ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в России наблюдается тенденция роста потребления продукции из резины. Это обусловлено тем, что продукции из резины антиалергенна, обладает высокой износостойкостью, не меняет форму, не подвержена гниению, не меняется под воздействием влаги и подходит для использования людьми разных возрастов.

Несмотря на большой потенциал развития переработки каучука, потребление продукции из резины в России по сравнению с европейскими странами остается на крайне низком уровне. В то же время, следует отметить, что в последние годы наметилась тенденция роста потребления различных видов продукции из данного материала в России, особенно это касается медицинской продукции.

Российский рынок резиновой продукции медицинского назначения характеризуется небольшим количеством конкурирующих отечественных фирм, и широким присутствием иностранных производителей. Однако в условиях высокой его емкости есть возможность организации конкурентоспособного производства данного вида продукции.

В связи с вышесказанным целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, производящего и реализующего резиновую продукцию медицинского назначения.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- Проведены маркетинговые исследования рынка резиновой продукции медицинского назначения;
- определена технология производства продукции;
- составлен комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве резиновой продукции медицинского назначения;

- разработаны стратегии функционирования и развития данного предприятия;
- определены способы продвижения и предложения продукции предприятия;
- дано экономическое обоснование проектного решения.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам организации и управления бизнесом 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, графический и др.

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

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Целью проведения маркетинговых исследований позиции фирмы в конкурентной борьбе и конкурентоспособности ее отдельных продуктов является сбор и анализ информации, необходимой для выбора конкурентных стратегий. Выбор последних определяется результатами исследований следующих двух проблем. Во-первых, необходимо установить привлекательность данной отрасли в долгосрочной перспективе. Во-вторых, необходимо определить конкурентные позиции фирмы и ее продуктов по сравнению с другими фирмами данной отрасли.

По оценкам специалистов в последние годы на рынке медицинских изделий произошли значительные перемены, обусловленные реализацией федеральных и региональных программ развития здравоохранения. Таким образом, рынок медицинских изделий в ближайшие 5-7 лет будет давать ежегодный прирост порядка 10-13% в год. Все это касается и рынка гигиенической продукции для людей с ограниченными возможностями.

По оценкам специалистов в последние годы на рынке медицинских изделий произошли значительные перемены, обусловленные реализацией федеральных и региональных программ развития здравоохранения. Таким образом, рынок медицинских изделий в ближайшие 5-7 лет будет давать ежегодный прирост порядка 10-13% в год. Все это касается и рынка резиновых медицинских изделий. Так по оценкам специалистов компании ABARUS Market Research рынок резиновых медицинских изделий в период 2010-2015 гг. показал прирост 12% и в денежном выражении составил 7,9 млрд. руб. Следует отметить, что особенно высокий прирост рынка наблюдается в период 2012-2013гг (рисунок 1.1). Специалисты ABARUS Market Research утверждают, что данный сегмент рынка будет прирастать

большими темпами, чем весь рынок продукции медицинского назначения [35].

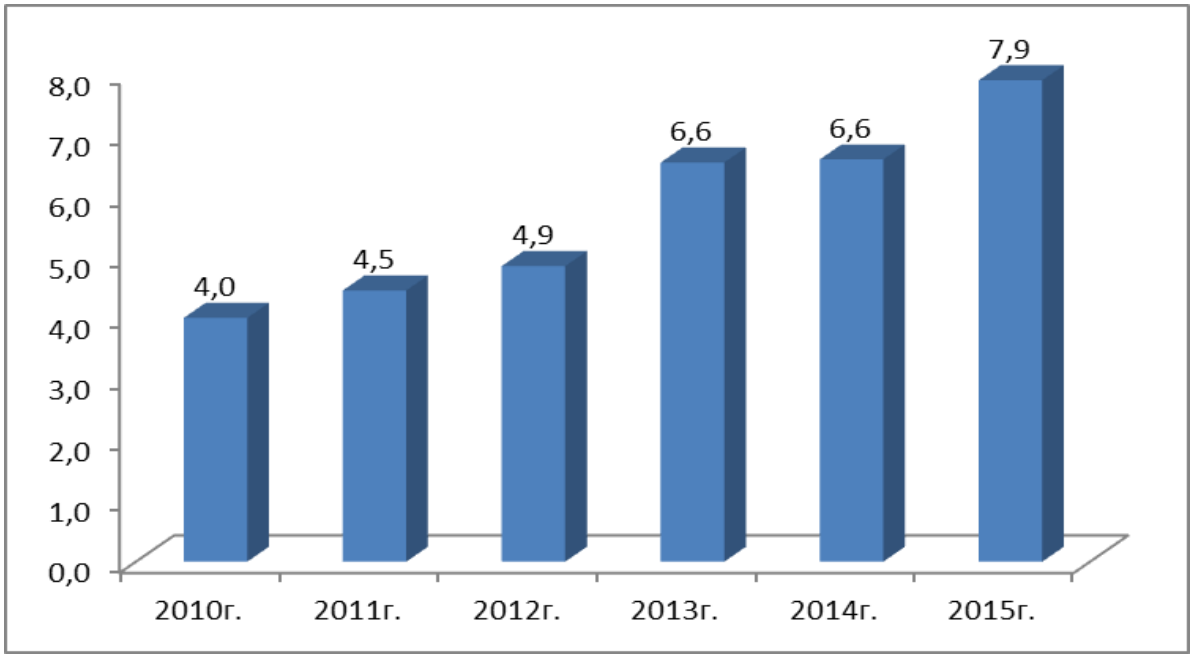


Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка резиновой продукции медицинского назначения, млрд. руб.

Рассматривая структуру рынка изделий медицинского назначения, следует отметить, что наибольший удельный вес занимают медицинские перчатки – более 50% (рисунок 1.2).

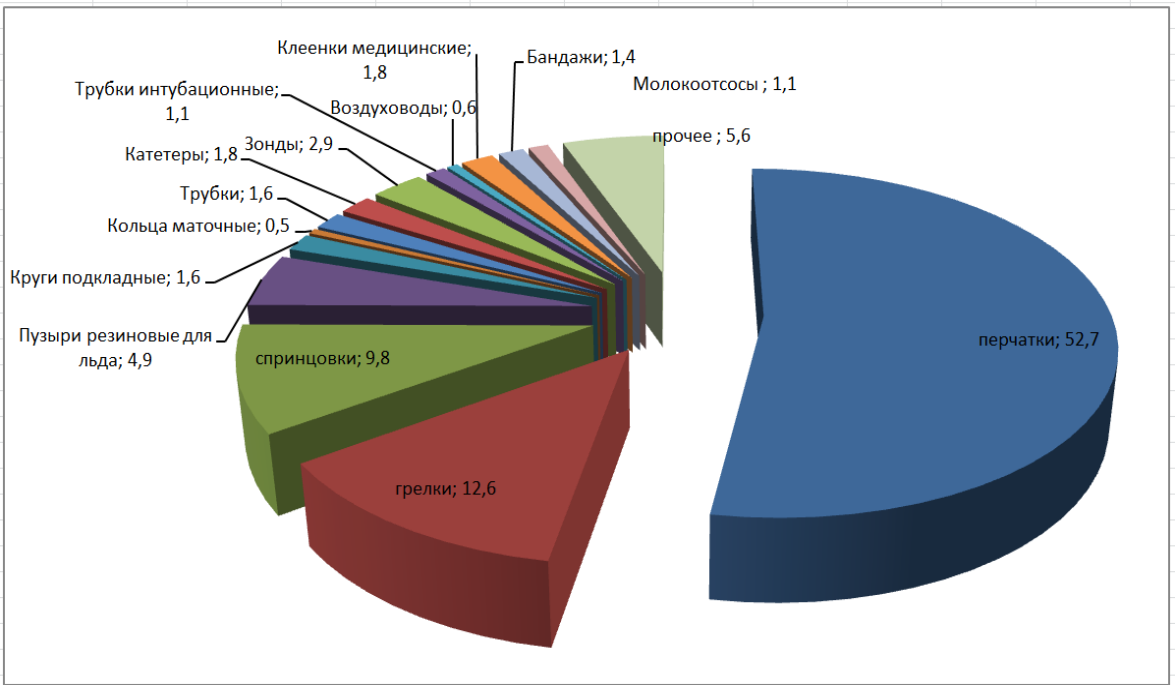


Рисунок 1.2 – Структура рынка продукции медицинского назначения из резины в 2015 г., %

Следующим крупным сегментом рынка являются грелки и спринцовки.

Причем следует отметить, что темпы роста рынка перчаток значительно выше, нежели темпы роста рынка медицинской продукции из латекса в целом (рисунок 1.3).

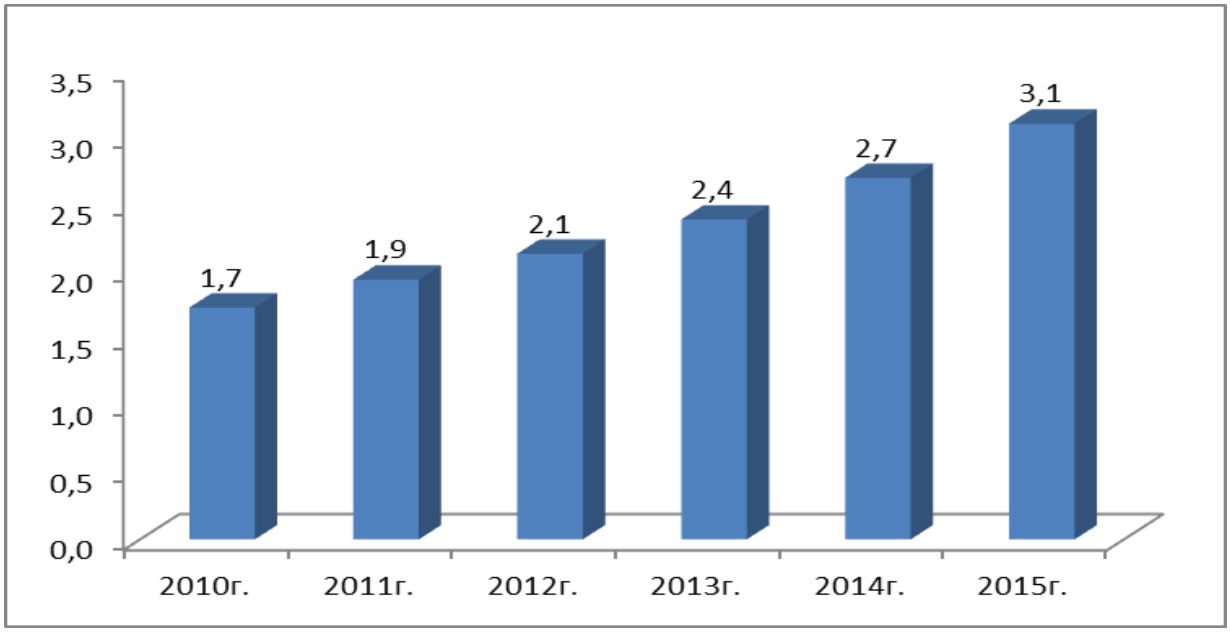


Рисунок 2.3 – Динамика российского рынка медицинских перчаток, млрд. руб.

В свою очередь рынок медицинских перчаток структурируется по нескольким направлениям. Так, оценивая структуру рынка по характеристикам стерильности, следует отметить, что стерильные перчатки занимают гораздо большую долю рынка, нежели нестерильные (рисунок 1.4).

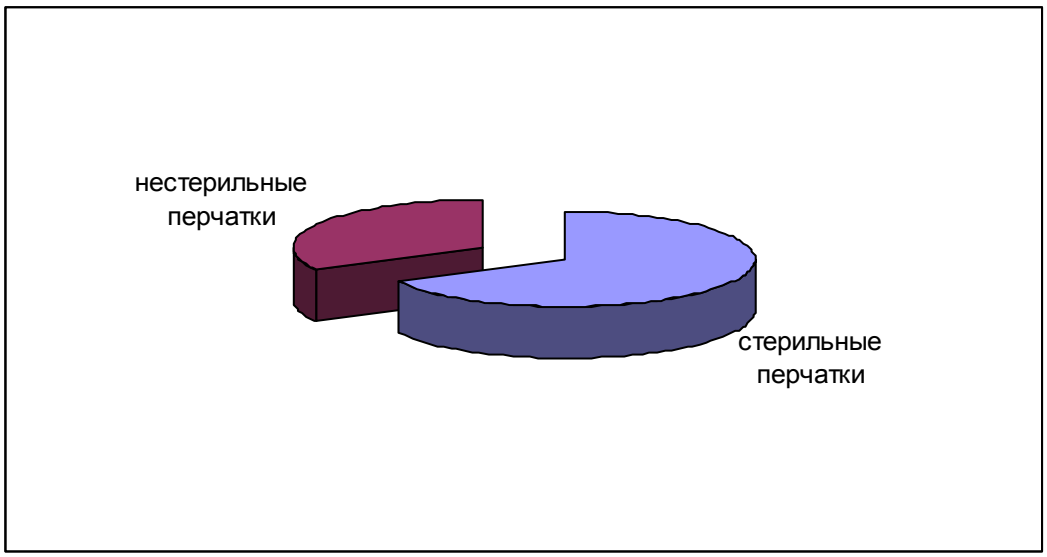


Рисунок 1.4 – Структура рынка медицинских перчаток по уровню стерильности, %

В результате оценки структуры рынка медицинских перчаток по характеру использования было установлено, что наибольший удельный вес занимают смотровые перчатки – свыше 30%, значительную долю рынка занимают хирургические перчатки (рисунок 1.5).

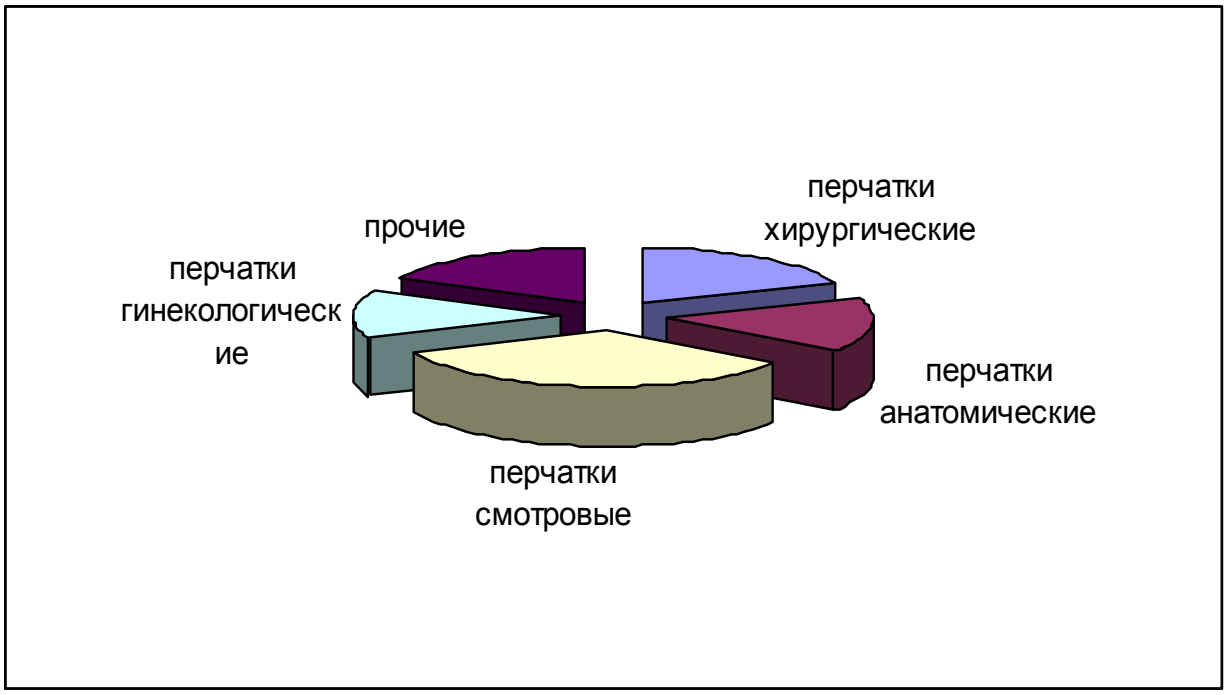


Рисунок 1.5 – Структура рынка медицинских перчаток по характеру использования, %

Следует отметить, что большая часть потребности в медицинских перчатках и напальчниках удовлетворяется иностранными производителями. Однако следует отметить, что если в 2010 году доля иностранных производителей на данном рынке составляла порядка 67%, то уже в 2015 году 54% (рисунок 1.6).

В структуре импорта наибольший удельный вес занимают производители из Китая и Таиланда, значительную долю занимают итальянские и французские производители (рисунок 1.7).

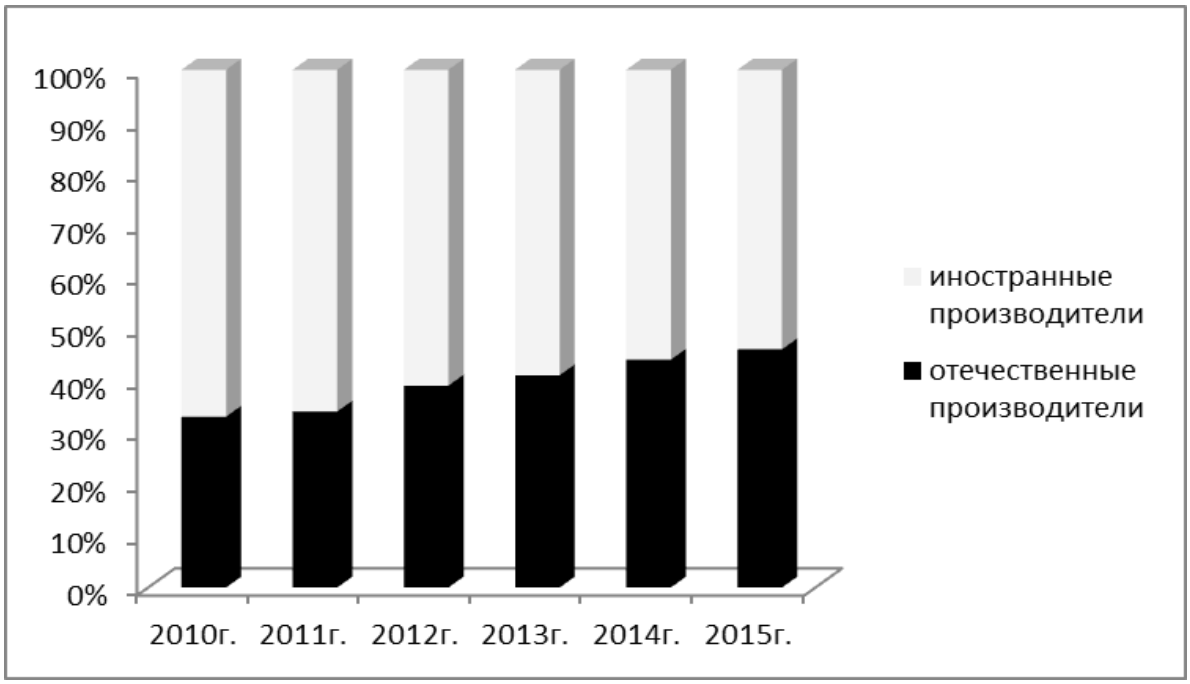


Рисунок 1.6 – Динамика структуры предложения на российском рынке медицинских перчаток и напальчников, %

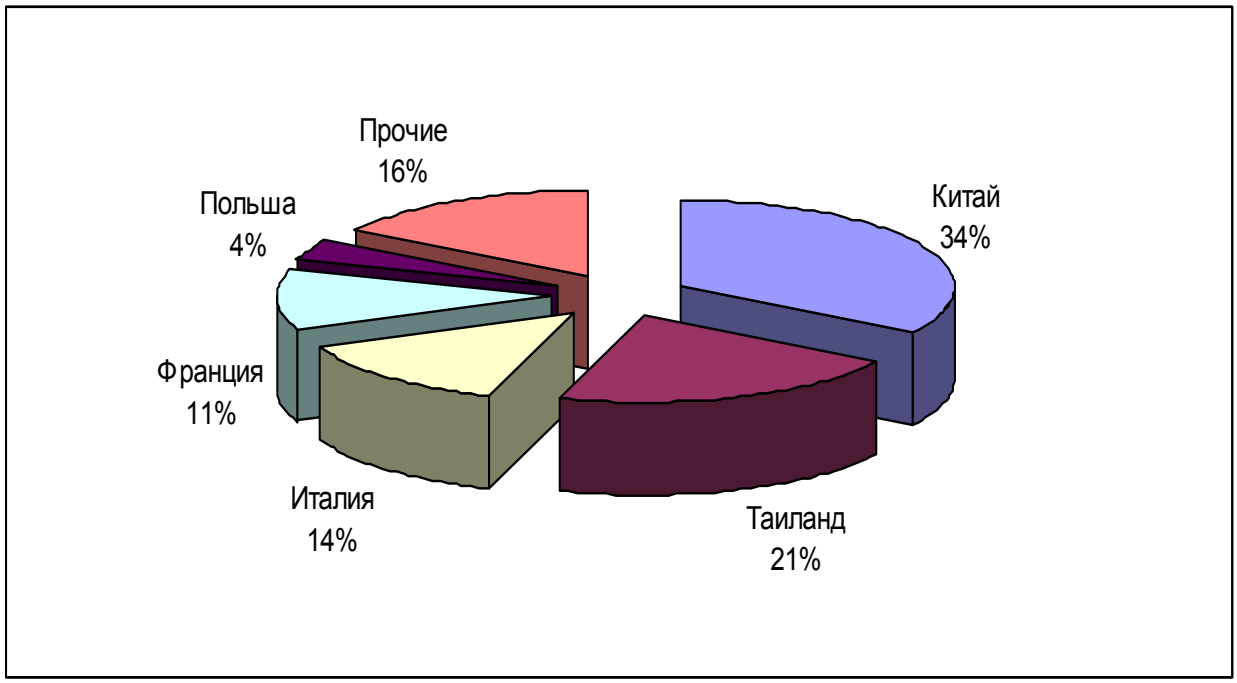


Рисунок 1.7 – Структура импорта на российском рынке медицинских перчаток, %

Далее проведем оценку динамики рынка грелок и спринцовок (рисунок 1.8).

