятия.

Сам процесс позиционирования будет разделен на три этапа:

1. Выделение набора возможных конкурентных преимуществ, которые пригодны для позиционирования;
2. Выбор наиболее соответствующих целям компании конкурентных преимуществ;
3. Применение усилий для формирования и закрепления выбранной позиции на рынке.

При грамотном внедрении данной стратегии позиционирования создаваемое предприятие может достичь конкурентных преимуществ, которые:

- конкуренты не смогут повторять;
- не захотят повторять;
- даже если попытаются повторить, то не добьются успеха.

Стратегия требует координации всех маркетинговых атрибутов для поддержки избранной позиции.

Необходимо задуматься об усилении и укреплении конкурентных позиций фирмы, т.к. текущий индекс конкурентоспособности товара менее 100%. Для этого необходимо разработать ряд соответствующих мероприятий.

Для это удобно использовать диаграмму причинно-следственных связей К. Исикавы.

На приведенном рисунке Исикавы показаны основные планируемые мероприятия по дифференциации продукта.

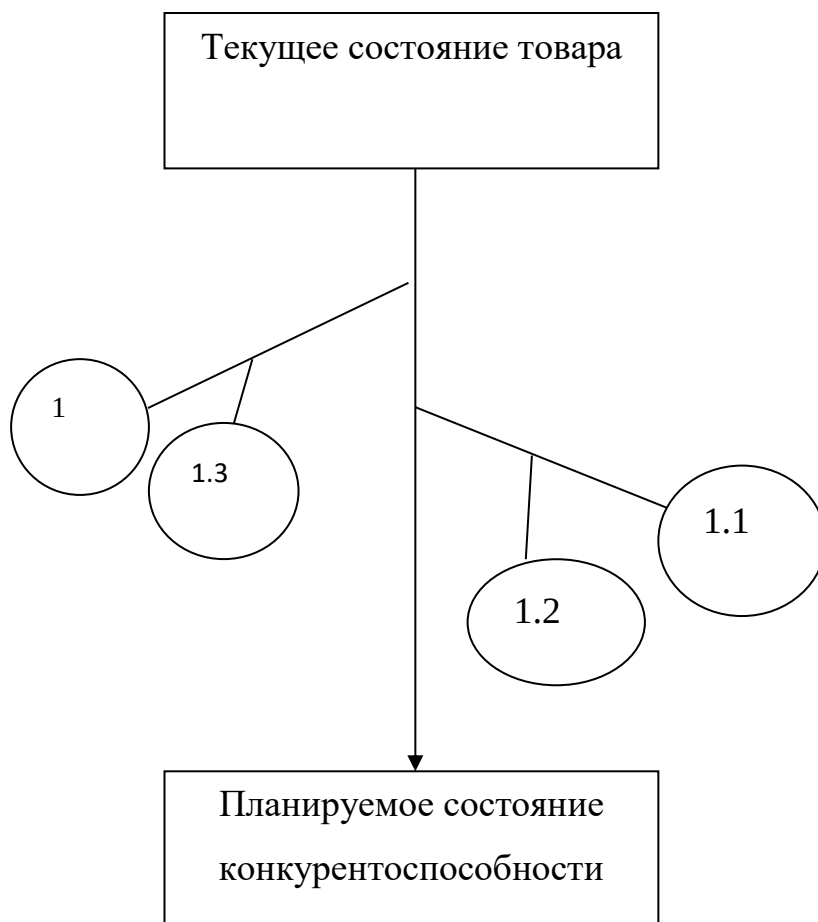


Рисунок 3 – Диаграмма Исикавы

Основные мероприятия плана развития фирмы ООО «ProfSport»:

1. Развитие торговой марки:

1.1 Проведение презентаций товара, участия в выставках и ярмарках

1.2 Проведение мероприятий прямого маркетинга направленных на заключение договоров с крупными спортивными магазинами города, а также с сетевыми магазинами

1.3 Использование средств информации для освещения деятельности фирмы.

После выбора целевых сегментов необходимо провести позиционирование производимой продукции. Создаваемое предприятие будет проводить следующие виды позиционирования:

1. Позиционирование по особенностям товара. Данный вид применяется при вводе товара, существенно отличающегося от имеющихся на рынке. Например, дизайн. Создаваемое предприятие будет выпускать продукцию с оригинальным и интересным дизайном, потенциальный покупатель сможет выбрать продукт более ему подходящий.

2. Позиционирование по дистрибуции. Данное позиционирование характеризуется различными способами распространения и рекламирования продукции. Оригинальный дизайн продукции может стать отличной возможностью для создания успешной рекламной компании.

В совокупности два этих видов позиционирования дадут максимально эффективный результат, так как в сознании у потенциального потребителя продукт создаваемого предприятия закрепится как оригинальный, качественный, удобный и надежный товар, способный прослужить долгие годы.

2. ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ

2.1 Характеристика производимой продукции

Создаваемое предприятие специализируется на выпуске спортивной продукции, а именно продукции для тяжелой атлетики и фитнеса. Предприятие оборудовано современными технологиями в сфере производства. Планируется выпускать 3 наименования продукции: гири, штанги, гантели.

Гиря – специально изготовленный предмет заданной массы, обладающий специальной формой и другими конструктивными особенностями. Спортивные гири предназначены для развития мускульной силы спортсменов, укрепления суставов и имеют, как правило, сферическую форму со специальной рукояткой для захвата гири рукой, либо специальные захватные отверстия, крюки и прочие элементы для использования спортивных гирь в составе конструкции тренажёров.

Штанга – спортивный снаряд для поднятия веса в тяжёлой атлетике и пауэрлифтинге.

Гантели – спортивные снаряды для выполнения физических упражнений с отягощениями, направленных на развитие мышц, укрепление суставов и общей работоспособности организма.

Гантели и штанги будут поставляться в разобранном виде. Блины будут упаковываться в пенопластовый кожух и картонную коробку, грифы будут аналогичным образом. Гири будут также упаковываться в специальный пенопластовый кожух, чтобы они не повреждались при транспортировке, а затем в специальную картонную коробку. Также на коробках будут указаны цвет снаряда и его вес. На сами снаряды также будет наноситься маркировка, чтобы определить вес снаряда.

Важным признаком организации является также имидж организации, Имидж организации можно определить как сформировавшийся, действенный, эмоционально окрашенный образ организации или отдельных

её составляющих, наделённых определёнными характеристиками, основанными на реальных или приписываемых перцептивных свойствах конкретной организации, обладающих социальной значимостью для воспринимающего.

Факторы, влияющие на формирование позитивного имиджа:

1. Финансовое положение организации.
2. История организации, фирмы, её традиция и репутация.
3. Личность руководителя.
4. Паблицити – рекламная известность.
5. Забота о персонале.
6. Социальная ответственность перед обществом.
7. Управление организацией.
8. Фирменный стиль.
9. Этичность деятельности и отношений.

Торговая марка - совокупность определенных свойств, ассоциаций, образов, которые позволяют товару данной торговой марки выделяться на рынке от конкурентов.

Для организуемого предприятия выбрано название «Profспорт». Такое название формирует у потенциального клиента вполне устойчивые ассоциации и впечатления. Оно звучное и очень сильно намекает на предлагаемые товары и профиль организации.

Так как предприятие будет предлагать покупателю более дешевую продукцию, но более высокого качества и более оригинальную, для него нет необходимости производить необходимые товары, но в будущем, при успешной работе предприятия возможно расширение ассортимента. Будет планироваться выпускать новый вид продукта – эспандер. Эспандеры – группа спортивных тренажёров, упражнения с которыми основаны на упругой деформации. Упругий элемент или их группа, обеспечивающая нагрузку при противодействии движению.

2.2 Технология производства продукции

Технология - это важный ресурс не только для отдельных операций производственного процесса, но и для роста и повышения эффективности работы фирмы в целом

Недаром говорят, что именно технологический прогресс привел к большинству изменений в мире. Технология оказывает значительное влияние на уровень конкурентоспособности как отдельных компаний, так и общенациональной экономики. В таблице 5 приведена операционная технология изготавливаемой продукции с необходимым количеством человек для каждой операции.

Таблица 5 – Операционная технология изготавливаемой продукции

Технологический процесс	Время, ч.	Количество работников
1. Подготовка оборудования	0,05	7 (механик)
2. Подготовка материала	0,04	5 (разнорабочий)
3. Плавка металла	0,25	4 (литейщик)
4. Заливка металла в формы	0,2	3 (литейщик)
5. Закалка металла	0,3	6 (литейщик)
6. Остужение металла	0,4	0
7. Извлечение металла из форм	0,083	6 (литейщик)
8. Шлифовка металла	0,13	5 (фрезеровщик)
9. Покраска металла	0,083	7 (разнорабочий)
10. Сушка покрашенных снарядов	0,4	0
11. Нарезка трубы для грифов	0,05	3 (фрезеровщик)
12. Изготовление резьбы на грифе	0,063	4 (фрезеровщик)
13. Изготовление резьбы на блинах	0,063	4 (фрезеровщик)

Также целесообразно будет определить производственную программу выпуска продукции. Производственная программа – один из планов, отражающий, в каком направлении будет развиваться предприятие, каковы его задачи, профиль специализации производства, взаимоотношения с другими компаниями. Производственная программа – это основная часть

бизнес-плана. В программе отражается объем продукции по номенклатуре, ассортименту, качеству в стоимостном/натуральном выражениях.

Руководству организации важно располагать в определенное время, на соответствующих рабочих местах, в нужном количестве и требуемой квалификации таким персоналом, который бы обеспечил решение производственных задач. При этом планирование персонала должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

При планировании потребности в персонале важно учитывать такие показатели как календарный и полезный фонд рабочего времени.

Полезный фонд рабочего времени зависит от того, присутствует ли сезонность в производстве, учитываются ли календарные дни, круглосуточное или сменное производство и характеристики рабочего процесса.

Производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям продаж. Она обуславливает задания по вводу в действие новых производственных мощностей, потребность в материально-сырьевых ресурсах, численности персонала, транспорте. Этот раздел тесно связан с планом по труду и заработной плате, планом по издержкам производства, прибыли и рентабельности, финансовым планом. Главной задачей анализа производственной программы, динамики изменения объема продукции является систематическое наблюдение и контроль за выполнением организацией поставленных ею планов и договорных обязательств. [4]

Таблица 6 – Фондоотдача и фондоемкость за период 2017 и 2018 г.г.
(тыс. рублей)

Показатели, тыс. руб	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение (+,-)	Темп изменение
A	1	2	3	4
1.Объем выпуска товарной продукции	54016	54591	575	101,1
2.Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	17587	17102	-485	97,2
3. Фондоотдача	3,1	3,2	+0,1	25,8
4. Фондоемкость	0.32	0,3	-0,02	93,6

Повышение эффективности использования основных средств имеет важное значение, как источник расширения производства, так как фондоотдача показывает, сколько рублей товарной продукции приходится на один рубль основных средств. Основными показателями функционирования предприятия являются фондоемкость, фондоотдача и рентабельность. Для расчета этих показателей необходимо знать основные фонды и товарооборот.

$$\text{Фондоотдача} = N / S ,$$

$$\text{Фондоемкость} = S/N , \quad (2.1)$$

где N-объем выпуска товарной продукции, S- среднегодовая стоимость основных производственных фондов.

Среднегодовая стоимость основных фондов снизилась на 485, а фондоотдача увеличилась на 0,1 из-за роста товарооборота. Фондоемкость снизилась на 0, 02 из-за снижения среднегодовой стоимости основных фондов. Коэффициент фондовооружённости (ФВ) определяется следующим образом:

$$\text{ФВ} = O / Ч , \quad (2.2)$$

где O - стоимость основных фондов, тыс. руб;

Ч - среднесписочная численность работающих предприятия.

Таблица 7- Коэффициент фондовооружённости (тыс. рублей)

Показатели	Ед. изм.	Предыдущий год	Отчётный год	Абсолют. Отклонение (+, -)	Относит. отклонение (%)
Среднесписочная численность работающих	чел.	43	44	- 1	96.6
Общая стоимость оборудования	тыс. руб.	14656	14252	- 404	97.2
Коэффициент фондовооружённости	тыс. руб.	148	142,5	-5,5	96,2

По сравнению с предыдущим годом фондовооружённость предприятия в отчётном году возросла на 0.7%, что говорит о повышении производственного потенциала предприятия, общая стоимость оборудования снизилась, среднесписочная численность работающих увеличилась, но не значительно.

Таблица 8 – Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Наименование показателей	Промыленно-производственный персонал	Рабочие	Руководители, специалисты, служащие	Руководители	Специалисты
А	1	2	3	4	5
1.Среднесписочная численность, чел.					
За отчетный год					
-план	3088	2678	410	146	230
-факт	2560	2088	384	134	220
- за предыдущий год	2580	2692	403	116	188
2. Темп роста к предыдущему году, %	120	128	106	108	104
3.Выполнение плана, %	120	128	106	108	104
4. Удельный вес в общей численности ППП, %	47,1	10,9	6,2	2,2	3,5

Составим следующую таблицу баланса рабочего времени для персонала создаваемого предприятия.

Таблица 9 – Фонд рабочего времени [составлено автором]

№	Элементы рабочего времени	Показатель		
		Начальник производства	Специалист-литейщик	Механик
1	2	3	4	5
1	Календарный фонд времени, дней	365	365	365
2	Выходные и праздничные дни	116	0	0
3	Номинальный фонд времени, дней (п.1-п.2)	249	365	365
4	Невыходы, дней	40	40	40
	В том числе:			
	- Очередные и дополнительные отпуска	24	24	24
	- Отпуска, связанные с родами	1	1	1
	- Выполнение государственных и общественных обязанностей	2	2	2
	- По болезни	8	8	8
	- По разрешению администрации	1	1	1
5	Фактически использованное время, дней	209	325	325
6	Потери рабочего времени в связи с сокращением продолжительности рабочего дня, часов, всего	0,5	0,5	0,5
	В том числе:			
	- Внутрисменные простои и сверхурочная работа	0,25	0,25	0,25
7	Фактическая продолжительность дня, часов (нормальная продолжительность за вычетом потерь)	7,5	11,5	11,5
8	Полезный (эффективный) фонд рабочего времени, часов (п.5*п.7)	1567,5	3737,5	3737,5

Для реализации производственной программы требуется немалое количество человек, так как литейное производство одно из самых сложных видов деятельности, количества человек, приведенных в таблице должно хватить для эффективного функционирования предприятия.

В таблице 10 указано необходимое основное и вспомогательное оборудование, его количество и цена.

Таблица 10 – Необходимое оборудование

№	Название оборудования	Цена оборудования, руб./шт.	Количество, шт.
	Основное оборудование		
1	Печь плавильная роторная наклонная рнк-3	2 300 000	4
2	Кокиль (форма для плавки)	4 500	40
3	Шлифовальный станок	310 000	3
4	Разгрузочный станок	130 000	3
5	Мойка высокого давления Karcher K 5 Premium	24 000	4
6	Фрезеровочный станок	200 000	3
7	Рентген оборудование	460 000	3
	Вспомогательное оборудование		
1	Столы	18 000	14
2	Тележки	2 000	10
3	Компьютеры	14 000	9
4	Весы DX-300WP	79 000	3
5	Стеллажи	3 000	25

Общая сумма, необходимая на покупку оборудования равна 13 486 000 рублей.

Очень важной частью в деятельности предприятия является организация обслуживания производства. Организация обслуживания производства разрабатываемого предприятия будет состоять из следующих частей: организация ремонтного хозяйства, организация энергетического хозяйства, организация инструментального хозяйства, организация складского хозяйства, организация транспортного хозяйства.

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

В рыночных условиях организация связана со многими предприятиями как потребитель через рынок закупки и как производитель через рынок сбыта. Материально-техническое снабжение предприятий ведется по прямым договорам с различными поставщиками. Они входят в систему материально-технического снабжения, которая включает: поставки материально-технических ресурсов для государственных нужд; оптовую торговлю технологическим оборудованием, строительными материалами, конструкциями, изделиями, полуфабрикатами; торговлю вышеуказанными ресурсами через систему бирж, торговых домов и посреднических предприятия.

К основным задачам этого процесса следует отнести:

- определение данного производства в системе снабжения материально - техническими ресурсами и системе менеджмента;
- определение целей деятельности рассматриваемого производства;
- формирование заданий и работ по выполнению целей;
- разработка структуры службы снабжения материально-техническими ресурсами и определение ее функций, определение факторов и показателей деятельности создаваемой службы;
- разработку и реализацию стратегических тактических и оперативных планов работы службы снабжения материально-техническими ресурсами, применяя прогрессивные подходы менеджмента;
- обеспечение контроля и мотивации выполнения планов;
- анализ эффективности работы этой службы.

В современных условиях распространены следующие формы (методы) снабжения ресурсами:

- через товарно-сырьевые биржи;
- прямые связи;
- аукционы, конкурсы;

- спонсорство;
- собственное производство.

Создаваемое предприятие будет получать использовать форму прямой связи с поставщиком.

Материально-техническое снабжение является формой распределения средств производства на основе организационных связей и договоров между поставщиками и потребителями непосредственно или через посредника. Оно в значительной мере предопределяет результативность производства, оказывая непосредственное воздействие на использование производственных фондов, ритмичность производства работ, себестоимость, производительность труда, продолжительность строительства и другие показатели.

- Обеспечение материальными ресурсами производственных цехов, участков и других подразделений предприятия является завершающим этапом материально-технического снабжения и предлагает выполнение следующих функций:

- установление количественных и качественных заданий по снабжению (лимитирование);

- подготовка материальных ресурсов к производственному потреблению; отпуск и доставку материальных ресурсов со склада службы снабжения на место её непосредственного потребления или на склад цеха, участка;

- оперативное регулирование снабжения;

- учёт и контроль за использованием материальных ресурсов в подразделениях предприятия.

Далее целесообразно будет рассмотреть организацию транспортного и складского хозяйства.

Склады представляют собой разнообразные помещения, где содержатся товары, и различные устройства, специально предназначенные для их приемки, размещения и хранения. Сегодня склад – это хорошо

отрегулированная многоуровневая организация, объединенная в единый технологический процесс с автоматизированными системами по учету складированных запасов, начиная от их приемки и заканчивая отпуском конечному потребителю. Склады различаются по типу складских сооружений, а именно по их конструкции: они могут иметь вид открытых площадок, полужакрытых площадок (с использованием навеса) или быть полностью закрытыми. В создаваемом предприятии склады будут полностью закрытыми.

На складах будет действовать следующее оборудование:

1. Транспортное (автомобили, автопогрузчики, тележки, кран-балки)
2. Водоснабжение.
3. Пожаротушение.
4. Кондиционирование.
5. Отопление.
6. Стеллажи, ящики, поддоны, шкафы, подвесы.

Для создаваемого предприятия потребуется следующий склад.

Склад для материалов и комплектующих в здании производства, размером 20x18(м). Он будет оборудован системой пожаротушения и системой отопления. Материалы и комплектующие перемещать по складу будет кран-балка. Склад будет оборудован удобным подъездом. На складе будет 3 сектора: первый сектор для комплектующих (гайки, шайбы и т.д.), второй сектор будет для материалов (металл), третий сектор – для готовой продукции. Во всех секторах комплектующие, материалы и готовая продукция будет храниться на стеллажах. Сектор для отходов будет находиться рядом с производством, с удобным вывозом отходов.

Легальными способами транспортировки грузов признается 2 вида.

1. Организация собственного транспортного хозяйства;
2. Заключение договора на перевозку грузов со сторонним юридическим лицом или ИП.

Договор с физическим лицом (не ИП) не допускается, равно как и незаконен наем работников с личным транспортом для использования последнего в целях перевозки грузов.

Исходя из объемов производства предприятия, целесообразно поставлять продукцию 3 раза в неделю. Расчеты будем проводить для автотранспорта вида ЗИЛ 6409.

Стоимость данного вида транспорта варьируется в пределах 1270000 руб.

Наём физического лица, не являющегося ИП в нужной сфере, является незаконным, так же как и наём работников с личным транспортом, используемым последнего в целях перевозки грузов.

