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

Управление ассортиментной политикой фирмы «Creative»

Студент группы 143ЭМ31 _____ Орещенко Татьяна Николаевна
(номер группы) (подпись, дата) (фио полностью)

Руководитель д.э.н., профессор
(должность)
ФГБОУ ВО « ПГУ» _____ Кухтинова Л.Г.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер ст.преподаватель
(должность)
ФГБОУ ВО « ПГУ» _____ Шурупова Т.Я.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой _____ Тактарова С.В.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК _____ Дубина Г.И.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Пенза 2018

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

Направление «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

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

_____
« » 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Орещенко Татьяны Николаевны
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы Управление ассортиментной политикой фирмы «Creative»

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» №____ от «_____» _____20___г.

2.Срок сдачи студентом законченной работы _____

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

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: провести маркетинговые исследования российского рынка мужской одежды, представить основные характеристики производимой продукции и технологию ее производства, определить организационную структуру управления фирмы, определить базовые стратегии организации, дать экономическое обоснование проектному решению_____

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

6. Дата выдачи задания _____

Руководитель_____
(подпись)

Задание принято к исполнению _____
(дата и подпись студента)

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 91 листа, 25 рисунков, 31 таблицы, 49 литературных источников, 5 приложений.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА, МУЖСКИЕ КОСТЮМЫ, МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА МУУЖСКИХ КОСТЮМОВ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

В качестве объекта исследования было определено предприятие ИП Грудкина Е.Н., работающее под торговой маркой «Creative» и осуществляющее пошив и реализацию школьной формы, а также прочей одежды.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является процесс управления ассортиментной политикой на предприятии.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка экономически обоснованных мероприятий по управлению ассортиментной политикой предприятия, обеспечивающих рост эффективности его деятельности.

В процессе работы определены и обоснованы направления расширения ассортимента анализируемого предприятия на основе маркетинговых исследований; разработаны технико-технологические основы производства новой продукции предприятия; даны рекомендации по организации системы производственной логистики на предприятии; сформулированы основные стратегические направления развития организации; дано экономическое обоснование предлагаемым мероприятиям.

Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 46 месяцев.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…… 6
1 Маркетинговые исследования рынка…….. 9
1.1 Анализ российского рынка мужской одежды…….…….. 9
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.…..…….. 18
1.3 Анализ потребителей и сегментирование рынка …….……. 22
2 Технико-технологическое обоснование проекта……... 27
2.1 Характеристика производимой продукции…….……. 27
2.2 Технология производства продукции……..…….…… 34
2.3 Логистика производственных процессов…… 41
3 Формирование системы эффективного управления предприятием……. 50
3.1 Построение организационной структуры управления предприятием и управление персоналом……. 50
3.2 Формирование стратегий организации…….. 58
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий……. 72
Заключение……... 81
Список использованной литературы……. 86
Приложения…….. 91

ВВЕДЕНИЕ

Формирование ассортимента составляет основу товарной политики предприятия. Товарный ассортимент имеет экономическое и социальное значение. Экономическая важность заключается в том, что умелое управление ассортиментом товаров позволит предприятию выжить в условиях жесткой конкуренции и стать преуспевающим. С социальной стороны управление ассортиментом воспитывает у потребителей вкусы, формирует потребности, и наоборот, вкусы и потребности потребителей оказывают большое влияние на товарную политику предприятия.

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы производитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей.

Формирование товарного ассортимента - одно из самых главных направлений деятельности системы управления каждого предприятия. Это направление приобретает особую значимость в современных условиях хозяйствования, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования и от эффективности работы предприятия с товарным ассортиментом зависят его экономические показатели и рыночная доля. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами её реализации и может максимально эффективно ею управлять.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия определяется в большей степени способностью товарного ассортимента предприятия адекватно отвечать текущему потребительскому спросу на количественном и качественном уровнях.

Роль процесса управления ассортиментом заключается в том, чтобы умело сочетать финансы предприятия с ассортиментной политикой

предприятия, обеспечивающей рост прибыли. Тщательно разработанная ассортиментная политика предприятия дает возможность выбрать наиболее эффективный путь развития, позволяющий сотрудникам предприятия ориентировать свою работу в наиболее прибыльных направлениях. Правильный выбор ассортиментной политики предприятия служит своего рода гарантией, что выгодные возможности не будут упущены.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка экономически обоснованных мероприятий по управлению ассортиментной политикой предприятия, обеспечивающего рост эффективности его деятельности.

Для достижения поставленной цели в работе были определены и решены следующие задачи:

- определены и обоснованы направления расширения ассортимента анализируемого предприятия на основе маркетинговых исследований;
- разработаны технико-технологические основы производства новой продукции предприятия;
- даны рекомендации по организации системы производственной логистики на предприятии;
- сформулированы основные стратегические направления развития организации;
- дано экономическое обоснование предлагаемым мероприятиям.

В качестве объекта исследования было определено предприятие ИП Грудкина Е.Н., работающее под торговой маркой «Creative» и осуществляющее пошив и реализацию школьной формы, а также прочей одежды.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является процесс управления ассортиментной политикой на предприятии.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам формирования эффективной ассортиментной политики в современных экономических

условиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области.

Методология исследования основана на системно-функциональном подходе к изучаемой проблеме. В рамках этого подхода в работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический и др.

Информационная база сформирована на основе нормативно-справочного материала, сводной отчетности ИП Грудкина Е.Н., а также материалов, опубликованных в научной литературе, периодической печати и сети Интернет.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ российского рынка мужской одежды

Российский рынок одежды является одним из важнейших сегментов отечественного потребительского рынка. За последние двадцать лет на рынке одежды произошло много изменений – появлялись новые технологии, менялась мода и отношение к различным материалам. Свой вклад внесла и «товарная конвергенция», смешавшая традиционные представления о предназначении того или иного предмета одежды. Все это усложнило задачу определения границ современного рынка одежды, а значит, и задачи позиционирования и продвижения отдельных товарных групп.

На основании анализа вторичных данных, собранных исследовательскими и консалтинговыми агентствами и опубликованных в специализированных изданиях, можно отметить, что в 2015 году рынок одежды, обуви и аксессуаров упал в натуральном выражении на 33 %, в 2016 году тенденция сохранялась. По мнению специалистов Fashion Consulting Group, по итогам 2016 года затраты россиян на покупку одежды сократились, по разным оценкам, на 30-50%. С учетом того, что цены в розничных одежных сетях выросли за два года в среднем на 30-40% (по некоторым категориям рост составил 70-100%), объем рынка одежды в рублевом выражении снизится незначительно. Основным сегментом рынка является женская одежда, на которую приходится по данным разных источников от 50 до 60% рынка. Сегмент мужской одежды занимает 22-24%, спортивной одежды – 10-13%, детской одежды – 6-8%, белья – 5-8% [6]

В то же время при оценке структурных элементов рынка одежды специалистами Fashion Consulting Group было установлено, что в отличие от других сегментов рынка рынок мужской одежды показывал постоянный, хотя и незначительный рост. По данным экспертов рынка, с 2010 по 2016

годы объемы продаж мужской одежды в России выросли на 15,5%, достигнув при этом 10327 тыс. изделий [41].

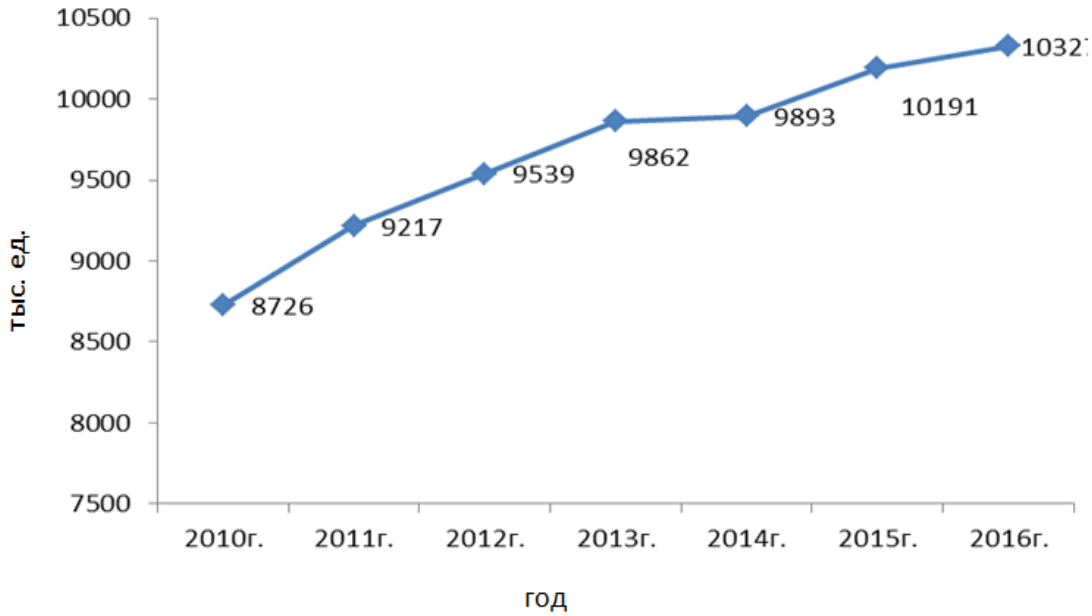

Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка мужской одежды

Рынок мужской одежды состоит из двух основных сегментов: так называемый casual, в который входит спортивная одежда, одежда для досуга и путешествий, и сегмент деловой одежды - в первую очередь это костюмы. При этом боле двух третей рынка занимает одежда casual, в то же время произошло увеличение доли одежды классик (рисунок 1.2).

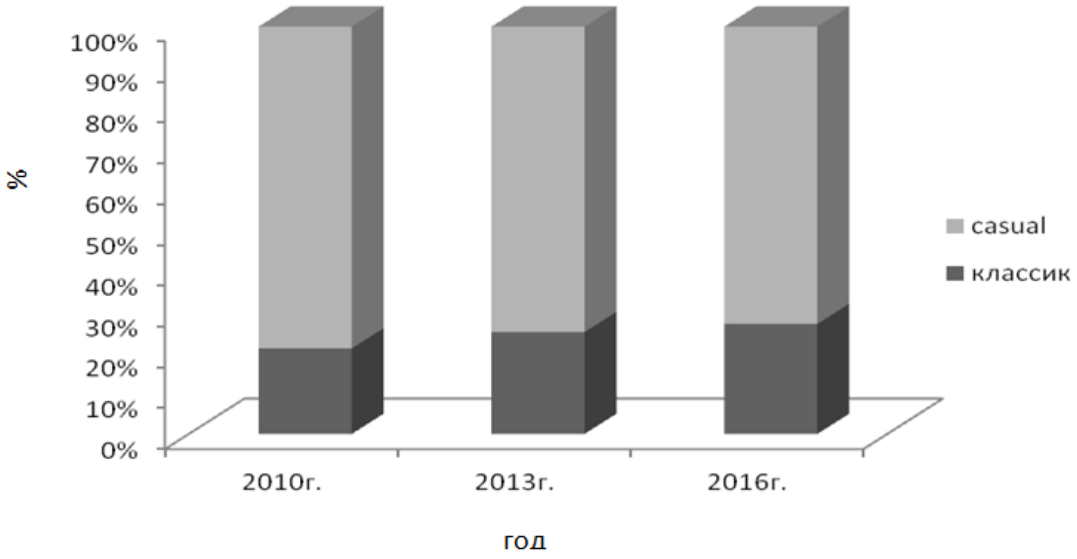

Рисунок 1.2 – Структура российского рынка мужской одежды по стилю

Данное увеличение обусловлено изменением тенденций в сторону роста потребления классической одежды, а также ужесточением требований к внешнему виду сотрудников со стороны отечественных компаний. В России формируется корпоративная культура, во многих офисах устанавливается дресс-код. Деловой стиль становится все более популярным.

Следует отметить, что рынок одежды casual на 80% принадлежит западным производителям, и уменьшать свою экспансию они не намерены: их обороты растут на 4-5% ежегодно. Все это затрудняет выход нового предприятия на данный сегмент рынка. В свою очередь рынок делового костюма на 70% принадлежит отечественным производителям, что обеспечивает более высокие возможности для проникновения на дынный рынок нового производителя [42].

В свою очередь на рынке классической мужской одежды по ценовой категории выделяют сегменты эконом, средний и верхний. В 2016 году произошло изменение структуры рынка по ценовым сегментам: если в 2010 году средний ценовой сегмент занимал в объемах продаж до 40%, то к 2016 году он сократился до 30%, а доля дешевого сегмента выросла с 50% до 60%. В верхнем ценовом сегменте реализуется только 10% товаров (рисунок 1.3).

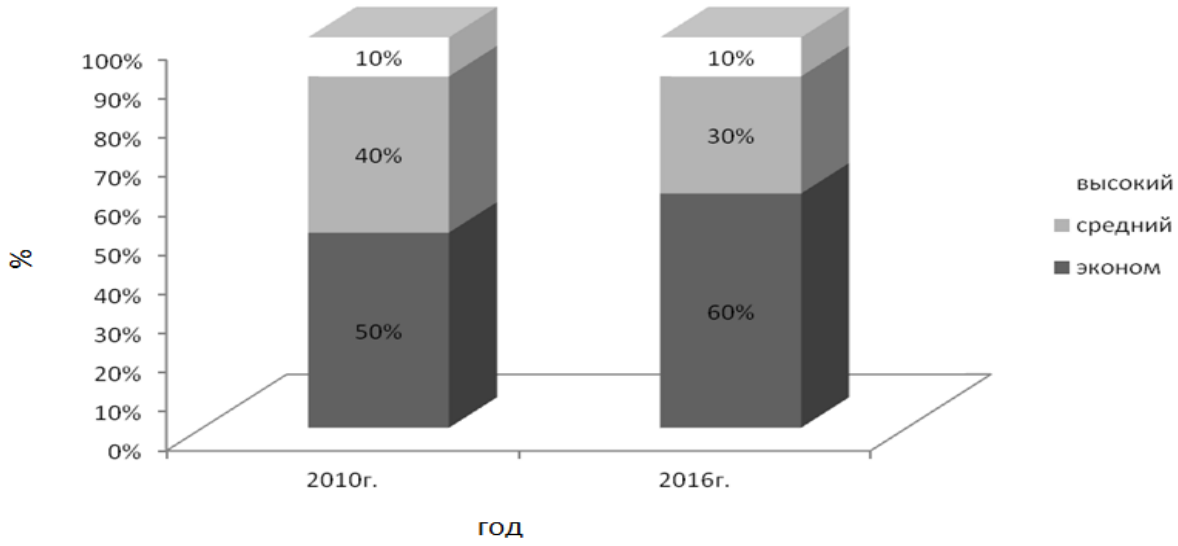

Рисунок 1.3 – Структура рынка классической мужской одежды по ценовой категории

По оценкам экспертов, больше всего посетителей потеряли магазины среднего ценового сегмента. Их клиенты стали покупать более дешевые товары – трафик в торговых точках среднего ценового сегмента упал на 30%, а нижнего ценового сегмента наоборот, вырос на 15%.

Как утверждают эксперты компании ISCOVERY Research Group, Потребитель одежды в условиях снижения располагаемых доходов экономит на ее покупках. При этом существует две модели поведения покупателя:

1) переключение на более низкий ценовой сегмент и сохранение или небольшое снижение интенсивности покупок;

2) бережливое и рациональное поведение при покупке, оставаясь в прежнем ценовом сегменте. При этом потребители покупают модели базового ассортимента, которые можно долго носить, легко комбинировать, одевать в разных ситуациях;

3) отказываясь от покупки одежды расширенного ассортимента и новинок моды;

4) стремятся дожидаться распродаж, чтобы сэкономить, но обращают внимание на качество товара и высокие потребительские свойства (качество изготовления изделий, удобство кроя, комфорт в носке, прочность и простой уход).

Значительное число потребителей мужской одежды покупает одежду для работы. Для тех потребителей, которые работают в офисе (как в коммерческом, так и бюджетном секторах, секторе муниципального управления), одежда должна давать возможность выглядеть представительно, сочетать функциональность, комфорт, давать возможность использовать эту одежду в повседневной жизни. При этом при покупке одежды для работы потребители во многом одеваются так, как принято у них в коллективе [6].

Следует отметить, что на рынке низового ценового сегмента практически отсутствует приверженность со стороны потребителей и по мере роста сегмента значимость бренда возрастает. Так на рынке верхнего ценового сегмента присутствуют только известные мировые бренды.

На рынке высокого ценового сегмента лидируют представители Италии, Франция, Германия, Великобритания (рисунок 1.4).

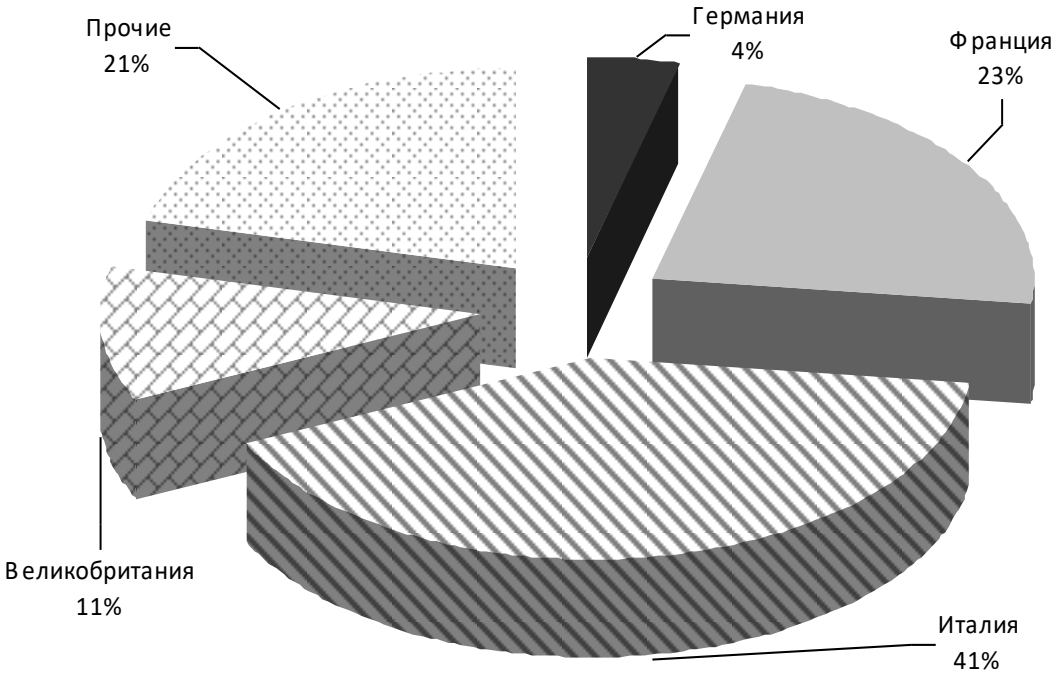

Рисунок 1.4 – Структура предложения на российском рынке классической мужской одежды премиум сегмента

В свою очередь на рынке среднего ценового сегмента также лидируют иностранные компании. Однако наибольший удельный вес в структуре продаж занимают китайские производители, значительно отстают от них турецкие компании. Замыкают тройку лидеров отечественные производители, при этом их доля практически в два раза ниже лидеров (рисунок 1.5) [41].