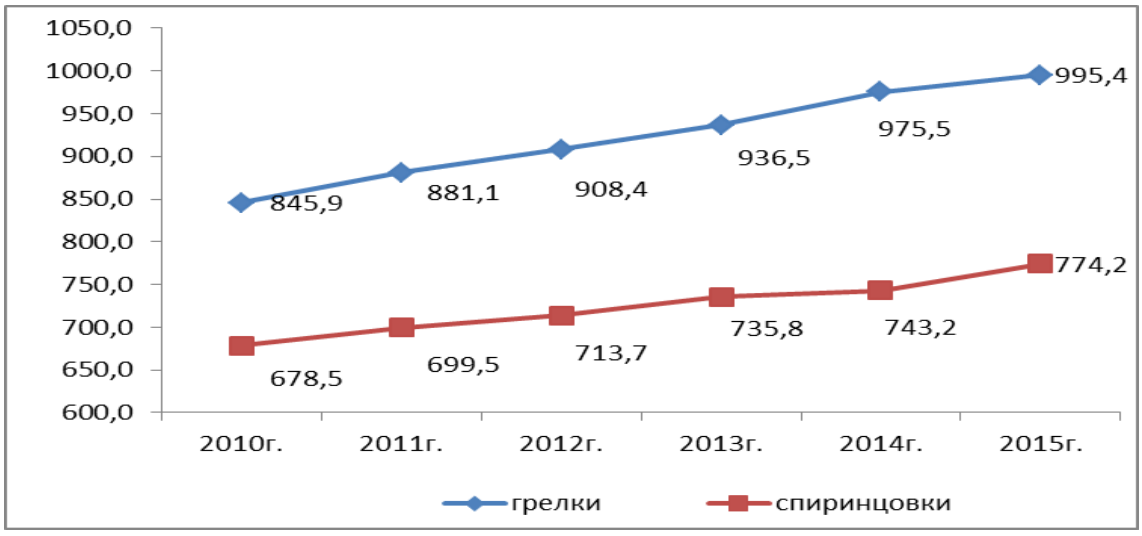


Рисунок 1.8 – Динамика российского рынка грелок и спринцовок, млн. руб.

Оценивая структуру рынка грелок по типам продукции, можно отметить, что наибольшую долю рынка занимают грелки типа Б, что обусловлено, прежде всего, их многофункциональностью (рисунок 1.9)..

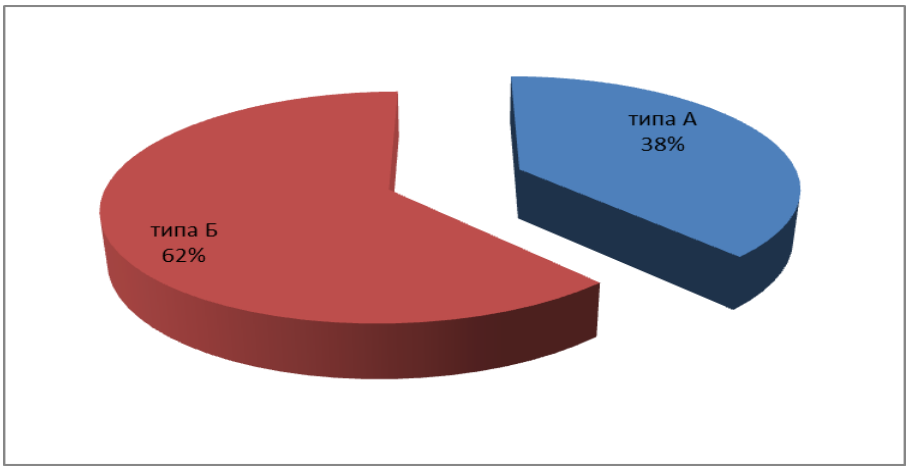


Рисунок 1.9 – Структура российского рынка грелок по типам продукции, %

В свою очередь, оценивая структуру рынка спринцовок по типам продукции следует отметить, что наибольшую популярность среди потребителей получили спринцовки типа Б (рисунок 1.10).

При оценке структуры предложения на рынке грелок и спринцовок, было выявлено, что в отличие от рынка перчаток, более 90% рынка занимают отечественные производители. Импорт данной продукции осуществляется преимущественно из Китая и Таиланда.

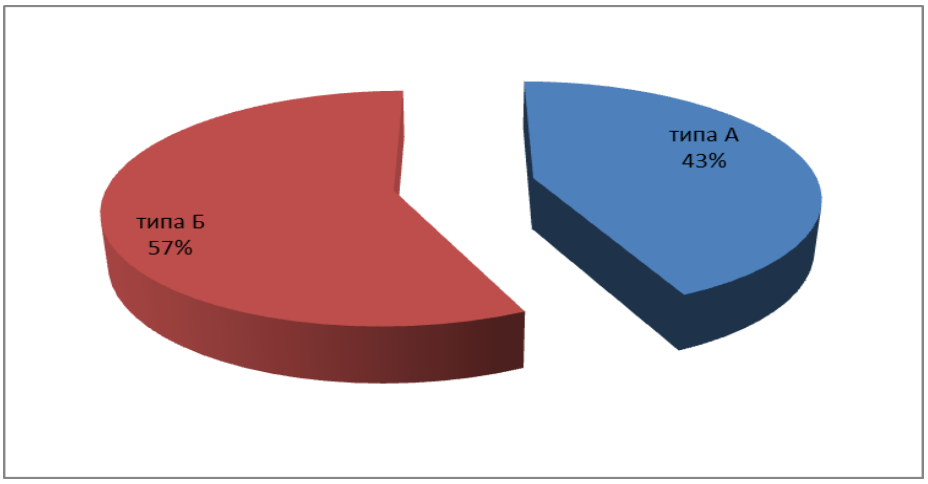


Рисунок 1.10 – Структура российского рынка спринцовок по типам продукции, %

На основе произведенных исследований представим ключевые характеристики рынков (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные экономические характеристики отрасли

Характеристика	Анализ характеристики		
	Рынок перчаток	Рынок грелок	Рынок спринцовок
1	2	3	4
Размеры рынка	Размер рынка достаточно большой, поэтому риск появления новых конкурентов высок.		
Темпы роста рынка	Средний темп роста	Низкий темп роста	Низкий темп роста
Прибыльность отрасли	Прибыльность данной отрасли относительно высокая, что ведет к организации на данном рынке новых предприятий.		
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Производство продукции требует использование достаточно дорогостоящего оборудования и высококвалифицированных кадров. Однако имеющиеся барьеры являются преодолимыми.		
Цена – наиболее важный фактор для покупателей	Диапазон цен достаточно узкий. Цена варьируется в зависимости от качества продукции, удаленности производителя. Предприятия отрасли используют различные ценовые стратегии.		

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4
Стандартные товары	Продукция является стандартной.		
Быстрые технологические изменения	Конструкция оборудования для производства продукции из латекса постоянно совершенствуется, соответственно изменения производятся достаточно часто. Изменения связаны, обычно, с установкой импортного оборудования. Однако при этом появляются сложности с его внедрением, а также подготовкой кадров для работы на данном оборудовании и для его обслуживания.		
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Стартовые затраты достаточно велики, что связано с необходимостью приобретения дорогостоящего оборудования.		
Экономия на масштабах производства	Экономия на масштабах производства на данном рынке характерна для крупных предприятий.		
Быстрое обновление ассортимента продукции	Обновление ассортимента пенобетонных блоков происходит достаточно редко.		

Проведем анализ конкурентной среды

Напряженность конкурентной борьбы. Цена и качество продукции остаются для потребителей важнейшими показателями при выборе поставщика. Поэтому конкурентная борьба сводится к обеспечению любой ценой наиболее выгодного для клиента соотношения этих показателей.

Угроза выхода на рынок новых предприятий. Организация предприятия по производству продукции из латекса требует серьезных финансовых вложений, барьеры входа в отрасль достаточно высоки.

Степень влияния поставщиков. Поставщиков сырья для производства достаточно небольшое количество, степень их влияния высокая.

Степень влияния покупателей. Рынок продукции из латекса давно перестал быть рынком продавца. На данный момент это рынок покупателя. Наличие продукции, низкая цена, возможность доставки – этого для потребителя уже мало. Ему нужны высокое качество, широкий ассортимент, гибкие условия работы.

При исследовании и анализе производства продукции из латекса важна оценка движущих сил – тех факторов и процессов, которые меняют расстановку сил в отрасли и влияют на ее развитие.

Движущие силы для производства продукции из латекса приведены ниже в порядке снижения их значимости:

1. основные конкуренты;
2. угроза появления новых конкурентов;
3. угроза появления товаров-заменителей;
4. действия поставщиков;
5. сила потребителей.

Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) — это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждое предприятие должно обеспечивать (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособным и добиться финансового успеха.

Выделим ключевые факторы успеха, характерные для предприятия ООО «ММР МЕД»:

КФУ, зависящие от технологии:

- инновации в производственном процессе;
- разработка новых товаров.

КФУ, относящиеся к производству:

- низкая себестоимость продукции;
- качество продукции;
- выгодное местонахождение предприятия;
- высокая производительность труда.

КФУ, относящиеся к маркетингу:

- разнообразие видов продукции.

КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:

- новинки в области контроля за качеством;
- степень овладения (знание) определенной технологией.

КФУ, связанные с организационными возможностями:

- уровень используемых информационных систем;
- быстрое реагирование на изменение рыночной ситуации;
- больший опыт в области менеджмента.

Для анализа привлекательности отрасли и рынка целесообразно использовать количественную оценку на основе определенных показателей (таблица 1.2). Каждому показателю присваиваем вес, соответствующий важности по отношению к другим. Сумма всех весов равняется 1. Затем по пяти бальной шкале проставляем оценку каждой переменной и умножением ее на вес определяем взвешенную оценку. Сумма взвешенных оценок дает отраслевую привлекательность.

Таблица 1.2 – Привлекательность отрасли

Показатель	Вес важности	Оценка	Взвешенная оценка
Число фирм–конкурентов	0,14	4	0,56
Величина спроса на товар	0,2	4	0,8
Уровень прибыли	0,25	5	1,25
Государственная поддержка	0,16	3	0,48
Барьеры вхождения в отрасль	0,25	2	0,5
Итого:	1,0	-	3,59

Аналогично определяется привлекательность рынков. Привлекательность рынка перчаток представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Привлекательность рынка перчаток

Показатель	Вес важности	Оценка	Взвешенная оценка
Размер рынка и темпы его роста	0,1	4	0,4
Границы прибыльности отрасли (существующие и перспективные)	0,05	3	0,15
Напряженность конкуренции	0,15	5	0,75
Сезонные и циклические колебания	0,05	4	0,2
Требования к технологиям и капиталовложениям	0,1	3	0,3
Воздействия факторов внешней среды, имеющиеся возможности и угрозы	0,25	3	0,75
Барьеры вхождения и выхода из отрасли	0,3	5	1,5
Итого	1,0	-	4,05

Привлекательность рынка детских сосок представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Привлекательность рынка грелок и спринцовок

Показатель	Вес важности	Оценка	Взвешенная оценка
Размер рынка и темпы его роста	0,1	5	0,5
Границы прибыльности отрасли (существующие и перспективные)	0,05	5	0,25
Напряженность конкуренции	0,15	2	0,3
Сезонные и циклические колебания	0,05	5	0,25
Требования к технологиям и капиталовложениям	0,1	3	0,3
Воздействия факторов внешней среды, имеющиеся возможности и угрозы	0,25	3	0,75
Барьеры вхождения и выхода из отрасли	0,3	3	0,9
Итого	1,0	-	3,25

Таким образом, несмотря на имеющиеся барьеры, данная отрасль и данные рынки являются достаточно привлекательными. Планируется использовать агрессивную стратегию роста и развития, предполагающую концентрацию усилий на развитии продаж, инвестировании улучшений производственных возможностей и обновления оборудования, что необходимо для укрепления конкурентных позиций предприятия в будущем.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Развитие практически любого бизнеса невозможно без внимательного исследования конкурентов и конкуренции на существующем рынке товаров или услуг. Необходима постоянная работа над поиском слабых мест у конкурентов и, наоборот, анализ их сильных сторон.

Исследование конкурентов, анализ их стратегии в маркетинге - необходимость в условиях современного рынка. Изучение конкурентов помогает перенять у них все их достижения, позволяет обучаться на чужих ошибках, избегая своих.

Так как предприятие на первоначальном этапе не может бороться с мировыми гигантами данной индустрии, то основными конкурентами на выявленных рынках будут отечественные производители продукции из латекса. Причем, следует отметить, что многие из них присутствуют на исследуемых рынках.

Крупнейшими конкурентами среди российских производителей резиновой медицинской продукции являются: ОАО «Армавирский завод резиновых изделий», ОАО «Калининский завод резиновых изделий», ОАО «Латекс».

Рассмотрим более подробно деятельность основных конкурентов.

ОАО «Армавирский завод резиновых изделий» (Краснодарский край, Армавир, ул. Новороссийская, 2/4). Завод был построен в 1930 году как поташный завод и стал одним из первых в стране заводов химической

промышленности и крупнейшим в Европе механизированным предприятием по производству поташа. Запуск завода способствовал развитию оптической, стекольной, медицинской, кинематографической и других отраслей индустрии в стране. В 1958 году завод был полностью реконструирован под производство резиновых изделий и был переименован в Армавирский завод резиновых изделий. За более чем 80 лет Армавирский завод резиновых изделий сохранил лучшие традиции и стал лидером в производстве изделий из тонкой резины путем полного цикла и контроля качества на каждом этапе - от поставки сырья до упаковки. В 2012 году Армавирский завод резиновых изделий обновил торговую марку и фирменный стиль. Это новый этап в совершенствовании технологий, укреплении партнерских отношений и развитии клиентского сервиса. Продукты торговой марки АЗРИ для медицины, промышленности, энергетики и домашних хозяйств неизменно обеспечивают высокие требования безопасности жизни и здоровья человека.

ОАО «Калининский завод резиновых изделий» (Саратовская обл., Калининск, ул. 50 лет Октября, 30) основан в 1942 году на базе эвакуированного с Украины завода «Советская гуттаперча № 1 (СГ-1)», выпускавшего из растительного сырья, коры, стеблей и корней бересклета бородавчатого гуттаперчу, продукт аналогичный по своим свойствам и составу каучуку. Гуттаперча, как и каучук, являлись основным сырьем для производства шин, резинотехнических изделий (транспортерных лент, приводных ремней и т. д.), электроизоляционных материалов, резиновых изделий народного потребления. Рыночные изменения в экономике привели к перестройке всего промышленного производства России. Несмотря на более высокие эксплуатационные качества, губчатые изделия из латексов стали замещаться на более дешевые изделия из поролона, снизили объемы производства предприятия машино- и самолетостроения. Для того чтобы выжить, заводу потребовалось коренным образом пересмотреть номенклатуру продукции, освоить новые производства. Производство защитных латексных перчаток со временем стало одним из основных в

деятельности ОАО «КРИЗ». Специалисты завода постоянно работали над усовершенствование технологии производства и расширением ассортимента продукции. Хирургические и анатомические, бытовые, технические - для рыбаков, кислотощелочестойкие, маслобензостойкие, на основе и безосновные, перчатки и рукавицы - общий объем выпуска в 2011 году составлял более 9 млн. пар. В 2001 году освоено производство презервативов.

ОАО «Латекс» (Волгоградская обл., г. Волжский, ул. Александрова, 77). Предприятие было основано в 1986 году для производства продукции бытового назначения из резины. В условиях изменившегося рынка завод полностью переквалифицировался на производство медицинской продукции в настоящее время предприятие выпускает порядка 4,5 млн. пар медицинских перчаток и около 3 млн. шт. грелок.

Проведем сравнительную оценку ООО «РРМ МЕД» с основными конкурентами, представленными на российском рынке на основе методики, представленной на рисунке 1.11.