Средняя дальность поездки по Пензе и Пензенской области – 180 км.

Стоимость дизельного топлива – 38,5 руб. за литр.

Рассчитаем стоимость перевозки личным транспортом, в которую входит:

- амортизация;
- затраты на топливо;
- затраты на техническое обслуживание и ремонт;
- затраты на административное обслуживание транспортных средств;
- заработанная плата водителей;
- общехозяйственные расходы.

Перечисленные расходы рассчитываются по следующим формулам:

Амортизация = Стоимость автомобиля / 8 лет / 12 месяцев / 30 дней * периодичность поездок * количество автомобилей (3)

Расходы на топливо = расход по городу * цена топлива * средняя дальность ездки * количество автомобилей * 2 (4)

Административное обслуживание (Техническое обслуживание и технический ремонт) = 5% от стоимости транспортного средства / 12 / 30 дней * периодичность поездок * количество автомобилей (5)

Заработанная плата = заработанная плата / 30 дней * периодичность поездок * количество автомобилей * социальные отчисления (6)

Общехозяйственные расходы равны 10% от вышеуказанных затрат.

Амортизация = $1\,270\,000 / 8 / 12 / 30 * 3 * 1 = 1322,9$ руб.

Расходы на топливо = $0,18 * 38,5 * 180 * 1 * 2 = 2391$ руб.

Административное обслуживание (Техническое обслуживание и технический ремонт) = $1\,277\,000 * 5 \% / 12 / 30 * 7 * 1 = 1241,53$ руб.

Заработная плата = $23000 / 30 * 3 * 1 * 1,3 = 2990$ руб.

Общехозяйственные расходы = $10 \% * (1322,9 + 2391 + 1241,53 * 2 + 2990) = 918,7$ руб.

Итоговая сумма за 3 поездки в 7 дней равна 19 278 руб.

Рассчитаем стоимость перевозки по договору с другой организацией, используя формулу:

Стоимость перевозки по договору = средняя дальность ездки * 2 * количество автомобилей * стоимость за км. (7)

Стоимость километража в обе стороны от 12 руб. за км.

Стоимость перевозки по договору = $180 * 2 * 1 * 12 = 4320$ руб.

Из проведенных расчётов можно сделать вывод, что для предприятия, занимающегося производством спортивных снарядов, при установленном объеме производства, и по этой причине, у него поставки происходят три раза в 7 дней, выгоднее заключить договор на перевозку грузов со сторонним юридическим лицом или ИП.

Далее рассмотрим каналы распределения товара. Каналы распределения – это путь, по которому товары доходят от производителя до конечного потребителя. Выбор канала продаж зависит от многих факторов: места нахождения поставщика и покупателя, типа продукта, его жизненного цикла.

Каналы распределения товаров и услуг:

– розничные магазины под фирменной торговой маркой;

- розничные магазины, в которых продается один тип товара (продукты питания, канцтовары, книги, обувь, косметика);
- супермаркеты;
- сетевой маркетинг;
- заказы по почте;
- телемагазины;
- интернет-магазины.

Для создаваемого предприятия наиболее эффективным каналом распределения будут розничные магазины, в которых продаются товары одного типа, а именно спортивные магазины. Также в будущем планируется открыть интернет-магазин, так как в современном обществе большинство людей предпочитает делать покупки в интернете.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Организационная структура – документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации.

Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде органиграммы (англ. organigram) – графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции). [2]

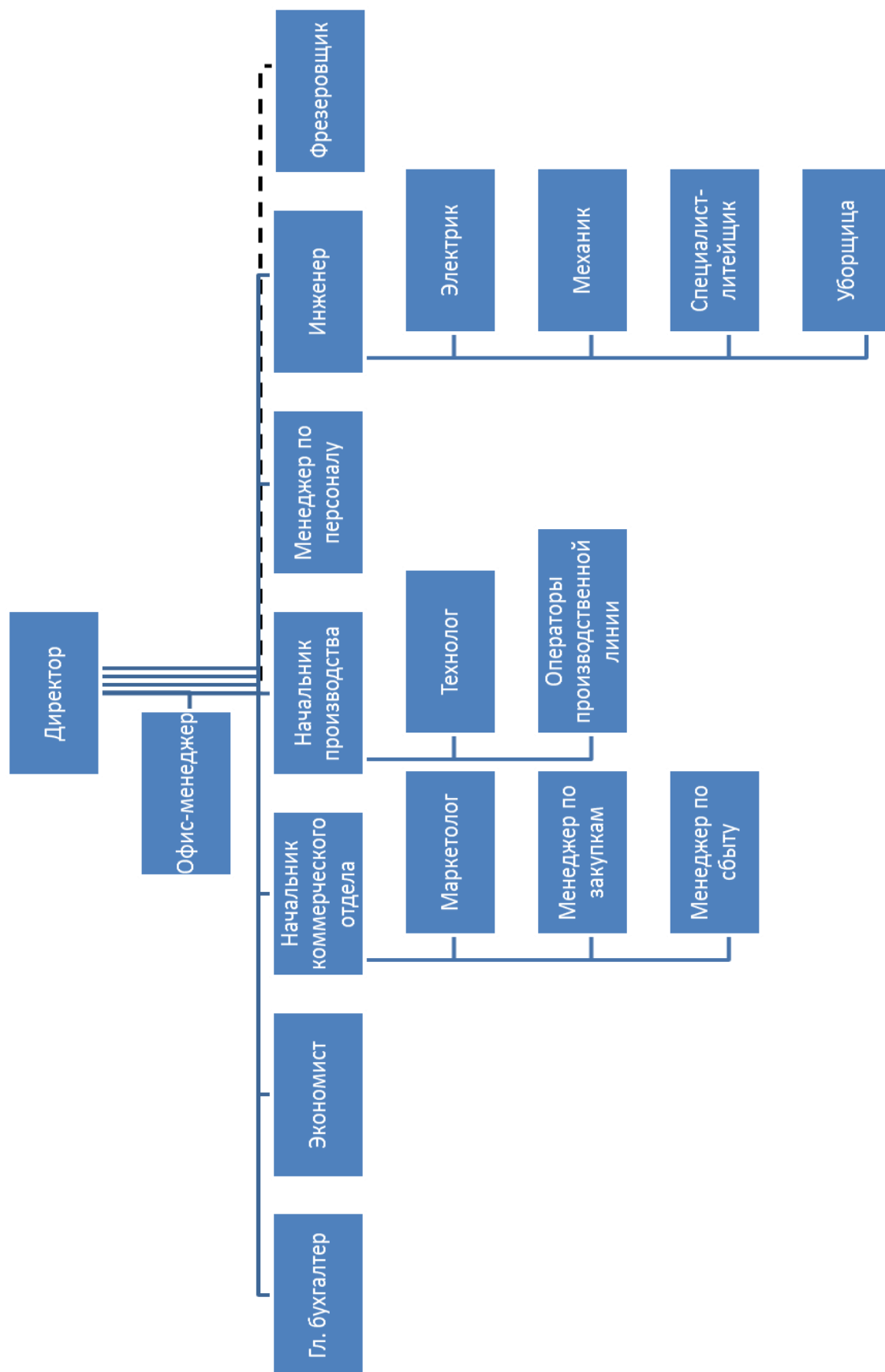


Рисунок 4 – Организационная структура предприятия

Ниже представлен план помещения создаваемого предприятия и его производственная структура.



Рисунок 6 – Производственная структура предприятия

Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Система управления персоналом в современной организации, как правило, имеет достаточно сложную структуру, в которой можно выделить несколько основных подсистем. Все подсистемы системы управления персоналом выполняют определенные задачи.

Ниже представлена структура системы управления персоналом организации.



Рисунок 7 – Система управления персоналом организации

Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации

персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Все отделы в структуре системы управления должны работать вместе и слаженно, только тогда персонал будет эффективно и качественно работать, принося прибыль, развивать предприятия и развиваться сам. Весь персонал в создаваемом предприятии будет подбираться по особым критериям. Эти критерии представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Критерии подбора персонала

Критерий	Характеристики критерия
Физические данные	Здоровье, возраст, внешность, манеры
Образование и опыт	Профиль и уровень образования, стаж работы, специальные навыки
Интеллект	Способность быстро схватывать суть проблемы, свободно выражать свои мысли, умение слушать, желание учиться
Личные черты	Трудолюбие, инициативность, упорство, позитивное отношение к жизни
Диспозиция	Лидерство, чувство ответственности, общительность, хорошее отношение к людям, организованность

Благодаря данным критериям предприятию удастся получить качественных, компетентных, профессиональных работников.

Ниже приведены должностные инструкции руководителей подразделений.

В современных условиях технического прогресса и конкурентного рынка обучение персонала - уже не просто средство мотивации и инструмент управления персоналом. Это, очевидно, необходимо для продвижения бизнеса. Все чаще руководители организаций проявляют интерес к этому вопросу и готовы вкладывать финансовые ресурсы в развитие сотрудников, обеспечение обмена между ними имеющимся опытом и получение ими новых знаний, умений и навыков. До недавнего времени работа с персоналом заключалась исключительно в подборе рабочей силы для выполнения определенных задач. Однако в настоящее время подобный подход к формированию штата может завести в тупик. Руководство организации должно работать над постоянным повышением потенциала работников, их профессиональным и личностным развитием, поскольку человеческие ресурсы, в отличие от остальных ресурсов компании, с годами только увеличивают свою ценность. Развитие - это процесс, предполагающий изменение материальных и духовных объектов, их усовершенствование. В создаваемом предприятии будут использоваться следующие методы развития и подготовки персонала:

1. Наставничество. Это недорогая методика передачи опыта и формирования навыков. В данном случае структурные руководители дают своим подчиненным продуманные задания, а затем оценивают их выполнение и формулируют итоговые рекомендации.

2. Производственный инструктаж. Он применяется как для обучения ручному труду, так и для включения в организационные процессы. Это также недорогой, непродолжительный и один из самых распространенных способов обучения работников.

Эти методы очень эффективны и не требуют больших затрат, что очень подходит для создаваемого предприятия.