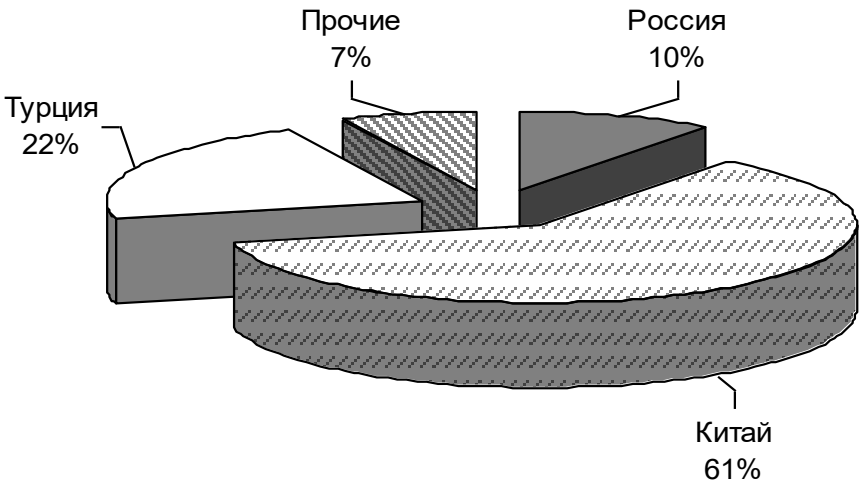

Рисунок 1.5 – Структура предложения на российском рынке классической мужской одежды среднего ценового сегмента

На рынке масс-маркет первенство делят китайские и отечественные производители (рисунок 1.6).

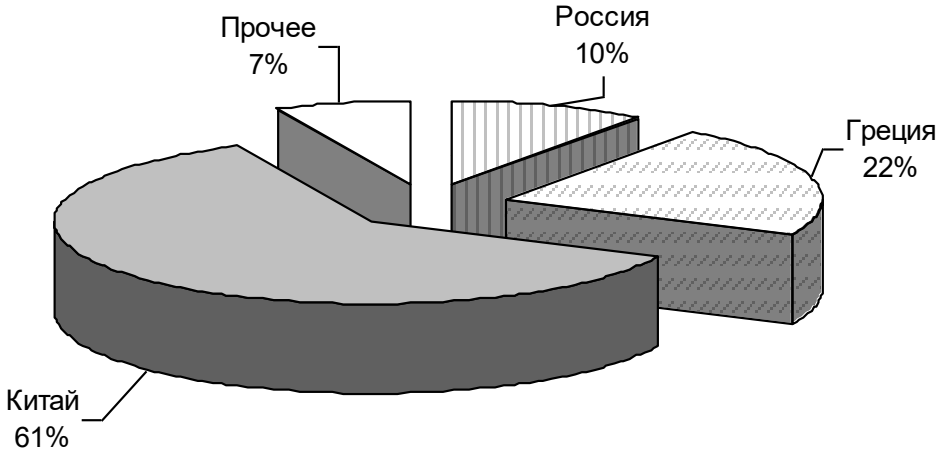

Рисунок 1.6 – Структура предложения на российском рынке классической мужской одежды ценового сегмента масс-маркет

По мнению большинства экспертов, именно за средний сегмент и масс-маркет, скорее всего, будут бороться российские марки.

При этом в структуре ассортимента по характеристике используемой ткани наибольшую долю рынка занимают изделия из синтетической и полушерстяной ткани (рисунок 1.7).

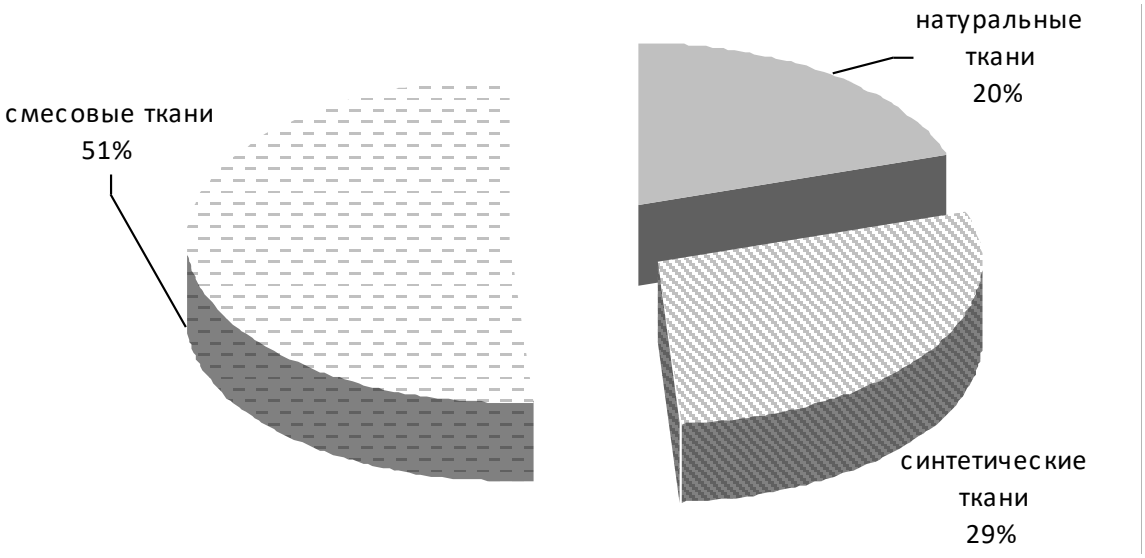

Рисунок 1.7 – Структура рынка классической мужской одежды по виду используемой ткани

Наиболее продаваемым видом классической мужской одежды на российском рынке являются рубашки – 67%, значительно уступают им костюмы, занимая 24% рынка, а все остальные виды одежды занимают лишь 9% рынка (рисунок 1.8).

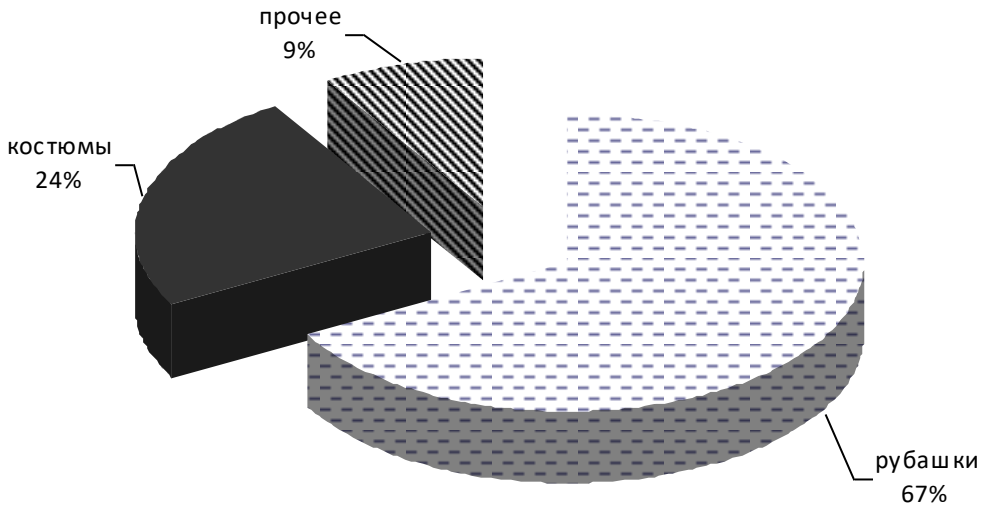

Рисунок 1.8 – Структура рынка классической мужской одежды по виду продукции

По объемам продаж в России лидирует Москва (40%), на втором месте, Санкт-Петербург (15%), зато на третьем - весь Приволжский федеральный округ (рисунок 1.9) [42].

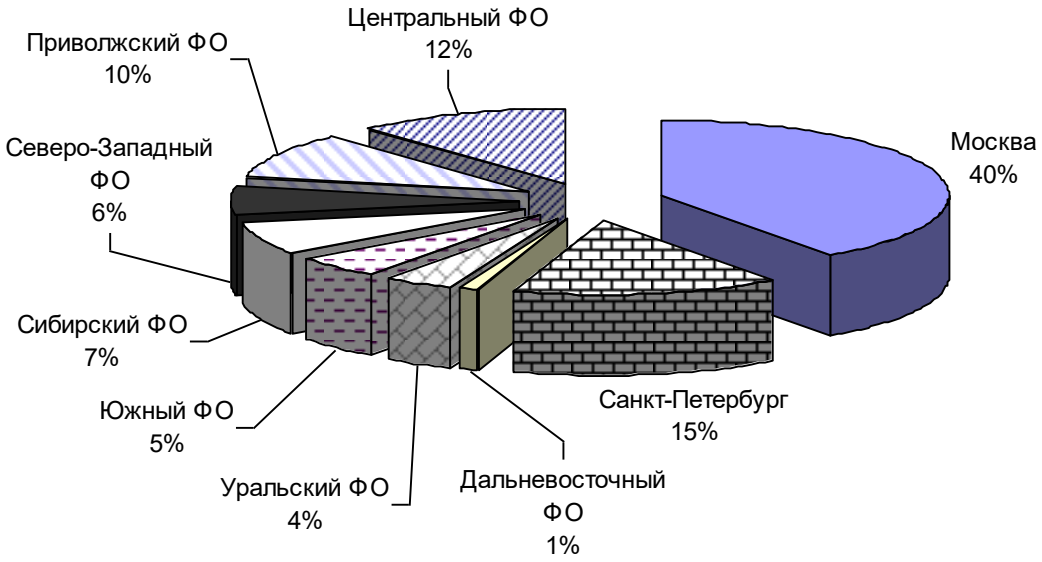

Рисунок 1.9 – Региональная структура российского рынка классической мужской одежды

Продажи в городах федерального значения даже не стоит сравнивать с показателями по регионам, а только с данными по целым федеральным округам. Причем хуже всего торговля идет в Дальневосточном федеральном округе, где, надо полагать, население довольствуется челночными поставками из Китая, которые не учитываются в статистике по цивилизованной рознице.

Однако московский рынок быстрее других приближается к насыщению, в связи с этим региональные рынки будут сохранять более высокие темпы развития по сравнению со столичным рынком, который с каждым годом сокращает свою долю в общенациональном объеме продаж.

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

Таблица 1.1 – Основные экономические характеристики отрасли

Характеристика	Описание
1	2
Размеры рынка	Размер рынка верхней мужской одежды является значительным. Этот рынок удовлетворяет потребность большого количества людей.
Темпы роста рынка	Темпы роста рынка классической мужской одежды стабильно увеличиваются в связи с популяризацией данного товара и веяниями моды.
Прибыльность	Прибыльность отрасли высока и играет важную роль в связи с массовостью производства.
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Барьеры, препятствующие переходу с одного вида продукции на другой, невысоки, т. к. универсальность оборудования позволяет перейти на другой вид продукции с минимальными инвестициями.
Цены	Изменяются в узком диапазоне по причине высокой конкуренции.
Стандартные товары	Вся продукция изготавливается с соблюдением соответствующих требований. Это позволяет потребителям легко менять производителей в зависимости от качества, цены их продукции и предоставляемого сервиса.
Быстрые технологические изменения	Быстрые технологические изменения требуют новых инвестиций и являются негативным фактором в производстве классической мужской одежды.
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Для производства классической мужской одежды не требуются высокие капитальные вложения и связаны преимущественно с приобретением универсального швейного оборудования
Экономия на масштабах производства	Экономия на масштабах производства возможна при больших объемах. Так как производство классической мужской одежды является серийным, то возможна значительная экономия на масштабах производства.

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Быстрое обновление ассортимента продукции	Быстрое обновление ассортимента продукции связано в основном не с коренным изменением материалов и фурнитуры, а с изменением дизайна и не оказывает сильного негативного влияния, связанного с перенастройкой оборудования.

Таким образом, данная отрасль является динамично развивающейся, не требующей серьезных капиталовложений.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Выбор целевого рынка определяет область конкуренции компании за предпочтения потребителей. Основная задача фирмы на рынке конкурирующих продавцов – создание устойчивых конкурентных преимуществ, помогающих завоевать симпатии покупателей. Устойчивое конкурентное преимущество – это отличие в выгодную сторону торгового предложения одной компании от предложений другой, причем потребители делают выбор в пользу первой [27].

Количество марок, представленных на российском рынке классической мужской одежды каждый год увеличивается в несколько раз.

ИП Грудкина Е.Н. предполагает осуществлять свою деятельность на среднеценовом сегменте. Выбор данного сегмента обусловлен наличием на рынке большого числа продавцов и практически отсутствия четко выраженного лидера, а также отсутствием приверженности покупателей к какой либо марке. Основными отечественными конкурентами для вновь создаваемого предприятия будут:

1. Компания «Сенеж», которая на протяжении 12 лет выпускает и продает оптом и в розницу одежду как для взрослых, так и для детей. Предприятие выпускает коллекции мужских костюмов 2 раза в год.

2. Компания «Гамелия-М», которая известна на Российском рынке с 1997 года. Предприятие специализируется на проектировании и производстве мужской одежды. Ежегодно дизайнерами предприятия создается более пятидесяти новых моделей костюмов, пальто, полупальто, плащей и курток.

3. Компания «Кларисс», занимающаяся производством и реализацией мужской и женской одежды с 1993 года. Предприятие ежегодно наращивает как модельный ряд, так и объемы производства продукции.

4. Железноводская швейная фабрика «ASAR», которая была основана в 2003 году и по настоящее время занимается пошивом как мужских пальто, так и мужских костюмов.

5. ООО «КАМЕЛИЯ» (г. Пятигорск), функционирующая с 2004 года. Первоклассное сырье, используемое фабрикой для производства изделий под торговой маркой «КАМЕЛИЯ», закупается на ведущих аукционах Норвегии, Австралии, США, Дании, Финляндии. Обработка тканей производится опытными специалистами с применением экологически безопасных материалов и отлаженных годами технологий.. Ежегодно Пятигорская фабрика «КАМЕЛИЯ» становится дипломантом всевозможных выставок, где участвуют крупнейшие предприятия России и зарубежных стран.

6. Московская фабрика «Большевичка», производящая изделия только из высококачественной шерстяной и полушерстяной ткани. Данное предприятие является одним из самых развитых в Москве. Благодаря уникальным и новейшим технологиям предприятие производит продукцию очень высокого качества. Постоянное усовершенствование и принятие творческих нестандартных решений позволяет создать именно те модели, которые пользуются постоянным и большим спросом.

7. Швейная фабрика «ORIGINAL», основанная в 1996 году в городе Новопавловск и специализирующаяся на изготовлении мужских пальто, полупальто и классических костюмов. Высокий контроль качества закупаемого сырья, использование новейшего оборудования, передовых

технологий, позволяет выпускать продукцию очень высокого качества по доступным ценам. Швейная фабрика ORIGINAL самостоятельно проводит весь технологический цикл, включая непосредственную закупку необходимого сырья и фурнитуры, пошив и реализацию продукции.

8. Компания «ЕКАТЕРИНА», основанная в 1994 году – уникальное в России предприятие полного цикла, включающее все процессы от изготовления ткани и до производства готовых изделий [42].

Структура данного рынка представлена на рисунке 1.10.

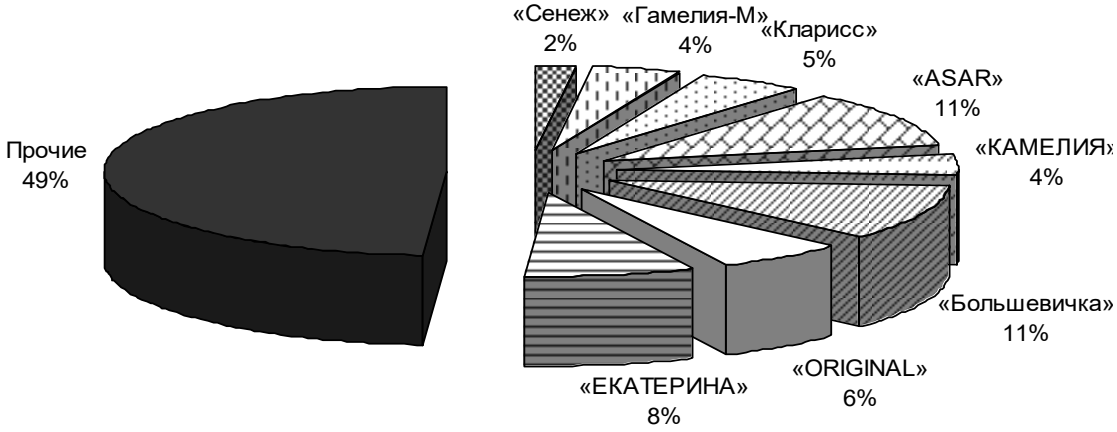

Рисунок 1.10 – Структура российского рынка классической мужской одежды среднего ценового сегмента до появления ИП Грудкина Е.Н.