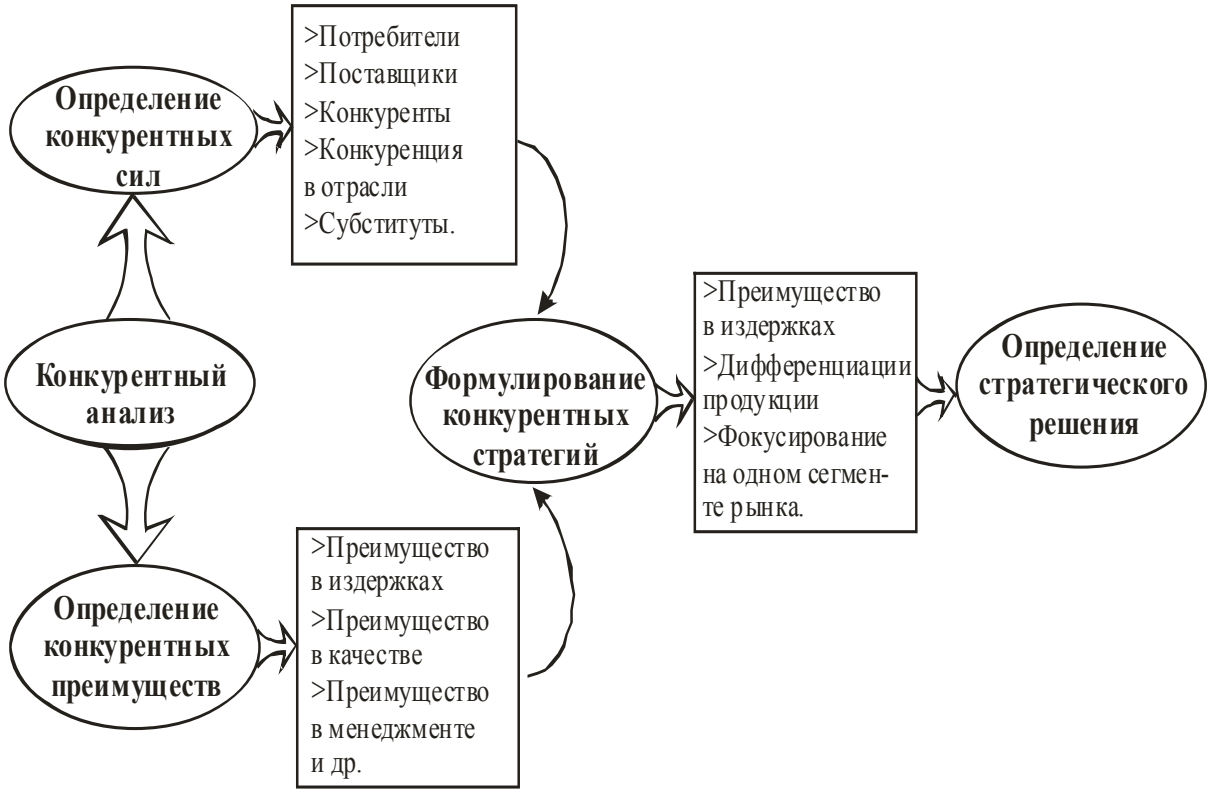


Рисунок 1.11 – Схема конкурентного анализа

В соответствии со схемой конкурентного анализа определяем конкурентные преимущества предприятий. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности производится по 10-балльной шкале. Качественное сравнение предприятий приведено в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Качественное сравнение предприятий по конкурентным факторам

Конкурентные факторы	ООО «РРМ МЕД»	ОАО «Латекс»	ОАО «Армавирский завод резиновых изделий»	ОАО «Калининский завод резиновых изделий»
Качество продукции	8	8	10	10
Доступность цены	6	5	6	3
Репутация (имидж) предприятия	7	6	10	10
Система продвижения продукции	4	5	9	8
Широта ассортимента	9	6	9	9
Достаточная и качественная производственная база	10	7	10	10
Имеются возможности снижения транспортных издержек	8	5	5	6
Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса	8	5	8	9
Высокий уровень корпоративной культуры	7	6	8	7
Известность торговой марки	5	6	9	9
Общая сумма баллов	72	59	84	81
Место предприятия по конкурентной силе	3	4	1	2

Анализ конкурентных факторов для предприятий, приведенных в таблице 2.6, приведено в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Анализ конкурентных факторов

Предприятия -конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентное отставание
ООО «РРМ МЕД»	1. Высокое качество 2. Широкий ассортимент 3. Достаточная и качественная производственная база 4. Имеются возможности снижения транспортных издержек	1.Неэффективная система продвижения продукции 2.Неизвестность торговой марки
ОАО «Латекс»	1. Имеются возможности снижения транспортных издержек 2. Высокий уровень корпоративной культуры	1. Неэффективная система продвижения продукции 2. Узкий ассортимент 3. Неизвестность торговой марки
ОАО «Армавирский завод резиновых изделий»	1. Высокое качество 2. Репутация (имидж) предприятия 3. Эффективность рекламы 4. Широкий ассортимент 5. Достаточная и качественная производственная база 6. Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса 7. Высокий уровень корпоративной культуры 8. Известность торговой марки	1. Не имеются возможности снижения транспортных издержек
ОАО «Калининский завод резиновых изделий»	1. Высокое качество 2. Репутация (имидж) предприятия 3. Эффективность рекламы 4. Широкий ассортимент 5. Достаточная и качественная производственная база 6. Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса 7. Известность торговой марки	1. Не имеются возможности снижения транспортных издержек 2. Высокая цена реализации продукции

Данные таблицы свидетельствуют, что предприятие ООО «РРМ МЕД» может занять одно из лидирующих положений среди российских производителей изделий из латекса.

По предварительным оценкам предприятие предполагает занять порядка 5% рынка медицинских перчаток (рисунок 1.12).

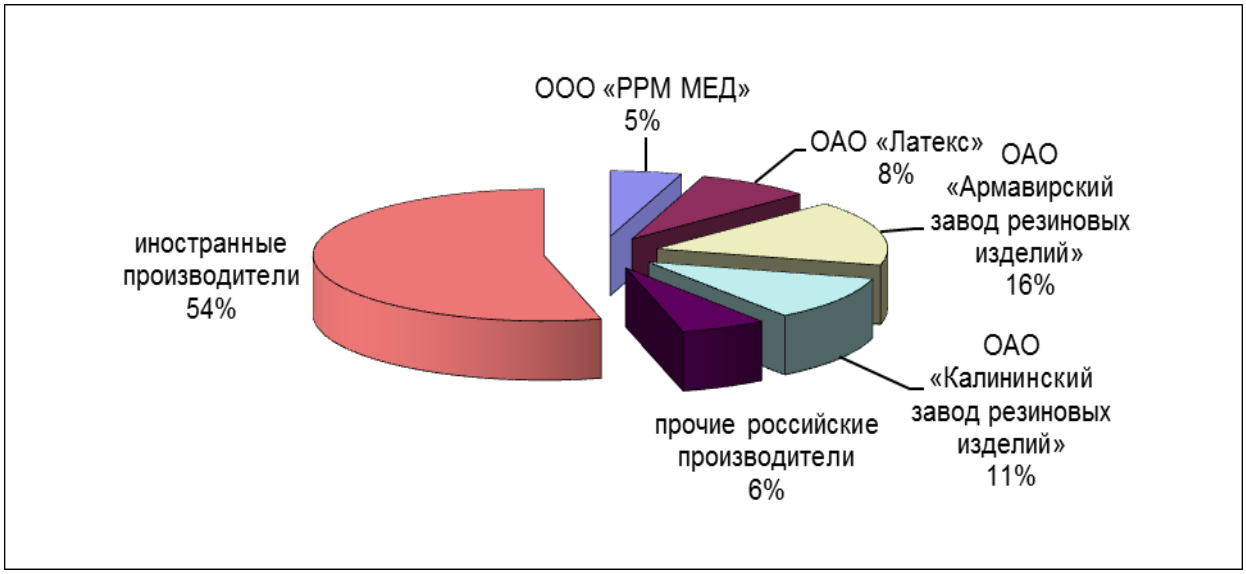


Рисунок 1.12 – Предполагаемая доля ООО «РРМ МЕД» на российском рынке медицинских перчаток, %

В свою очередь на рынке грелок и спринцовок ООО «РРМ МЕД» предполагает занять порядка 4% (рисунок 1.13).

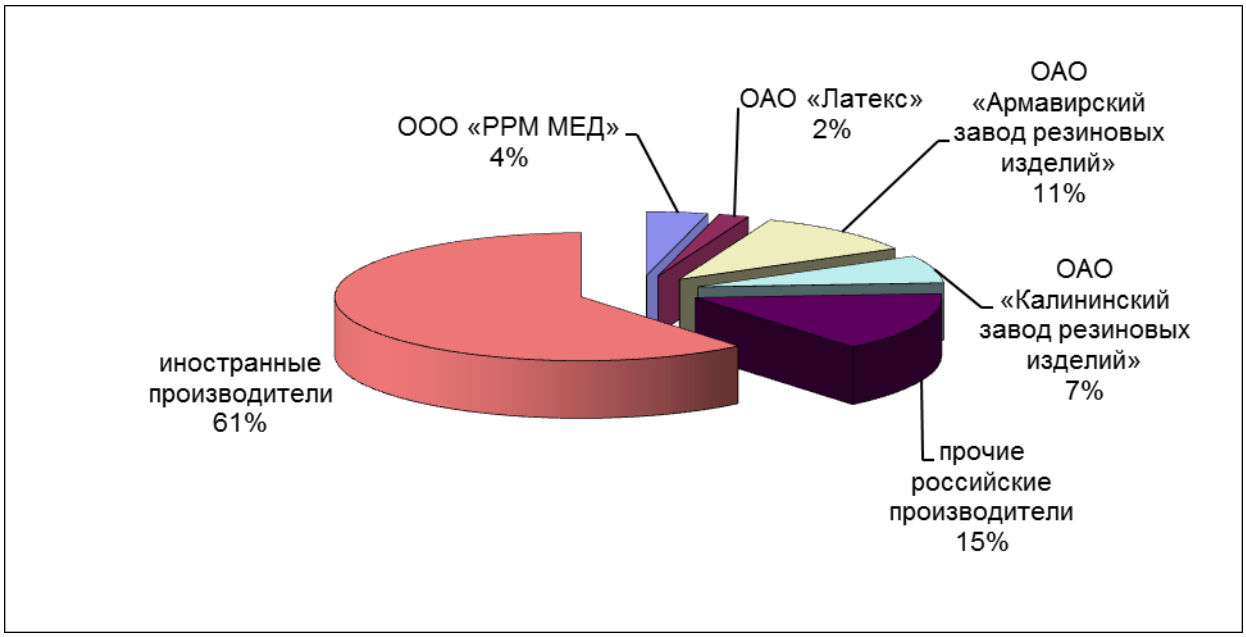


Рисунок 1.13 – Предполагаемая доля ООО «РРМ МЕД» на российском рынке грелок и спринцовок, %

1.3 Изучение потребителей и сегментирование рынка

По оценкам специалистов доля физических лиц на рынке резиновых изделий медицинского назначения незначительна и составляет порядка 15-20%. Основным целевым сегментом данного рынка являются медицинские учреждения. При этом весь целевой сегмент делится на две основные категории (рисунок 1.14).

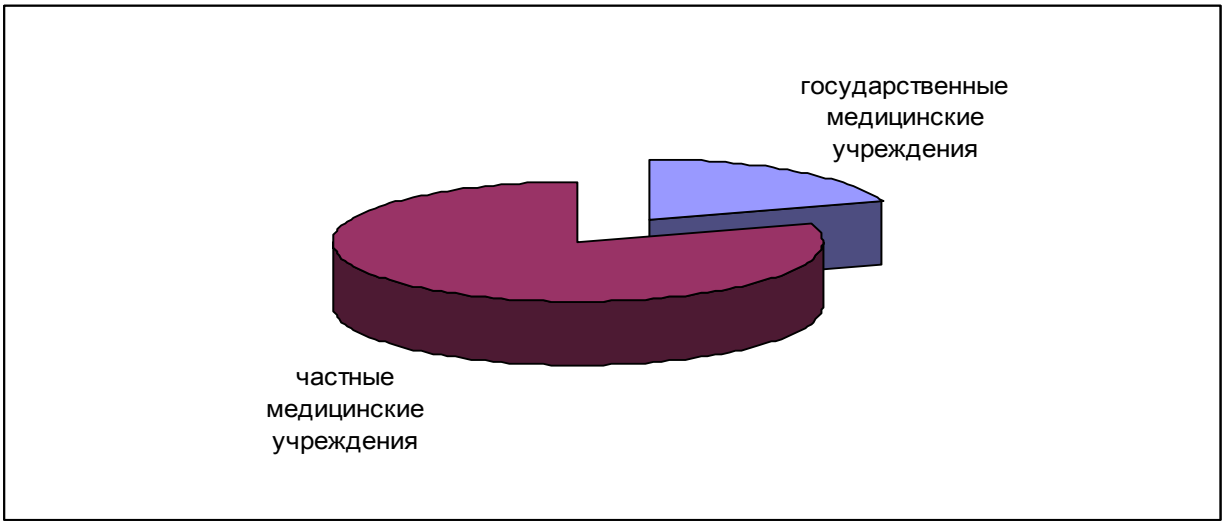


Рисунок 1.14 – Распределение потенциальных потребителей по форме собственности, %

Таким образом, основными потенциальными клиентами на рынке резиновых изделий медицинского назначения будут частные медицинские клиники, это обусловлено тем, что государственные медицинские учреждения получают данную продукцию целенаправленно и основными ее поставщиками являются победители тендеров. На первоначальном этапе предприятие не может бороться с конкурентами на данном сегменте рынка, так как здесь основным критерием выбора является цена продукции.

Далее проведем сегментацию рынка по размерам медицинских учреждений (рисунок 1.15).

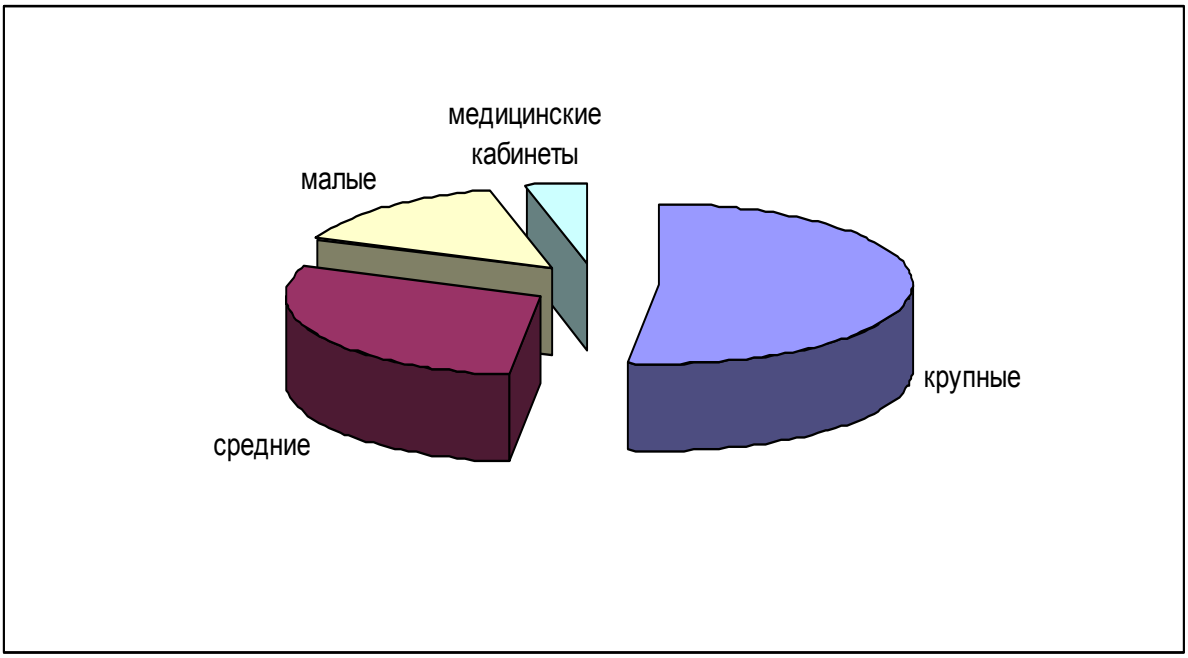


Рисунок 1.15 – Структура потребителей по размерам, %

В результате проведенного анализа было установлено, что основными потенциальными потребителями продукции будут крупные и средние медицинские клиники.

Качество и цена являются очень значимыми критериями при выборе продукции, при этом большинство респондентов, как правило, учитываю соотношение «цена-качество» (рисунок 1.16).

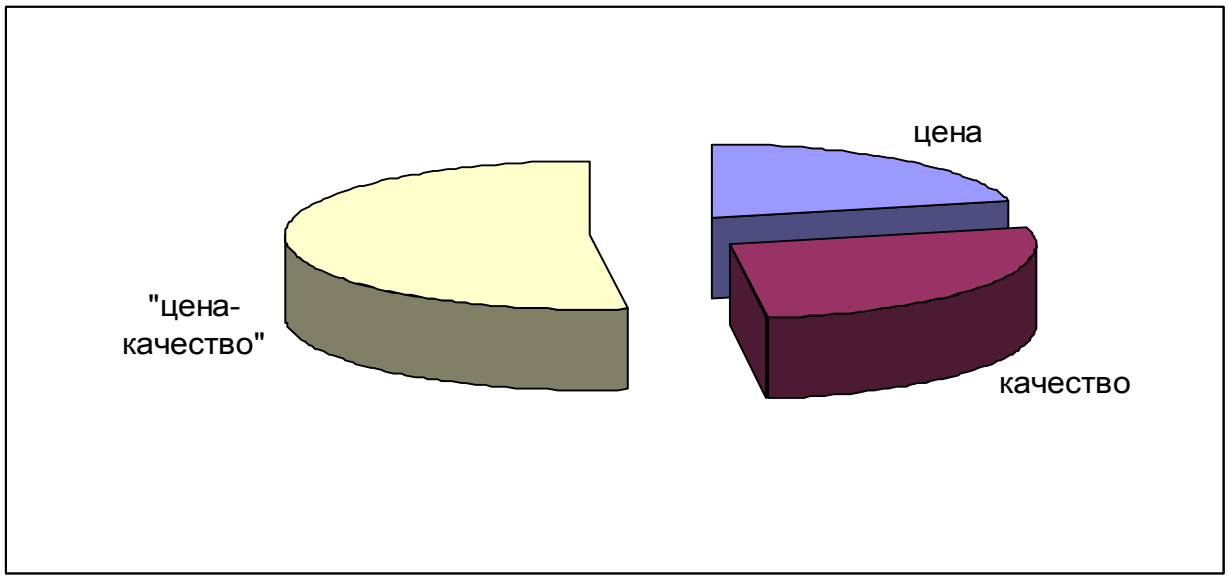


Рисунок 1.16 – Распределение потребителей по приверженности цене и качеству, %

Таким образом, потенциальными потребителями на рынке резиновых изделий медицинского назначения целевой аудиторией будут крупные и средние медицинские клиники большое внимание уделяющие соотношению цены и качества продукции.

Для выявления наиболее предпочтительного сегмента на рынке физических лиц было проведено анкетирование посетителей аптек сети «Фармация» В опросе участвовало 52 человека. В результате обработки анкетных данных было выявлено, что основными покупателями резиновых изделий медицинского назначения (87% опрошенных).