После развитие и подготовки персонала нужно составить план карьерного пути, карьерного роста, который будет проходить персонал организации. Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. План этапов карьеры, который будет использоваться в организации, представлен в таблице 12.

Таблица 12 – План карьеры сотрудников

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение составной смены
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности

Чтобы персонал активно развивался и желал работать, его нужно мотивировать.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом. С помощью системы мотивации персонала можно добиться следующих целей:

- производство конкурентоспособных штампованных изделий автомобилей, удовлетворяющих запросы потребителей по качеству;
- повышение результативности и эффективности труда сотрудников;
- обеспечение преданности (приверженности) сотрудников;
- удержание сотрудников в организации.

Система мотивации предприятия разрабатывается с учетом его специфики и особенности персонала.

Для мотивации людей к эффективности деятельности появляется необходимость применения внутреннего и внешнего вознаграждения:

– внутреннее вознаграждение дает сама работа, результатом которой является чувство самоутверждения, значимости выполняемой работы и достижение результата;

– внешнее вознаграждение определяется руководством предприятия (повышение заработной платы, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, материальное вознаграждение и другое).

Система мотивации должна включать в себя материальное и нематериальное стимулирование:

1) Материальное – назначение , повышение или понижение оклада, доплаты и надбавки: переменная часть заработка – премии, комиссионные и прочее.

2) Нематериальное – вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое работнику в не денежной форме (путевки, сертификаты).[1]

Составим таблицу мотивации на создаваемом предприятии.

Таблица 13 – Мотивация на предприятии

Материальная	Не материальная
Организация доставки персонала домой в ночное время с 21:30 до 07:00.	Персональная публичная похвала
Выплата премиальных за перевыполнение плана	Поздравление со значимыми датами
Подарки на дни рождения, новый год	Проведение соревнований, конкурсов
Организация карпоротива, оплата путёвок на отдых	Поддержание корпоративного духа
Помощь с ипотекой	Учет мнений персонала при составлении графика работы, отпусков

Стоимость подарков на дни рождения и новый год человеку обходится в 3000 руб. Предприятие будет покрывать 35% суммы вписанной в заявление на выплату данной льготы при наличии чека оплаты. При этом минимальное покрытие 1000 руб. максимальное – 5000 руб.

Оплата такси сотрудникам ночных смен или задержавшихся на рабочем месте в связи со сверхурочной работой равна 300 руб. за поездку.

Затраты на материальную мотивацию в среднем на одного человека составят 8300 рублей в месяц. При расчете учитывалась минимальная премия за внесение предложения по рационализации деятельности предприятия в целом или отдельных участков и участие в реализации этого предложения. Впоследствии планируется выплачивать премии за выслугу лет.

Также на предприятии необходимо проводить аттестацию сотрудников.

Аттестация работников - это эффективно действующий инструмент в руках работодателя, позволяющий ему на основе оценки трудовой деятельности работников (проверке их деловых качеств, уровня знаний и навыков) определить наличие у работников достаточной квалификации, а равно их соответствие занимаемой должности или выполняемой работе. На создаваемом предприятии аттестация будет проходить в устной форме в виде индивидуального собеседования. Индивидуальное собеседование проводится непосредственным руководителем в период подготовки отзыва на работника. В ходе индивидуального собеседования руководитель должен уточнить цели и задачи работника, его отношение к возлагаемым трудовым обязанностям, а также наличие у работника каких-либо проблем, для положительного разрешения которых требуется вмешательство и помощь со стороны работодателя. По итогам проведения аттестации комиссия в отношении каждого из аттестуемых работников, в зависимости от итоговых оценок, полученных работником в процессе аттестации, может принять одно из следующих решений:

- работник соответствует занимаемой должности и рекомендован к переводу в порядке должностного роста;
- работник соответствует занимаемой должности и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;
- работник соответствует занимаемой должности;
- работник не соответствует занимаемой должности.

3.2 Формирование стратегий организации

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

- сильные стороны (strengths) – преимущества организации;
- слабости (weaknesses) – недостатки организации;
- возможности (opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- угрозы (threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Задачей SWOT-анализа как внутреннего инструмента принятия решений для организации, работающей на рынке с плотной конкуренцией, является выявление проблемных полей по сравнению с конкурентами, а также возможностей и угроз внешней среды. Результаты данного анализа являются, прежде всего, базой для разработки ведущими специалистами организации взаимосвязанного комплекса стратегий, мероприятий по конкурентной борьбе, оптимизации бизнес-процессов и т. д.[1]

Для начала нужно составить список возможностей и угроз (ВУ) для предприятия.

Таблица 14 – Список возможностей

№ Возможностей	Возможности:	Сила влияния фактора	Значимость фактора	Результирующий вес фактора
1	2	3	4	5
1	Развитие новых технологий дает возможность улучшить качество предлагаемых услуг	7	0,2	0,7
2	Доступность инвестиций и кредитов дает возможность для создания организации	8	0,2	1,6
3	Развитие фондового и других финансовых рынков дает возможность для эффективного развития предприятия	9	0,1	0,9
4	Наличие на рынке труда профессиональных специалистов дает возможность создать эффективный коллектив	9	0,2	1,8
5	Увеличение уважения среди населения путем предоставления качественной продукции дает существенные перспективы для развития	8	0,3	2,4
	ИТОГО:		1	7,4

Таблица 15 – Список угроз

№ угроз	Угрозы:	Сила влияния фактора	Значимость фактора	Результирующий вес фактора
1	Возможность усиления налогового давления со стороны правительства	4	0,5	2
2	Появление конкурентов создает угрозу потери популярности среди населения	6	0,5	3
	Итого		1	5

Далее нужно составить список слабых и сильных сторон (СС) предприятия.

Таблица 16 – Список сильных сторон

№ сильных сторон	Сильные стороны:	Сила влияния фактора	Значимость фактора	Результирующий вес фактора
1	2	3	4	5
1	Четко разграничена функциональная обязанность структурных подразделений	8	0,2	1,6
2	Возможность экономии на административных расходах за счет реорганизации.	9	0,2	1,8
3	Существует возможность перестроить организационную структуру организации	8	0,3	2,4
4	Популярность данного вида услуг	9	0,3	2,7
	ИТОГО:		1	8,5

Таблица 17 – Список слабых сторон

№№ слабых сторон	Слабые стороны:	Сила влияния фактора	Значимость фактора	Результирующий вес фактора
1	Высокая потеря финансовых средств на маркетинг и другие сферы труда	7	0,4	2,8
2	Не отлажена система вертикальных коммуникаций	6	0,6	3,6
	ИТОГО:		1	6,4

После составления списка ВУ и СС разрабатывается матрица SWOT – анализа. Матрица SWOT – анализа представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Матрица SWOT - анализа

	Возможности: 1. Развитие новых технологий даст возможность улучшить качество предлагаемой продукции 2. Увеличение у населения желания для занятий спортом и активного отдыха	Угрозы: 1. Появление конкурентов создает угрозу потери популярности среди населения. Нестабильность обменных курсов валют может привести к потере прибыли. 2. Возможность усиления налогового давления со стороны правительства
Сильные стороны: 1. Возможность экономии на административных расходах за счет реорганизации. 2. Четко разграничена функциональная обязанность структурных подразделений	<div> <div> "СИВ" <ul style="list-style-type: none"> Разработка новых методов ведения бизнеса и поощрения персонала и частых клиентов, что позволит завоевать доверие клиентов, и тем самым увеличить клиентуру. Расширение, путем создания новых филиалов в других городах. </div> <div> "СИУ" <ul style="list-style-type: none"> Увеличение конкурентоспособности и организации, путем введения новых видов услуг, еще неизвестных населению. </div> <div> "СЛВ" <ul style="list-style-type: none"> Развитие системы вертикальных коммуникаций. Предоставление программ развития, основанных на смешении новых методик с традиционными методами. </div> <div> "СЛУ" <ul style="list-style-type: none"> Анализ ситуации с возможными решениями: <ul style="list-style-type: none"> дальнейшая проработка закрытие проекта </div> </div>	
Слабые стороны: 1. Высокая потеря финансовых средств на маркетинг и другие сферы труда 2. Не отлажена система вертикальных коммуникаций.		

Использование матрицы основано на комбинаторном анализе возможностей и угроз, сильных и слабых сторон предприятия. Исходя из нее, было выяснено, что рынок представляет для предприятия больше возможностей, чем угроз. Более того, обследование внутренней среды показало, что сильных сторон больше, чем слабых. Подводя итог, можно отнести организацию к полю «СИВ».

Также очень важно определить миссию организации. Миссия (англ. mission) – основная цель организации, смысл ее существования. Миссия – одно из основополагающих понятий стратегического управления.

Миссия создаваемого предприятия заключается в том, чтобы быть экспортером высококачественной продукции, соответствующей мировым стандартам. Кроме того, основной целью любой коммерческой организации является получение максимально возможной прибыли.

Миссия для общества – производство продукции, полностью отвечающей потребностям покупателей и соответствующей международным стандартам качества, также создание новых рабочих мест.

Миссия для потребителя – удовлетворение разнообразных потребностей населения за счет широкого спектра услуг и качественного обслуживания.

Миссия для персонала – обеспечение хороших условий для персонала, чтобы он мог заниматься своим делом и качественно выполнять свою работу.

Миссия для поставщиков и посредников – создание дружеских отношений с партнерами по бизнесу и обеспечение качественной работы с выполнением графика поставок, а также помощь и участие в непредвиденных ситуациях и обстоятельствах. Взаимоотношения предприятия с поставщиками и посредниками должны быть честными, дружескими, строится на принципах профессиональной этики.

Изделия рассматриваемого предприятия характеризуются качеством, долговечностью, а так же средним уровнем цен.

В последнее время увеличивается спрос на высококачественные средства телекоммуникации и связи специального назначения, соответственно в отрасли сложились хорошие тенденции дальнейшего развития рассматриваемого предприятия.

Далее создаваемому предприятию нужно выбрать следующие стратегии: функционирования, развития, инновационной, маркетинга, конкурентоспособности.

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке. По мнению американского исследователя М. Портера можно выделить три основных их варианта: лидерства в низких издержках, дифференциации, и фокусирования.