Таким образом, основными конкурентами на данном сегменте рынка будут такие компании как «Большевичка», «ЕКАТЕРИНА», «ORIGINAL».

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

Таблица 1.2 – Качественное сравнение предприятий по конкурентным факторам

Конкурентные факторы	«Creative»	«Большевичка»	«ЕКАТЕРИНА»	«ORIGINAL»
Качество продукции	9	9	9	8
Доступность цены	5	8	6	8
Репутация (имидж) предприятия	6	9	8	7
Эффективность рекламы	5	9	9	7
Работа по международным стандартам	9	9	9	9
Широта ассортимента	6	9	9	7
Достаточная и качественная производственная база	9	9	9	9
Хорошо организованная дистрибьюторская сеть	5	9	8	7
Возможность получения материалов и комплектующих по более низким ценам	6	8	8	7
Имеются возможности снижения транспортных издержек	7	8	8	8
Хорошо организованная работа по стимулированию спроса и сбыта	8	9	9	8
Высокий уровень корпоративной культуры	8	8	9	8
Итого балл	93	104	94	94
Рейтинг	3	1	2	2

Таким образом, анализ конкурентных преимуществ показал, что ИП Грудкина Е.Н. обладает рядом недостатков, обусловленных, прежде всего, его неизвестностью и нахождением на стадии формирования оптимальных производственных и управленческих процессов. Однако у предприятия есть явные преимущества, позволяющие создавать предпосылки для установления лидирующего положения на российском рынке.

В результате активной маркетинговой деятельности предприятие предполагает завоевать 1% российского рынка классической мужской одежды среднего ценового сегмента (рисунок 1.11).

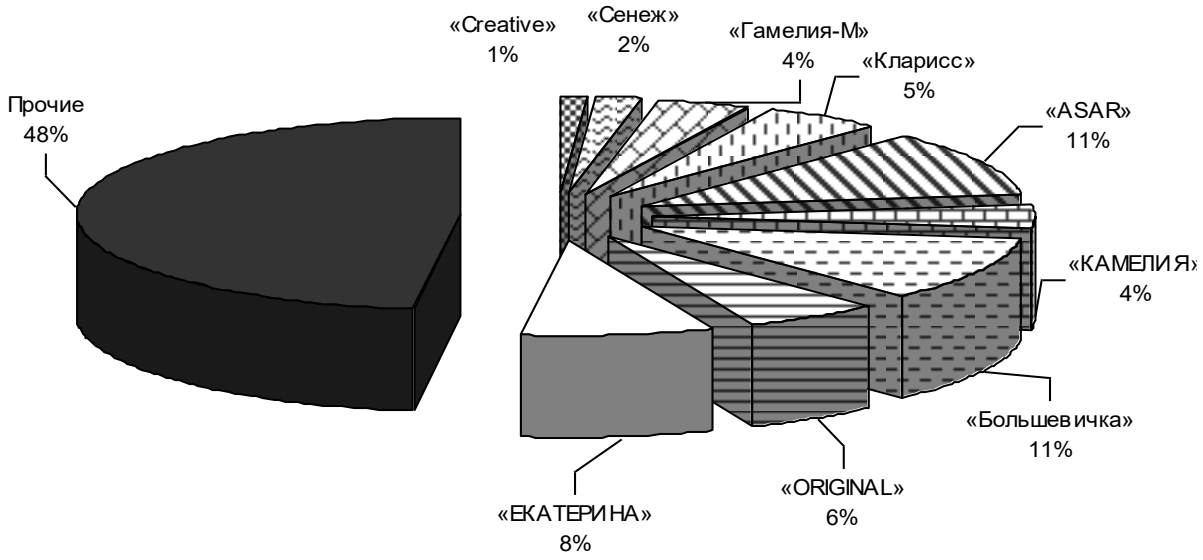

Рисунок 1.11 – Структура российского рынка классической мужской одежды среднего ценового сегмента после появления «Creative»

1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка

Анализ статистических данных, полученных из вторичных источников, показал, что основными потребителями на рынке классической одежды являются женщины и мужчины трудоспособного возраста. В возрасте 50+ интерес к покупке одежды снижается. Среди всех покупателей можно выделить сегмент 18-24 года, отличающийся стремлением к интенсивности покупок одежды и увлечением модными тенденциями (рисунок 1.12).

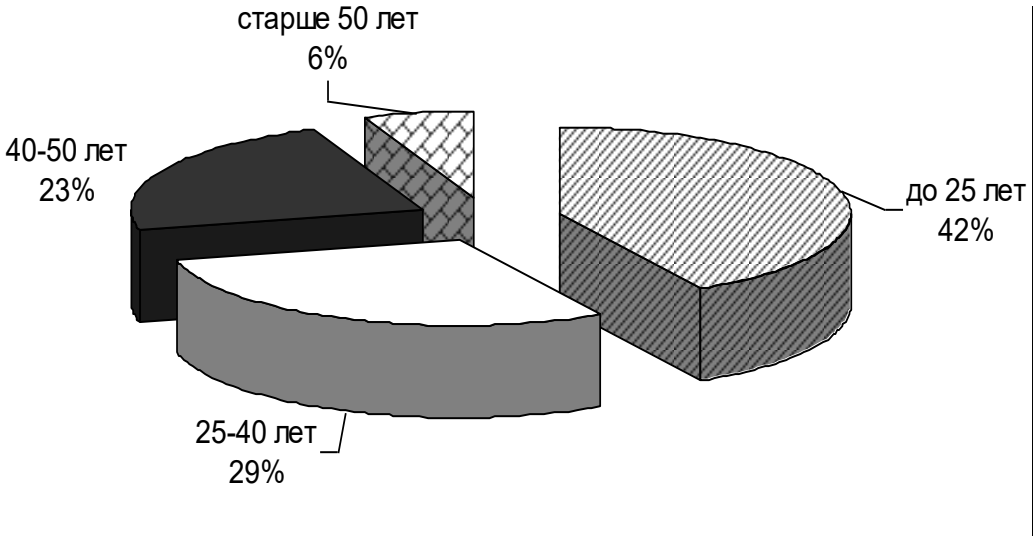

Рисунок 1.12 – Распределение потребителей классической мужской одежды по возрасту

При этом покупателями мужской одежды являются как мужчины, так и женщины. Доля мужчин, покупающих одежду в общем объёме покупок мужской одежды, по данным на начало 2017 года, составила 52,9% (рисунок 1.13).

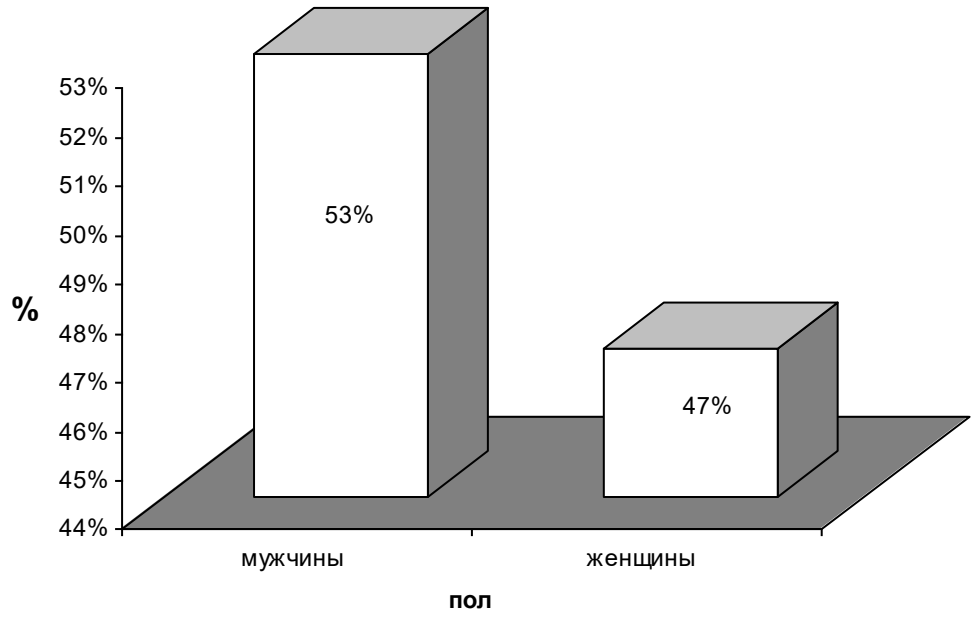

Рисунок 1.13 – Распределение потребителей классической мужской одежды в зависимости от пола

Большая часть мужчин покупает одежду раз в полгода (преимущественно во время распродаж). Данные исследований потребительского поведения свидетельствуют о том, что раз в год покупают

12% мужчин, а реже одного раза в год 4%, среди них преобладают представители низкодоходной группы населения (рисунок 1.14)

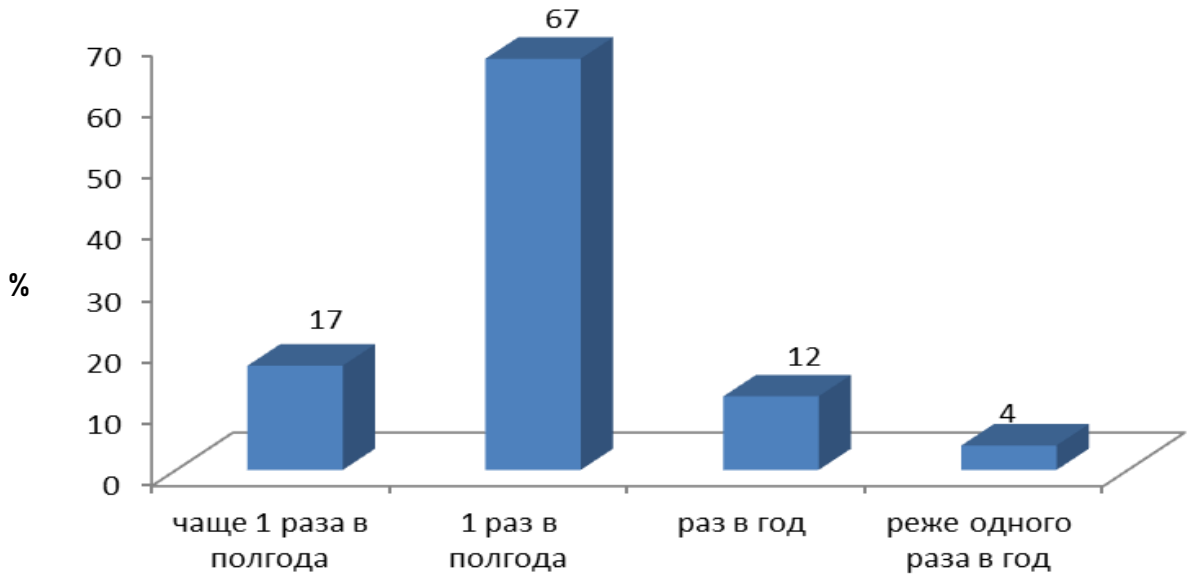

Рисунок 1.14 – Распределение потребителей по частоте покупок

Основными местами покупки мужской одежды являются рынки, специализированные магазины, фирменные магазины (рисунок 1.15).

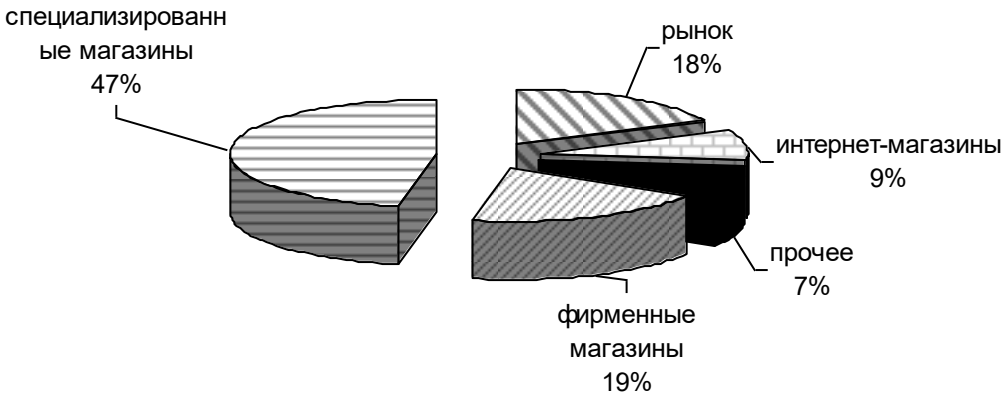

Рисунок 1.15 – Основные места покупки классической мужской одежды

В целом же при выборе одежды мужчины обращают внимание на качество изделия и возможность выбора (рисунок 1.16).

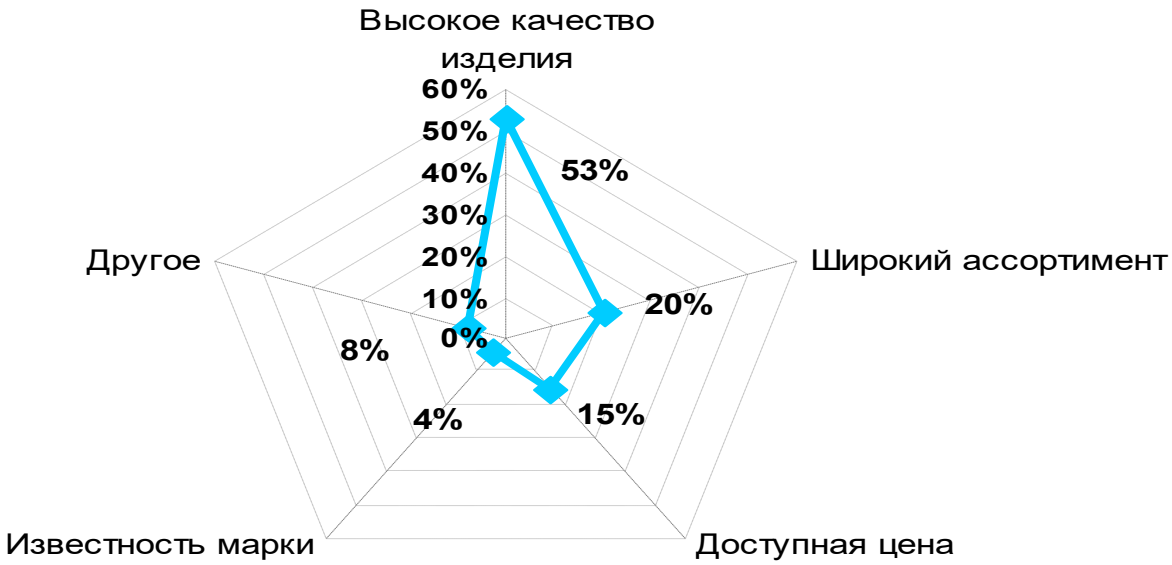

Рисунок 1.16 – Факторы выбора мужской одежды в России

Таким образом, целевым сегментом является мужчина в возрасте 25-50 лет, приобретающий одежду, а раз в полгода, предпочитающий качественный товар.

Приведем оценку привлекательности выбранного сегмента рынка (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Оценка привлекательности выбранного сегмента

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

Для оценки потенциального или реального объема реализации товара при сложившейся конъюнктуре рынка необходимы замеры емкости рынка. На практике расчет реальной емкости затруднен из-за сложности определения суммарной выручки от реализации рассматриваемой группы продукции. Теоретически искомый объем равен величине спроса и может быть определен на основании данных статистики. Так как предприятие предполагает реализовывать свою продукцию на территории РФ, а потенциальные потребители составляют примерно 30% населения, то предположительно потенциальная емкость рынка будет составлять около 45 млн. чел.

Специалисты выделяют следующие особенности потребительского поведения мужчин при покупке одежды:

1. Мужчина проводит в торговом зале 3-5 минут, при примерке одежды не более 40 минут и готов осуществить максимум три примерки. Консультанту необходимо в течение короткого времени выявить доминирующую потребность, предложить вариант, наиболее подходящий по размеру и стилю.

2. Мужчины рассчитывают на профессиональную консультацию, основанную на совершенном знании продукта, помощь с выбором, советы, комментирующие то, как села вещь, с чем ее сочетать, какие у нее особенности, предложение товаров на выбор.

3. Мужчины более спокойны и прагматичны в выборе, импульсные покупки практически не совершают. До 70% покупателей магазинов мужской одежды становятся их постоянными клиентами.

4. Вероятность совершения покупки, если мужчина взял вещь в примерочную, составляет 65%. Основная причина отказа от покупки – вещь не подошла по размеру.

5. Значительное влияние на процесс выбора и совершение покупки оказывает женщина, даже если целевой клиент – мужчина и покупку совершает именно он.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Предприятие будет производить мужские костюмы в соответствии с ГОСТ 25295-2003 «Одежда верхняя пальтово-костюмного ассортимента. Общие технические условия» [5].

Изделия будут изготавливаться отдельными предметами, комплектами из двух или более предметов, а также с аксессуарами, являющимися составной частью изделия.

Размер одежды будет соответствовать основным размерным признакам типовых фигур, указанным в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Величины основных размерных признаков типовых фигур мужчин

Наименование размерного признака	Величины размерных признаков типовой фигуры, см	Интервал между размерами, см
Рост	158; 164; 170; 176; 182; 188	6
Обхват груди	84; 88; 92; 96; 100; 104; 108; 112; 116; 120; 124; 128	4
Обхват талии по полнотным группам:		
1	70; 74; 78; 82; 86; 90	4
2	72; 76; 80; 84; 88; 92; 96; 100; 104; 108; 112	
3	78; 82; 86; 90; 94; 98; 102; 106; 110; 114; 118; 122	
4	96; 100; 104; 108; 112; 116; 120; 124	
5	106; 110; 114; 118; 122; 126; 130	

Изделия должны соответствовать показателям функциональности, эргономики, стойкости к физико-химическим воздействиям в зависимости от их назначения.