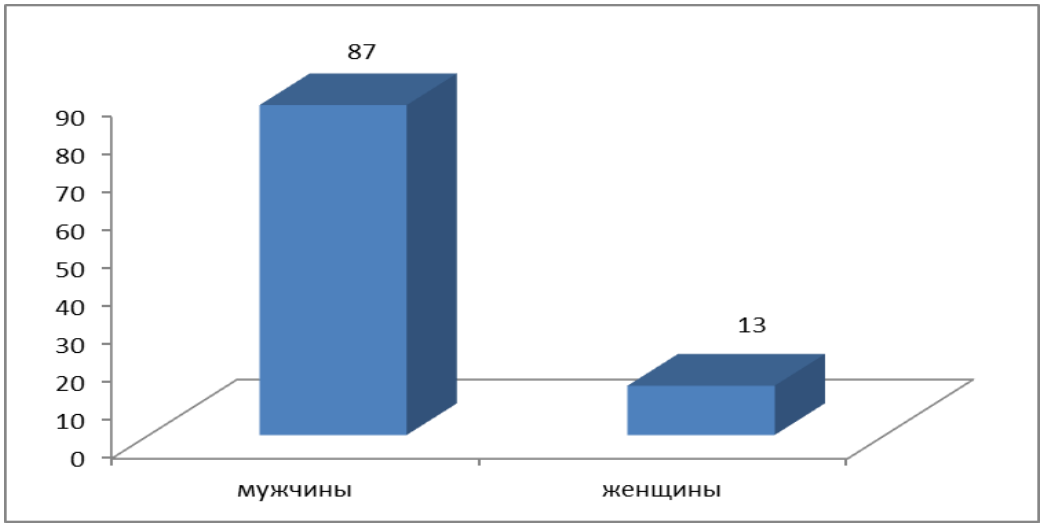


Рисунок 1.17 – Структура покупателей по половому признаку, %

Практически каждый покупатель данного товара подходит серьезно к его выбору. Это обусловлено, прежде всего, заботой о здоровье (рисунок 1.18).

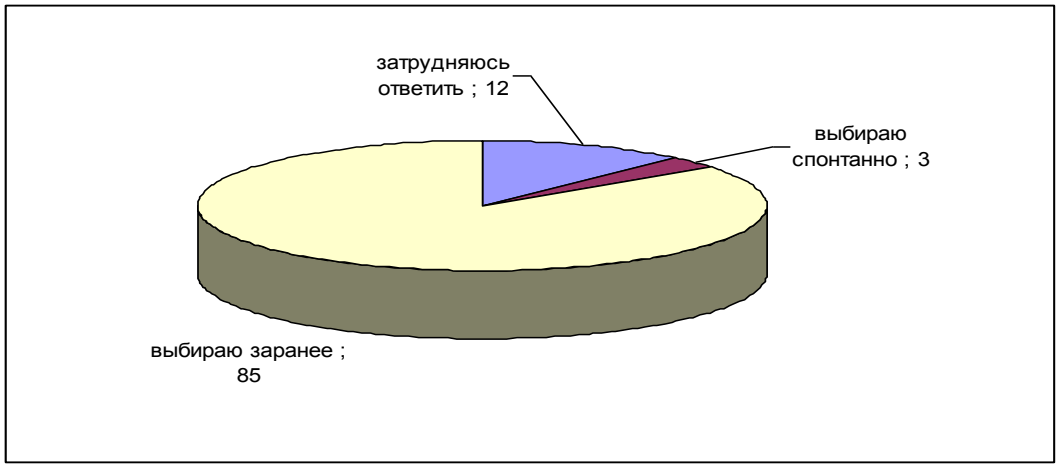


Рисунок 1.18– Распределение покупателей по выбору продукции, %

Оценивая потенциальных потребителей по уровню дохода, было установлено, что более половины респондентов имеют средний уровень доходов более 20 тыс. руб. в месяц (рисунок 1.19).

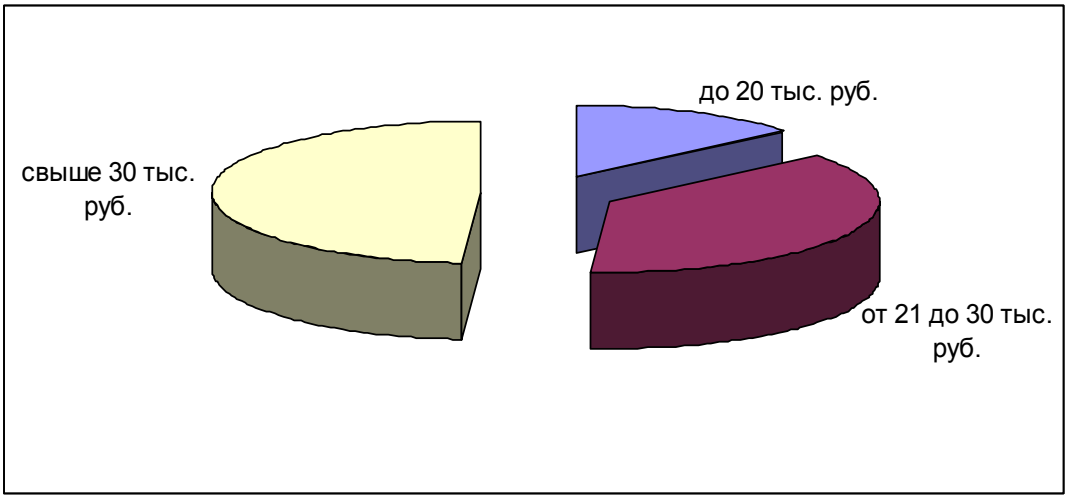


Рисунок 1.19 – Структура потребителей по уровню дохода, %

При этом было выявлено, на какие характеристики продукта обращают наибольшее внимание потенциальные потребители (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Предпочтительные характеристики продукта для покупателей

Характеристики	Процент от числа опрошенных
Безопасность	96,0
Качество	78,0
Удобство эксплуатации	86,4
Страна-производитель	34,9
Престижность марки	21,9

Таким образом, важнейшими характеристиками товара является безопасность для больного, удобство эксплуатации и качество продукции.

В результате проведенного исследования было установлено, что ядром целевой аудитории на рынке физических лиц для создаваемого предприятия являются: Женщины, которые живут в крупных городах. Доход семьи средний и выше среднего. Основные факторы, влияющие на выбор резиновых изделий медицинского назначения: безопасность, удобство эксплуатации и качество.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Предприятие будет производить несколько ассортиментных линек продукции.

Наиболее широкий ассортимент будет производиться по группе «Перчатки». Данная продукция будет производиться в соответствии с ГОСТ 3-88 «Перчатки хирургические латексные» [2].

Размеры и конфигурация перчаток будут соответствовать указанным в таблице 2.1 и на рисунке 2.1.

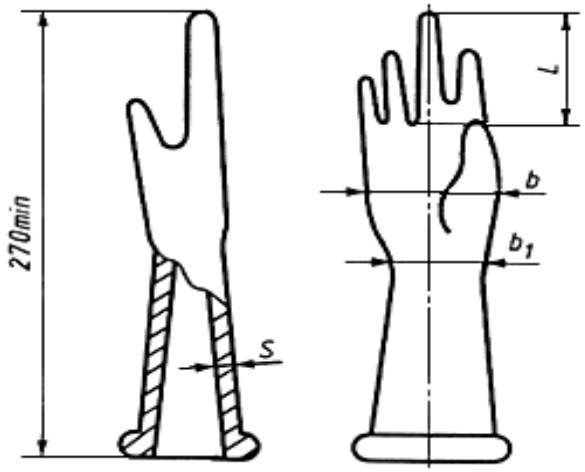


Рисунок 2.1 – Внешний вид перчаток

Таблица 2.1 – Основные размеры перчаток, мм

Номер перчатки	Ширина по пятому пястнофаланговому суставу	Допускаемое отклонение	Ширина запястья	Допускаемое отклонение	Длина среднего пальца	Допускаемое отклонение
А	1	2	3	4	5	6
1	85	±5	70	±5	67	±5
2	90		75		69	
3	95		80		67	
4	89		75		74	

Продолжение таблицы 2.1

А	1	2	3	4	5	6
5	97		79		72	
6	102		83		73	
7	97	±7	80	±7	79	
8	102		85		79	
9	108		87		82	
10	110		90		85	

Толщина перчатки должна быть 0,10-0,30 мм. Перчатки должны быть пятипалыми, бесшовными, с краями, закатанными в. Перчатки должны быть герметичны.

На поверхности перчаток не должно быть дефектов, превышающих указанные в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Допустимые показатели дефектов на поверхности перчаток

Наименование дефекта	Проверяемая часть перчатки	
	Пальцы (рабочая поверхность), межпальцевые промежутки, ладонная часть	Тыльная часть, крага
Посторонние включения	Не допускаются	Допускаются на краге
Пузыри	Не допускаются	Не допускаются диаметром более 1 мм
Включения коагулюма	Не допускаются	Допускаются с гладкими краями
Складки	Не допускаются	Допускаются
Потеки	Не допускаются	Допускаются

Перчатки должны выдерживать четырехкратную обработку водным моющим раствором и старение в среде водяного пара.

Физико-механические показатели перчаток до и после четырехкратной обработки должны соответствовать нормам, указанным в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Физико-механические показатели перчаток

Наименование показателя	Норма	
	до четырехкратной обработки и старения	после четырехкратной обработки и старения
Условная прочность при растяжении, МПа, не менее	25,0	20,0
Относительное удлинение при разрыве, %, не менее	750	600
Относительное остаточное удлинение после разрыва, %, не более	18	20

Во избежание слипания поверхность перчаток должна быть обработана биологически безвредными веществами.

На каждую перчатку на расстоянии не более 70 мм от венчика должна быть нанесена маркировка маркировочной краской или оттиском форм с указанием номера перчатки.

Каждая коробка и пакет с упакованными перчатками должны иметь маркировку с указанием:

- товарного знака и наименования предприятия-изготовителя;
- наименования изделия;
- номера перчаток;
- количества пар;
- даты изготовления (месяц, год);
- гарантийного срока хранения;
- номера партии;
- штампа ТК или личного клейма.

Перчатки одного номера в количестве не более 50 пар укладывают в коробку из картона по ГОСТ 7933-89, ГОСТ 7376-89, ГОСТ 9421-80. По

согласованию с потребителем допускается упаковывать перчатки в иную картонную тару, выпускаемую по другой нормативной документации и обеспечивающую сохранность перчаток.

При использовании сшитых коробок перчатки предварительно обертывают в бумагу по ГОСТ 8273-75 или другой упаковочный материал, исключая при этом возможность нарушения целостности пленки перчаток сшивающим коробки материалом.

По согласованию с потребителем перчатки могут быть упакованы по одной паре в пакеты из полиэтиленовой пленки по ГОСТ 10354-82 или в пакеты из бумаги.

Для обеспечения сохранности перчаток при транспортировании и хранении каждую коробку (или другую картонную тару) обвязывают, обтягивают или заклеивают.

Каждая коробка должна быть снабжена правилами по эксплуатации и хранению перчаток.

Второй группой имеющей широкой ассортимент продукции является группа «грелки». Грелки предназначены для местного согревания тела, промывания и спринцевания (рисунок 2.2).

Грелки резиновые в зависимости от назначения изготавливают двух типов: А – для местного согревания тела и Б – комбинированные, применяемые для местного согревания тела, промывания и спринцевания. Грелка типа А состоит из корпуса, имеет втулку, завинчивающуюся пробку, резиновую ленточку и петлю. Тип Б – состоит из корпуса, имеет втулку, петлю, винтовой затвор со сквозным отверстием. Комплектуется резиновой трубкой длиной не менее 1400 мм и диаметром 8 мм, на конец которой надет тройник с краном и наконечником. Грелка типа Б комплектуется тремя наконечниками (для детей, взрослых и маточным).

Грелки изготовляют трех вместимостей – 1, 2 и 3 л, с петлей для подвешивания в двух вариантах – выступающей и втянутой. Номер грелки соответствует ее вместимости.

Рисунок 2.2 – Виды грелок

Третьей производимой группой продукции является «кружка ирригаторная резиновая» служит в домашних и больничных условиях для спринцевания и промывания (рисунок 2.3). Представляет собой плоский резервуар с широким горлом, который с помощью патрубка соединяется внизу с резиновой трубкой. Трубка снабжена твердым наконечником и эбонитовым или пластмассовым поворотным краном. Изготовляют кружки формовым способом трех размеров вместимостью 1 (№ 1); 1,5 (№ 2) и 2 л (№ 3). Для проверки целостности заполненную полностью водой кружку подвешивают на 8 ч и по убыли воды судят об исправности. Кружка не должна протекать, особенно в месте присоединения трубки и у крана.

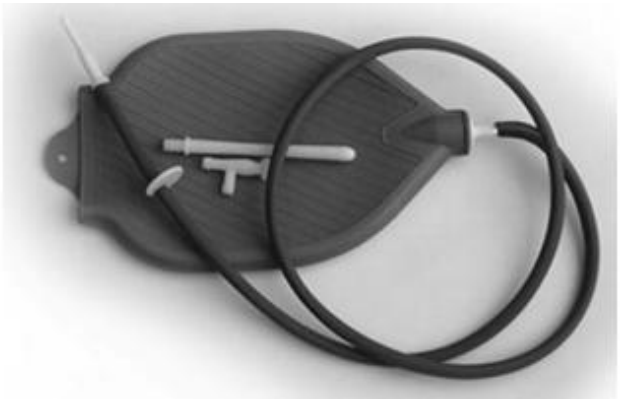


Рисунок 2.3 – Кружка ирригаторная резиновая

Четвертой группой производимой продукции являются «спринцовки» служат для промывания различных каналов и полостей (в том числе ран), в детской практике и в лабораторной работе. Большие спринцовки применяют для клизм, средние – для промывания ушей, малые – в лабораторной работе. Спринцовки представляют собой резиновый баллон грушевидной формы с упругими стенками различной вместимости с мягким или твердым наконечником из эбонита или пластмассы.

Спринцовки с мягким наконечником (тип А) выпускают вместимостью 15 (№ ½), 30 (№ 1), 45 (№ 1½), 60 (№ 2), 75 (№ 2½), 90 (№ 3), 120 (№ 4), 180 (№ 6) и 270 мл (№ 9). Спринцовки с твердым наконечником (тип Б) выпускают вместимостью 30 (№ 1); 60 (№ 1½); 90 (№ 2); 120 (№ 2½); 150 (№ 3); 180 (№ 4); 210 (№ 5); 240 (№ 6); 270 (№ 9); 300 мл (№ 12).

Тип А Тип Б

Рисунок 2.4 – Виды спринцовок

Гарантийный срок хранения спринцовок 1 год.

Выпускают также спринцовки поливинилхлоридные (ПВХ) с мягким и твердым наконечниками. Гарантийный срок использования спринцовки – 2 года со дня изготовления.

Пузыри резиновые для льда предназначены для местного охлаждения тела. В зависимости от назначения пузыри изготовляют шести типов по ДСТУ 2909-94 (ГОСТ 3302-95).

Сырьем для производства резиновых медицинских изделий служат резиновые смеси. По физико-механическим показателям они должны соответствовать нормам, указанным в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Физико-механические показатели резины, применяемой для изготовления галош

Наименование показателя	Норма для резины галош	
	Переда	Подошвы
Условная прочность, МПа (кгс/см), не менее	7,5 (75)	7,5 (75)
Относительное удлинение, %, не менее	300	300
Относительная остаточная деформация после разрыва, %, не более	25	40
Истираемость резины, м /ТДж (см /кВт·ч), не более	-	220 (800)

2.2 Технологический процесс производства продукции

Технологический процесс производства резиной продукции медицинского назначения представляет собой последовательность операций, представленных на рисунке 2.5.

Первоначальным этапом производственного процесса является входной контроль качества исходного сырья. На предприятии с особым вниманием относятся к качеству производимой продукции, основой которого является качество исходного сырья. Поэтому лаборант и технолог тщательно проверяют соответствие исходного сырья, предъявляемым требованиям.

Следующим этапом является пластикация каучука. Одно из важнейших свойств каучука – пластичность – используется в производстве резиновых изделий. Чтобы смешать каучук с другими ингредиентами резиновой смеси, его нужно сначала умягчить, или пластицировать, путем механической или термической обработки. Этот процесс называется пластикацией каучука.

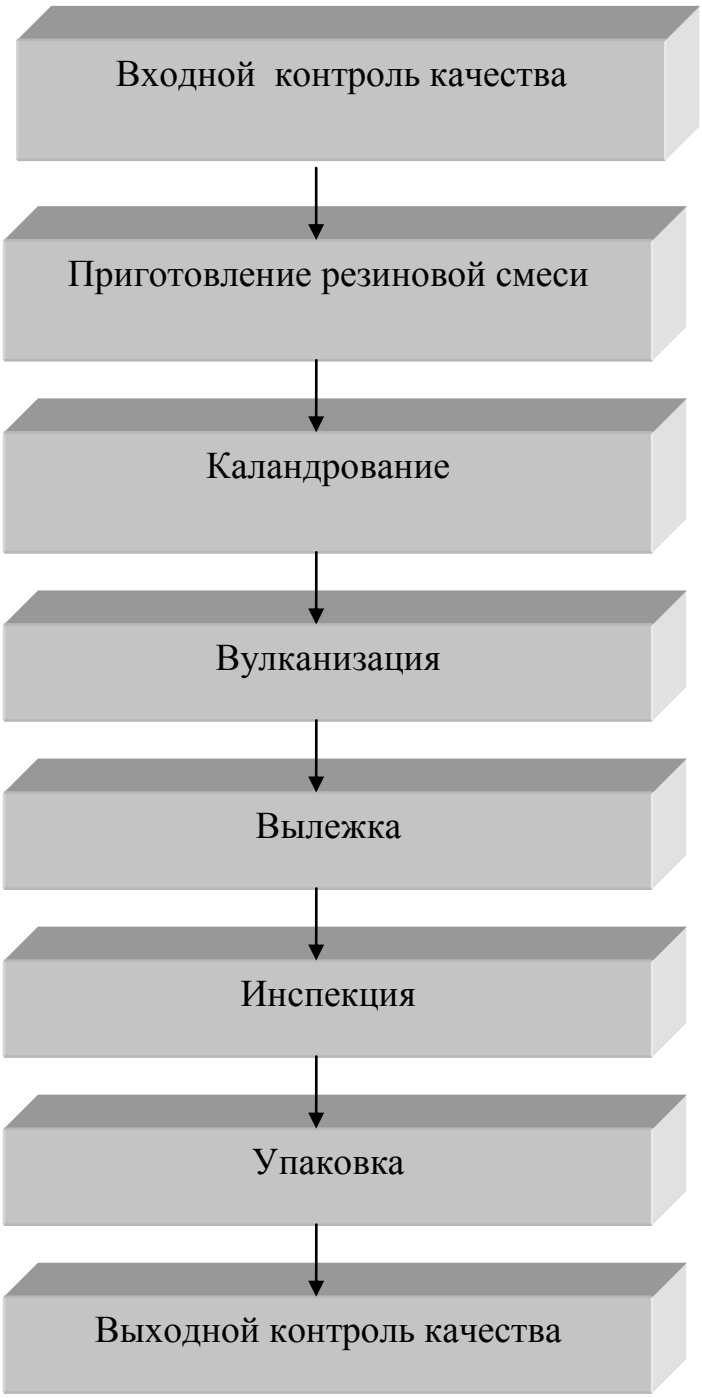


Рисунок 2.5 – Технологический процесс производства резиновой продукции медицинского назначения

Использование грануляторов – машин, которые разрезают каучук на маленькие гранулы или пластинки одинаковых размеров и формы, – облегчает операции по дозировке и управлению процессом обработки каучука. Каучук подается в гранулятор по выходе из пластикатора. После

обработки производится смешивание с вулканизующими веществами, серой и ускорителями вулканизации.

Далее осуществляется приготовление резиновой смеси. Химическое соединение только из каучука и серы имело бы ограниченное практическое применение. Чтобы улучшить физические свойства каучука и сделать его более пригодным для эксплуатации в различных применениях, необходимо модифицировать его свойства путем добавления других веществ. Все вещества, смешиваемые с каучуком перед вулканизацией, включая серу, называются ингредиентами резиновой смеси. Они вызывают как химические, так и физические изменения в каучуке. Их назначение – модифицировать твердость, прочность и ударную вязкость и увеличить стойкость к истиранию, маслам, кислороду, химическим растворителям, теплу и растрескиванию. Для изготовления разных применений используются различные составы.