Стратегия лидерства в низких издержках встречается чаще всего. Она ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах, образующейся в результате максимизации объемов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов и завоевания на основе снижения цен новых рынков.

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации организацией усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими за счет уникальности в том или ином аспекте.

Стратегия фокусирования основывается на выборе какого-то из сегментов отраслевого рынка и достижении на нем безусловных конкурентных преимуществ. Однако эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также проникновения в этот сегмент конкурентов.

Для создаваемого предприятия больше подходит стратегия фокусирования, так как уже был выбран сегмент отраслевого рынка.

Стратегия развития связана с потенциалом организации и существует в четырех видах: роста, умеренного роста, сокращения, комбинирования.

Стратегия роста присуща молодым организациям и тем, кто находится на «острие» научно-технического прогресса.

Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим в бизнесе и действующим в традиционных сферах, например в автомобилестроении.

Стратегия сокращения масштабов возникает в периоды перестройки, когда необходимо избавиться от всего устаревшего. Эту стратегию часто называют стратегией последнего средства, и для многих фирм она означает здоровый путь переориентации производства.

Комбинированная стратегия использует различные варианты, в результате чего одни подразделения организации развиваются быстро, другие – умеренно, третьи – стабилизируются, четвертые – сокращают масштабы своей деятельности. В итоге в зависимости от конкретного сочетания будут происходить общий рост, общая стабилизация либо общее сокращение масштабов деятельности.[7]

Для только что создаваемого предприятия больше всего подходит стратегия роста, так как предприятие молодое, и еще не твердо стоит на ногах.

Инновационные стратегии - это вектор развития предприятия с учетом направленных изменений в производстве. Под направленными изменениями понимаются такие нововведения в производстве, управлении или ассортименте товара, которые определяются и контролируются самим предприятием. Существует много различных видов стратегий: наступательная, защитная (оборонительная), промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья.

Для создаваемого предприятия подходит промежуточная стратегия. Промежуточная стратегия характеризуется использованием слабых сторон конкурентов и сильных сторон предприятия, а также отсутствием (на первых этапах) прямой конфронтации с конкурентами. При промежуточной инновационной стратегии предприятия (в основном небольшие) заполняют пробелы в специализации других предприятий, включая доминирующих в своей отрасли. Анализ экономической обстановки и внешней среды, проводимый при выборе стратегии, выявляет такие пробелы (ниши) в наборе выпускаемых новшеств.

Из маркетинговых стратегий больше всего подходит стратегия ориентации на рынок. В рамках данной стратегии необходимо определить целевой рынок и обозначить целевые сегменты. Оба вопроса находятся в зависимости от ассортимента и отдельных продуктов.

Также в рамках данной стратегии необходимо выбрать рыночную специализацию.

Рыночная специализация. Применяется тогда, когда предприятие имеет несколько категорий товаров, которые может предложить только одному сегменту потребителей.

В совокупности все выбранные стратегии, при правильном использовании, обеспечат предприятию эффективную работу и максимальную прибыль.

3.3 Управление качеством в организации

Определение политики деятельности фирмы является важной задачей ее менеджмента. Политика деятельности организации – это совокупность всех нормативных требований к деятельности организации и способов их осуществления. Политика включает правила, устанавливаемые в организации для поддержания усилий ее членов по достижению плановых целей. Политика создает каркас для принятия решений в рутинных ситуациях, определяет, каким образом должны выполняться задачи.

Другими словами, политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Политика относится к категории средств достижения целей и является одним из инструментов менеджмента.

Цель предприятия: Быть лидером в сфере производства товаров для тяжелой атлетики и тренажеров.

Стратегия предприятия заключается в следующем:

Предприятие должно быть:

Для потребителей – Незаменимым производителем

Для клиентов - Незаменимым партнером

Для работников - Лучшим работодателем

Для общественности - Надежной организацией

Для конкурентов - Несомненным лидером

Деятельность предприятия основана на следующих ценностях:

– Честность – это основа нашей деятельности. Мы предоставляем только достоверную информацию о нашей продукции. Мы всегда ведем "Честную игру" на всех фронтах бизнес - пространства со всеми его участниками.

– Открытость и доверие – фирменный стиль деятельности нашей компании. Мы открыты для идей, мнений и пожеланий всех наших клиентов, партнеров и сотрудников, прислушиваемся к ним и доверяем.

– Команда – мы ценим профессионализм каждого нашего сотрудника, не представляем нашу деятельность без причастности и вовлеченности каждого члена нашей организации в общее дело, воспитываем порядочность, сплоченность и взаимопомощь в нашем коллективе.

– Профессионализм – залог нашего успеха. Наша кадровая политика рассчитана на работу с целеустремленными, инициативными, перспективными и амбициозными специалистами, лучшими в своем деле.

– Лояльность – неотъемлемая часть нашей работы. Мы ценим и поощряем преданность наших сотрудников и партнеров, делаем все от нас зависящее для постоянного улучшения нашего взаимодействия с ними.

Ниже представлены ключевые и вспомогательные процессы, происходящие на предприятии.

Таблица 19 – Ключевые и вспомогательные процессы

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



Рисунок 8 – Сетевая модель процессов организации



Рисунок 9 – Процесс производства спортивных снарядов

Таблица 20 – Формирование общих сведений о процессах

№	Процесс	Краткое описание	Вход	Выход	Владелец
1	Закупка металла	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 (соответствующие требованиям заказа)	Менеджер по закупкам
2	Подготовка металла к чистке	1. Очистка металла от коррозии 2. Промывка металла	Металл	Металл, готовый к плавлению	Начальник производства
3	Плавка металла	Осуществляется в плавильнях под температурой плавления 1150-1200 градусов	Металл, готовый к плавлению	Расплавленный металл	Начальник производства
4	Заливка металла в формы	Металл заливается в формы, которые имеют веса: 16кг, 24кг, 32кг	Расплавленный металл	Гиря, готовая к шлифовке	Начальник производства
5	Шлифовка	Производится шлифовка выплавленной гири, удаляются огрехи	Гиря, готовая к шлифовке	Гиря, готовая к покраске	Начальник производства
6	Покраска	Готовую гирю красят в различные цвета, а также делают рисунки	Гиря, готовая к покраске	Готовая продукция	Начальник производства
7	Реализация	1. Поиск потребителей 2. Коммуникации 3. Согласование условий поставки 4. Заключение договоров поставки 5. Поставка готовой продукции	Гири различных весов	Прибыль (Деньги)	Начальник коммерческого отдела

Таблица 21 – Сетевая модель процесса производства спортивных снарядов

Начальник производства	Подготовительный участок (подготовка металла). Литейный цех (плавка). Механизатор (шлифовка). Маляр (покраска).	Специалист по контролю качества (контроль качества)
	<div>1. Запуск производства</div> <div>2. Очистка от коррозии</div> <div>3. Промывка</div> <div>4. Кондиционирование</div> <div>5. Подготовка форм</div> <div>6. Плавка металла</div> <div>7. Заливка в формы</div> <div>8. Закалка</div> <div>9. Шлифовка</div> <div>10. Покраска</div>	<div>11. Контроль качества гирь</div>

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, оператору производственной линии должны быть известны критерии качества сырья и условия и порядок его обработки, критерии оценки качества обработанного сырья, что позволит им оценить качество предшествующих работ (и свою удовлетворенность), требования к его отжиму и рафинации. Итоговый контроль качества выполняет специалист по контролю качества, 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, потому вероятность возникновения риска очень мала.

Таблица 22 – Карта процесса

	Карта процесса	Производство спортивных снарядов(гирь)	Начальник производства
Диаграмма	Обозначение	Наименование	Руководитель
Цель	Производство спортивных снарядов, соответствующего всем критериям качества и обеспечение 100% удовлетворённости потребителей		
Входы:		Выходы:	
- Металл - Вода		Готовая продукция: - Гири	
Основные поставщики		Основные потребители	
Менеджер по закупкам		Начальник коммерческого отдела	
Требования к процессу и ограничения		Управление процессами	
- Соблюдение требований по качеству сырья - Соблюдение требований процесса производства - Соблюдение требований по персоналу		Корректирующие и предупреждающие действия	
Ресурсы	Материальные	Персонал	Финансовые
	- Металл - Вода - Оборудование - Инфраструктура	Операторы производственной линии Специалист по контролю качества	- Оплата труда - Оплата сырья - Оплата коммунальных услуг - Заказ отливок
Критерии соответствия		- Соответствие продукции требованиям ГОСТ 55789 - 2013 - Соответствие температурного режима в помещениях - Соблюдение технологических условий процесса - Соответствие мощностей принятым заказам - Соответствие срокам выполнения процессов - Соответствие химического состава сплава заданному - Соответствие особым свойствам: жаропрочность	
Возможные несоответствия		- Несоблюдение условий запуска производства - Риск приобретения некачественного сырья - Несоблюдение технологических условий процесса - Ошибки персонала - Отклонения от формы	
Корректирующие действия по результатам процесса		- При несоответствие упаковки и маркировки требованиям и ГОСТам – корректировка - Контроль действий персонала - Отказ от работы с поставщиками некачественного сырья	
Предупреждающие действия		- Постоянное повышение профессионального уровня персонала - Проведение тщательных проверок оборудования - Формирование положительного имиджа организации не только со стороны клиентов, но и со стороны потенциальных сотрудников - Тщательный контроль за качеством сырья - Ведение журнала учёта условий производства - Постоянный контроль качества продукции - Контроль соблюдения технологической дисциплины	

Когда определены политика и цели организации, ключевые процессы, нужно создать систему менеджмента качества и проводить ее документацию.

Документы по процессу создают основу для его благополучного протекания. Они должны предотвращать риск появления несоответствий. Нет единых рекомендаций по документированию процессов. Количество документов должно быть минимально допустимым для обеспечения требуемого уровня качества.