Изделия изготовляют на подкладке, с утепляющей прокладкой или без них.

Режимы обработки деталей с клеевыми прокладками устанавливают в соответствии с технической документацией. Режимы дублирования должны обеспечивать сохранение формы деталей изделия в соответствии с образцом-эталоном.

Ширина подгиба низа изделий прямого силуэта - не менее 3 см. Ширина подгиба низа изделий расширенного или сужающегося силуэта в соответствии с техническим описанием на модель.

Пуговицы и петли должны иметь симметричное расположение, если иного не предусмотрено в техническом описании на модель.

Строчки должны быть ровными, выполнены на одинаковом расстоянии от края, без пропусков стежков и изменения их количества. Швы должны быть ровными, без растяжения или посадки одного из срезов. Концы ниток в строчках должны быть закреплены и отрезаны.

В таблице 2.2 представлены предельные отклонения основных измерений деталей готовых изделий от номинального размера.

Таблица 2.2 – Предельные отклонения основных измерений деталей готовых изделий от номинального размера, мм.

Наименование основных измерений	Предельное отклонение от номинальных размеров изделия
Измерения плечевой группы:	
ширина на уровне глубины проймы вдвое сложенного изделия	±10
Измерения поясной группы:	
длина пояса или ширина по линии талии вдвое сложенного изделия	±10

В изделиях из материалов с ярко выраженной полосой или клеткой (размер 6 мм и более) должны соблюдаться следующие условия:

- параллельность полос в полочках по отношению к линии полузаноса;
- симметричность расположения вертикальных и совпадение горизонтальных полос и клеток в лацканах и концах верхнего воротника;
- симметричность вертикального и совпадение горизонтального рисунка по среднему шву спинки;
- совпадение горизонтального рисунка по шву соединения полочки и бочка от низа полочки до линии талии в плечевых изделиях прямого силуэта;
- совпадение горизонтальных и вертикальных полос и клеток в местах соединения листочек, клапанов, накладных карманов с полочками по переднему краю кармана;
- совпадение или симметричность горизонтальных полос рукава и переда на уровне нагрудного кармана;
- симметричность горизонтального рисунка в верхней части рукавов;
- совпадение или симметричность горизонтальных полос по локтевому шву;
- совпадение полос, клеток по среднему, переднему и заднему швам.

Допускается несовпадение рисунка, полос, клеток в соответствии с образцом-эталоном или техническим описанием на модель.

Техническое описание на модель должно содержать:

- титульный лист с указанием номера ГОСТа;
- рисунок и описание внешнего вида модели с указанием мест расположения карманов (внешних, внутренних, кармана для часов и заднего), отделок и пр.;

- особенности изготовления изделия;
- таблицу измерений изделия в готовом виде, предельные отклонения от номинальных величин, места измерений изделий плечевой и поясной групп;
- перечень применяемых материалов: основных, отделочных, прокладочных, утепляющих, подкладочных и фурнитуры и места их расположения;
- дополнительные требования по совпадению (или несовпадению) и симметричности рисунка, полос, клеток; способам обработки срезов, закрепления карманов, шлиц, банта.

Техническое описание на модель составляют в удобной для предприятия форме, отражающей требования стандарта.

Все материалы, применяемые в швейном производстве, подразделяют на основные и вспомогательные.

К основным материалам относятся используемые в производстве ткани.

При производстве мужских костюмов будут использоваться следующие виды тканей:

- ткань чистошерстяная: ткань, в которой кондиционная массовая доля шерстяного волокна должна быть не менее 95%;
- ткань шерстяная: ткань, в которой кондиционная массовая доля шерстяного волокна должна быть не менее 70%;
- ткань полушерстяная: ткань, в которой кондиционная массовая доля шерстяного волокна должна быть не менее 20%;
- ткань чистошерстяная, шерстяная, полушерстяная с пониженной поверхностной плотностью ППП (облегченная).

По физико-механическим показателям ткани должны соответствовать нормам, указанным в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Физико-механические показатели ткани

Группа ткани	Разрывная нагрузка, Н, не менее		Удлинение при разрыве, %, не менее		Коэффициент сминаемости, не более	Стойкость к истиранию до дыры по плоскости, тыс. циклов, не менее	Количество пиллей на 1 см, не более
	по основе	по утку	по основе	по утку			
чистошерстяные	280	240	20	20	0,4	4,0	2
шерстяные	300	245	20	20	0,4	4,0	2
полушерстяные	300	245	20	20	0,6	4,0	2
тонкосуконные, в том числе драпы	220	150	17	17	-	3,0	-

При пошиве пиджака для изготовления подкладки используют ткани хлопчатобумажные подкладочные (ГОСТ 7896-76), сатины хлопчатобумажные (ГОСТ 6391-80), ткани шелковые подкладочные (ГОСТ 20272-78), а также ткани из искусственных и синтетических волокон (таблица 2.5).

Для подкладки мужских костюмов предпочтительны гладкокрашеные ткани, ткани в мелкую клетку или узкую полоску, с муаровой отделкой. Ткани для верха костюмов могут быть гладко-крашеными, в клетку, в полоску разных размеров, а также с мелким орнаментом.

Таблица 2.5 – Показатели физико-механических свойств подкладочных тканей

Показатель	Ткани ацетатные обр. 1635-83, 1637-83, 1638-83, (ТУ 17 БССР 0,5·1501-83)	Саржа хлопчатобумажная рукавная отбеленная и гладкокрашеная (ГОСТ 7896-76)		Сатин хлопчатобумажный (ГОСТ 6391-80)		Из химических нитей и пряжи (ГОСТ 20272-78)	
		Образец №1	Образец №2	Кардного прядения	Гребенного прядения	Из ацетатных нитей	С применением ацетатных нитей
Ширина, см	140±2	100		По ГОСТ 9205-75		По ГОСТ 9202-76	
Поверхностная плотность, г/м2	98-5	116-6	135-7	129-6	119-6	-	40-170
Число нитей на 10 см по основе по утку	 275-8 275-8	 349-7 308-9	 290-6 174-5	 292-6 447-13	 366-7 534-16	 - -	 - -
Разрывная нагрузка полоски ткани размером 50×200 мм, Н, не менее по основе по утку	 196 127,4	 343 215	 373 235	 249 362,6	 352,8 411,6	 245 156	 249 159
Изменение размера после стирки и глажения, %, не более по основе по утку	 3 2	 6 3	 6 3	 1,5 1,5	 1,5 1,5	 3 2	 3 2
Переплетение	атласное	саржа четыреххремизная	саржа четырехремизная	атласное уточное пятиремизное	атласное уточное пятиремизное	атласное	атласное

При пошиве мужских костюмов в качестве крепителей применяют нитки. По показателям физико-механических свойств нитки должны соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Характеристика лавсановых и капроновых ниток

Торговый номер	Линейная плотность (текс) × число нитей × число сложений	Результирующая номинальная линейная плотность TRн, текс	Разрывная нагрузка, кН, не менее	Удлинение при разрыве, %, не более
Нитки лавсановые				
22Л	11×2	24,5	7	32
33Л	11×3	37,5	10	32
60Л	29,4×2	67	22	28
90Л	29,4×3	95	34	28
9/2	111×2	251	119,5	13,9
9/3	111×3	372	186,9	13,7
Нитки капроновые				
95К	29×1×3	94	48	26
65К	29×1×2	63	32	26
280К	29×3×3	282	123,5	27
300К	93,5×1×3	303	120	27
400К	93,5×1×4	403	195	27

Применение того или иного вида фурнитуры связано с назначением и конструкцией изделия. При производстве мужских костюмов используются следующие виды фурнитуры: заклепки, застежки-молнии, пуговицы.

2.2 Технология производства продукции

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

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

Технологический процесс разработан на основе уже существующих технологических процессов (по стандартам ЕСКД).

Технологический процесс пошива мужского костюма представлен в приложении Б. В маршрутной технологии предусмотрен контроль с целью обеспечения точности изготовления. Контроль качества выпускаемой продукции выполняется специалистом по контролю качества, визуально, на специально предназначенном для этой цели столе. В процессе контроля изделие сравнивается с нормативами, общими техническими условиями, соответствующие изготавливаемому изделию.

Маршрутная технология изготовления пиджака представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Маршрутная технология пошива пиджака

Операция	Оборудование	Время, мин.
1	2	3
Обтачка (обметка) всех карманов	2-игольная машина челночного стежка TYPICAL GC6220M	3,00
Выстрачивание карманов	2-игольная машина челночного стежка TYPICAL GC6220M	4,00
Заготовка манжет, воротника	2-игольная машина челночного стежка TYPICAL GC6220M	5,00
Соединение частей спинки (средняя часть + боковые части)	2-игольная машина челночного стежка TYPICAL GC6220M	7,00

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3
Притачивание кокетки к полочкам	2-игольная машина челночного стежка TYPICAL GC6220M	1,32
Стачивание плечевых срезов	2-игольная машина челночного стежка TYPICAL GC6220M	0,83
Втачивание воротника	1-игольная машина челночного стежка JUKI DLN5410N	5,24
Соединение частей рукава	2-игольная машина челночного стежка TYPICAL GC6220M	2,03
Втачивание рукавов и стачивание боковых срезов	Стачивающее-обметочная 5-ниточная машина TYPICAL GN2000-5	3,23
Притачивание подкладки	Стачивающее-обметочная 5-ниточная машина TYPICAL GN2000-5	5,24
Притачивание манжет и обработка низа пальто	1-игольная машина челночного стежка JUKI DLN5410N	5,93
Пришивание пуговиц или другой фурнитуры	2-игольная машина челночного стежка TYPICAL GC6220M	3,74
Влажно-тепловая обработка	Парогенератор «Паннония» Т-5	4,50
Прикрепление бирок	Стол	2,00
Контрольная	Стол для контроля	5,00
Всего		46,90

Маршрутная технология изготовления брюк представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Маршрутная технология изготовления брюк

Операция	Оборудование	Время, мин.
1. Застрачивание бокового среза карманов	1-игольная машина челночного стежка JUKI DLN5410N	1,50
2. Настрачивание карманов на брюки	2-игольная машина челночного стежка TYPICAL GC6220M	4,00
3. Обработка гульфика брюк	1-игольная машина челночного стежка JUKI DLN5410N	5,00
4. Стачивание боковых срезов	Стачивающее-обметочная 5-ниточная машина TYPICAL GN2000-5	1,83
5. Стачивание шаговых срезов	Стачивающее-обметочная 5-ниточная машина TYPICAL GN2000-5	2,00
6. Стачивание средних срезов	2-игольная машина челночного стежка TYPICAL GC6220M	1,83
7. Застрачивание низа брюк	1-игольная машина челночного стежка JUKI DLN5410N	1,14
8. Притачивание пояса на шов брюк	2-игольная машина челночного стежка TYPICAL GC6220M	5,00
9. Влажно-тепловая обработка	Парогенератор «Паннония» Т-5	2,15
10. Прикрепление бирок		2,00
11. Контрольная		5,00
Всего		33,10

Операционную технологию разрабатывают с учетом места каждой операции в маршрутной технологии. Проектирование операции связано с разработкой их структуры, с расчетом размеров, с назначением режимов обработки, определением норм времени.

Получение заготовок производится на стационарной ленточной раскройной машине Hoffman HF200T/75.

Операционная технология получения заготовок представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Операционная технология получения заготовок

Операция	Время, мин.
Установить рулон материала	2,00
Уложить 20 слоев материала	15,00
Обрезать края материала	5,00
Вырезать все детали по программе	40,00
Уборка отходов	5,00
Транспортирование полученных заготовок на другое рабочее место	5,00
Контрольная	5,00
Всего	77,00

Производственная программа – это план производства и реализации продукции: по объему, ассортименту и качеству. Разрабатывается в натуральных единицах, в общепринятых стандартных единицах длинны, веса и объема с учетом отраслевой принадлежности предприятия. Производственная программа разрабатывается в стоимостном измерении в показателях валовой, товарной и реализованной продукции.

При расчете производственной программы исходят из плана маркетинга, а также из финансовых и трудовых возможностей предприятия.

Главной задачей при составлении плана производства – это подтвердить расчетами, что производство в состоянии реально производить необходимое количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством. В плане указывается состав оборудования, поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий, условия поставки по цене, количеству и качеству.

Трудоемкость – представляет собой сумму затрат живого труда на производство единицы продукции.

Время изготовления мужского костюма составляет 112,9 мин.

При производстве мужских костюмов будет применяться поточная линия. Перемещение изделий на линии осуществляется в виде свободного движения. Транспортировка изделий от одного рабочего места к другому осуществляется с помощью механических средств, а именно тележек.

Использование поточной организации производства объясняется ее высокой эффективностью:

- повышается производительность труда, что является результатом механизации и автоматизации, внедрения эффективной технологии;
- ускоряется оборачиваемость оборотных средств и уменьшается размер незавершенного производства;
- снижается себестоимость продукции.

Состав и структура технологического оборудования представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Характеристики необходимого производственного оборудования

Внешний вид оборудования	Наименование оборудования	Характеристики
1	2	3
	1- игольная машина челночного стежка JUKI DLN5410N	Подъем лапки - 13мм. Длина стежка - до 4мм. Устройство автоматической обрезки нити, закрепкой, подъемом лапки. Скорость - 5000 об./мин. Для легких и средних материаловМашина поставляется с промышленным столом и мотором (220 или 380В).

Продолжение таблицы 2.10

1	2	3
	1- игольная машина для средних и тяжелых тканей TYPICAL GC0302-02	Скорость - 2000 об./мин. Длина стежка – 8мм. Ход игловодителя - 37мм Применяемые иглы - DPx17 №120-160 Высота подъема лапки - 8мм Прошиваемые материалы - средние и тяжелые Автоматическая смазка.Двойное продвижение. Увеличенный челнок
	4- игольная машина 8-ниточного цепного стежка TYPICAL GK321-4	Продвижение нижней рейкой. Длина стежка - 2-5мм. Подъем лапки - 8мм. Ход игл - 34,5мм. Межигольное расстояние - 8мм. Макс скорость - 4500 об./мин. Машина поставляется с промышленным столом и мотором.
	2- игольная машина челночного стежка TYPICAL GC6220M	Продвижение нижней рейкой Длина стежка - 2-5мм Подъем лапки - 8мм Ход игл - 34,5мм Межигольное расстояние - 8мм. Макс скорость - 4500 об./мин.
	стачивающе-обметочная 5-ниточная машина TYPICAL GN2000-5	Макс скорость - 4500 об./мин. Машина поставляется с промышленным столом и мотором.

Продолжение таблицы 2.10

1	2	3
	3- ниточный оверлок TYPICAL GN793	Макс скорость - 5000 об./мин. Машина поставляется с промышленным столом и мотором.
	стационарная ленточная раскройная машина Hoffman HF200T/75	Максимальная высота раскроя: 200 мм. Операционное пространство (вылет плеча): 750 мм. Напряжение: 380 В /220 В* - для машин с вариатором скорости. Частота тока: 50 Гц. Мощность двигателя: 1,0 кВт. Скорость ленты: 8,16 м/с.
	парогенератор «Паннония» Т-5	Мощность нагревательного элемента (кВт) - 6,0. Ёмкость котла,(л) - 13,0. Рабочая ёмкость котла, (л) - 7,0. Производительность парогенератора, (кг пара/час) - 7,8
	стол для контроля	

Для обеспечения эффективного осуществления производственной деятельности предприятию необходимо будет арендовать помещение размером 254 м^2

2.3 Логистика производственных процессов

Логистика производственных процессов включает:

- построение системы материально-технического снабжения (закупочной логистики);
- формирование системы распределения продукции;
- внедрение интегрированных информационных технологий управления всеми производственно-хозяйственными процессами на предприятии [23].

Задачами закупочной логистики в ИП Грудкина Е.Н. являются:

- строгое выполнение сроков закупки сырья и комплектующих изделий. Если они закуплены ранее намеченного срока, то создадут дополнительную нагрузку на оборотные фонды, а позже - может быть срыв производственной программы;
- обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них;
- соблюдение требований по количеству сырья и комплектующих.

Основу экономической эффективности закупочной логистики ИП Грудкина Е.Н. составляют поиск и закупка необходимых материалов нужного качества по минимальным ценам.

Решением вопросов о поставке тканей и швейной фурнитуры ИП Грудкина Е.Н. занимается менеджер по снабжению. В его обязанности входит:

- участие в расчетах нормативов производственных запасов на основе определения потребностей в материальных ресурсах (сырье, материалах, оборудовании, комплектующих изделиях и т.д.);
- поиск поставщиков, на основе анализа качества предлагаемых материально-технических ресурсов, цену, сроки поставок, благоприятные условия поставок;

- развитие отношений с поставщиками, анализируя их производственные и финансовые возможности, изучение возможности и целесообразности установления прямых долгосрочных хозяйственных связей по поставкам материально-технических ресурсов;
- подготовка и корректировка преддоговорной документации;
- проведение переговоров с поставщиками с целью размещения заказов и согласования условий и сроков поставок;
- заключение договоров с поставщиками [18].

Информация о наличии на складе необходимого сырья поступает к менеджеру по снабжению от кладовщика, и только после этого он принимает решение о закупке.

ИП Грудкина Е.Н. сотрудничает только с хорошо зарекомендовавшими себя фирмами – производителями тканей и фурнитуры. Ткани приобретаются у фирм, с которыми у компании заключены договоры, так как к качеству ткани предъявляются особые требования. Так как фирма «Денди» закупает ткани оптовыми партиями, ей предоставляются накопительные скидки в размере до 10%. Доставка продукции осуществляется поставщиком на его транспорте. Такой способ для ИП Грудкина Е.Н. удобен, так как не требуется приобретение собственного автотранспорта для доставки, и накладные расходы берет на себя фирма – поставщик.