После этого происходит каландрование резиновой смеси. После того как сырой каучук пластицирован и смешан с ингредиентами резиновой смеси, он подвергается дальнейшей обработке перед вулканизацией, чтобы придать ему форму конечного изделия. Тип обработки зависит от области применения резинового изделия. На этой стадии процесса широко используются каландрование.

Затем осуществляется процесс вулканизации. Чтобы получить готовое изделие, пригодное к эксплуатации необходимо вулканизовать заготовку. Изделия вулканизуются в металлических пресс-формах, которые размещаются между параллельными плитами гидравлического пресса. Плиты пресса внутри полые, чтобы обеспечить доступ пара для нагрева без непосредственного контакта с изделием. Изделие получает тепло только через металлическую пресс-форму.

После вулканизации изделия помещаются в светонепроницаемые формы, где они в течение нескольких часов остывают и получают пластичную форму.

Затем осуществляется посыпка произведенной продукции пудрой (перчатки, напальчники, соски) либо нанесение специальной смеси (презервативы).

Вся производимая продукция подвергается тщательной инспекции посредством специализированных электронно-контрольных устройств.

После проведенной проверки продукция упаковывается и после проведения выходного контроля отправляется на склад готовой продукции.

Для производства продукции будет приобретена автоматическая линия для производства резиновых изделий компании ООО «Митра Трейдинг». Состав оборудования представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Состав линии по производству резиновых изделий

Основные элементы	Количество
1	2
Емкость для хранения	1
Шаровая мельница	1
Керамическая емкость	1
Вулканизационный аппарат	1
Мешалка и емкость	1
Блок со щетками	1
Извлечение из формы (автоматическое извлечение из формы)	1
Емкость для кислоты	1
Емкость для горячей воды	1
Емкость для щелочи	1
Емкость для формовки и промывки	1
Поддон для сбора жидкости	1
Пресс форма и сушильный шкаф	1
Коагулирующая емкость	1
Коагулирующий сушильный шкаф	1
Емкость для покрытия резиной	1

Продолжение таблицы 2.5

1	2
Печь для застывания геля	1

Печь для высушивании резины	1
Емкость для предварительной вулканизации и выщелачивания	1
Сушильная печь для выщелачивания	1
Закаточная машина	1
Основная сушильная печь	1
Емкость для охлаждения	1
Шлихтовальная емкость	1
Сушильная печь для шлихтовальной емкости	1
Электрическая система контроля оборудованием	1
Трубопровод и система для подачи масла	1
Цепь	1
Держатель формовки	50
Система нагрева для подачи масла	1
Трубопровод для циркуляции горячего воздуха	1
Цепной блок	1
Система охлаждения	1
Цепная колея	1
Колея для держателя форм	1
Оборудование основной рамы	1
Керамическая ручная форма	1

Помещение для производства резиновой продукции должно располагаться в промзоне города, иметь удобный подъезд для разгрузки сырья и отгрузки готовой продукции потребителю, подвод электричества напряжением 380В, наличие приточно-вытяжной вентиляции. Помещение должно иметь водопроводную сеть из расчета среднесуточного расхода воды - 500 л/сутки. Техническая характеристика участка представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Техническая характеристика участка

Показатели	Значение
Габаритные размеры участка не менее, $м^2$	650

Высота потолка, м, не менее	4,5
Потребляемая мощность, кВт, не менее	20
Напряжение питающей сети, В	380
Класс загрязненности воздуха по ГОСТ 17433-80, не ниже	12
Давление пара, мПа	0,3-0,4
Расход пара, кг, не более	240
Водопроводная сеть из расчета среднесуточного расхода воды, л/сутки	500

Таким образом, общая площадь предприятия составит (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Структура площадей предприятия

Характер помещения	Площадь, $м^2$
Производственное помещение	650
Склад сырья	38
Склад готовой продукции	44
Лаборатория	10
Ремонтно-механическая мастерская	36
Административное помещение	35
Подсобные помещения	15
Итого	828

2.3 Логистика производственных процессов

В современных условиях хозяйствования одним из основных факторов устойчивого развития предприятия является применение системы логистики. Основными элементами логистики являются: материально-техническое снабжение, информационное обеспечение производственно-технических и управленческих процессов, система распределения и продвижения продукции.

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

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

Целями материально-технического обеспечения производства предприятия «РРМ МЕД» являются:

– своевременное обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества;

– улучшение использования ресурсов: повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов изготовления продукции, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов, повышение эффективности инвестиций и др. показателей;

– анализ организационно-технического уровня производства и качества выпускаемой продукции у конкурентов поставщика и подготовка предложений по повышению конкурентоспособности выпускаемых конкурентами ресурсов либо смене поставщика конкретного вида ресурса. Ради повышения качества «входа» предприятия не следует бояться смены неконкурентоспособных поставщиков ресурсов.

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

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

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

– нормирование потребности в конкретных видах ресурсов;

– разработка организационно-технических мероприятий по снижению норм и нормативов расхода ресурсов;

– поиск каналов и форм материально-технического обеспечения производства;

– разработка материальных балансов;

– планирование материально-технического обеспечения производства ресурсами;

– организация доставки, хранения и подготовки ресурсов к производству;

– организация обеспечения ресурсами рабочих мест;

– учет и контроль использования ресурсов;

– организация сбора и переработки отходов производства;

– анализ эффективности использования ресурсов [16].

В современных условиях 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. В настоящее время на рынке программного обеспечения имеется множество различных систем. Однако наиболее эффективной, на наш взгляд, является система Audit Expert.

Audit Expert – аналитическая система для диагностики, оценки и мониторинга финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Audit Expert решает следующие задачи (рисунок 2.6) [27].

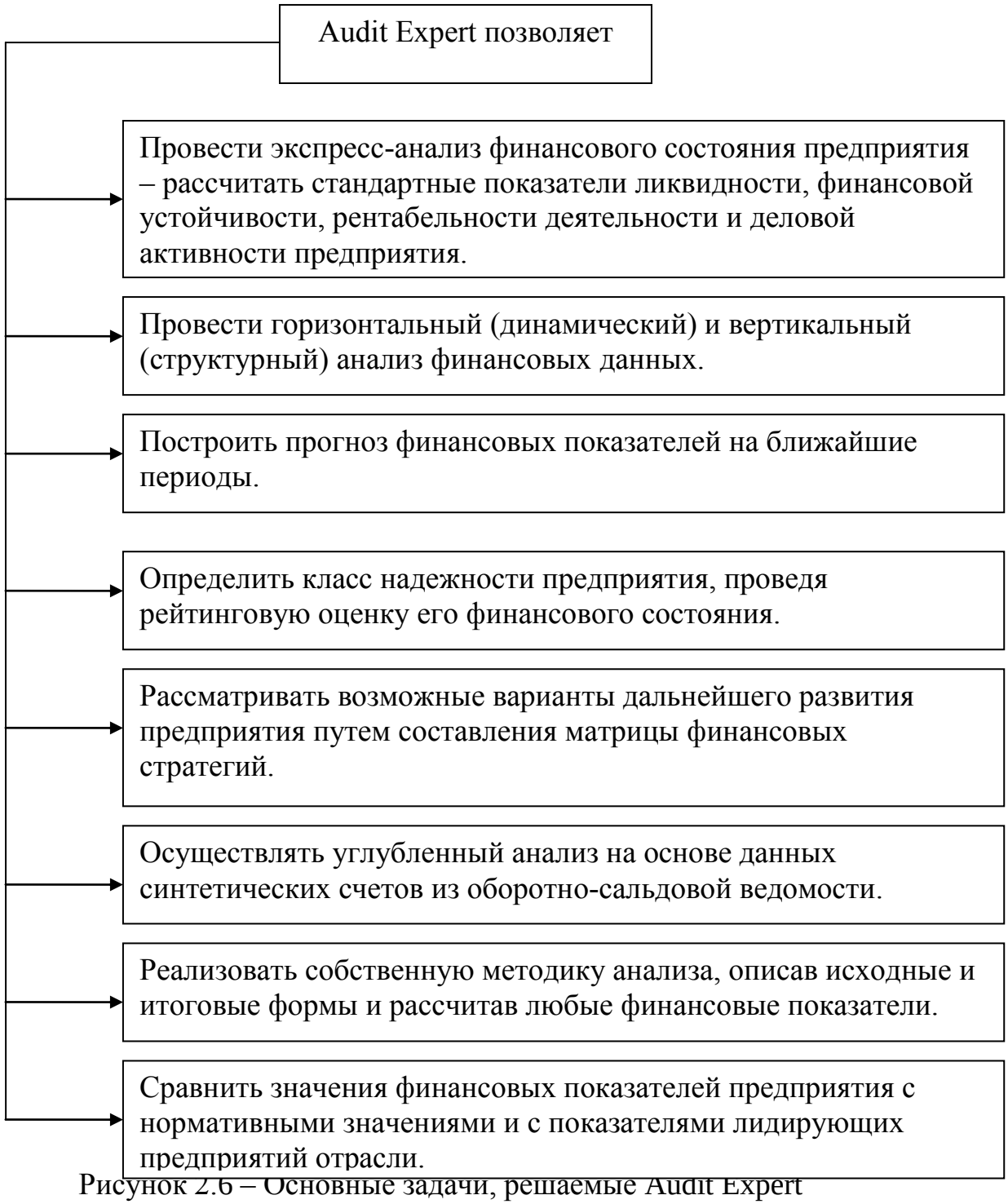


Рисунок 2.6 – Основные задачи, решаемые Audit Expert

Система Audit Expert позволяет оценивать состояние предприятия. Базовой информацией для проведения анализа служат финансовые отчеты предприятия: Баланс и Отчет о прибылях и убытках. Для проведения углубленного анализа Audit Expert позволяет использовать дополнительную информацию: описание структуры активов, собственного капитала и долгов компании, другие таблицы исходных данных, формат и содержание которых

руководитель финансового отдела предприятия может определить самостоятельно.

Система Audit Expert позволяет оценивать состояние предприятия. Базовой информацией для проведения анализа служат финансовые отчеты предприятия: Баланс и Отчет о прибылях и убытках. Для проведения углубленного анализа Audit Expert позволяет использовать дополнительную информацию: описание структуры активов, собственного капитала и долгов компании, другие таблицы исходных данных, формат и содержание которых руководитель финансового отдела предприятия может определить самостоятельно.

Товарная политика предполагает определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманных принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управлению; поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов); разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров. Отсутствие товарной политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или преходящих текущих факторов, к потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Принимаемые руководителем текущие решения в таких случаях нередко основываются исключительно на интуиции, а не на трезвом расчете, учитывающем долговременные интересы.

Самым важным направлением товарной политики предприятия является разработка торговой марки.

Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение (имя, термин, символ, рисунок и др. или их сочетание), предназначенное для идентификации и рекламы товаров или услуг определенного производителя или продавца. Использование марки

повысит ценностную значимость товара, позволит потребителю отличать нашу продукцию от продукции конкурентов.

Нашим предприятием, занимающимся производством в основном продукции медицинского назначения, а также продукцией тем или иным способом связанной с сохранением здоровья человека в качестве марочного названия выбрано название предприятия «РРМ МЕД» - которое дает представление о виде деятельности и производимой продукции. В качестве товарного знака определено стилизованное изображение названия организации и «медицинской шапочки» (рисунок 2.7).

Рисунок 2.7 – Товарный знак ООО «РРМ МЕД»

Важную роль в логистике предприятия играет система распределения.

Распределение товаров – деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю физического перемещения товаров от производителя до потребителя [11]. Наиболее приемлемой для ООО «РРМ МЕД» будет следующая система распределения продукции (рисунок 2.8).

Таким образом, при реализации продукции предприятие будет использовать несколько каналов реализации. При реализации продукции муниципальным медицинским учреждения будет реализовываться продукция в соответствии с заключенным договором с Министерством здравоохранения области, кроме того, часть продукции будет реализована частным организациям, осуществляющим медицинскую практику. Реализация продукции частным лицам будет осуществляться через сетевые аптечные компании, с которыми будет заключен договор на реализацию продукции. При реализации продукции частным медицинским организациям в других регионах будет использоваться крупнооптовый посредник, с которым будет заключен дистрибьюторский договор.

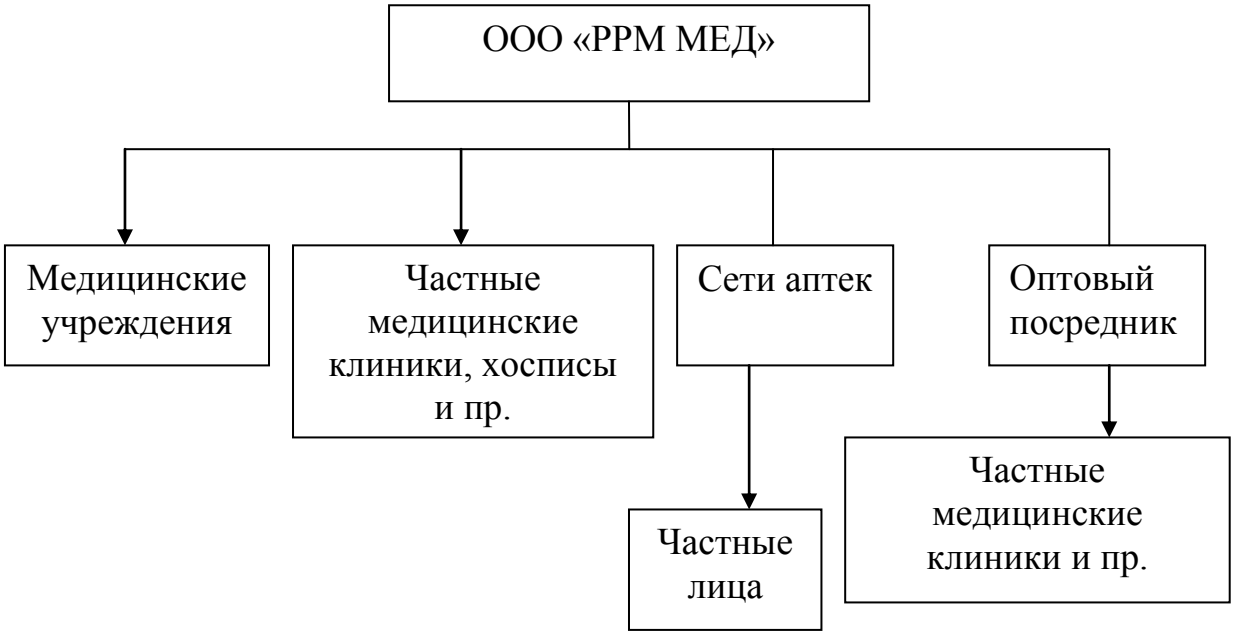


Рисунок 2.8 – Каналы распределения продукции

Важную роль в обеспечении эффективной реализации продукции в рамках выбранных каналов распределения играет система продвижения.

Продвижение товара на рынке - совокупность самых разных мер, усилий, действий, предпринимаемых производителями, продавцами товара, посредниками в целях повышения спроса, увеличения сбыта, расширения рыночного поля товара [31].

Наиболее эффективной формой продвижения продукции является реклама.

Реклама является одним из важнейших видов деятельности, с помощью которого фирма передает информацию, убеждающую потребителя в целесообразности приобретения товара (услуги). Таким образом, для получения максимального эффекта от продвижения продукции предприятия, следует уделить особое внимание рекламе, а, следовательно, вложить максимально возможные средства [23].

На первоначальном этапе, будет использоваться информативная реклама. Информативная реклама - реклама, применяемая для сообщения потребителям о новом товаре или о новой особенности товара и

формирования первичного спроса. Она имеет цель ознакомить возможных потребителей путем предоставления подробных сведений о качестве, цене и основных характеристиках нового продукта. Такая реклама призвана убедить потребителя в целесообразности приобрести продукт.

Цели информативной рекламы:

- сообщить о появлении нового товара;
- пояснить принцип действия товара;
- описать продаваемые компанией товары;
- сформировать имидж компании.

В ходе развития ООО «РРМ МЕД» будет использоваться конкурентная реклама, которая нацелена на выделение предприятия из массы аналогичных, характеристику его отличий и стимулирование потребителей приобрести продукт именно этого предприятия.

Для продвижения предприятия будут использоваться следующие основные средства:

Для продвижения предприятия будут использоваться следующие основные средства:

1. Реклама в периодической печати. Проведя предварительный анализ пришли к выводу, что реклама продукции будет осуществляться в журнале «Русский медицинский журнал» (таблица 2.8).

Таблица 2.8- План-график рекламной компании в печатном издании на год

Показатель	Значение
Наименование печатного издания	«Русский медицинский журнал»
Периодичность выхода издания	Ежемесячно
Стоимость 1 рекламного сообщения, руб.	5000
Количество рекламных сообщений в год	12
Общие затраты в год, руб.	60000

2. Реклама в Интернете. Использование Интернет в качестве одного из элементов продвижения продукции может оказать значительное влияние на положительный имидж и на осведомленность клиентов о товарах. Наличие сайта обеспечит доступность информации об организации для сотен тысяч людей, в том числе географически удаленных; реализацию всех возможностей представления информации: фотографии, контакты и многое другое.

Информация об ООО «РРМ МЕД» в Интернете может быть представлена собственным сайтом. Затраты на разработку и продвижение сайта будут равняться 59700 рублей (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Затраты на разработку и продвижение сайта

Услуга	Стоимость, руб.
Разработка сайта	14700
Оформление сайта	15000
Продвижение сайта	30000
Итого	59700

Сайт ООО «РРМ МЕД» будет использоваться в качестве рекламного интернет-проспекта. Сайт будет создан в фирменном зеленом цвете, в верхнем левом углу на каждой странице будет отражён логотип компании, таким образом, существует возможность сделать его узнаваемым.

На сайте будет размещаться информация о производимой продукции, представлена информация о физико-химических свойствах продукции и ее преимущество перед товарами-аналогами, фотографии производимой продукции, а также контактные данные предприятия и схема проезда. Главная страница будет содержать информацию о содержание сайта.

В разделе «Продукция» будет содержаться полное описание производимой продукции с фотографиями.

Раздел «Предприятие» будет отражать общие данные о деятельности организации.

В разделе «Контакты» будет отражаться информация о местонахождении с подробной картой, а также все контактные телефоны и электронная почта руководителя отдела сбыта и снабжения.

Подразумевается, что сайт может стать инструментом, который поможет получать прибыль. Через него покупатель получает полную информацию о производимой продукции.

3. Особое внимание предполагается уделить прямой почтовой рекламе Объектами рассылки почтовой рекламы будут:

– отделы закупок/снабжения коммерческих медицинских организаций;

– распределительные центры аптечных сетей;

– оптовые продавцы и посредники (адреса для списка рассылки можно взять из специализированных справочников).

Целью рекламного обращения является доступно и понятно, но в то же время максимально полно рассказать самое главное о деятельности фирмы и производимой продукции. Рекламное обращение может быть выполнено в виде буклета или проспекта. В состав должны входить фотографии продукции; полные технические характеристики; цены на продукцию; информация об условиях оплаты, скидках, гарантии. Обязательно наличие предложения о высылке пробной партии продукции для проведения местных испытаний.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

В основе эффективной системы управления производством является организационная структура управления, под которой понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми [15].