Таблица 23 – Документы по процессу

№	Документ	Описание	Ответственное лицо
1	Технология обработки сырья	- основные этапы обработки - критерии контроля качества (согласно техническим условиям) - методы и метрологическое обеспечение контроля качества	Технолог
2	Технология производства спортивных снарядов(гирь)	- этапы производства - критерии контроля качества (согласно техническим условиям) - методы и метрологическое обеспечение контроля качества	Технолог
3	Карта процесса	Основная информация по процессу согласно СМК	Специалист по контролю качества
5	Журнал проверки оборудования	Регистрация даты и исполнитель.	Механик
7	Журнал контроля качества	Соответствие промежуточной и конечной продукции установленным требованиям	Специалист по контролю качества
10	Акт передачи готовой продукции на склад	Учет передачи готовой продукции из производства в места хранения.	Начальник коммерческого отдела

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Финансово-экономическая оценка проекта выполнялась на программе Project Expert.

Таблица 24 – Налоговое окружение

Наименование налогов	Ставка	Налогооблагаемая база	Период исчисления (дней)
Страховые взносы во внебюджетные фонды	30.2 %	Зарплата	Месяц
Налог на добавленную стоимость	18 %	Добав. стоим.	Месяц
Налог на имущество	0.55 %	Имущество	Квартал
Налог на прибыль	20 %	Прибыль	Месяц

Инвестиционный план

Инвестиции – это совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочных вложений капитала в промышленность, сельское хозяйство, транспорт и другие виды деятельности.

Совокупная стоимость проекта составляет 26488500 рублей. Из этой суммы 16400000 рублей получены в виде банковского кредита (таблица), 10088500 рублей составляет вклад учредителей и уставный капитал. Денежные средства будут потрачены на приобретение нового оборудования, покупку и ремонт помещения, установку оборудования, обучение персонала.

Таблица 25 – Источник финансирования проекта

Собственные средства		Заемные средства		ИТОГО	
тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
10088500	38,1	16400000	61,9	26488500	100

Таблица 26 – Данные о привлекаемых кредитах

Название	Дата	Сумма (руб.)	Срок	Ставка %
Инвестиционный кредит на помещение	01.12.2018	14 900 000,00	60 мес.	15,00
Инвестиционный кредит на отделку и коммуникацию	01.12.2018	1 500 000,00	60 мес.	15,00

Проценты кредита будут выплачиваться с первого месяца, а по возврату основного долга планируется получить отсрочку в 9 месяцев, когда по составленному плану предприятие начнет получать прибыль.

Ежегодные объемы чистой прибыли планируются на уровне 15-17 млн. рублей. Это требует существенных первоначальных вложений в бизнес, данные о которых представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Инвестиционные затраты по периодам, руб.

Название	Длительность, дней	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Регистрация фирмы	7	01.10.2018	08.10.2018	15000
Покупка помещения	23	08.10.2018	31.10.2018	10000000
Отделка и коммуникация помещения	90	31.10.2018	08.02.2019	550000
Покупка стеллажей	3	08.02.2019	11.02.2019	25000
Покупка тележек	2	09.02.2019	11.02.2019	10000
Покупка плавильни	40	07.02.2019	19.03.2019	5500000
Покупка сигнализации для помещения(охранная GSM системы)	3	01.03.2019	04.03.2019	13000
Установка охранной системы	2	02.03.2019	04.03.2019	3000
Покупка компьютеров	3	12.03.2019	15.03.2019	75000
Покупка конвейерной линии	10	10.03.2019	20.03.2019	8200000
Покупка форм	5	15.03.2019	20.03.2019	14000
Покупка шлифовальной машины	5	20.03.2019	25.03.2019	400000
Покупка столов	3	22.03.2019	25.03.2019	15000
Покупка автомобиля "Газель" для перевозок	10	26.03.2019	05.04.2019	1600000
Покупка стульев	3	02.04.2019	05.04.2019	17000
Подбор персонала	28	05.04.2019	03.05.2019	6500
Аттестация рабочих мест	12	03.05.2019	15.05.2019	4000
Обучение персонала	21	15.05.2019	05.06.2019	20000
Подготовка оборудования к производству	7	05.06.2019	12.06.2019	21000

После того, как все вышесказанное будет сделано, следует начать наём и подбор персонала. И тем самым после выпуска пробной партии следует пройти сертификацию.

Для открытия создаваемого предприятия необходимо его зарегистрировать, найти подходящее помещение, приобрести необходимое оборудование, оформить договор на закупку сырья.

Операционный план

Основной целью ценообразования на начальных этапах реализации проекта является обеспечение безубыточной работы, а в дальнейшем – завоевание необходимого рыночного пространства.

В связи с этим, создаваемому предприятию необходимо устанавливать цены немного ниже, чем у конкурентов.

Цены на продукцию ООО «ProfSport» приведены в таблице 28.

Таблица 28 – Номенклатура и цены продукции

№ п/п	Наименование продукции, услуг	Единицы измерения	Цена без НДС	НДС	Цена с НДС
1	Гантели (10кг)	комплект	3100	18 %	3658
2	Блины штанговые	2 шт. по 1	7000	18 %	8260
3	Гриф	1 шт.	3000	18 %	3540
4	Гиря (16кг)	1 шт.	3000	18 %	3540

Цены на сырье и материалы представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Номенклатура и цены сырья, материалов

№ п/п	Наименование статей прямых, материальных затрат	Единица измерения	Цена без НДС	НДС	Цена с НДС
1	Металл	кг.	15,000	18 %	17,7
2	Резина	кг.	193,000	18 %	227,74
3	Краска	литры	200,000	18 %	236
4	Лак	литры	300,000	18 %	354
5	Болты	шт.	10,000	18 %	11,8
6	Гайки	шт.	10,000	18 %	11,8

Персонал предприятия по производству спортивных снарядов составляет 69 человек (таблица 30).

Таблица 30 – Численность персонала и заработной платы

Должность	Кол-во	Зарплата (руб.)
Управление		
Финансовый директор	1	85 500,00
Директор	1	90 000,00
Менеджер по качеству	1	78 000,00
Менеджер по персоналу	1	79 000,00
Главный бухгалтер	1	75 000,00
Главный металлург	1	75 000,00
Секретарь	2	28 500,00
Производство		
Охранник	5	26 000,00
Литейщик	10	30 000,00
Сварщик	5	30 000,00
Уборщик	8	25 000,00
Шлифовщик	12	29 500,00
Грузчик	13	28 000,00
Кладовщик	3	30 000,00
Наладчик оборудования	3	35 000,00
Маркетинг		
Менеджер по сбыту	1	75 000,00
Менеджер по рекламе и PR	1	75 000,00

Постоянные затраты – это расходы, относительно стабильные при колебаниях объемов производства или услуг. Постоянные затраты предприятия ООО «ProfSport» представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Постоянные затраты ООО «ProfSport»

Название	Сумма, руб.	Платежи
Управление		
Затраты на канцтовары	5 000,00	Ежемесячно, весь проект
Затраты на юридические консультации	15 000,00	Ежемесячно, весь проект
Прочие расходы	30 000,00	Ежемесячно, весь проект
Затраты на интернет и телефон	4 090,00	Ежемесячно, весь проект
Представительские расходы	20 000,00	Ежемесячно, весь проект
Производство		
Электроэнергия	10 000,00	Ежемесячно, весь проект
Моющие средства	2 300,00	Ежемесячно, весь проект
Ремонт оборудования	34 700,00	Ежемесячно, весь проект
Логистика	290 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Маркетинг		
Затраты на рекламу	377 800,00	Ежегодно

План доходов и расходов

Отчет о финансовых результатах отражает прибыль предприятия за определенный срок. Разность между доходами и расходами предприятия представляет собой чистую прибыль

Валовая прибыль включает в себя прибыль от реализации продукции.

В состав суммарных прямых издержек входят затраты на сырье и материалы и другие производственные издержки.

На протяжении всей деятельности проекта растут также административные, производственные и маркетинговые издержки.

Чистая прибыль представляет собой прибыль после уплаты налога на прибыль.

Анализ отчета о финансовых показателях позволяет определить структуру доходов и расходов предприятия, получить объективную оценку ее производственной и коммерческой деятельности, представленный в приложении Б.

Проект по всем показателям является эффективным, а также приносит доход и создает новые рабочие места, из чего следует вывод о том, что инвестировать средства в данный проект целесообразно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа показывает целесообразность разработки и организации системы управления предприятия по производству и реализации спортивных снарядов.

На основании матрицы SWOT-анализа был сделан вывод о том, что рынок представляет для предприятия больше возможностей, чем угроз. Более того обследование внутренней среды показало, что сильных сторон больше чем слабых. Подводя итог, можно отнести организацию к полю «СИВ».

Также очень важно было определить миссию организации. Миссия (англ. mission) – основная цель организации, смысл ее существования. Миссия – одно из основополагающих понятий стратегического управления.

Миссия создаваемого предприятия заключается в том, чтобы быть экспортером высококачественной продукции, соответствующей мировым стандартам. Кроме того, основной целью любой коммерческой организации является получение максимально возможной прибыли.

Также было очень важно выбрать стратегию функционирования. Для создаваемого предприятия больше подходит стратегия фокусирования, так как уже был выбран сегмент отраслевого рынка.

Цель предприятия: Быть лидером в сфере производства товаров для тяжелой атлетики и тренажеров.

Совокупная стоимость проекта составляет 26488500 рублей. Из этой суммы 16400000 рублей получены в виде банковского кредита, 10088500 рублей составляет вклад учредителей и уставный капитал. Денежные средства будут потрачены на приобретение нового оборудования, покупку и ремонт помещения, установку оборудования, обучение персонала.

Проценты кредита будут выплачиваться с первого месяца, а по возврату основного долга планируется получить отсрочку в 9 месяцев, когда по составленному плану предприятие начнет получать прибыль.

Ежегодные объемы чистой прибыли планируются на уровне 15-17 млн. рублей. Это требует существенных первоначальных вложений в бизнес, данные о которых представлены в таблице 27.