Швейная фурнитура заказывается в компании «SMB» - это финская компания которая специализируется на производстве высококачественных крючков, пуговиц, замков-молний. Менеджер по снабжению предварительно делает заявку на требуемую фурнитуру, после чего она поставляется в строго оговоренный срок. Накладные расходы по доставке фурнитуры берет на себя ИП Грудкина Е.Н. Расчет за приобретенную фурнитуру осуществляется наличными и без предоставления скидок.

В рыночной экономике выживают только те предприятия, чья продукция находит сбыт. Поэтому управлению сбытом должно уделяться

повышенное внимание. Одним из пунктов сбытовой политики предприятия является выбор оптимального канала распределения.

Канал распределения это организации или отдельные лица, которые принимают на себя или помогают передать кому-либо другому право собственности на конкретный товар на пути от производителя к потребителю.

Использование каналов распределения приносит производителю определенные выгоды:

- экономию финансовых средств при распределении продукции;
- возможность вложения сэкономленных средств в основное производство;
- продажу продукции более эффективным способом;
- высокую эффективность обеспечения широкой доступности товара и доведение его до целевого рынка;
- сокращение объема работ по распределению продукции.

Таким образом, решение о выборе каналов распределения – одно из важнейших, которое необходимо принять руководству организации. Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Выбранные каналы непосредственно влияют на скорость, время, эффективность движения и сохранность продукции при ее доставке от ее производителя к конечному потребителю [34].

Для определения необходимых каналов реализации мужских костюмов были проанализированы все возможные методы торговли. Целью развития системы распределения компании является формирование сети монобрендовых магазинов как на территории России, так и за рубежом. Однако на первоначальном этапе компания не будет располагать такими финансовыми ресурсами, чтобы воплотить данную идею. Поэтому в первый год реализации проекта будет создан лишь один монобрендовый магазин в г. Пензе. Таким образом, имеет место канал нулевого уровня (рисунок 2.1).

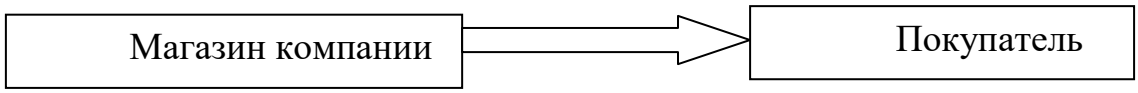

Рисунок 2.1 – Канал товародвижения нулевого уровня

В то же время в других городах и регионах России предприятие будет реализовывать свою продукцию через розничные сети магазинов мужской одежды. Таким образом, предприятие при распределении продукции будет также использовать одноуровневый канал товародвижения (рисунок 2.2).

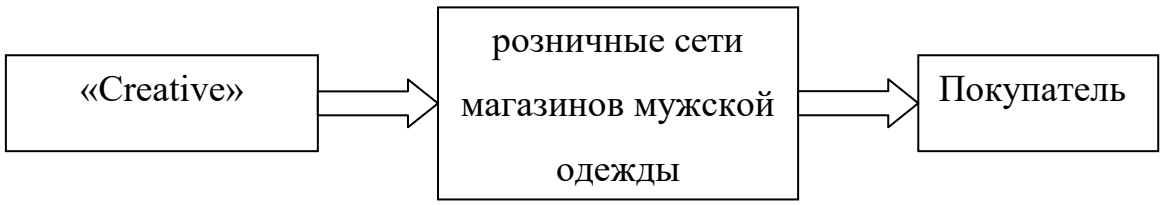

Рисунок 2.2 – Одноуровневый канал товародвижения

Не следует также исключать возможность реализации продукции через крупных оптовых посредников, с которыми взаимодействуют небольшие региональные магазины мужской одежды. Таким образом, при распределении продукции также будет использоваться и двухуровневый канал (рисунок 2.3).

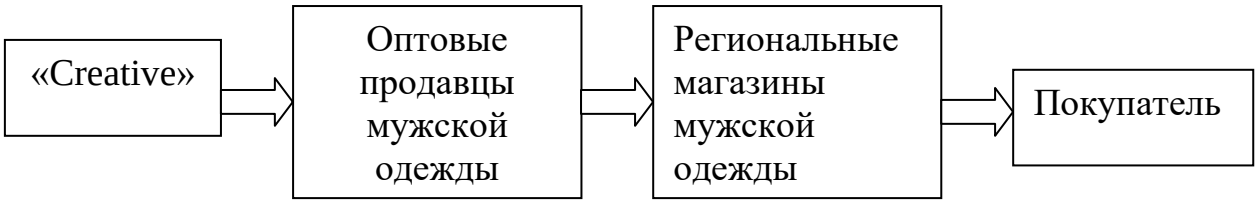

Рисунок 2.3 – Двухуровневый канал распределения продукции

Однако по данному каналу распределения будет реализовываться незначительная часть продукции, так как исследования, показали, что в России наблюдается тенденция поглощения крупными торговыми сетями мелких региональных продавцов. Поэтому данному каналу распределения нет необходимости уделять серьезного внимания.

Осуществлением сбытовой деятельности на предприятии ИП Грудкина Е.Н. занимается отдел сбыта. За весь цикл реализации товара отвечает

руководитель данного отдела, непосредственно за отгрузку продукции по предоставленным документам отвечает кладовщик.

ИП Грудкина Е.Н. выходит на рынок с новым товаром, поэтому первоначальной целью является ознакомление определенного сегмента потребителей с ассортиментом производимой продукции предприятия и стремление привлечь внимание посредников.

В первый месяц рекламной кампании делается акцент на размещение объявлений в специализированных печатных изданиях, рекламе в Интернете и проведение презентаций на выставках. Такой выбор обусловлен тем, что именно эти виды рекламы гарантируют максимальный охват целевой аудитории и, следовательно, наиболее эффективны на первых этапах продвижения нового товара.

Предприятие будет размещать свою рекламу в нескольких специализированных изданиях (таблица 2.12).

Таблица 2.11 – Выбор печатных изданий с целью размещения рекламы

Печатные издания	Тираж, тыс. экз.	Целевая аудитория, тыс. чел.	Стоимость объявления, руб.	Периодичность выхода
«Одежда и обувь»	35	150	13600	Ежемесячно
«Максим»	50	100	27600	Ежемесячно

Цель: ознакомить читателей с запуском в производство на предприятии «Creative» мужской одежды для среднего ценового сегмента. Реклама в прессе планируется именно с целью привлечения потенциальных клиентов. В журналах будут размещены цветные фотографии мужчин в костюмах разных фасонов, а также указаны адреса магазинов, где можно приобрести данный товар.

Предусмотрено размещение рекламных объявлений на соответствующих разделах сайтов бесплатных объявлений характера о том, что предприятие производит верхнюю одежду, а также даётся информация о

ценах. Имеется ссылка на сайт ИП Грудкина Е.Н., где все заинтересованные лица смогут найти более подробную информацию, и все необходимые реквизиты предприятия.

Созданием Интернет-сайта ИП Грудкина Е.Н. будет заниматься сторонняя организация, с которой будет заключен договор, в котором описывается, что должно быть на нем отражено. Все пожелания по оформлению оговариваются в процессе его создания. Необходимо указать возможность оформления заказа через Интернет и по телефону. На сайте будет рассказываться об истории и текущей деятельности предприятия, предоставляться информация о производимой продукции, выкладываться прайс-листы организации, а также объявления о новых коллекциях верхней одежды и многое другое. Также можно будет задать любой заинтересовавший потенциального клиента вопрос о работе фирмы, на который он обязательно получит ответ в режиме on-line. За обновлением данных следит сторонняя организация, которая и создавала сайт.

В настоящее время в России достаточно часто проводятся всевозможные выставки и ярмарки изделий швейной индустрии, в том числе и мужской одежды. ИП Грудкина Е.Н. необходимо регулярно участвовать в подобных мероприятиях, особенно на первоначальной стадии вывода продукта на рынок. Цель участия – это представление своей продукции потенциальным потребителям, заключение контрактов, поиск новых посредников и инвесторов.

На 2019 год планируется участие в трёх выставках (таблица 2.13).

В стоимость участия включены: расходы представителей ИП Грудкина Е.Н. на транспорт до места проведения мероприятия, оплату гостиниц и питания, регистрационные взносы. Для выставок: аренда рабочего места, оформление выставочного стенда, размещение информации о предприятии в каталоге и информационных материалах выставки, прочие дополнительные расходы.

Таблица 2.13 - План выставочно-ярмарочных мероприятий ИП Грудкина Е.Н. на 2019 год

Название мероприятия	Место проведения мероприятия	Дата проведения	Стоимость участия, руб.
«Текстиль, трикотаж, кожа, меха»	г. Москва	с 28 по 30 сентября	150000
«LeShow»	г. Санкт-Петербург	с 31 марта по 3 апреля	180000
«Швейная индустрия»	г. Новосибирск	с 15 февраля по 4 марта	220000

Предприятие, выпуская товар на рынок, должно позаботиться о его узнаваемости потребителями. Поэтому возникает необходимость оформления индивидуального рыночного «лица» товара. Необходимо создать нашему товару имидж качественного продукта. При этом необходимо позаботиться о том, чтобы цена на наш товар соответствовала ценам на аналогичную продукцию конкурентов. Следовательно, основным орудием борьбы с конкурентами является качество нашей продукции. Уровень сервиса для клиентов также будет играть определяющую роль (сервисное обслуживание и разработанная система скидок).

Производимые мужские костюмы будут выпускаться под марочным названием «Денди».

Марочный знак будет представлять собой стилизованное изображение силуэта мужчины в пиджаке, отображающего основное направление деятельности компании (рисунок 2.4).

Рисунок 2.4 – Марочный знак ИП Грудкина Е.Н.

В настоящее время одним из важнейших условий обеспечения финансовой устойчивости предприятия является своевременность получения необходимой аналитической информации. А это возможно лишь при высокой скорости сбора и обработки необходимой информации. Данная задача с успехом решается путем использования в процессе финансово-хозяйственной деятельности автоматизированных информационных систем. Сейчас на рынке программного обеспечения имеется множество различных систем. Однако наиболее эффективной, на наш взгляд, является система BAAN. Моделирование предприятия, которая способствует сокращению сроков внедрения, снижению уровня затрат и ускоренному возврату вложенных средств. В основе подсистемы лежат уникальные средства методологии внедрения, называемой Orgware, разработанной с учетом опыта внедрения продуктов BAAN более чем в 50-ти странах мира. Процесс внедрения начинается с описания или рассмотрения соответствующей типу и профилю предприятия референтной модели. На следующей стадии производится корректировка параметров бизнес-модели с учетом требований заказчика. Далее система конфигурируется и для каждого конкретного пользователя создается меню, в структуру которого могут быть включены инструкции и нормативные документы, определяющие выполнение отдельных задач. [13].

Используя систему BAAN, ИП Грудкина Е.Н. получает следующие преимущества:

- получение оперативной информации о текущих результатах деятельности предприятия в целом и с полной детализацией по отдельным заявкам, заказам, видам ресурсов;
- долгосрочное и оперативное планирование деятельности предприятия с возможностью корректировки плановых данных на основе оперативной информации;

- контроль всего цикла производства с возможностью влияния на него в целях повышения эффективности использования производственных мощностей, всех видов ресурсов и удовлетворения потребностей заказчиков;
- отслеживание производственных и материальных потоков;
- реальное сокращение материальных ресурсов на складах;
- автоматизация работ договорного отдела с полным контролем платежей, отгрузки продукции и сроков выполнения договорных обязательств;
- финансовое отражение деятельности предприятия в целом;
- возможность расширения системы за счет создания и подключения новых модулей; поэтапное внедрение системы с учетом потребностей конкретного предприятия.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятием и управление персоналом

ИП Грудкина Е.Н., осуществляющая свою деятельность под торговой маркой «Creative», было создано 17 октября 2001 года, в соответствии с Гражданским кодексом. Предприятие руководствуется в своей деятельности действующим законодательством.

ИП Грудкина Е.Н. осуществляет пошив и реализацию школьной формы. Вся производимая продукция имеет сертификаты соответствия государственным стандартам на всю поставляемую продукцию.

Как любое сложное образование, организация состоит из отдельных взаимосвязанных частей, то есть имеет определенную структуру.

Под организационной структурой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации — подразделений, обособившихся в результате разделения труда.

Подразделения представляют собой официально существующие группы работников, ответственные за решение определенных производственных, снабженческих, сбытовых, финансовых, управленческих и иных задач. Они различаются правовым положением, числом работающих, величиной материальных и финансовых ресурсов, которые могут использовать в процессе своей деятельности.

В ИП Грудкина Е.Н. сложилась линейно-функциональная структура управления (приложение А).

Линейно-функциональная структура управления состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;

- специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т.д.

Производственный процесс ИП Грудкина Е.Н. состоит из частных задач обеспечения (снабжения), складирования (хранения), изготовления продукции, сбыта, финансирования, обучения персонала и внедрения новых технологий, а также управления.

К задаче снабжения предприятия относятся покупка, аренда средств производства, покупка сырья, прием на работу сотрудников.

К задаче складирования (хранения) относятся все производственные работы, которые возникают перед собственно процессом производства (изготовления) продукции в связи со складированием средств производства, сырья и материалов, а после него – со складированием и хранением готовой продукции.

В задаче изготовления продукции речь идет о производственных работах в рамках производственного процесса. В частности, определяется когда, какая продукция, в каком месте, с использованием каких

производственных факторов должна быть изготовлена («производственное планирование»).

Задача сбыта продукции связана с исследованием рынка сбыта, воздействия на него (например, путем рекламы), а также с продажей продукции предприятия.

Задача финансирования находится между сбытом и снабжением: путем продажи продукции, или результата производственного процесса, зарабатывают деньги, а при снабжении деньги тратят. Сюда же в рамках «финансового менеджмента» относят получение дохода (прибыли).

Задача управления (руководства) включает работы, которые охватывают подготовку и принятие руководящих решений с целью руководства и управления всеми другими производственными работами на предприятии. В связи с этим особое значение приобретает бухгалтерский учет на предприятии (включая годовой баланс, анализ издержек, производственную статистику, финансирование). Бухгалтерский учет должен полностью включать и оценивать все текущие документы, которые характеризуют производственный процесс.

С учетом имеющихся структурных подразделений, а также требований производства, была сформирована структура управления цеха по пошиву мужских костюмов (рисунок 3.1), а также определена численность основных работников структурного подразделения по пошиву мужских костюмов (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Состав персонала структурного подразделения по пошиву мужских костюмов

Должность	Количество, чел.
1	2
Начальник производства	1
Мастер швейного участка	1
Мастер участка раскроя	1
Раскройщик	4

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Швея	14
Упаковщик	2
Комплектовщик	2
Контролер	2
Подсобный рабочий	2

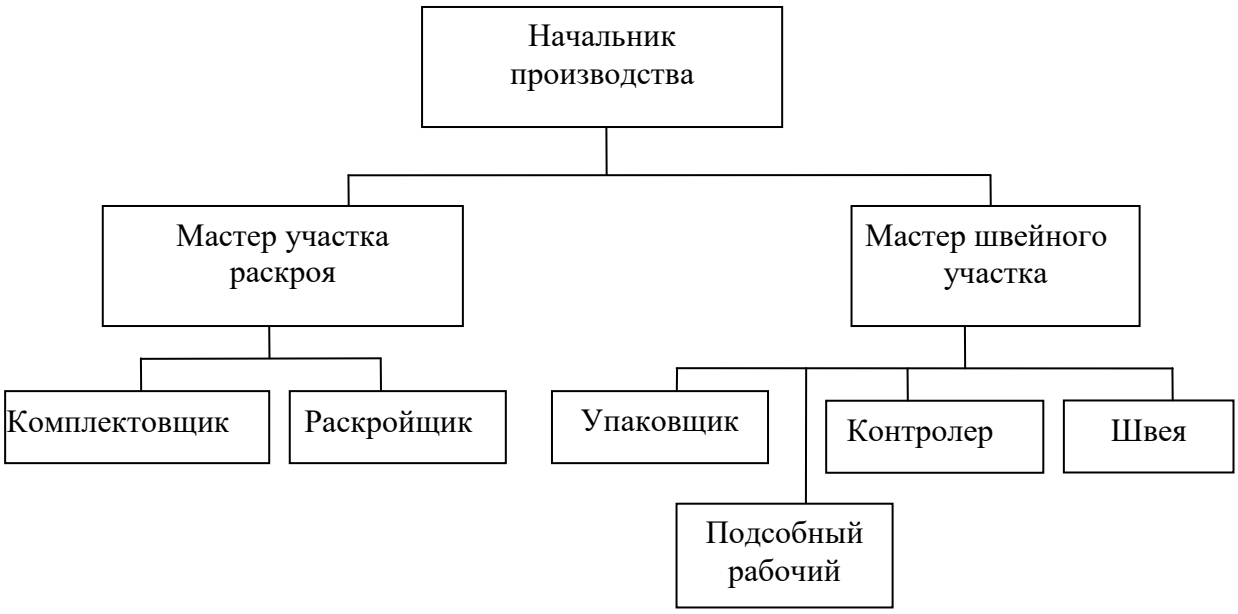

Рисунок 3.1 – Организационная структура управления цеха по производству мужских костюмов в ИП Грудкина Е.Н.

Весь персонал будет обладать высокой квалификацией по выполняемым работам.

ИП Грудкина Е.Н. введена контрактная система, то есть со всеми поступающими на работу заключается трудовой договор.

Трудовой договор - это соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым, работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего

трудового распорядка. Прием на работу оформляется приказом директора ИП Грудкина Е.Н. на основании письменного заявления сотрудника о приеме на работу. В течение 5 дней делается запись в трудовую книжку и работник считается принятым на работу со дня подписания приказа.

Система оплаты труда выражает главный и непосредственный интерес всех сотрудников предприятия, руководства ИП Грудкина Е.Н. в качестве работодателя и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов всех сторон является одним из главнейших условий развития предприятия.

В ИП Грудкина Е.Н. оплата труда строится не только по принципу выплаты ежемесячной заработной платы, но и по принципу дополнительных вознаграждений, премий, поощрений, льгот и так далее.