Организационный процесс включает два основных аспекта: деление организации на подразделения в соответствии с целями и видами деятельности; определение размеров этих подразделений и функциональных обязанностей, т.е. выбор структуры организации и разработка систем взаимосвязей и взаимоотношений между подразделениями внутри организации. Лучшая структура организации та, которая наилучшим образом позволяет организациям эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия сотрудников для удовлетворения потребностей клиентов и достижения своих целей с высокой эффективностью [27].

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления. Работники аппарата управления подразделяются на

линейный и функциональный персонал. Линейный персонал (директор, технолог) осуществляют общее руководство, для чего наделены необходимыми правами. Функциональный аппарат, в состав которого входят все остальные работники, путем сбора, обработки информации и подготовки решений помогает линейному персоналу осуществлять руководство.

Весь аппарат управления подразделяется на отдельные и в то же время взаимосвязанные части - органы управления, которые выполняют определенный комплекс операций и процедур по управлению производством.

Аппарат управления в горизонтальном направлении делится на подразделения, в вертикальном - на ступени (уровни). Подразделение это самостоятельный орган (либо исполнитель) аппарата управления. Относительно небольшие размеры промышленного производства позволяют сосредоточить в одних руках все функции управления производством [33].

Организационная структура управления ООО «РРМ МЕД» представлена в приложении А.

Система управления персоналом в организации включает следующие основные подсистемы:

Планирование и прогнозирование потребности в рабочей силе

Планирование персонала на предприятии ООО «РРМ МЕД» осуществляется на основе стратегии управления человеческими ресурсами, которая состоит в сопоставлении организационных компетенций, необходимых для реализации стратегий функционирования и развития. На этой стадии управленческих решений можно формировать потребность предприятия в персонале. Стратегия управления человеческими ресурсами заключается в формировании комплекса мероприятий, направленных на заинтересованность персонала в эффективной работе всего предприятия. Стратегия управления человеческими ресурсами представляет собой способы действий в отношении персонала по достижению целей организации.

Прогноз человеческих ресурсов на предприятии ООО «РРМ МЕД» определяется методом экспертных оценок. Этот метод основан на мнениях руководящих кадров. Офис-менеджер занимается сбором и обработкой информации, касающейся людских ресурсов. Эта информация может быть получена путем групповых обсуждений, письменного обзора, в личных беседах офис-менеджера с руководителями подразделений. Следующим шагом принятия управленческих решений в области управления персоналом является сопоставление необходимого состава персонала, выявленного прогнозным путем, с тем, что уже имеется на предприятии.

При формировании управленческого аппарата предприятию целесообразно воспользоваться внутренними источниками трудовых ресурсов. Это связано с тем, что сами разработчики проекта обладают достаточно высоким профессиональным потенциалом. Кроме того, за счет этого можно значительно сократить время на подбор персонала, социальную адаптацию, а также значительно снизить затраты на подбор персонала.

Для управления и осуществления процесса производства на предприятии ООО «РРМ МЕД» необходим персонал численностью 23 человека (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Состав и численность персонала организации

Наименование профессии	Списочная численность, чел
Директор	1
Бухгалтер	1
Начальник производства	1
Электрик	1
Оператор	8
Упаковщик	2
Наладчик оборудования	1
Вспомогательные рабочие	2
Кладовщик	1
Грузчик	2
Менеджер по сбыту и снабжению	1
Водитель	1
Уборщица	1
Итого	23

Подбор персонала

Основой правильного подбора кандидатов на вакантные должности является наличие объективной информации о сотруднике и формальных требований к вакантной должности. Наиболее полным и исчерпывающим носителем такой информации служит должностная инструкция.

На основе должностной инструкции формируются профессиональные и психологические характеристики для вакантной должности, и создаётся идеальный портрет работника. Причем при приеме на работу оцениваются как профессиональные, так и личностные характеристики сотрудника (см. таблицу 3.2).

Таблица 3.2 - Требования к кандидату на должность менеджера по сбыту

Возраст	От 20 до 35 лет
Пол	Не играет роли
Профессиональные умения в сфере	- Работы с людьми - Телефонных переговоров - Договорной работы - Презентационной работы - Поиска партнеров
Личные качества	- Коммуникабельность - Энергичность - Дипломатичность - Настойчивость - Широта кругозора

Подобным образом осуществляется формирование портретов кандидатов на оставшиеся вакантные должности предприятия ООО «РРМ МЕД».

После того, как сформированы основные требования, предъявляемые к кандидатам, ставятся следующие вопросы:

- где искать кандидатов на вакантные должности,
- как сообщить информацию об имеющихся вакансиях.

Предприятие ООО «РРМ МЕД» решает эти вопросы при помощи процесса вербовки персонала, то есть совокупности мер, предпринимаемых для установления контакта и привлечения кандидатов на вакантные должности. Так, вербовка персонала осуществляется как за счет внутренних, так и внешних источников.

Выбор источника набора персонала связан с политикой предприятия в сфере управления персоналом. Возникновение вакантных должностей на предприятии оповещается посредством объявлений. Извещение о вакантной должности содержит название должности, ее краткое описание, включая обязанности и ответственность, минимальные требования к кандидатурам и их квалификации и другие необходимые для набора персонала данные. Кандидатами на вакантные должности могут стать друзья, знакомые родственники сотрудников, бывшие сотрудники. Такие кандидаты приходят через внутренний источник информации. И это метод может стать одним из наиболее эффективных методов набора персонала, так как можно привлечь много квалифицированных людей при относительно низких затратах.

Движение по службе, понижение в должности и переводы внутри самого предприятия, могут стать дополнительным трудовым ресурсом.

Внутренние источники позволяют наблюдать за кандидатом для выдвижения или перевода в течение дополнительного периода времени и адекватно оценить его потенциал. При этом, выдвигая собственных сотрудников на открывшиеся вакансии, создает им дополнительную мотивацию для эффективной работы [12].

После того, как будет произведен набор посредствам внутренних источников, свободные вакансии будут заполняться через внешние источники набора. К таким источникам относятся печатные средства массовой информации, радио, телевидение, Internet, рекрутинговые агентства и т.д..

С целью организации поиска персонала во внешней среде предприятие ООО «РРМ МЕД» прибегнет к помощи телевидения, как наиболее массовое и доступное населению средство. В течение 2 - 2,5 недель 2 раза в день на «11 канале» и канале СТС будет выходить телеобъявления.

Работа с кадрами

Значительная часть успеха предприятия зависит от квалификации сотрудников. Поэтому на предприятии ООО «РРМ МЕД» ведется практика непрерывного обучения, которому способствует изучение опыта лучших российских предприятий, а также контакты с научными учреждениями, работающими в области применения современных разработок.

Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений сотрудников современному уровню производства и управления. Для обеспечения эффективности программы обучения на предприятии ООО «РРМ МЕД» создаются и поддерживаются необходимые условия:

- социально-психологический климат, благоприятствующий обучению, поддерживающий инициативность, стремление к получению знаний в соответствующей предметной области,
- материальные и информационные средства: обучающие программы, литература, возможность консультаций со специалистами,
- экономические стимулы: повышение разряда, а, следовательно, заработной платы, повышение в должности.

При обучении новых сотрудников на предприятии ООО «РРМ МЕД» будут применяться методы обучения на рабочем месте, в частности инструктаж, и самообучение с последующим контролем результатов самообучения.

Внутри производственного подразделения для подготовки производственных рабочих используется ротация. Производственные рабочие, поступающие на работу, в течение первых месяцев должны освоить

все виды производственных операций, переходя от одного участка к другому через какой-то промежуток времени. Такой метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников участков и избежать кризисных ситуаций в случае болезней, увольнений, внезапного увеличения объема работ. Помимо обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.

Обучение непроизводственного персонала осуществляется преимущественно не на рабочем месте, а за его пределами. Руководство предприятия ООО «РРМ МЕД» считает очень важным вкладывать финансовые средства на обучающие программы для специалистов, работающих в сфере снабжения и сбыта.

Так, менеджеры по сбыту и менеджер по снабжению будут периодически посещать семинары, конференции, симпозиумы, выставки и прочее. Кроме того, возможно обучение этих сотрудников без отрыва от производства на специальных курсах.

Помимо тренингов, семинаров, симпозиумов, проводимых в специализированных агентствах, внутри предприятия ООО «РРМ МЕД» будут проводиться деловые и экспертные игры, дискуссии и обсуждения. Эти мероприятия способствуют повышению уровня профессиональной квалификации всех сотрудников предприятия: как сотрудников производственного цеха, специалистов отдела снабжения и сбыта, так и управленческого аппарата.

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

Система мотивации

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Система мотивации заключается в следующем:

1. Премирование работников ООО «РРМ МЕД» производится исходя из размера двухмесячной заработной платы по должностным окладам с учетом соответствующих доплат за классные чины. Конкретные размеры премий работникам и руководителям всех уровней ООО «РРМ МЕД» определяются в соответствии с их личным вкладом в общие результаты работы и максимальными размерами не ограничиваются.

2. Руководитель ООО «РРМ МЕД» может устанавливать работникам надбавки за высокие достижения в труде или за выполнение особо важной работы в размере до пятидесяти процентов должностного оклада из фонда, исчисленного в размере месячного фонда заработной платы по должностным окладам и соответствующим доплатам за классные чины. Эти надбавки отменяются или уменьшаются при несвоевременном выполнении заданий, ухудшении качества работы, а также нарушении трудовой дисциплины.

3**.** Выплаты ежемесячных надбавок за выслугу лет.

Ежемесячная надбавка за выслугу лет выплачивается с момента возникновения права на назначение или изменение размера этой надбавки. Назначение надбавки производится на основании приказа руководителя, принятого по представлению комиссии по установлению трудового стажа.

В случае гибели сотрудника в связи с осуществлением служебной деятельности семье погибшего или его иждивенцам выплачивается единовременное пособие в размере десятилетнего денежного содержания с последующим взысканием этой суммы с виновных лиц. При нанесении сотруднику ООО «РРМ МЕД»: тяжких телесных повреждений,

исключающих дальнейшую возможность заниматься профессиональной деятельностью, ему выплачивается единовременное пособие в размере пятилетнего денежного содержания с последующим взысканием этой суммы с виновных лиц, а также в течение десяти лет – разница между размером его должностного оклада и пенсией.

Ущерб, причиненный имуществу сотрудника ООО «РРМ МЕД» в связи со служебной деятельностью, возмещаются в полном объеме с последующим взысканием этой суммы с виновных лиц.

4**.** Существуют следующие дополнительные льготы для сотрудников ООО «РРМ МЕД»:

- бесплатный проезд в городском транспорте по предъявлению проездного билета,
- бесплатный проезд железнодорожным и авиационным транспортом один раз в год, который будет оплачен нашей фирмой.

5. Руководитель ООО «РРМ МЕД» проводит мероприятия по профессиональной подготовке и переподготовке кадров. Проводится аттестация сотрудников ООО «РРМ МЕД» не реже одного раза в два года.

Из рассмотренных выше мотивирующих факторов мы видим, что это в основном денежные вознаграждения. Деньги – это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Деньги удовлетворяют многие потребности различного типа – физиологические, потребности в будущем и признании. Но также есть несколько факторов мотивации, удовлетворяющие социальные потребности людей. Такой фактор, как обучение и переподготовка кадров, который повышает уровень компетентности, удовлетворяет потребность в самовыражении.

Для одних более важным являются вознаграждения материально-экономического характера. У других сотрудников ООО «РРМ МЕД» социальные потребности ведут к усилению мотивации.

Прекрасный план не будет выполнен, если кто-то не выполняет фактическую работу в организации. Задача функции мотивации в том, чтобы сотрудники выполняли делегированные им обязанности в соответствии с планом. Мотивация была всегда, и считалось, что это просто: больше работаешь – больше получаешь (награды и взыскания). Но чисто экономические методы не всегда состоятельны. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действию, является результатом сложной совокупности потребностей, которые к тому же часто меняются. Для эффективной мотивации своих работников руководителю следует определить их истинные потребности и обеспечить способ удовлетворения их через хорошую работу.

Аттестация персонала на предприятии

Аттестация представляет собой форму комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника. На предприятии разработано Положение о проведении аттестации персонала.

Исходными данными для аттестации работников ООО «РРМ МЕД» являются документы:

- личные дела сотрудников фирмы,
- результаты оценки персонала,
- правила внутреннего трудового распорядка,
- трудовые договоры сотрудников,
- штатное расписание,
- должностные инструкции.

В основе аттестации сотрудников лежат методы анализа анкетных данных по анализу работы аттестуемого и проведение с ним собеседования.

Для аттестации ООО «РРМ МЕД» учреждается комиссия в составе председателя (директор), секретаря (администратор - для ведения протокола аттестации) и членов комиссии (руководитель подразделения).

Аттестуемыми являются работники предприятия, проработавшие на нем на занимаемой должности свыше двух лет. Аттестация проводится индивидуально с каждым работником фирмы на основе рассмотрения представленных материалов, ответов на заданные вопросы, выслушивания предложений и замечаний, вносимых аттестуемым работником. В ходе заседания аттестационной комиссии секретарем ведется протокол. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, который в последующем хранится в личном деле сотрудника.

3.2 Формирование стратегий организации

Стратегическое управление начинается с миссии организации. Миссия – это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом**.** В миссии проявляется отличие организации от ей подобных, и это отличие формируется и реализуется затем в стратегии ее функционирования и развития [11].

Миссия дает субъектам внутренней и внешней среды общее представление об организации, к чему она стремится, какие средства она готова при этом использовать; способствует внутреннему единению организации и формированию ее корпоративного духа; создает возможность для более эффективного управления организацией, поскольку является базой для установления ее целей и стратегии, распределения ее ресурсов; раскрывает для сотрудников организации смысл и содержание их деятельности [26].

Миссией нашей организации является: «Забота об обществе, путем производства высококачественной резиновой медицинской продукции, удовлетворяющей нужды потребителя и улучшающих качество жизни, а также обеспечивающих здоровье и долголетие».

Затем обобщенная миссия была декомпозирована на миссии для каждого, с кем взаимодействует организация.

Миссия для покупателей: «Удовлетворение спроса на медицинскую продукцию, производимую из качественных материалов, доступных все слоям населения».

Миссия для учредителей: «Увеличение прибыли и рентабельности предприятия за счет производства и реализации высококачественной резиновой медицинской продукции по доступным ценам».

Миссия для работников: «Увеличение благосостояния сотрудников, улучшение условий труда, реализация потенциала каждого сотрудника».

Миссия для поставщиков: «Создание партнерских доверительных отношений с поставщиками, обеспечение пропорционального роста благосостояния партнеров».

Миссия для общества «Помощь в медицинским учреждениям в обеспечении здоровья и долголетия населения».

Эффективным механизмом реализации миссии и философии компании является система ценностей.

Ценности — это руководство к действиям и жизненным принципам, по которым люди сверяют, что действительно для них важно и значимо, а что не существенно, и, исходя из этого, по-разному формируют свое поведение и отношение в определенных ситуациях. Степень ясности и корректности индивидуальных ценностей проявляется в силе жизненной позиции личности, ее активности, инициативности, творчестве и внутренней мотивации к достижениям [18].

Ценности организации — совокупность культивируемых и декларируемых менеджментом ценностей, проявляющаяся в течение времени в виде результата, состоящего из спонтанной трансформации общих ценностей на основе коммуникационного опыта работников и осознанных целенаправленных воздействий со стороны менеджеров, реализующих социально-экономическую политику развития фирмы.

Опираясь на опыт мировых лидеров данной отрасли, были определены следующие ценности компании:

Профессионализм – всегда и во всем! Основа нашего успеха – знания, опыт, новаторский дух и стремление к совершенству.

Надежность – мы выполняем обещания, данные покупателям, партнерам и самим себе.

Творчество – мечтая о лучшем, мы создаем совершенство.

Качество – высокая планка во всем обеспечивает высочайшее качество нашей продукции и сервиса.

Командный дух – наша команда работает слаженно, как единый часовой механизм. Мы уверены, что в общем деле важен вклад каждого сотрудника.

Эффективность – мы стремимся к максимальным результатам при оптимальном использовании ресурсов.

Вера в успех – мы активно ищем новые пути для достижения целей. Для нас нет ничего невозможного!

Амбициозность – мы не перестаем развиваться, мы не стоим на месте. Наша цель – обеспечить позицию лидера, достойно представляя российского производителя на мировом рынке.

Любовь – мы работаем для людей и ради людей. Мы делаем свою работу с любовью и вкладываем частичку души.

Определение целей организации является первым шагом конкретизации миссии, переводом ее в практическое русло [29].

Основная цель организации ООО «РРМ МЕД» заключается в максимизации прибыли и завоевание лидерства на рынке гигиенической продукции для людей с огриниченными возмлжностями путем производства высококачественной продукции.

Выделим следующие цели организации, связанные с ее миссией:

Ц1 – Повышение общественной полезности предприятия;

Ц2 – Обеспечение дальнейшего роста доли рынка с обеспечением лидирующих позиций компании на нем;

Ц3 – Повышение материальной и социальной отдачи для сотрудников предприятия.

Теперь декомпозируем основные цели, вытекающие из миссии организации, на основные стратегические по признаку «сферы деятельности» (рисунок 3.1).

Рисунок 3.1 – Стратегические цели предприятия

Каждую из стратегических целей за этим декомпозируем на составляющие ее подцели с учетом метода SMART.

Таблица 3.3 – Декомпозиция стратегических целей для Ц1

Индекс цели	Название	Описание
1.1	Социально-экономические цели	
1.1.1	Доступность продукции	Увеличение доступности продукции для менее обеспеченных слоев населения путем снижения ее стоимости.
1.1.2	Широта ассортимента	Расширение ассортимента продукции.
1.1.3	Налоговые отчисления	Увеличение налоговых отчислений и отчислений на общественные нужды с увеличивающихся доходов ежегодно на пропорциональной основе

Таблица 3.4 – Декомпозиция стратегических целей для Ц2

Индекс цели	Название	Описание
2.1	Экономические	
2.1.1	Выручка	Увеличение доходов на 20-40%% в год
2.1.2	Рентабельность	Увеличивать рентабельность ежегодно на 10-25 % относительно базовых показателей
2.1.3	Состав издержек	Ежеквартальная оптимизация состава издержек, не связанных с трудовыми и арендными расходами
2.2	Конкурентные	
2.2.1	Ценовое лидерство	Удержание цен на уровне, равном или чуть ниже уровня цен ближайших конкурентов, разработка системы поощрений для постоянных клиентов (оптовых потребителей).
2.2.2	Качество продукции	Постоянный жесткий контроль качества, а так же постоянное повышение качества продукции за счет обучения специалистов, повышения квалификации основных работников.
2.2.3	Доля рынка	Завоевание и поддержание стабильной доли рынка продукции на уровне 2-3%
2.4	Производственно-технологические	
2.4.1	Производительность труда	Увеличение производительности труда на 10-20% в год за счет автоматизации отдельных видов деятельности
2.4.2	Технологии	Использование новых разработок с целью улучшения качества и производительности.
2.4.3	Стандартизация процесса производства	Выявление необходимого минимума запасов готовой продукции на день, для увеличения скорости обслуживания.