Проект по всем показателям является эффективным, а также приносит доход и создает новые рабочие места, из чего следует вывод о том, что инвестировать средства в данный проект целесообразно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Багдасарова, Т. А. Токарь. Технология обработки / Т.А. Багдасарова. - М.: Академия, 2013. - 265 с.
2. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л.Е.Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 214 с.
3. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 299 с.
4. Виноградова, М.В. Основы дипломного проектирования: Учебно-методическое пособие для студентов специальности "Менеджмент организации" / М.В. Виноградова. - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
5. Руководство по подготовке бизнес-плана. Центр деловых и творческих инициатив «Мета». – К., 2012
6. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2012. - 488 с.
7. Маркетинг менеджмент. 11-е изд./ Ф. Котлер., К.Л. Келлер – СПб.: Питер, 2014
8. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.
9. http://studbooks.net/933478/marketing/vybor_tselevykh_segmentov_rynka
10. <http://moneymakerfactory.ru/articles/raschet-emkost-rynka/>
11. <https://studfiles.net/preview/3306813/page:2/>
12. https://studopedia.ru/20_21757_vidi-strategiy-v-menedzhmente.html

Директор

I. Общие положения

1. Директор принадлежит к категории «руководители».
2. Освобождение или назначение на должность директора осуществляется решением общего собрания учредителей.
3. На должность директора назначается лицо, имеющее высшее образование, опыт работы на руководящей должности не менее пяти лет.
4. Директор непосредственно подчиняется собранию учредителей.
5. Во время отсутствия директора его ответственность, функциональные обязанности, права переходят к заместителю директора, о чем сообщается в приказе по организации.
6. Директор предприятия в своей деятельности руководствуется:
 - законодательными актами, нормативными документами, определяющими производственную, хозяйственную, финансово-экономическую деятельность организации;
 - приказами и распоряжениями руководства предприятия;
 - методическими материалами, регламентирующими деятельность организации;
 - Уставом предприятия;
 - нормативными правовыми актами РФ;
 - правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами организации;
 - данной должностной инструкцией.
7. Директор должен знать:
 - законодательные и нормативные правовые акты, регулирующие деятельность организации;
 - налоговое, хозяйственное, гражданское, трудовое законодательство;
 - производственные мощности предприятия, технологию изготовления продукции;

- порядок заключения и исполнения договоров;
- организационно-штатную структуру предприятия;
- методы хозяйствования и управления организацией;
- индикаторы, определяющие положение предприятия на рынке;
- управление экономикой и финансами организации, трудовыми ресурсами;
- правила и нормы охраны труда.

II. Должностные обязанности директора

Директор выполняет следующие должностные обязанности:

1. Налаживает работу, результативное взаимодействие всех подразделений, производственных единиц. Направляет их работу на улучшение производства, повышение продуктивности труда, увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности продукции.
2. Управляет производственной, хозяйственной, экономической деятельностью организации.
3. Содействует выполнению предприятием договорных обязательств перед государственными бюджетами, внебюджетными фондами, контрагентами, кредиторами.
4. Налаживает хозяйственную, производственную деятельность на основе нормативов материальных, финансовых, трудовых затрат. Рационально расходует все виды ресурсов.
5. Налаживает правильное соотношение экономических, административных методов руководства в решении вопросов повышения эффективности производства, стимулировании материальной заинтересованности и ответственности сотрудников.
6. Реализует меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами, применению, развитию их знаний и опыта, обеспечению благоприятных, безопасных условий труда. Соблюдает требования законодательства об охране окружающей среды.
7. Обеспечивает совместно с трудовым коллективом и профсоюзными организациями разработку, заключение и выполнение коллективных

договоров, следование трудовой, производственной дисциплине, способствует развитию мотивации, инициативы работников предприятия.

8. Решает вопросы, относящиеся к экономической и производственно-хозяйственной деятельности организации, поручает ведение отдельных задач иным должностным лицам.

9. Предпринимает меры по защите имущественных интересов предприятия в судах, органах государственной власти.

10. Содействует соблюдению законности в работе предприятия, использованию правовых средств для экономического управления и деятельности в рыночных условиях, укреплению договорной и финансовой дисциплины, управлению трудовых отношений, обеспечению инвестиционной привлекательности организации.

III. Права

Директор имеет право:

1. Действовать от имени организации без доверенности.
2. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с государственными органами, контрагентами.
3. Визировать документы, связанные с деятельностью организации.
4. Принимать участие в подготовке и утверждении документов.
5. Направлять руководителям подразделений рекомендации и указания по вопросам деятельности предприятия.
6. Устанавливать служебные обязанности, полномочия подчиненных сотрудников.
7. Получать информацию, необходимую для выполнения своих должностных обязанностей.
8. Рассматривать или отклонять предложения о:
 - кадровых изменениях;
 - поощрении, дисциплинарном, материальном взыскании сотрудников;
 - совершенствовании работы организации.

9. Требовать от учредителей предприятия обеспечения условий, способствующих исполнению своих должностных обязанностей.

IV. Ответственность

Директор несет ответственность за:

1. Последствия принимаемых решений.
2. Сохранность и использование имущества предприятия.
3. Финансово-хозяйственные результаты деятельности организации.
4. Нарушение постановлений, руководящих документов предприятия.
5. Нанесение ущерба организации, ее сотрудникам, государству, контрагентам.
6. Направление заведомо ложной, недостоверной информации сотрудникам предприятия.
7. Ненадлежащее выполнение своих должностных обязанностей.
8. Несанкционированную передачу или разглашение личной информации, коммерческой тайны, конфиденциальных данных.
9. Нарушение правил техники безопасности, трудовой дисциплины, норм внутреннего трудового распорядка, противопожарной защиты.
10. Производство несанкционированных руководством встреч, представлений интересов предприятия.

Главный бухгалтер

1. Общие положения

1.1. Главный бухгалтер назначается на должность и освобождается от должности руководителем организации.

1.2. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации.

1.3. Главный бухгалтер должен знать:

- законодательство о бухгалтерском учете;
- нормативные материалы вышестоящих, финансовых и контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учета и составления отчетности, а также касающиеся финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- гражданское право, финансовое, налоговое и хозяйственное законодательство;
- структуру предприятия, стратегию и перспективы его развития;
- положения и инструкции по организации бухгалтерского учета на предприятии, правила его ведения;
- порядок оформления операций и организацию документооборота по участкам учета;
- формы и порядок финансовых расчетов;
- методы экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, выявления внутрихозяйственных резервов;
- порядок приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей;
- правила проведения инвентаризаций имущества и обязательств;
- порядок и сроки составления бухгалтерской, налоговой, статистической отчетности;
- современные средства вычислительной техники и возможности их применения для выполнения учетно-вычислительных работ и анализа

производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;

- передовой отечественный и зарубежный опыт совершенствования организации бухгалтерского учета;
- экономику, организацию производства, труда и управления;
- основы технологии производства;
- законодательство о труде, правила и нормы охраны труда.

1.4. Прием и сдача дел при назначении и освобождении главного бухгалтера оформляются актом после проверки состояния бухгалтерского учета и отчетности организации.

1.5. На время отсутствия главного бухгалтера (командировка, отпуск, болезнь и т. п.) права и обязанности главного бухгалтера переходят к его заместителю (при отсутствии такового – лицу, назначенному в установленном порядке), о чем объявляется приказом по организации.

1.6. Главному бухгалтеру запрещается принимать к исполнению и оформлению документы по операциям, которые противоречат законодательству. В случае разногласий между руководителем организации и главным бухгалтером по осуществлению отдельных хозяйственных операций документы по ним могут быть приняты к исполнению с письменного распоряжения руководителя организации, который несет всю полноту ответственности за последствия осуществления таких операций.

2. Функции

2.1. Обеспечение соответствия осуществляемых хозяйственных операций законодательству РФ, контроль за движением имущества и выполнением обязательств организации.

2.2. Формирование в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетной политики организации.

2.3. Контроль за отражением на счетах бухгалтерского учета всех осуществленных хозяйственных операций, предоставление оперативной информации о финансовом состоянии организации.

2.4. Составление в установленные сроки бухгалтерской, налоговой и статистической отчетности и представление ее в соответствующие органы, а также проведение экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности организации.

2.5. Организация бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности и контроля за экономичным использованием ресурсов организации и сохранностью ее собственности.

3. Должностные обязанности

3.1. Главный бухгалтер организует:

3.1.1. Своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с движением имущества, обязательств и хозяйственных операций.

3.1.2. Учет доходов и расходов организации, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации.

3.1.3. Проведение проверок организации бухгалтерского учета и отчетности, а также документальных ревизий в структурных подразделениях организации.

3.2. Главный бухгалтер обеспечивает:

3.2.1. Законность, своевременность и правильность оформления документов организации.

3.2.2. Соответствие осуществляемых организацией хозяйственных операций законодательству Российской Федерации.

3.2.3. Составление достоверной отчетности организации на основе первичных документов и бухгалтерских записей, представление ее в установленные сроки пользователям отчетности.

3.2.4. Составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, выполняемых организацией работ (услуг).

3.2.5. Достоверный учет исполнения смет расходов, реализации продукции и других работ.

3.2.6. Правильное начисление и своевременное перечисление платежей в федеральный, региональный и местный бюджеты, взносов на государственное социальное, медицинское и пенсионное страхование, осуществление своевременных расчетов с контрагентами и по заработной плате.

3.2.7. Своевременную организацию работ по документальному оформлению недостач и хищений имущества и контроль за передачей в надлежащих случаях этих материалов в судебные и следственные органы.

3.2.8. Накопление финансовых средств для обеспечения финансовой устойчивости организации.

3.2.9. Сохранность бухгалтерских документов, оформление и передачу их в установленном порядке в архив.

3.2.10. Разработку и осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины в организации.

3.2.11. Использование современных средств автоматизации учетно-вычислительных работ, рациональных форм и методов бухгалтерского учета в организации.

3.2.12. Своевременный инструктаж работников организации по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа.

3.3. Главный бухгалтер непосредственно:

3.3.1. Руководит работниками бухгалтерии организации.

3.3.2. Согласовывает назначение, увольнение и перемещение материально ответственных лиц организации.

3.3.3. Возглавляет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, разработке форм документов внутренней бухгалтерской финансовой отчетности организации.

3.3.4. Согласовывает с директором направления расходования средств с рублевых и валютных счетов организации.

3.3.5. Согласовывает с директором возможность привлечения заемных средств.