Ежемесячная заработная плата сотрудников ИП Грудкина Е.Н. выплачивается на основе повременной системы, то есть зависит от отработки необходимого количества рабочего времени. Заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени. Должностной оклад каждого сотрудника определяется штатным расписанием и фиксируется в трудовом договоре.

Дополнительная заработная плата включает дополнительные виды доплат и надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. ИП Грудкина Е.Н. действует следующая система доплат и надбавок:

1. Доплаты по технически обоснованным нормам за работу в условиях шума, работу под действием вибрационного воздействия.
2. Надбавка за выполнение дополнительных обязанностей.
3. Надбавка за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством. Предполагается, что руководящий аппарат предприятия будет совершенствовать свои знания в области производства и управления, и в будущем станет прочной научной основой предприятия.

4. Оплата сверхурочных часов, работа в выходные и нерабочие праздничные дни.

Перечисленные надбавки начисляются в виде установленных государством процентов к основной заработной плате. Например, согласно ст. 153 Трудового кодекса РФ работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере.

По желанию сотрудника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Ежемесячная заработная плата и дополнительная заработная плата выплачиваются из Фонда заработной платы ФЗП, который закладывается в себестоимость производимой продукции.

Премия по итогам квартала. С целью повышения заинтересованности сотрудников в более высокой производительности, а также с целью повышения качества труда и ответственности за его результаты по итогам квартала начисляется премия. Выплата премии осуществляется из Премиального фонда, который по решению управленческого аппарата составляет 15% от чистой прибыли предприятия.

В отдельных случаях генеральный директор ИП Грудкина Е.Н. может полностью или частично лишить конкретного сотрудника премии, если допущены серьезные упущения в работе, предусмотренные в критериях оценки эффективности работы. В то же время, руководитель имеет право дополнительно поощрять члена коллектива за значительные успехи, также не предусмотренные в перечне критериев оценки эффективности работы.

Единовременные социальные выплаты служат основой заботы ИП Грудкина Е.Н. о своих сотрудниках и, как следствие, повышения мотивации их к труду путем создания благ и льгот, являющихся основой моральных и материальных поощрений всех сотрудников. Система таких поощрений включает в себя (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Единовременные социальные выплаты в ИП Грудкина Е.Н.

Случаи предоставления выплат	Размер выплат
1 Предоставление дополнительных отпусков	
Регистрация брака, смерть близких родственников	5 оплачиваемых дней
Рождения ребенка	5 дней без сохранения заработной платы
Проводы сына в армию	1 оплачиваемый день
Свадьба детей	1 оплачиваемый день.
2 Поощрения к праздникам	
Новый год	новогодние бесплатные подарки детям до 14 лет
23 февраля - День защитника Отечества	премия для мужчин
8 марта - Международный женский день	премия для женщин
Юбилей	Выплата в размере 5 окладов
День рождения	Выплата в размере 1 оклада
Рождение ребенка	Выплата в размере 10 окладов
Смерть близких родственников (жена, муж, дети, родители)	Выплата в размере 5 окладов

Значительная часть успеха предприятия зависит от квалификации сотрудников. Поэтому в ИП Грудкина Е.Н. будет введена практика непрерывного обучения, которому способствует изучение опыта лучших российских предприятий, а также контакты с научными учреждениями, работающими в области применения современных разработок.

Таким образом, в ИП Грудкина Е.Н. будет использоваться следующая система управления персоналом (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Система управления персоналом

Подсистема	Содержание
1	2
Подсистема условий труда	1. Соблюдение требований психофизиологии труда
	2. Соблюдение требований эргономики труда
	3. Соблюдение требований технической эстетики
	4. Охрана труда и техника безопасности
	5. Охрана окружающей среды
Подсистема трудовых отношений	1. Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений
	2. Анализ и регулирование отношений руководства
	3. Управление производственными конфликтами и стрессами
	4. Соблюдение этических норм взаимоотношений
Подсистема оформления и учета кадров	1. Оформление и учета приема, увольнений, перемещений
	2. Информационное обеспечение системы кадрового управления
	3. Профориентация
	4. Обеспечение занятости
Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала	1. Планирование кадров
	2. Взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию
	3. Оценка кандидатов на вакантную должность
	4. Текущая периодическая оценка кадров
Подсистема развития кадров	1. Техническое и экономическое обучение
	2. Переподготовка и повышение квалификации
	3. Работа с кадровым резервом
	4. Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников

Продолжение таблицы 3.3

1	2
Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда	1. Нормирование трудового процесса
	2. Разработка систем оплаты труда
	3. Использование средств морального поощрения
	4. Разработка форм участия в прибылях и капитале
	5. Управление трудовой мотивацией
Подсистема юридических услуг	1. Решение правовых вопросов трудовых отношений
	2. Решение правовых вопросов хозяйственной деятельности
Подсистема развития социальной инфраструктуры	1. Обеспечение охраны здоровья и труда
Подсистема разработки оргструктур управления	1. Анализ сложившейся оргструктуры управления
	2. Разработка штатного расписания
	3. Разработка должностных инструкций

3.2 Формирование стратегий организации

Процесс стратегического управления необходимо начать с формулирования миссии.

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития [24].

Таким образом, миссия предприятия звучит следующим образом «Мы производим и продаем мужскую, женскую и детскую одежду высокого качества, используя современные технологи швейного производства и обеспечивая тем самым долгий срок службы нашей продукции».

Процесс планирования является непрерывным. Поэтому миссия компании детализируется системой стратегических целей. Ответственным за построение, корректировку и пересмотр стратегических целей является директор ИП Грудкина Е.Н.. Дерево целей предприятия представлено на рисунке 3.1, а система целей в таблице 3.3.

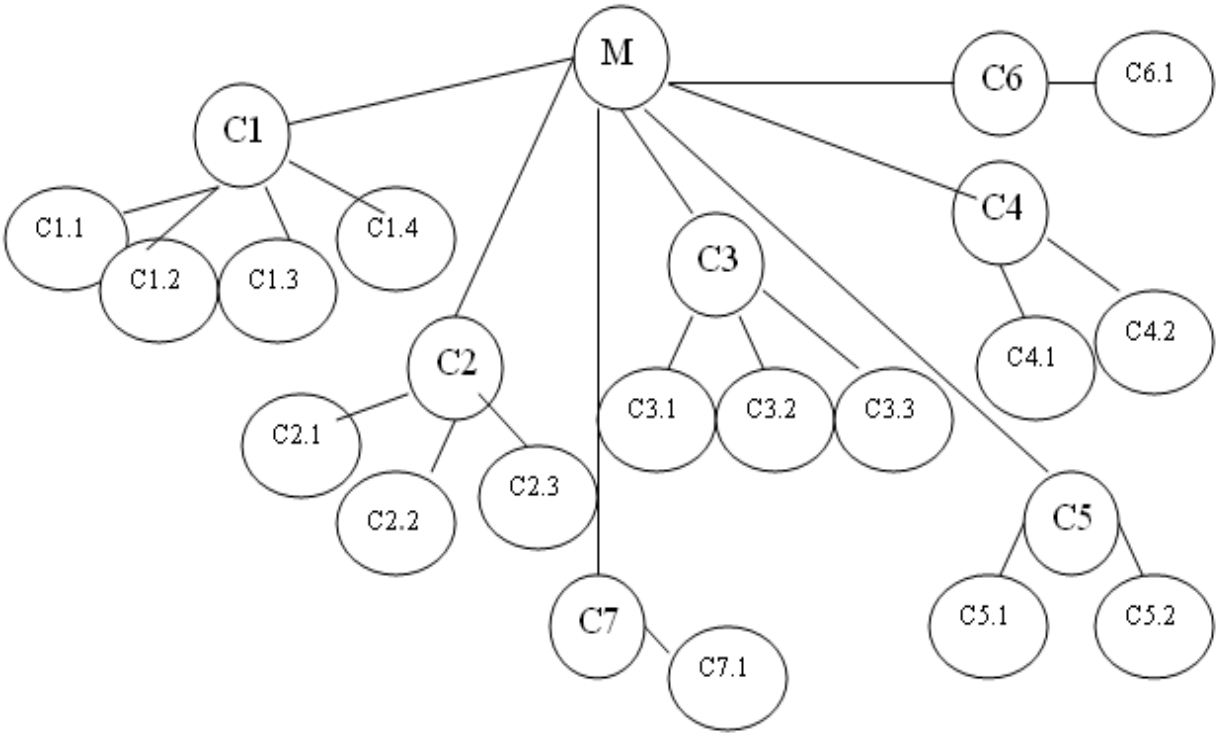

Рисунок 3.2 – Дерево целей ИП Грудкина Е.Н.

Таблица 3.4 – Система целей предприятия

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
С1	Экономические	
С1.1	Прибыльность	Увеличение чистой прибыли предприятия на 5-10 % ежегодно.
С1.2	Себестоимость	Снизить себестоимость выпускаемой продукции на 10-15% в течение 3 лет.
С1.3	Фондоотдача	Увеличить фондоотдачу на 3-5% ежегодно.
С1.4	Ассортимент	Расширить к 2022 г. ассортимент выпускаемой продукции за счет освоения производства новых видов продукции (куртки, жилеты, пальто, полупальто и т.д.).

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3
С2	Научно-технические	
С2.1	Новые производственные технологии	Внедрить к 2020 году автоматизированную систему конструирования моделей одежды
С2.2	Модификация выпускаемой продукции	Ежегодно выпускать новую коллекцию мужской и женской одежды
С2.3	Новый продукт	Освоить производство детской одежды к 2025 году
С3	Маркетинговые	
С3.1	Увеличение объема сбыта	Увеличение объема сбыта производимой продукции на 10% в год
С3.2	Проведение исследования	В конце 2019 году провести широкомасштабное маркетинговое исследование рынка для установления направления расширения ассортимента продукции.
С3.3	Мониторинг рынка	Построение системы непрерывного мониторинга рынка одежды (2020год)
С4	Производственные	
С4.1	Увеличение производственных мощностей	Увеличение объемов производства продукции на 10% в год и реструктуризация производственных мощностей в 2024 году.
С4.2	Оптимизация запасов	Ввести в 2020 году информационную систему управления и оптимизации запасов
С5.1	Обучение	Создание условий для повышения профессионализма сотрудников отдела сбыта путем участия в программах переподготовки и повышения квалификации в 2021 году
С5.2	Мотивация	К 2021 году создать систему оплаты труда, основанную на принципах участия сотрудников в прибыли.

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3
С6	Социально-культурные	
С6.1	Социально-культурные	Сформировать фонд социальной помощи сотрудникам в 2020 году.
С 7	Цели в области качества	
С 7.1	Качество	Усиление контроля за качеством как готовой продукции, так и технологического процесса.

Следующим этапом процесса стратегического управления является исследование «среды принятия решений», «контекста развития» то есть той совокупности внешних и внутренних явлений и процессов, которые должны учитываться при принятии решений, определяющих деятельность ИП Грудкина Е.Н. [13].

В качестве инструмента выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании используется PEST–анализ. Проведем такой анализ для ИП Грудкина Е.Н. (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Факторы внешней среды и их веса

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы	Вес фактора	Результирующий вес фактора
1	2	3	4	5	6
1.Политические	П1	Поддержка правительством отечественного производства	Гп = 4 бал	Гп1 = 3 бал	Rп1 = 16 бал
	П2	Усиление законодательного стимулирования малого предпринимательства		Гп2 = 5 бал	Rп2 = 20 бал

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6
	П3	Таможенные пошлины на импортируемое сырье		Гп3 = 2 бал	Rп2 = 8 бал
2. Экономические	Э1	Динамика реального ВВП	Гэ = 5 бал	Гэ1 = 5 бал	Rэ1 = 25 бал
	Э2	Развитие ритейла		Гэ2 = 2 бал	Rэ2 = 10 бал
	Э3	Доступность кредитных ресурсов		Гэ3 = 5 бал	Rэ3 = 25 бал
3.Социально-демографическиекие	СД1	Динамика качества жизни населения	Гс = 3 бал	Гс1 = 3 бал	Rс1 = 9 бал
	СД2	Мода на классический стиль у населения		Гс2 = 3 бал	Rс2 = 9 бал
	СД3	Рост потребностей населения в красивой и комфортной одежде		Гс1 = 3 бал	Rк1 = 6 бал
4.Технологические	Т1	Развитие технологии и техники в текстильной и швейной промышленности	Гт = 4 бал	Гт1 = 4 бал	Rт1 = 16 бал
	Т2	Развитие интегрированных информационных систем управления		Гт2 = 3 бал	Rт2 = 12 бал
	Т3	Развитие инфраструктуры рынка		Гт3 = 2 бал	Rт3 = 8 бал

Таким образом, при помощи PEST-анализа выявлена значимость факторов внешней среды, которые оказывают влияние на ИП Грудкина Е.Н. Дальнейший анализ позволяет учесть их характер (возможность или угроза), оценить срочность реагирования предприятия на каждый фактор, определить итоговую важность каждого фактора. Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу профиля среды, которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты.

Таблица 3.6 – Профиль среды

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка (балл)
П1	16	2	+	+32
П2	20	3	+	+60
П3	8	1	-	-8
Э1	25	2	+	-50
Э2	10	1	+	+10
Э3	25	3	+	+75
СД1	9	3	+	+27
СД2	9	1	+	+18
СД3	6	3	-	-18
Т1	16	3	+	+48
Т2	12	2	+	+24
Т3	8	1	+	+8

Таким образом, данные таблицы показывают, что наиболее благоприятными для организации являются экономические факторы. Наличие возможности реализации продукции, получение кредитов с максимально выгодными условиями создают хорошие альтернативы развития предприятия. Дополнительные выгоды также могут предоставить изменения таможенного законодательства в желаемом направлении. Из технологических факторов наибольшее влияние на предприятие оказывают НИОКР, уровень технической оснащенности производства и активного использования информационных технологий во всех сферах деятельности. Значимость их высока, так как они непосредственно влияют на ключевые показатели деятельности предприятия, конкурентоспособность и качество продукции. Из политических факторов наиболее значим фактор разработки законодательных актов по поддержке отечественных товаропроизводителей. Отрицательным является наличие стойкого предпочтения со стороны потребителей к иностранным товарам.

Следующим этапом является анализ внутренней среды.

Производим экспертный анализ внутренней среды по ее основным направлениям по 10-балльной шкале оценки (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Результаты анализа внутренней среды организации

Основные направления анализа	Оценка состояния (балл)
1	2
Маркетинговая деятельность	
1. Наличие и качество сегментации рынка	8
2. Позиционирование основных продуктов на сегментах	7
3. Ориентированность продуктов на требования рынка	8
4. Рациональность политики ценообразования	9
5. Эффективность продвижения продуктов на рынки продаж	9
6. Эффективность продаж	8
Фактический уровень	81%
Производственная деятельность	
1. Планирование процессов производства продукции	8
2. Снабжение производства	6
3. Эффективность производства	5
4. Использование ресурсосберегающих технологий	9
5. Использование современного высокотехнологичного оборудования	9
6. Эффективность использования системы качества	7
Фактический уровень	73%
Организационная деятельность	
1. Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	7
2. Качество коммуникаций	6
3. Рациональность распределения полномочий и ответственности	7
4. Отработанность процедур управления, норм и правил	5
5. Использование информационных технологий управления	6
Фактический уровень	65%
Работа с персоналом	
1. Наличие эффективных процедур найма и роста персонала	7
2. Эффективность системы обучения и переобучения персонала всех уровней	5

Продолжение таблицы 3.7

1	2
3. Взаимоотношения менеджеров с работниками	9
4. Эффективность системы мотивации	9
Фактический уровень	75%
Финансовая деятельность	
1. Прибыльность предприятия	7
2. Эффективность инвестиционной политики	7
3. Обеспечение безубыточности	9
4. Поддержание ликвидности	8
Фактический уровень	77%
Фактический уровень по предприятию	74%

Оценивая внутреннюю среду организации можно отметить, что предприятие толь выходит на рынок со своим продуктом и основной его слабой стороной является неизвестность его продукта потребителям. Кроме того, у предприятия не налажено долгосрочных отношений с основными поставщиками. На первоначальном этапе понадобится значительное время для оптимизации, как процесса производства, так и внутренних и внешних коммуникаций. В то же время следует отметить, что на предприятии будет использовано новое высокопроизводительное оборудование, будут внедрены передовые методы управления всеми ресурсами предприятия.

Таким образом, на основании проведенных исследований проведем SWOT-анализ предприятия (таблица 3.8).

Рассмотрим процесс формирования стратегии функционирования и стратегии развития предприятия.

Стратегия функционирования определяет конкурентное поведение фирмы в ее текущей деятельности, целевую ориентацию на объем рынка, отношение к цене и качеству [29].

Таблица 3.8 – SWOT-анализ предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
• высококвалифицированный персонал. • эффективная система мотивация труда работников; • контроль качества выпускаемой продукции на всех этапах производства; • наличие отлаженной сети сбыта продукции; • долгосрочные отношения с поставщиками тканей и фурнитуры;	• низкая эффективность управления запасами; • неэффективная система работа с дебиторами; • слабо отлаженная система внутренних коммуникаций; • отсутствие эффективной системы развития персонала; • ограниченность в оборотных активах;
Возможности	**Угрозы**
• высокий потенциал рынка • постоянное увеличение числа торговых центров, в которых представлены отделы одежды; • государственная политика в области развития отечественного швейного производства; • наличие государственных программ развития швейного производства; • возможность внедрения современных технологий управления производством обеспечивающих снижение себестоимости продукции; • мода на классический стиль в одежде; • развитие системы дресс-кода на отечественных предприятиях и в учреждениях.	• наличие сильных конкурентов; • значительное расслоение общества по доходам, что является дестабилизирующим фактором и снижает покупательскую способность населения; • повышение цен на ткани и фурнитуру. Это может привести к увеличению цены на продукцию, что может негативно сказаться на покупательском спросе; • замедление темпов роста отечественной экономики; • малое количество отечественных поставщиков тканей и фурнитуры, что в условиях развития санкций увеличивает производственные риски.