Таблица 3.5 – Декомпозиция стратегических целей для Ц3

Индекс цели	Название	Описание
3.1.	Социально-экономические	
3.1.1.	Справедливая система оплаты труда	Установление помимо должностного оклада бонусов, привязанных к эффективности деятельности сотрудника лично и всего предприятия в целом, к длительности работы на предприятии (выслуге лет) и наличию прогулов и больничных
3.1.2.	Система социальных гарантий	Проведение социальных отчислений в государственные бюджетные и внебюджетные фонды, резервирование средств на непредвиденные нужды сотрудников, их лечение и отдых
3.2.	Корпоративно-культурные	
3.2.1.	Структура персонала	Оптимизация численности, структуры и расстановки персонала
3.2.2.	Морально-психологический климат	Привлечение квалифицированных консультантов для создания и поддержания нужного психологического климата в коллективе
3.2.3.	Корпоративный дух и общие цели	Выработка и приобщение персонала организации к общему корпоративному духу и целям компании
3.3.	Производственно-технологические	
3.3.1.	Автоматизация труда и технологии	Облегчение труда сотрудников за счет дальнейшей автоматизации их труда и модернизации технологий по производству продукции и обеспечению деятельности организации

Следующим этапом стратегического управления является оценки факторов внешней и внутренней среды организации. Для этих целей используется SWOT-анализ (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – SWOT – анализ ООО «РРМ МЕД»

Возможности предприятия	Угрозы предприятия
• Государственная поддержка производителей медицинских товаров. • Развитие технологий, разработка новых видов резиновых медицинских изделий, с более высокими показателями качества. • Развитие фармацевтической отрасли • При размещении государственных заказов на покупку медицинской продукции предпочтение отдается отечественным производителям	• Удорожание энергетических ресурсов, сырья. • Создание ведущими иностранными производителями подразделений по производству резиновых медицинских изделий в России. • Рост конкуренции со стороны производителей аналогичной продукции. • Снижение государственных расходов на социальные и медицинские программы.
Сильные стороны предприятия	Слабые стороны предприятия
• Высокое качество сырья. • Использование современной технологии производства продукции. • Высокое качество выпускаемой продукции. • Высококвалифицированный персонал. • Более выгодные, чем у конкурентов условия продаж (скидки, доставка, погрузка).	• Недостаточно широкая номенклатура продукции на первоначальном этапе работы предприятия. • Низкая адаптация к производству другого вида продукции. • Высокая степень зависимости от поставщиков. • Неизвестность торговой марки на рынке.

На основании данных таблицы 3.6 разрабатываются стратегии развития и функционирования ООО «РРМ МЕД».

Для ООО «РРМ МЕД» на первое время наиболее приемлемой является стратегия дифференциации. Это объясняется тем, что компания может устанавливать самостоятельно цены на продукцию, если того потребует

рыночная ситуация либо запросы группы клиентов. Благодаря этому предприятие может предоставлять своим клиентам уникальные по параметрам (свойствам) изделия. Основные характеристики стратегии представлены в таблице 3.7 [5].

Таблица 3.7 – Характеристики стратегии дифференциации

Характеристики	Дифференциация
Стратегическая цель	Обеспечение уникальных свойств товара, привлекательных для широкого круга потребителей.
Основа конкурентного преимущества	Способность предложить покупателям нечто отличное от конкурента с надбавкой к цене только за осознанную ценность.
Номенклатура продукции	Разнообразие вариантов продукции, подчеркивание отличительных качеств.
Особенности производства	Изобретения путей создания ценности для покупателя.
Поддержка стратегии	Доведение до заинтересованных потребителей информации об отличительных чертах продукции, использование их для завоевания особой репутации. Подчеркивание постоянно производимых улучшений продукции.

В качестве стратегии развития наиболее приемлемой является стратегия концентрированного роста, поскольку она предполагает усиление позиций на рынке, развитие самого рынка и качества (ассортимента) производимой продукции с возможным последующим пересмотром стратегии концентрации.

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

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом увеличить объемы сбыта на данном рынке,
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже производимого продукта (например, реализация продукта в новом географическом районе),
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового дифференцированного продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке.

Для нашего предприятия целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста.

Далее определим основных направления маркетинговых стратегии организации на разных этапах жизненного цикла товара (таблица 3.8).

Таблица 2.8 – Программы маркетинга применительно к этапам жизненного цикла продукции

Стадии жизненного цикла товара	Маркетинговые программы
1	2
Вывод продукта на рынок	*Цели* - Ввести товар на рынок. *Реклама* – интенсивная. Основными целями рекламы являются: добиться известности существования товара и марки; информировать рынок о выгодах нового товара; побудить покупателей испытать новый товар; побудить посредников (оптовых и розничных) брать товар на продажу. Таким образом, основной акцент в целях рекламы делается на информирование покупателей и посредников о назначении, области применения, основных характеристиках, названии нового товара. *Поставка продукта на рынок* – в небольших количествах (пробный маркетинг).

Продолжение таблицы 3.8

1	2
	Состав необходимой информации - о лидерах рынка, группах потребителей, которые готовы принять новый товар. *Каналы сбыта* – прямые поставки потребителям, формирование контакта с розничными посредниками. *Цена товара* ориентированная на ценового лидера *Расходы на маркетинг* – самые высокие *Ассортимент* – узкий
Рост продаж	*Цели* - Завоевать прочные позиции *Реклама* – информационная. Цели рекламы: создание сильного, устойчивого образа марки товара; создание и поддерживание приверженности марке; стимулирование приобретения товара; дальнейшее повышение осведомленности покупателей. *Поставка продукта на рынок* – Резко увеличивается. *Состав необходимой информации* - О новых сегментах рынка *Каналы сбыта* – Развитие отношений как с розничными, так и с оптовыми посредниками. *Цена товара* – ориентированная на ценового лидера *Расходы на маркетинг* – высокие *Ассортимент* – расширение ассортимента
Стабилизация спроса	*Цели* - Удержать позицию на рынке *Реклама* – агитирующая. Основной целью рекламы является недопущение уменьшения и даже рост доли рекламируемого товара на рынке. Основной упор в рекламе делается на разнообразные скидки при приобретении товара большими партиями. *Поставка продукта на рынок* – Продолжает увеличиваться, затем стабилизируется *Состав необходимой информации* - О емкости и возможностях рынка

Продолжение таблицы 3.8

1	2
	Каналы сбыта – Поддержание партнерских отношений с имеющимися посредниками путем предоставления оптовых скидок, лояльных условий оплаты. Поиск посредников в регионах России и ближнего зарубежья. *Цена товара* – ориентирована на спрос (низкая) *Расходы на маркетинг* – высокие *Ассортимент* – расширение ассортимента
Падение спроса	*Цели* - Удержать позицию на рынке *Реклама* – поддерживающая (напоминающая). Удержание внимания потребителей-консерваторов, а также потребителей лояльных к компании. Основной упор в рекламе делается на улучшение имиджа фирмы. *Поставка продукта на рынок* – Постепенно снижается *Состав необходимой информации* - Об остаточном спросе и спросе на замену *Каналы сбыта* – Поддержание партнерских отношений с имеющимися посредниками. *Цена товара* – ориентирована на спрос (низкая) *Расходы на маркетинг* – низкие *Ассортимент* – сокращение производства не пользующихся спросом товаров, если возможно модификация товаров.

Для реализации поставленных задач маркетинга требуются значительные финансовые ресурсы, связанные с необходимостью формирования отдела маркетинга на предприятия. В виду того, что на первоначальном этапе функционирования ООО «РРМ МЕД» не обладает столь значительными финансовыми ресурсами, было принято решение заключить договор с консалтинговой фирмой «Атлантида», которая будет реализовывать план маркетинговых действия в соответствии с определенным этапом жизненного цикла товара. Кроме того, как отмечают специалисты,

передача на аутсорсинг данного вида работ обеспечивает их более высокое качество при значительно меньших издержках, нежели выполнения их собственными силами организации.

Корпоративная стратегия определяет стратегические сферы бизнеса, соотношения и связи между ними, распределение стратегических ресурсов. Наиболее характерными мероприятиями корпоративной стратегии являются:

- формирование и эффективное управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем,
- определение приоритетов инвестирования и направление корпоративных ресурсов в перспективные направления деятельности,

обеспечение синергетического эффекта среди родственных подразделений предприятия и превращение его в конкурентное преимущество Корпоративная стратегия определяет стратегические сферы бизнеса, соотношения и связи между ними, распределение стратегических ресурсов. Наиболее характерными мероприятиями корпоративной стратегии являются:

- формирование и эффективное управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем,
- определение приоритетов инвестирования и направление корпоративных ресурсов в перспективные направления деятельности,
- обеспечение синергического эффекта среди родственных подразделений предприятия и превращение его в конкурентное преимущество [33].

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Расчеты по бизнес-плану выполнены в программе Project Expert 6.1.

Планирование финансовой деятельности предприятия представлено с периода 2017 по 2022 годы.

Предприятию для успешной реализации планируемого проекта

(приобретения оборудования, площадей, материалов, и так далее) в общей сложности необходимы 52,3 млн. рублей.

Начальные инвестиционные расходы будут осуществляться за счет капитала учредителей – 23,89 млн. рублей и банковских кредитов в размере 28,4 млн. руб. Кроме того, предполагается внесение в качестве уставного капитала имущества (части производственной оснастки) одного из учредителей стоимостью 875 тыс. руб. Кредиты предполагается привлечь долгосрочные:

– на покупку, реконструкцию и отделку помещений (1 класс чистоты), сроком на 5 лет под 15,5% годовых с отсрочкой уплаты основного долга на 7 месяцев - 7,4 млн. руб.;

– приобретение оборудования – сроком на 5 лет под 15,5% годовых с отсрочкой уплаты основного долга на 6 месяцев - 21 млн. руб.

Инвестиционный план является одной из важнейших составных частей бизнес плана, который рассматривает вопросы, связанные с долгосрочным вложением капитала, включая приобретения активов, наем персонала, прочие организационные мероприятия. Основным подразделом инвестиционного плана является календарный план, который подразделяется на этапы (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Список этапов реализации проекта и их стоимость

Название	Длительность, дней	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
1	2	3	4	5
Регистрация	10	01.07.2017	11.07.2017	10 000,00
Покупка помещения	30	11.07.2017	10.08.2017	3 409 777,90
Ремонт помещения	82	09.08.2017	30.10.2017	6 903 789,39
Покупка производственных линий и транспорта	90	01.09.2017	30.11.2017	28 843 537,64

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3	4	5
Покупка оснастки и инструмента	45	16.10.2017	30.11.2017	4 338 141,47
Лаборатория	34	15.10.2017	18.11.2017	1 873 397,24
Лицензирование	6	15.07.2017	21.07.2017	55 000,00
Подбор персонала	89	31.08.2017	28.11.2017	68 549,46
Получение разрешительной документации, согласование с органами госконтроля	44	23.10.2017	06.12.2017	679 057,77
Производство	0	01.10.2017	...	…

В этапах отражены сведения касающиеся приобретения и ремонта производственного помещения и приведения его в соответствие с требованиями производства, приобретения оборудования, затраты наем и обучение персонала, выпуск пробной партии, пусконаладочные работы, лицензирование и сертификацию производства и продукции. Также в таблице указана длительность этапа, стоимость и ресурсы, требующиеся на реализацию данного этапа.

Операционная программа представляет собой систему плановых заданий по производству продукции определенного ассортимента и качества, предназначенных для удовлетворения потребностей потенциальных покупателей. Планируемый объем производства резиновых изделий медицинского назначения ООО «РРМ МЕД» представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Операционный план ООО «РРМ МЕД», шт.

Вид продукции	12.2017	2018 год	2019 год и далее
Грелка типа А	6 667	413 333	480 000
Грелка типа Б	6 667	413 333	480 000
Спринцовка типа А	5 000	210 000	260 000
Спринцовка типа Б	8 000	310 000	360 000
Кружка ирригаторная резиновая	2 833	161 000	220 000
Перчатки диагностические (смотровые)	25 000	1 550 000	1 800 000
Перчатки анатомические	10 667	661 333	768 000
Перчатки хирургические с удлиненной крагой стерильные	10 000	620 000	720 000
Перчатки хирургические с удлиненной крагой	13 333	826 667	960 000
Перчатки хирургические стерильные	13 333	826 667	960 000
Перчатки хирургические	16 667	1 033 333	1 200 000

Важным элементом экономической оценки проекта является определение затрат на производство продукции. По способу отнесения затрат на себестоимость производимой продукции, выделяются прямые и косвенные расходы. Прямые расходы непосредственно связаны с производством продукции и по установленным нормам относятся на их себестоимость. Сюда относятся затраты на сырье (резиновые смести, вода умягчённая , агидол-2, калия гидрат окиси, бензойная кислота, аммиак 25% р-р, диспергатор «НФ», сера, окись цинка, этилциамат, вещество ОП-10, затраты на упаковку) Данные по прямым издержкам на производство продукции предприятия ООО «РРМ МЕД» представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Прямые материальные издержки на продукцию предприятия ООО «РРМ МЕД»

Наименование продукции	Ед. изм.	Сумма, руб.
Перчатки хирургические	пара	1,10
Перчатки хирургические стерильные	пара	1,45
Перчатки хирургические с удлиненной крагой	пара	1,97
Перчатки хирургические с удлиненной крагой стерильные	пара	2,68
Перчатки анатомические	пара	2,08
Перчатки диагностические (смотровые)	пара	0,99
Напальчники резиновые медицинские	ед.	0,30
Насадки для УЗИ	ед.	2,95
Грелка типа А	шт.	65,79
Грелка типа Б	шт.	81,03
Спринцовка типа А	шт.	38,16
Спринцовка типа Б	шт.	32,05
Кружка ирригаторная резиновая	шт.	79,12

Косвенные расходы обусловлены обслуживанием производства и включаются в себестоимость пропорционально показателю, установленному отраслевой инструкцией по планированию себестоимости. К ним относятся общепроизводственные, общехозяйственные, коммерческие расходы и т.д.

Постоянные (косвенные) затраты «РРМ МЕД» представлены в таблице 3.12.

Сумма прямых и косвенных издержек составляет валовые издержки организации.

Таблица 3.12 – Постоянные затраты ООО «РРМ МЕД»

Наименование затрат	Сумма, руб.	График платежей
Канцелярские товары	5 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Командировки	12 000,00	Ежемесячно, весь проект
Телефонные переговоры	7 000,00	Ежемесячно, весь проект
Транспортные расходы	9 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Прочие общехозяйственные расходы	5%	От стоимости прямых материальных затрат
Электроэнергия	21 000,00	Ежемесячно, весь проект
Тепловая энергия	3 000,00	Ежемесячно, весь проект
Водоотведение	1 500,00	Ежемесячно, весь проект
Водоснабжение	2 000,00	Ежемесячно, весь проект
Утилизация отходов	1 500,00	Ежемесячно, весь проект
Транспортные расходы	100 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Прочие общепроизводственные издержки	20%	От стоимости прямых материальных затрат
Транспортные расходы	10 000,00	Ежемесячно, весь проект
Реклама	75 000,00	Ежемесячно, весь период производства

Для обеспечения эффективности производственно-хозяйственной деятельности необходимо определить точку безубыточности. Сущность точки безубыточности в том, что она представляет собой минимальный объем производства продукции, реализовав который организация останется с нулевой прибылью, но покроет затраты. То есть организация должна производить больше, чем показывает точка безубыточности, тогда она будет работать в «области прибыли» и получать прибыль.

Точку безубыточности дает пересечение прямых «поступление от продаж» и «прямые издержки». Важнейшим условием безубыточности

является то, что выручка от производства и реализации продукции должна покрывать постоянные и переменные издержки. Точка безубыточности производимой продукции = постоянные издержки/ (цена – переменные издержки на 1 единицу).

График точки безубыточности производства диагностических (смотровых) перчаток за 2017 год представлен на рисунке 3.2.

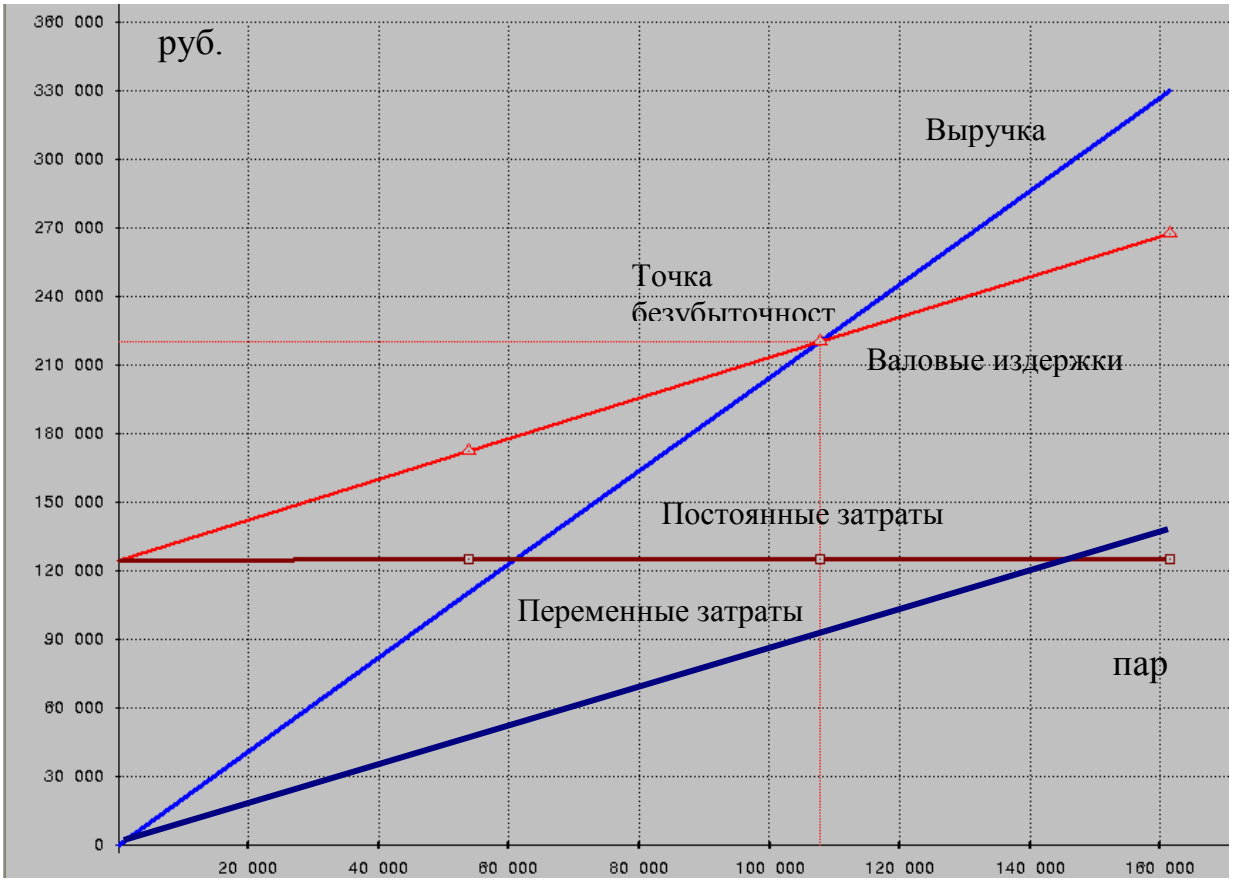


Рисунок 3.2 – График точки безубыточности производства диагностических (смотровых) перчаток за 2017 год

Построение точки безубыточности по всем продуктам предприятия позволило нам сделать вывод, что по всему ассортименту критический объем производства менее запланированных объемов примерно на 68%, следовательно у предприятия имеется достаточный запас производственно-финансовой прочности, что позволяет надеяться на получение прибыли, окупающей наш проект.