3.3.6. Осуществляет экономический анализ хозяйственно-финансовой деятельности организации по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, предупреждения потерь и непроизводительных расходов.

3.3.7. Участвует в подготовке мероприятий системы внутреннего контроля, предупреждающих образование недостатков и незаконное расходование денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушения финансового и хозяйственного законодательства.

3.3.8. Подписывает совместно с руководителем организации или уполномоченными на то лицами документы, служащие основанием для приемки и выдачи денежных средств и товарно-материальных ценностей, а также кредитные и расчетные обязательства.

3.3.9. Контролирует соблюдение порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств организации.

3.3.10. Контролирует правильность расходования фонда заработной платы, установления должностных окладов, строгое соблюдение штатной, финансовой и кассовой дисциплины.

3.3.11. Контролирует соблюдение установленных правил и сроков проведения инвентаризаций денежных средств, товарно-материальных ценностей, основных фондов, расчетов и платежных обязательств.

3.3.12. Контролирует взыскание в установленные сроки дебиторской и погашение кредиторской задолженности, соблюдение платежной дисциплины.

3.3.13. Контролирует законность списания со счетов бухгалтерского учета недостатков, дебиторской задолженности и других потерь.

4. Права

4.1. Главный бухгалтер организации имеет право:

- 4.1.1. Устанавливать служебные обязанности для подчиненных ему работников. Работники других подразделений и служб, занятые бухгалтерским учетом, по вопросам организации и ведения учета и отчетности подчиняются главному бухгалтеру.
- 4.1.2. Устанавливать обязательный для всех подразделений и служб организации порядок документального оформления операций и представления в бухгалтерию необходимых документов и сведений. (Списки должностных лиц, на которых возлагается обязанность составления первичных документов и которым предоставляется право их подписи, согласовываются с главным бухгалтером.)
- 4.1.3. Согласовывать назначения, увольнения и перемещения материально ответственных лиц.
- 4.1.4. Рассматривать и визировать договоры и соглашения, заключаемые организацией.
- 4.1.5. Требовать от руководителей отделов, в необходимых случаях и от руководителя организации, принятия мер к усилению сохранности собственности организации, обеспечению правильной организации бухгалтерского учета и контроля.
- 4.1.6. Проверять в структурных подразделениях организации соблюдение установленного порядка приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей.
- 4.1.7. Подготавливать предложения о снижении размеров премий или лишения премий работников, не обеспечивающих выполнения установленных правил оформления первичной документации, ведения первичного учета и других требований по организации учета и контроля.
- 4.1.8. Действовать от имени бухгалтерии организации, представлять ее интересы во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями организации и другими организациями по финансово-хозяйственным и иным вопросам.

4.1.9. Вносить на рассмотрение руководства организации предложения по улучшению ее деятельности.

5. Ответственность

5.1. Главный бухгалтер несет наравне с руководителем организации ответственность за:

5.1.1. Уклонение от ведения бухгалтерского учета в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и нормативными актами органов, осуществляющих регулирование бухгалтерского учета.

5.1.2. Искажение бухгалтерской отчетности.

5.1.3. За нарушение сроков представления и публикации бухгалтерской отчетности.

5.2. Административная, материальная и уголовная ответственность главного бухгалтера организации определяется в соответствии с действующим законодательством.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о прибылях и убытках

Строка	4кв. 2018г.	2019 год	2020 год	2021 год
Коэффициент текущей ликвидности (CR), %	1 089	1 659	2 646	4 981
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %	1 089	1 659	2 646	4 981
Чистый оборотный капитал (NWC), руб.	71 090 108	115 037 317	196 769 393	290 981 754
Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US	71 090 108	115 037 317	196 769 393	290 981 754
Коэфф. оборачиваем. дебиторской задолж. (CP)	30	30	30	30
Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)	2	1	1	1
Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT)	7	8	9	11
Коэфф. оборачиваем. активов (TAT)	2	1	1	1
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %	15	9	4	2
Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %	8	4	1	
Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %	35	25	7	
Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), %	18	10	4	2
Коэффициент покрытия процентов (TIE), раз	53	74	142	600
Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %	88	88	88	88
Коэфф. рентабельности операц. прибыли (OPM), %	58	59	60	60
Коэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %	46	47	48	48
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	91	66	43	34
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	328	381	446	537
Рентабельность инвестиций (ROI), %	71	56	40	32
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	84	61	41	32

АННОТАЦИЯ

Тема: «Организация и менеджмент предприятия по производству спортивных снарядов»

Автор: студент гр. 14ЭМ2 Максимов А. А.

Руководитель: д.э.н., доцент Бахтеев Ю.Д.

Данная выпускная квалификационная работа предполагает создание малого предприятия по производству спортивных снарядов.

Организационно-правовая форма Общество с ограниченной ответственностью. Торговое название – ООО «ProfSport»

Миссия создаваемого предприятия заключается в том, чтобы быть экспортером высококачественной продукции, соответствующей мировым стандартам. Основным направлением деятельности компании будет являться производство спортивных снарядов.

Компания ООО «ProfSport», специализирующаяся на производстве спортивных снарядов, планирует в течение первых 3-ух лет своей деятельности выйти на рынок производства спортивных снарядов города Пенза и Пензенской области, расширяя рынки сбыта за счет близлежащих областей. Так же планируется выйти на весь российский рынок и занять минимум 14% от рынка.

Технологическими этапами производства защитной одежды являются: запуск производства; очистка металла от коррозии; промывка; кондиционирование; подготовка кокилей; плавка металла; заливка в формы; закалка; шлифовка; покраска; сушка.

Создаваемое предприятие использует линейную структуру управления. Общая численность работников составляет 43 человека.

Руководителем компании является директор, который основал компанию.

Все работники будут приняты по контракту. Для заработной платы установлена окладная система оплаты труда. Так же предусмотрено премирование по результатам работы за месяц.

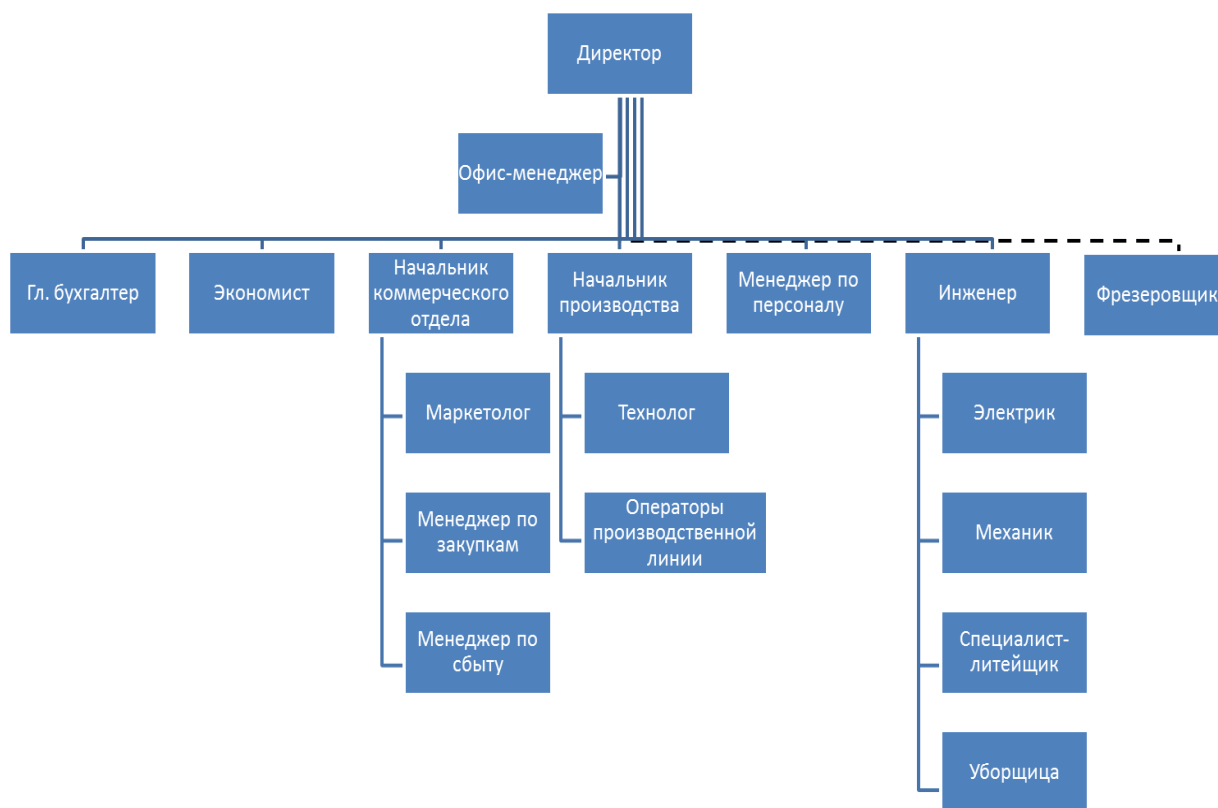


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «ProfStopt»

Совокупная стоимость проекта составляет 26 488 500 руб. Из этой суммы 16 400 000 руб. получены в виде банковского кредита, 10 088 500 составляют собственные средства,.

Период расчета интегральных показателей – 72 месяца. Период окупаемости инвестиционных вложений составляет 29 месяцев, что вполне приемлемо.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализаций и величиной начальных инвестиций. Для данного проекта она составляет 74%.

Предприятие начнет получать чистую прибыль начиная с мая 2019г. Баланс наличности у компании ООО «ProfSport» является положительным.

Проект по всем показателям является эффективным, а так же приносит бюджетный эффект и создает новые рабочие места, инвестировать средства в данный проект целесообразно.

Ректору ПГУ
А.Д. Гулякову
студент ____ курса ФЭУ
кафедры «МиЭБ»
____ формы обучения

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, _____, студент ____
курса _____ формы обучения направления подготовки
____ профиль подготовки
_____, прошу провести проверку с
использованием _____ системы «Антиплагиат»
_____ на _____ тему
«_____»
_____, выполненной _____ мной самостоятельно, на содержание
элементов плагиата.

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

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

_____/_____

ВКР представлена на проверку _____ 201_ г.

Руководитель ВКР _____/_____