Учитывая номенклатуру продукции ИП Грудкина Е.Н., особенности производства, сегментацию рынка выбираем сфокусированную стратегию дифференциации. Основные характеристики данной стратегии представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Характеристики стратегии сфокусированной дифференциации

Характеристики	Содержание
Стратегическая цель	Сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте, в котором потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка.
Основа конкурентного преимущества	Низкие издержки или товар, соответствующий требованиям и вкусам целевого сегмента.
Номенклатура продукции	Продукт, соответствующий особым нуждам целевого сегмента.
Особенности производства	Изготовление по заказу сегмента.
Поддержка стратегии	Полное сосредоточение деятельности на обслуживание целевого сегмента лучше, чем это делают конкуренты

Также для формирования стратегии развития используем матрицы потребителя и производителя.

Предварительно выполняется качественный анализ, используя матрицу потребителя (таблица 3.10) и матрицу производителя (таблица 3.11).

Таблица 3.10 – Матрица потребителя

Оценка товара по цене				Оценка товара по качеству			
Показатель оценки цены	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	∑ цена	Показатель оценки качества	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	∑ качес-тва
Уровень цен	0,4	10	4	Эксплуатационные показатели	0,3	9	2,7
Эффективность системы дифференциации цен	0,2	6	1,2	Надежность	0,4	8	3,2
Эластичность спроса по цене	0,3	8	2,4	Имидж	0,05	3	1,5
Перекрестная эластичность с товарами-заменителями	0,1	4	0,3	Универсальность	0,15	7	1,05
Всего:	1,0	28	7,9	Престижность	0,1	4	0,4
				Всего:	1,0	31	8,85

Таблица 3.11 – Матрица производителя

Показатель оценки удельных издержек	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	∑	Показатель оценки факторов конкурентоспособности	Уд. вес (0-1)	Оценка, балл	∑
Условно-постоянные издержки	0,2	6	1,2	Функциональность	0,2	7	1,4
Переменные издержки	0,3	7	2,1	Универсальность	0,15	7	1,05
Стоимость. Наличие экономии от масштаба	0,3	6	1,8	Надежность	0,3	8	2,4
Эффективная организация бизнес-процессов	0,1	4	0,4	Качество оборудования	0,35	10	3,5
Всего:	1,0	27	5,5	Всего:	1,0	31	8,35

Получив результаты анализа потребителя и поставщика, определяем в качестве стратегии развития стратегию диверсифицированного роста, которая концентрируется на:

1. Деятельности по продвижению компании в отрасли, выбранные для диверсификации (основными вариантами здесь являются либо покупка компании, работающей в целевой отрасли, либо создание совместного предприятия с другой компанией с целью вхождения в новую отрасль, либо создание и развитие новой компании с нуля).

2. Мерах по улучшению долгосрочной работы с портфелем деловой активности компании при условии, что диверсификация уже достигнута (усиление конкурентных позиций фирмы в соответствующих отраслях, свертывание тех видов деятельности, которые уже не вписываются в долгосрочные планы руководства, а также расширение сферы функционирования фирмы).

3. Попытках использовать любые стратегические преимущества,

связанные с хозяйственным портфелем компании, и превратить их в конкурентное преимущество.

4. Оценке перспектив рентабельности для каждого из подразделений предприятия и стягивании корпоративных ресурсов туда, где существуют наиболее привлекательные стратегические возможности для роста.

На начальном этапе реализации данной стратегии организации необходимо постараться увеличить объём продаж, повышая долю рынка и завоёвывая признание покупателей. Затем прибыль реинвестируется, берутся новые кредиты, чтобы максимально использовать возможности для роста. Цена, качество, сервис и реклама самым тщательным образом подгоняются под интересы покупателей. Ассортимент выпускаемой продукции расширяется, чтобы удовлетворить самые разнообразные запросы потребителей.

На следующем этапе изыскиваются возможности для географической экспансии. Как правило, она происходит в такой последовательности: местный – региональный – национальный – международный рынки. Глубина проникновения может варьироваться в зависимости от уровня рентабельности. На одном из перечисленных уровней географическая экспансия может быть остановлена из-за слишком жёсткой конкуренции, недостатка ресурсов или непривлекательности дальнейшего освоения рынка.

На следующем этапе необходимо будет проводить более агрессивную политику с целью увеличения доли рынка, а также осуществлять диверсификация в другие сферы деятельности.

При осуществлении финансово-хозяйственной деятельности необходимо правильно выбрать инновационную стратегию, которая является определяющей стратегией и от которой зависит дальнейшая судьба организации. Из существующих инновационных стратегий, для организации наиболее приемлемой является умеренно наступательная стратегия. Это

обусловлено тем, что предприятие имеет конкурентные преимущества в качестве при невысокой цене производимой продукции и в перспективе планируется завоевание большей доли рынка. Это требует от предприятия мобилизации ресурсов, концентрации деятельности на развитии, внедрения новых видов продукции, внедрения эффективных систем продвижения товара и ряд других мероприятий.

С помощью матрицы Ансоффа сформулируем стратегию маркетинга (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Матрица Ансоффа

	Давно выпускаемый товар	Новый товар
Давно освоенный рынок	БОЛЕЕ ГЛУБОКОЕ ПРОНИКНОВЕНИЕ	РАСШИРЕНИЕ НОМЕНКЛАТУРЫ
Новый рынок	РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ РЫНКА	ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

В маркетинге принято рассматривать стратегии развития фирмы, прежде всего, в координатах «ПРОДУКТ-РЫНОК» с возможностями от старого до нового продукта и рынка. Используя матрицу Ансоффа, выделяем основную стратегию нашей фирмы как расширение номенклатуры. Такая стратегия предполагает увеличение расходов на рекламу [19].

Определим основные направления маркетинговой стратегии организации (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Основные направления стратегии маркетинга

Направление стратегии	Краткое содержание стратегии	Форма выражения
1	2	3
Продукт (товар)		
1. Усовершенствование продукта	Усовершенствование продукта без изменения цены	Качество, изменение упаковки и др.

Продолжение таблицы 3.13

1	2	3
2. Модификация продукции	Разработка новых видов продукции на основе имеющейся ее концепции	Новые виды
3. Дифференцирование	Различное оформление ассортимента по группам покупателей	Анализ продуктового ряда
4. Оптимизация продуктового ряда	Исключение видов продукции, не соответствующих требованиям рынка	Анализ продуктового ряда
5. Расширение ассортимента	Расширение ассортиментного ряда продукции.	Новые виды продуктов для имеющихся сегментов рынка
6. Диверсификация	Создание новых видов продуктов (расширение ассортимента) и освоение новых рынков	Новые виды продуктов для имеющихся сегментов рынка
7. Технологии	Покупка лицензий и технологий изготовления товаров-новинок	
Рынок		
8. Расширение рынка	Освоение новых рынков, на которых можно продавать имеющуюся продукцию	Каналы сбыта
Цена		
9. Цена проникновения	Низкие цены при продвижении продукции на рынок для увеличения спроса и объема продаж	Целевые группы покупателей и каналы сбыта
10. Стандартизация цен	Единая структура цен на одну и ту же продукцию в целях формирования одинакового имиджа в глазах покупателей	

Продолжение таблицы 3.13

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

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Эффективность проекта: сумма чистого приведенного дохода – 15,3 млн. руб. Для реализации проекта необходимы денежные средства в размере 16750 тыс. руб., в том числе 45% заемных и 55% собственных средств. Сумма прогнозной чистой прибыли, начиная с 2019 года, составляет 1457 тыс. руб., в 2020г. – 8,8 млн. руб., в 2021 г. – 10044 тыс. руб., в 2022-2023гг. – свыше 11 млн. руб.

Предприятие несет ответственность перед кредиторами по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, а именно: на настоящий момент ИП Грудкина располагает имущественным комплексом на сумму 89436 тыс. руб., а также денежные средства в размере 760 тыс. руб. В случае недостаточности имущества индивидуального предпринимателя может быть возложена личная имущественная ответственность по его обязательствам.

Таблица 3.14 – Налоговое окружение ИП Грудкина Е.Н.

Название налога	База	Период	Ставка, %
Налог на прибыль	Прибыль	Квартал	20
НДС	Добавочная стоимость	Квартал	18
Налог на имущество	Имущество	Квартал	2,2
Страховые взносы во внебюджетные фонды	Заработная плата	Месяц	30,2

Для реализации проекта требуются денежные средства в размере 11762 тыс. руб. Из них привлечено денежных средств в виде кредита:

1. На оборудование на сумму 6100000 руб. сроком на 36 месяцев (с 01.08.2018 по 31.08.2021) под 14,5% годовых. Поступления денежных средств происходят в два этапа: 01.08.2018 – 4100000 руб. и 01.09.2018 – 2000000 руб. Выплата процентов и основной части долга будут выплачиваться ежемесячно, предполагается с 6 месяца от даты получения кредита.

2. Кредит на пополнение оборотных средств на сумму 1400000 руб. сроком на 12 месяцев (с 01.10.2018 по 31.10.2018) под 17% годовых. Поступления денежных средств происходит в два этапа: 01.10.2018 – 900000 руб.; 01.11.2018 – 500000 руб. Выплата процентов и основной части долга будут выплачиваться ежемесячно, предполагается с 6 месяца от даты получения кредита.

Оптимальный график погашения кредита представлен на рисунке 3.3.

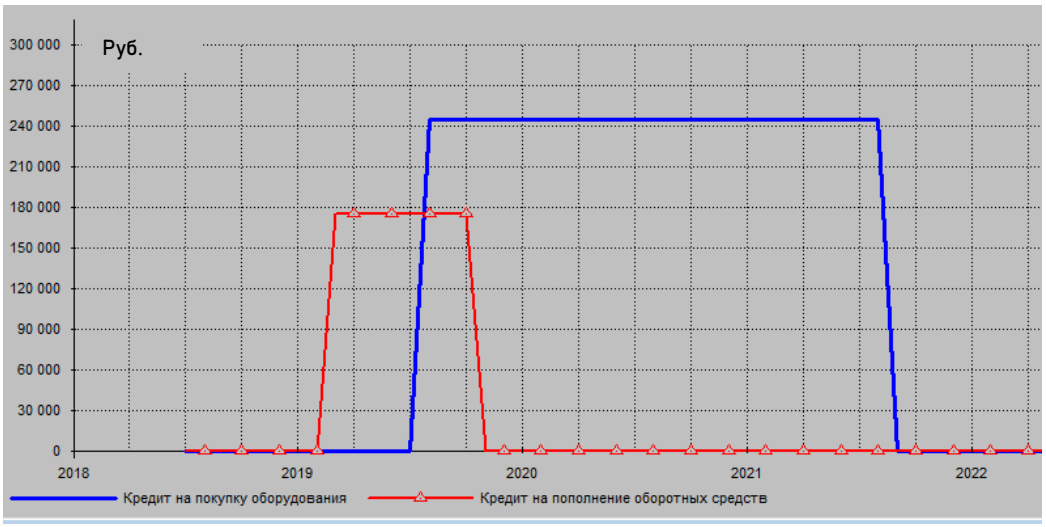

Рисунок 3.3 - Оптимальный график погашения кредита предприятия

На формирование собственного капитала будут привлечены средства в виде беспроцентного целевого займа учредителя в размере 8 870 000 руб. Возврат будет осуществляться постепенно по мере реализации продукции в соответствии с образованием у предприятия свободных денежных ресурсов.

Таблица 3.15 – Интегральные показатели

Показатель	Значения
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	42 мес.
Дисконтированный период окупаемости	46 мес.
Средняя норма рентабельности	47,21 %
Чистый приведенный доход	15 290 015 руб.
Индекс прибыльности	1,92
Внутренняя норма рентабельности	38,43 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	15,12 %
Длительность	2,53 лет

Период расчета интегральных показателей – 5,5 лет.

Для более наглядного представления на рисунке 3.4 изображен график окупаемости.

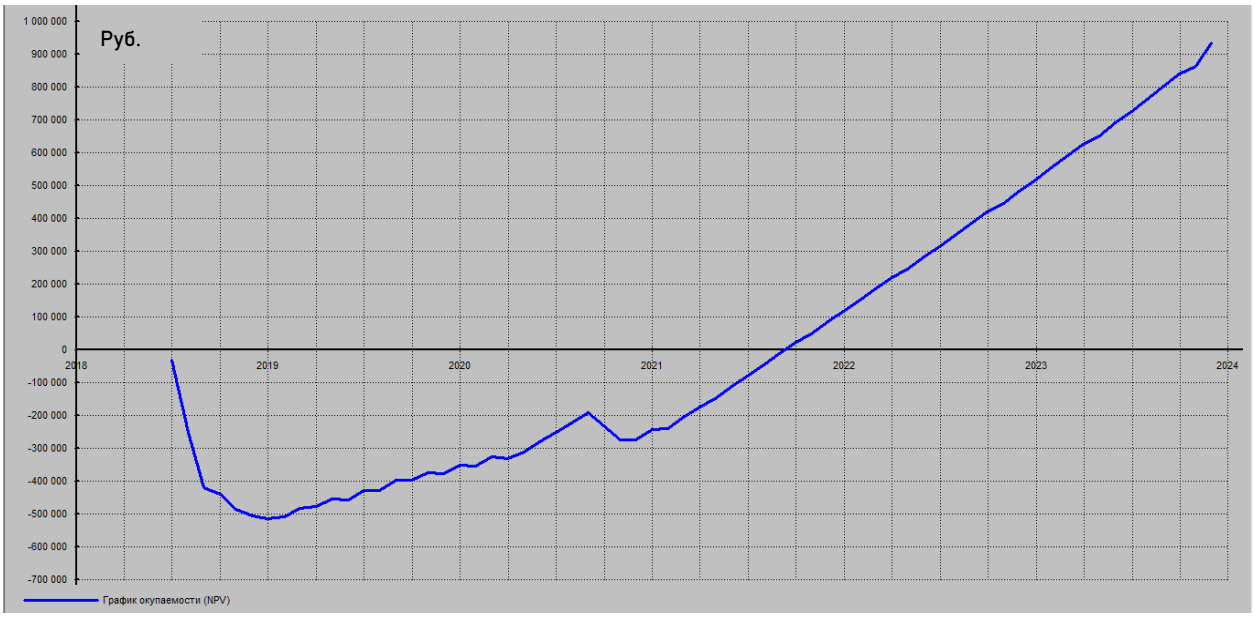

Рисунок 3.4 – График окупаемости проекта предприятия по производству мужских костюмов ИП Грудкина Е.Н.

Инвестиционные затраты по этапам и срокам проекта представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 - Инвестиционные затраты

Инвестиционные затраты	Длительность, дней	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Подготовка проектно-сметной документации	8	05.07.2018	13.07.2018	300000,00
Покупка оборудования	57	06.08.2018	02.10.2018	10353918,86
Покупка мебели и оборудования для офиса	14	11.08.2018	25.08.2018	403189,66
Коммуникации	28	22.08.2018	19.09.2018	510417,25
Установка оборудования	20	10.08.2018	30.08.2018	25199,35
Пуско-наладочные работы	14	10.09.2018	24.09.2018	16256,19
Отбор кандидатов и собеседование	15	25.09.2018	10.10.2018	31018,00
Обучение персонала	15	10.10.2018	25.10.2018	102411,37
Производство	...	01.11.2018	...	300000,00
Модернизация оборудования	61	07.10.2020	07.12.2020	4170289,60

Общая сумма инвестиционных затрат составит 11762411 руб. в 2018 году и 4170290 руб. в 2020 оду (модернизация производства).

Рыночный потенциал предприятия в единицах товара представлен в таблице 3.17 .

Таблица 3.17 – Объем продаж единиц продукции, шт.

Канал распределения	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.
Костюм шерсть					
Розничная торговля	912	960	1008	1058	1111
Оптовая торговля	3648	3840	4032	4234	4445
Костюм полушерсть					
Розничная торговля	2052	2160	2268	2381	2500
Оптовая торговля	4788	5040	5292	5557	5834
Брюки шерсть					
Розничная торговля	1368	1440	1512	1588	1667
Оптовая торговля	3192	3360	3528	3704	3890
Брюки твил					
Розничная торговля	2052	2160	2268	2381	2500
Оптовая торговля	4788	5040	5292	5557	5834
Пиджак шерсть					
Розничная торговля	958	1008	1058	1111	1167
Оптовая торговля	2234	2352	2470	2593	2723
Пиджак твил					
Розничная торговля	798	840	882	926	972
Оптовая торговля	2394	2520	2646	2778	2917

Себестоимость продукции складывается из прямых и косвенных затрат

Таблица 3.18 – Прямые затраты на пошив костюма мужского шерстяного

Сырье и основные материалы	Расход	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Ткань верха	4,1	315	1291,5
Подкладка шелковая	1,8	37	66,6
Флизелин	1,6	41	65,6
Дублерин	0,4	58	23,2
Фурнитура		26	26
Плечики		31	31
Корсажная тесьма		7	7
Возвратные отходы			217,04
ИТОГО			1727,94

К косвенным затратам относятся фиксированная заработная плата и накладные расходы предприятия.

Таблица 3.19 – Формирование полной себестоимости и отпускной цены изделия «Костюм мужской шерстяной»

Показатели	Сумма, руб.	Доля в отпускной цене, %
Цеховая себестоимость	1727,94	23,04
Фиксированная заработная плата	1487,36	19,83
Накладные расходы	2081,32	27,75
Полная себестоимость	5296,61	70,62
Надбавка к цене	1059,32	14,12
НДС	1144,07	15,25
Отпускная цена	7500,00	100,00

Точка безубыточности — минимальный объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Точку безубыточности можно определить в единицах продукции, в денежном выражении или с учётом ожидаемого размера прибыли. Для наглядного изображения ниже

представлен график «Точки безубыточности» (за 2019 г.) зависимости объема продаж (единиц продукции) от затрат на производство продукции по мужским шерстяным костюмам.

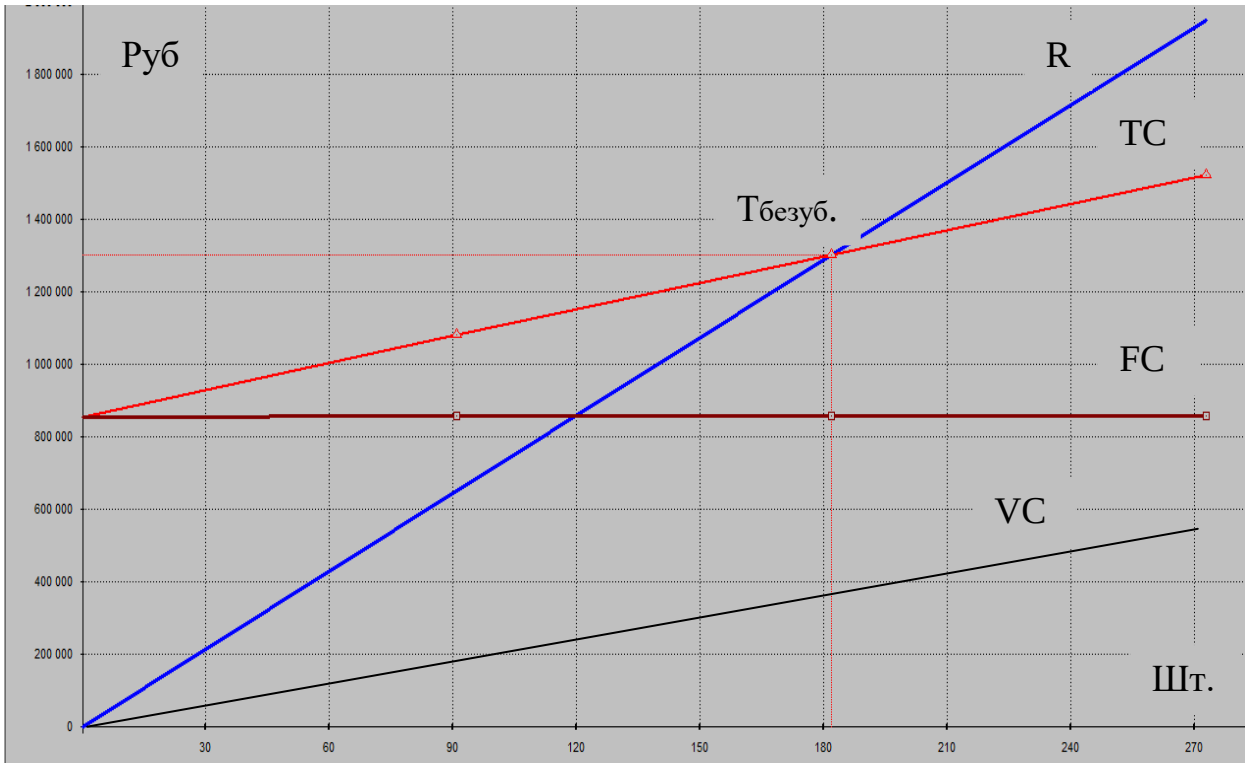

Рисунок 3.5 - Точка безубыточности продукта «костюм мужской шерстяной»

Исходя из графика, можно сказать о том, что расходы будут компенсированы доходами, если объем производства продукции «костюм мужской шерстяной» составит 182 единицы, а затраты на производство не превысят 1310 000 руб., при этом выручка будет не меньше этой величины.

Предприятие «Creative», исходя из своей сферы деятельности, будет работать на рынке монополистической конкуренции. На данном рынке тип продукции – стандартизированный, цены определяются рынком, степень сложности входа в отрасль относительно легкая. Поэтому предприятие может ориентироваться на цены конкурентов данного рынка. На предприятии используется простой способ ценообразования, который заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара. Наценки колеблются в пределах 20%. Таким образом, цена на продукцию

будет менять только в том случае, если изменится себестоимость продукции, то есть при изменении цен поставщиков материалов, энергоресурсов, транспортных затрат.

На предприятии ИП Грудкина Е.Н. действует система скидок и отсрочек, которую можно описать следующим образом. Если оптовики приобретают у нас товар со скидкой 10%, оплачивая при этом покупку сразу, у нас не возникает потребности в привлечении сезонного кредита, стоимость которого колеблется от 14 до 17% годовых. При условии, что кредит будет привлечен на 1 год, сумма процентов по нему с учетом постепенного погашения основного долга составит 10,5-12,7%, то есть больше, чем предоставленная скидка. Таким образом, величина скидки экономически обоснована, она выгодна для ИП Грудкина Е.Н.

С момента начала проекта до его окончания наблюдается рост объема продаж. В 2019 года валовой объем продаж составит 88150686 руб., в 2020 г. –101300611 руб., в 2021 г. – 109439213 руб., в 2022 г. – 117138115 руб. и в 2023 г. он составит 121515755 руб. Это говорит о том, что предприятие расширяет свою деятельность в сбытовом направлении, находит новых поставщиков и укрепляет с ними отношения, а также активно привлекает розничных покупателей.

Отчет о финансовых результатах позволяет определить структуру доходов и затрат компании, получить объективную оценку ее производственной и коммерческой деятельности. Он представлен в таблице приложении В.

Отчет о движении денежных средств - отчет об источниках денежных средств и их использовании в отчетном периоде (см. приложение Г). Обычно отчет состоит из трех основных разделов:

- движение денежных средств, связанных с производственной деятельностью;
- движение денежных средств, связанных с финансовой

деятельностью;

- движение денежных средств, связанных с инвестиционной деятельностью.

Основным источником выбытия денежных средств в первых месяцах является инвестиционная и операционной деятельность - затраты на приобретение активов, расчеты с поставщиками материалов, расчеты с персоналом предприятия и погашение задолженности по привлеченным кредитам.

Положительные денежные потоки формируются за счет производственно-хозяйственной деятельности. Они существенно варьируют в течение первого года, учитывая наращивание освоения производственных мощностей проекта. Итоговый денежный поток всегда имеет положительное значение, но его не хватает для получения прибыли, поэтому в первые месяцы приходится пополнять за счет привлечения кредитов и собственных средств индивидуального предпринимателя.

Впоследствии. По мере образования свободной денежной наличности целевые займы будут возвращены (конец 2020) года.

Общий баланс наличности на протяжении всего периода является положительной величиной и изменяется в сторону увеличения, что говорит о стабильном состоянии производства и его выгодности. Накопленный дисконтированный операционный поток превышает суммарный инвестиционный поток через 46 мес. Что свидетельствует о моменте окупаемости проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ассортиментная политика определяет товарные группы, обеспечивающие успешную работу предприятия на рынке и экономическую эффективность в целом. Чем более качественно сформирован ассортимент товаров предприятия, тем большая прибыль будет получена.

На сегодняшний день потребитель предъявляет все новые, более изысканные требования к товарам. Покупатели хотят, чтобы купленные ими товары были более практичными, красивыми, долговечными. А производители вынуждены удовлетворять постоянно возрастающие запросы своих клиентов. Вот почему коррекция ассортимента очень важна сегодня.

В качестве объекта исследования было определено предприятие ИП Грудкина Е.Н., осуществляющее пошив и реализацию школьной формы, а также прочей одежды.

Российский рынок одежды является одним из важнейших сегментов отечественного потребительского рынка. За последние двадцать лет на рынке одежды произошло много изменений – появлялись новые технологии, менялась мода и отношение к различным материалам. Свой вклад внесла и «товарная конвергенция», смешавшая традиционные представления о предназначении того или иного предмета одежды. Все это усложнило задачу определения границ современного рынка одежды, а значит, и задачи позиционирования и продвижения отдельных товарных групп.

На основании анализа вторичных данных, собранных исследовательскими и консалтинговыми агентствами и опубликованных в специализированных изданиях можно отметить, что в 2015 году рынок одежды, обуви и аксессуаров упал в натуральном выражении на 33%, в 2016 году тенденция сохранялась.

В то же время при оценке структурных элементов рынка одежды специалистами Fashion Consulting Group было установлено, что в отличие от других сегментов рынка рынок мужской одежды показывал постоянный,

хотя и незначительный рост. По данным экспертов рынка, с 2010 по 2016 годы объемы продаж мужской одежды в России выросли на 15,5%, достигнув при этом 10327 тыс. изделий.

Рынок мужской одежды состоит из двух основных сегментов: так называемый casual, в который входит спортивная одежда, одежда для досуга и путешествий, и сегмент деловой одежды - в первую очередь это костюмы. При этом боле двух третей рынка занимает одежда casual, в то же время произошло увеличение доли одежды классик.

Данное увеличение обусловлено изменением тенденций в сторону роста потребления классической одежды, а также ужесточением требований к внешнему виду сотрудников со стороны отечественных компаний. В России формируется корпоративная культура, во многих офисах устанавливается дресс-код. Деловой стиль становится все более популярным.

Все это определяет возможность расширения ассортимента ИП Грудкина Е.Н. посредством производства мужской классической одежды. Данное направление расширения ассортимента обусловлено также тем, что ИП Грудкина Е.Н. уже осуществляет производство школьной формы для мальчиков, что говорит о наличии высококвалифицированных специалистов в организации.

Наиболее предпочтительным для ИП Грудкина Е.Н. является среднеценовой сегмент рынка. Выбор данного сегмента обусловлен наличием на рынке большого числа продавцов и практически отсутствия четко выраженного лидера, а также отсутствием приверженности покупателей к какой либо марке. В результате активной маркетинговой деятельности предприятие предполагает завоевать 2% данного сегмента рынка.

В результате проведения сегментации рынка было установлено, что целевым сегментом является мужчина в возрасте 25-50 лет, приобретающий одежду, а раз в полгода, предпочитающий качественный товар.

Для эффективного долгосрочного функционирования организация должна разработать стратегию своего развития, первоначальным этапом которой является формулировка миссии организации, которая звучит следующим образом: ««Мы производим и продаем мужскую, женскую и детскую одежду высокого качества, используя современные технологи швейного производства и обеспечивая тем самым долгий срок службы нашей продукции».

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

Для обеспечения качества продукции была определена наиболее эффективная технология пошива классической мужской одежды.

В целях обеспечения эффективного производства продукции была разработана организационная структура управления цеха по пошиву мужских костюмов. При ее построении использован линейно – функциональный принцип, наиболее эффективный при серийном выпуске стандартной продукции. Исходя из требований производства, была определена численность сотрудников цеха, составляющая 28 человек.

Производимые мужские костюмы будут выпускаться под марочным названием «Денди». Марочный знак будет представлять собой стилизованное изображение силуэта мужчины в пиджаке, отображающего основное направление деятельности компании.

Для определения необходимых каналов реализации мужских костюмов были проанализированы все возможные методы торговли. Целью развития системы распределения компании является формирование сети монобрендовых магазинов как на территории России, так и за рубежом.

Однако на первоначальном этапе компания не будет располагать такими финансовыми ресурсами, чтобы воплотить данную идею. Поэтому в первый год реализации проекта будет создан лишь один монобрендовый магазин в г. Пензе. Таким образом, имеет место канал нулевого уровня.

В то же время в других городах и регионах России предприятие будет реализовывать свою продукцию через розничные сети магазинов мужской одежды. Таким образом, предприятие при распределении продукции будет также использовать одноуровневый канал товародвижения.

Не следует также исключать возможность реализации продукции через крупных оптовых посредников, с которыми взаимодействуют небольшие региональные магазины мужской одежды. Таким образом, при распределении продукции также будет использоваться и двухуровневый канал.

Однако по данному каналу распределения будет реализовываться незначительная часть продукции, так как исследования, показали, что в России наблюдается тенденция поглощения крупными торговыми сетями мелких региональных продавцов. Поэтому данному каналу распределения нет необходимости уделять серьезного внимания.

В целях эффективного функционирования предприятию необходимо обеспечить производство такого количества продукции, которое обеспечит получение прибыли, для этого необходимо знать объем безубыточного производства. Анализ критического объема производства на примере «костюма мужского шерстяного» показал, что расходы будут компенсированы доходами, если объем производства составит 182 единицы, а затраты на производство не превысят 1310000 руб., при этом выручка будет не меньше этой величины.

Чистая прибыль является важнейшим показателем оценки эффективности проекта. Как показывают произведенные расчеты, если в первый год реализации проекта деятельность предприятия является

убыточной, то начиная с четвертого квартала второго года предприятие будет получать прибыль, величина которой будет ежегодно увеличиваться.

План движения денежных средств показывает, что при выбранной структуре финансирования и планируемых объемах, условиях производства и реализации продукции предприятие не будет испытывать недостатка в денежных средствах.

В результате расчета интегральных показателей проекта было установлено, что при ставке дисконтирования 10% дисконтированный период окупаемости составляет 42 месяца, при средней норме рентабельности 47,21%.

Чистый приведённый доход составляет свыше 15 млн. рублей. Положительное и достаточно большое значение этого показателя говорит о том, что проект реализован не напрасно, вложения на его реализацию окупаются и приносят доход.

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. [электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru

2. Налоговый Кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (принят ГД ФС РФ 16.07.1998) [электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru

3. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) [электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru

4. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998) [электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/

5. ГОСТ 25295-2003 «Одежда верхняя пальтово-костюмного ассортимента. Общие технические условия [электронный ресурс] // Режим доступа: http://docs.cntd.ru

6. Анализ рынка одежды [электронный ресурс] // Режим доступа: http://marketing.rbc.ru

7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2012. 383 с.

8. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справочно-методическое пособие / В.К. Беляев. - Иркутск: Изд-во Иркутского ун-та, 2014. - 219 с.

9. Беренс В. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / В. Беренс, П.М. Хавранек / Пер. с англ. М.: АОЗТ «Интерэксперт», 2014. - 342 с.

10. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2015.- 111 с.

11. Бизнес-план / Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. - Изд. 2-е. Ч. 1. Зарубежный и отечественный опыт. М.: Финансы и статистика, 2014. - 175 с.

12. Быкова Е.В. Финансовое искусство коммерции. / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива, 2015. - 153 с.

13. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2012. - 123 с.

14. Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью / А.В. Вельков СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 2015. - 19 с.

15. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА – М, 2014. - 282 с.

16. Вэриан Х.Р. Микроэкономика: промежуточный уровень. Современный подход / Х.Р. Вэриан / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 986 с.

17. Вютрих Х.А. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Х.А. Вютрих, В.Б. Винтер // Проблемы теории и практики управления. М., 2016, - № 3. 96-101 с.

18. Голик В. Организация и ее среда / В. Голик // Бизнес + Информ. Харьков, 2016, - № 10. 51-53 с.

19. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2015. - 416 с.

20. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА – М, 2014. - 333 с.

21. Демин А.А. Фирма: испытание рынком. / А.А. Демин, В.Б. Акулов. - СПб.: Петрополис, 2016. - 134 с.

22. Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение / Т.Г. Долгопятова. - М.: Акад. нар. хоз. при Правительстве РФ: Дело, 2016. – 285 с.

23. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 328 с.

24. Дэвид Г. Бэнгз Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Дэвид Г. Бэнгз. - М.: Изд-во «Финпресс», 2014. - 256 с.

25. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Учеб. Пособие. / В.С. Ефремов. - М.: «ДИС», 2015. - 288 с.

26. Ивановский В.С. Рынок капитала, самофинансирование и инвестиционная деятельность фирмы / В.С. Ивановский. - М.: Рос. экон. журнал, 2012. - 80 с.

27. Ильенкова Н.Д. Применение анализа безубыточности при разработке производственной программы / Н.Д. Ильенкова // Экономика и коммерция. Сер.9 Электр. техника. М., 2016, Вып. 3. 105-113 с.

28. Инвестиционная активность предприятий // Экономист. - 2016. - № 5. – С. 51-62.

29. Интегрированные системы управления предприятиями: Матер. конф. / Ин-т пробл. управления РАН и др. М., 2015. - 116 с.

30. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений / Н.Л. Карданская М.: Рус. делов. лит., 2016. - 288 с.

31. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников / Челяб. гос. техн. ун-т. Челябинск, 2012. - 192 с.

32. Киперман Г. Планирование деятельности предприятия / Г. Киперман // Журнал для акционеров. – 2015. - № 1. – С. 31-34.

33. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. Изд. 2-е, перераб. и доп. / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 512 с.

34. Корякин Д.Ю. Современное предпринимательство и его отражение в реальной политике / Д.Ю. Корякин. - М.: Луч, 2016. – 41 с.

35. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс В. Вонг. Пер с англ. – М.: СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 2015. - 105 с.

36. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М.Н. Крейнина. - М.: «ДИС», 2016. - 224 с.

37. Кузнецов В.Н. Согласование и оптимизация в иерархических системах с активными элементами / В.Н. Кузнецов. - М.: Ин-т управления РАН, 2015. - 130 с.

38. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. – 2016. - № 6. – С. 61-67.

39. Маркетинг. //Под ред. А.Н.Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. - 560 с.

40. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. – М., Информэлектро, 2012.

41. Российский рынок мужской одежды [электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.newchemistry.ru

42. Рынок мужской одежды [электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.actinfo.ru

43. Справочник по качеству продукции. / Под ред. Остапчука П.П.- М.: Урожай, 2015.- 320 с.

44. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика. / Е.С. Стоянова – М.: Перспектива, 2016. – 275 с.

45. Технология швейного производства [электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.smolensk-spravka.ru –

46. Федорова Г.В. Информационные технологии бухгалтерского учета, анализа и аудита: уч. пособ. – 2-е изд. – М.: ОМЕГА-Л, 2015. – 304 с.

47. Финансы организаций (предприятий)/Под ред. проф. Колчиной Н.В. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 320 с.

48. Экономика предприятия (фирмы) / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 601 с.

49. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: Учебник / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой. – М.: Высшее образование, 2015. – 513 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