Отчет о финансовых результатах позволяет определить, из каких

составляющих складывается прибыль организации. Структура отчета отражает порядок расчета прибыли. Результаты каждого шага расчетов помещаются в соответствующих строках таблицы «прибыли – убытки». Анализ отчета о финансовых результатах позволяет определить структуру доходов и затрат организации, получить объективную оценку ее операционной и коммерческой деятельности. Отчет о финансовых результатах ООО «РРМ МЕД» показывает (приложение Б), что валовая прибыль за расчетный период вырастет с 1,5 до 2,5 млн. рублей в месяц. При этом если в начале проекта предприятие терпит убыток в сумме почти 14 млн. рублей, а с июня 2019 года его деятельность становится положительной: сумма ежегодной прибыли составляет около 2,3 млн. рублей.

Отчет о движении денежных средств - это документ финансовой отчетности, в котором отражаются поступления, израсходование и нетто-изменения денежных средств в ходе текущей хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности организации на определенный период.

Отчет о движении денежных средств очень важен для оценки финансовых возможностей ООО «РРМ МЕД», так как в нем представлена информация, отражающая операции, связанные с образованием финансовых ресурсов и с использованием этих ресурсов. При этом в качестве источников средств могут выступать: увеличение собственного капитала за счет дополнительный и целевых взносов учредителей, увеличение задолженности при новых кредитах, выручки от реализации и прочие доходы. Из отчета о движение денежных средств, представленного в приложении В, мы видим, что баланс наличности на начало и конец каждого отчетного периода положительный.

Интегральные показатели важны для анализа, так как они показывают отношения величин, приведенных к единой эквивалентной стоимости,

рассчитываемой на момент начала реализации проекта. Интегральные показатели представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	12,00 %
Период окупаемости	37 мес
Дисконтированный период окупаемости	42 мес
Средняя норма рентабельности	45,12 %
Чистый приведенный доход	36 819 369 руб.
Индекс прибыльности	1,72
Внутренняя норма рентабельности	36,93 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	23,76 %

Период расчета интегральных показателей - 60 месяцев.

Затраты на организацию фирмы, производящей медицинские изделия, детские сотки и контрацептивы из латекса, окупаются через 37 месяцев после начала реализации проекта. Разность дисконтированных поступлений и дисконтированных выплат, которые производятся в течение реализации проекта, составляют 36 819 369 рублей. Дисконтированные поступления превышают дисконтированные выплаты в 1,72 раза. Анализ полученных результатов, позволяет сделать вывод о том, что организация способна расплатится по своим обязательствам, эффективно использует свои активы и обладает достаточной финансовой устойчивостью.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1, 2 и 3. // Проспект, 2013. - 472 с.
2. ГОСТ 3-88 «Перчатки хирургические латексные»
3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2013. 383 с.
4. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справочно-методическое пособие / В.К. Беляев. - Иркутск: Изд-во Иркутского ун-та, 2015. - 219 с.
5. Беренс В. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / В. Беренс, П.М. Хавранек / Пер. с англ. М.: АОЗТ «Интерэксперт», 2015. - 342 с.
6. Технико-экономическое обоснование инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация. Учеб.-практ. пособие / Под общ. ред. В.М.Попова. - Изд. 4-е. М.: Финансы и статистика, 2015. - 423 с.
7. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2014.- 111 с.
8. 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, 2015. - 175 с.
9. Быкова Е.В. Финансовое искусство коммерции. / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива, 2015. - 153 с.
10. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2012. - 123 с.

11. 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.

12. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА – М, 2015. - 282 с.

13. Вэриан Х.Р. Микроэкономика: промежуточный уровень. Современный подход / Х.Р. Вэриан / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 986 с.

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

15. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2014.- 416с

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

17. Гренбэк Г.В. Бизнес-диагностика на промышленном предприятии / Г.В. Гренбэк, Е.А. Соломенникова // ЭКО: экономика и организация промышленного производства. Новосибирск, 2016, № 12. - 38-52 с.

18. Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика / Попов В.М., Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 367 с.

19. Демин А.А. Фирма: испытание рынком. / А.А. Демин, В.Б. Акулов. - СПб.: Петрополис, 2015. - 134 с.

20. Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение / Т.Г. Долгопятова. - М.: Акад. нар. хоз. при Правительстве РФ: Дело, 2014. 285 с.

21. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Дэвид Г. Бэнгз. - М.: Изд-во «Финпресс», 2015. - 256 с.

22. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Учеб. Пособие. / В.С. Ефремов. - М.: «ДИС», 2014. - 288 с.

23. Заседателев О.В. Некоторые вопросы управления инвестициями / О.В. Заседателев // Вопросы экономики и конверсии. М., 2016, Вып. 2. 68-74 с.

24. Ивановский В.С. Рынок капитала, самофинансирование и инвестиционная деятельность фирмы / В.С. Ивановский. - М.: Рос. экон. журнал, 2014. - 80 с.

25. Ильенкова Н.Д. Применение анализа безубыточности при разработке производственной программы / Н.Д. Ильенкова // Экономика и коммерция. Сер.9 Электр. техника. М., 2014, Вып. 3. 105-113 с.

26. Инвестиционная активность предприятий // Экономист. М., 2015, № 5. 51-62 с.

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

28. Калашников В.А. Словарь рыночной экономики / В.А. Калашников М.: ИВЦ «Маркетинг», 2016. - 56 с.

29. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений Н.Л. Карданская М.: Рус. делов. лит., 2015. - 288 с.

30. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников / Челяб. гос. техн. ун-т. Челябинск, 2014. - 192 с.

31. Киперман Г. Планирование деятельности акционерного общества / Г. Киперман // Журнал для акционеров, М., 2016, № 1. - 31-34 с.

32. 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.

33. Корякин Д.Ю. Современное предпринимательство и его отражение в реальной политике / Д.Ю. Корякин. - М.: Луч, 2012. 41 с.

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

35. Ковалевский К.А. Технология бродильных производств. Учебное пособие./ К.А. Ковалевский. – М.: «ИНКОС», 2014. – 340 с.

36. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М.Н. Крейнина. - М.: «ДИС», 2015. - 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. М., 2016, № 6. 61-67 с.

39. Мальцев П.М. Технология бродильных производств. 2-е изд., перераб. и доп. П.М. Мальцев. – М.: Пищевая промышленность, 2015. - 560 с.

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

41. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. – М., Информэлектро, 2009.

42. Обзор российского рынка резиновых изделий медицинского назначения [электронный ресурс] – режим доступа: http://www.foodmarket.spb.ru

43. Рынок медицинских изделий из резины в России - 2015. Показатели и прогнозы [электронный ресурс] – режим доступа http://tebiz.ru/mi/marketjuice.php

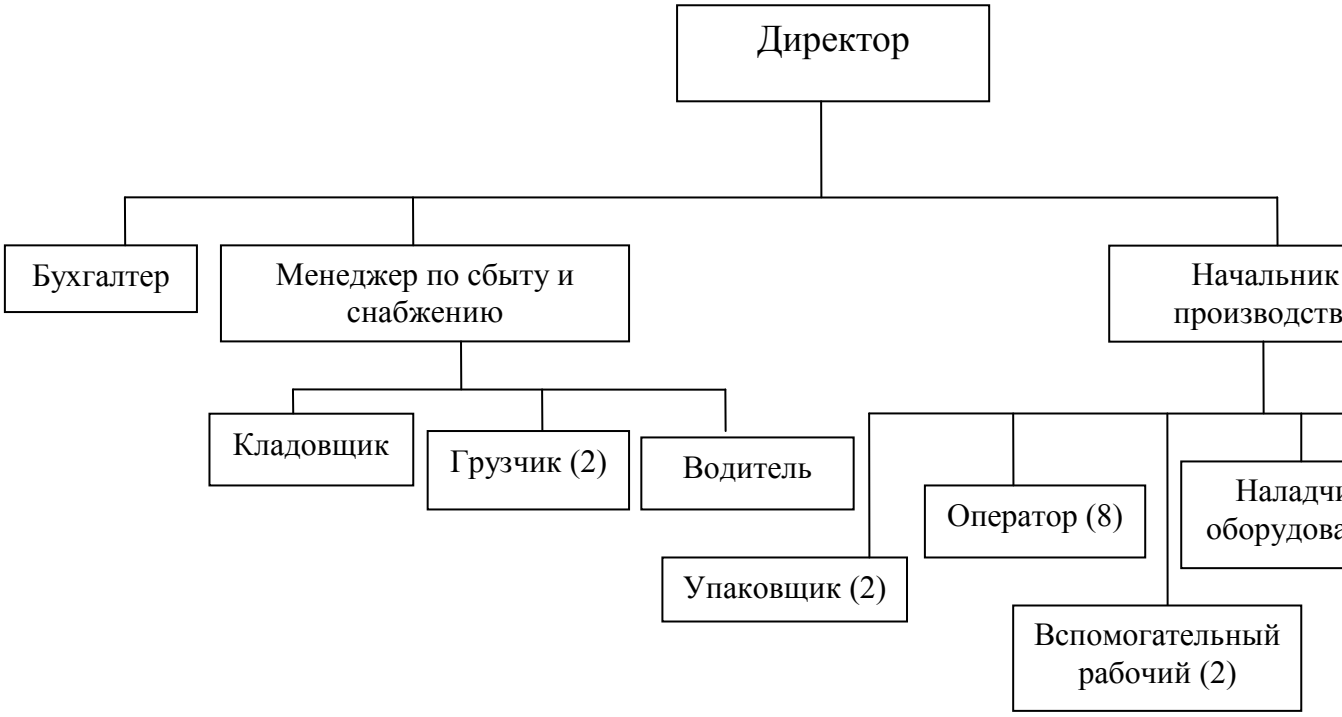
44. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика. / Е.С. Стоянова – М.: Перспектива, 2012. – 275 с.

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

46. 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.

47. Экономический анализ: Основы теории.: Учебник / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой. – М.: Высшее образование, 2014. – 513 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ



Организационная структура управления ООО «РРМ МЕД»

Отчет о финансовых результатах ООО «РРМ МЕД», руб.

Показатели	7.2017	8.2017	9.2
Валовой объем продаж			
Чистый объем продаж			
Материалы и комплектующие			
Суммарные прямые издержки			
Валовая прибыль			
Налог на имущество		1 324,42	1
Административные издержки			
Производственные издержки			
Маркетинговые издержки			
Зарплата административного персонала	132 600,00	133 140,23	133
Зарплата производственного персонала	93 600,00	93 981,34	94
Зарплата маркетингового персонала	52 000,00	52 211,85	52
Суммарные постоянные издержки	278 200,00	279 333,42	280
Амортизация			6
Проценты по кредитам		51 885,59	77
Суммарные непроизводственные издержки		51 885,59	83
Другие издержки	55 084,75	948 385,58	952
Убытки предыдущих периодов		333 284,75	1 614
Налогооблагаемая прибыль	-333 284,75	-1 614 213,76	-2 931
Чистая прибыль	**-333 284,75**	**-1 614 213,76**	**-2**

Продолжение таблицы 7.7

Показатели	12.2017	1.2018	2.2
Валовой объем продаж	1 804 051,90	3 622 803,65	5 456
Чистый объем продаж	1 804 051,90	3 622 803,65	5 456
Материалы и комплектующие	866 897,41	1 740 858,52	2 621
Суммарные прямые издержки	866 897,41	1 740 858,52	2 621
Валовая прибыль	937 154,48	1 881 945,14	2 834
Налог на имущество	15 059,24	14 928,61	14
Административные издержки	36 732,94	73 765,19	111
Производственные издержки	146 931,76	295 060,77	444
Маркетинговые издержки	76 442,88	153 508,63	231
Зарплата административного персонала	220 231,95	221 129,20	222
Зарплата производственного персонала	610 281,29	612 767,66	615
Зарплата маркетингового персонала	392 702,75	394 302,67	395
Суммарные постоянные издержки	1 483 323,57	1 750 534,11	2 019
Амортизация	285 019,50	285 019,50	285
Проценты по кредитам	368 584,75	368 584,75	366
Суммарные непроизводственные издержки	653 604,25	653 604,25	651
Другие издержки	213 138,99		
Убытки предыдущих периодов	11 933 138,79	13 361 110,35	13 898
Налогооблагаемая прибыль	-13 361 110,35	-13 898 232,17	-13 750
Чистая прибыль	**-13 361 110,35**	**-13 898 232,17**	**-13**

Продолжение таблицы 7.7

Показатели	5.2018	6.2018	7.2018	
Валовой объем продаж	11 046 613,31	11 091 618,58	11 136 807,20	11 1
Чистый объем продаж	11 046 613,31	11 091 618,58	11 136 807,20	11 1
Материалы и комплектующие	5 308 206,77	5 329 833,06	5 351 547,46	5 3
Суммарные прямые издержки	5 308 206,77	5 329 833,06	5 351 547,46	5 3
Валовая прибыль	5 738 406,54	5 761 785,52	5 785 259,75	5 8
Налог на имущество	14 406,07	14 275,44	14 144,81	14
Административные издержки	224 924,02	225 840,38	226 760,49	22
Производственные издержки	899 696,06	903 361,54	907 041,94	91
Маркетинговые издержки	468 076,84	469 983,84	471 898,61	47
Зарплата административного персонала	224 754,91	225 670,59	226 590,00	22
Зарплата производственного персонала	622 814,81	625 352,24	627 900,00	63
Зарплата маркетингового персонала	400 767,79	402 400,57	404 040,00	40
Суммарные постоянные издержки	2 841 034,43	2 852 609,15	2 864 231,04	2 8
Амортизация	285 019,50	285 019,50	285 019,50	28
Проценты по кредитам	346 709,04	340 007,16	333 305,28	32
Суммарные непроизводственные издержки	631 728,54	625 026,66	618 324,78	61
Другие издержки	1 694 915,25	1 694 915,25	1 694 915,25	1 6
Убытки предыдущих периодов	13 057 361,77	12 501 039,53	11 926 080,53	11 3
Налогооблагаемая прибыль	-12 501 039,53	-11 926 080,53	-11 332 436,66	-10 7
Чистая прибыль	**-12 501 039,53**	**-11 926 080,53**	**-11 332 436,66**	**-10**

Продолжение таблицы 7.7

Показатели	11.2018	12.2018	2019 год	2
Валовой объем продаж	11 319 410,27	11 365 526,95	139 910 814,69	145
Чистый объем продаж	11 319 410,27	11 365 526,95	139 910 814,69	145
Материалы и комплектующие	5 439 293,34	5 461 453,69	67 231 061,02	70 0
Суммарные прямые издержки	5 439 293,34	5 461 453,69	67 231 061,02	70 0
Валовая прибыль	5 880 116,93	5 904 073,25	72 679 753,67	75 6
Налог на имущество	13 622,27	13 491,64	151 710,18	13
Административные издержки	230 478,53	231 417,53	2 848 773,77	2 9
Производственные издержки	921 914,13	925 670,12	11 395 095,09	11 8
Маркетинговые издержки	479 636,03	481 590,12	5 928 424,35	6 1
Зарплата административного персонала	230 305,25	231 243,54	2 846 631,98	2 9
Зарплата производственного персонала	638 195,27	640 795,36	7 888 257,28	8 2
Зарплата маркетингового персонала	410 664,78	412 337,88	5 075 922,08	5 2
Суммарные постоянные издержки	2 911 193,99	2 923 054,56	35 983 104,55	37 4
Амортизация	285 019,50	285 019,50	3 420 234,00	3 4
Проценты по кредитам	306 497,76	299 795,88	3 074 803,99	2 1
Суммарные непроизводственные издержки	591 517,26	584 815,39	6 495 037,99	5 5
Другие издержки	1 694 915,25	1 694 915,25	4 822 033,90	
Убытки предыдущих периодов	9 438 912,06	8 770 043,91	8 082 247,49	
Налогооблагаемая прибыль	-8 770 043,91	-8 082 247,49	17 145 619,57	32 5
Налог на прибыль			3 429 123,91	6 5
Чистая прибыль	**-8 770 043,91**	**-8 082 247,49**	**13 716 495,65**	**26**

Таблица 7.8. Отчет о движении денежных средств ООО «РРМ МЕД», руб.

Показатели	7.2017	8.2017	9.
Поступления от продаж			
Затраты на материалы и комплектующие			
Суммарные прямые издержки			
Общие издержки			
Затраты на персонал	214 000,00	214 871,86	21
Суммарные постоянные издержки	214 000,00	214 871,86	21
Налоги	64 200,00	54 546,30	-14
Кэш-фло от операционной деятельности	-278 200,00	-269 418,17	-6
Затраты на приобретение активов	1 000 000,00	4 979 084,35	12 26
Другие издержки подготовительного периода	65 000,00	1 119 094,98	1 12
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-1 065 000,00	-6 098 179,33	-13 38
Целевые займы учредителей	145 000,00	3 420 000,00	4 53
Займы	1 000 000,00	3 000 000,00	9 00
Выплаты в погашение займов			
Выплаты процентов по займам		51 885,59	7
Выплаты по целевым займам			
Кэш-фло от финансовой деятельности	1 145 000,00	6 368 114,41	13 45
Баланс наличности на начало периода	200 000,00	1 800,00	
Баланс наличности на конец периода	**1 800,00**	**2 316,91**	

Продолжение таблицы 7.8

Показатели	**12.2017**	**1.2018**	
Поступления от продаж	1 419 187,49	3 559 532,62	5 7
Затраты на материалы и комплектующие	1 022 938,95	2 054 213,05	3 0
Суммарные прямые издержки	1 022 938,95	2 054 213,05	3 0
Общие издержки	306 926,95	616 354,81	92
Затраты на персонал	940 935,37	944 768,86	94
Суммарные постоянные издержки	1 247 862,32	1 561 123,67	1 8
Налоги	-653 313,93	-204 819,26	-7
Кэш-фло от операционной деятельности	-198 299,85	149 015,16	82
Затраты на приобретение активов			
Другие издержки подготовительного периода	251 504,01		
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-251 504,01		
Целевые займы учредителей	820 000,00	220 000,00	
Займы			
Выплаты в погашение займов			13
Выплаты процентов по займам	368 584,75	368 584,75	36
Выплаты по целевым займам			
Кэш-фло от финансовой деятельности	451 415,25	-148 584,75	-50
Баланс наличности на начало периода	1 343,88	2 955,28	3
Баланс наличности на конец периода	**2 955,28**	**3 385,69**	**3**

Продолжение таблицы 7.8

Показатели	**5.2018**	**6.2018**	**7.2018**	
Поступления от продаж	12 296 144,96	13 070 407,85	13 123 658,31	1
Затраты на материалы и комплектующие	6 263 683,98	6 289 203,01	6 314 826,00	
Суммарные прямые издержки	6 263 683,98	6 289 203,01	6 314 826,00	
Общие издержки	1 879 382,36	1 887 039,19	1 894 727,22	
Затраты на персонал	960 259,63	964 171,84	968 100,00	
Суммарные постоянные издержки	2 839 641,98	2 851 211,04	2 862 827,22	
Налоги	-7 237,00	119 927,47	277 371,31	
Кэш-фло от операционной деятельности	3 200 055,99	3 810 066,33	3 668 633,78	
Затраты на приобретение активов				
Другие издержки подготовительного периода				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности				
Целевые займы учредителей				
Займы				
Выплаты в погашение займов	518 855,22	518 855,22	518 855,22	
Выплаты процентов по займам	346 709,04	340 007,16	333 305,28	
Выплаты по целевым займам	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	
Кэш-фло от финансовой деятельности	-2 865 564,26	-2 858 862,38	-2 852 160,50	-
Баланс наличности на начало периода	235 843,03	570 334,76	1 521 538,71	
Баланс наличности на конец периода	**570 334,76**	**1 521 538,71**	**2 338 011,98**	

Продолжение таблицы 7.8

Показатели	**11.2018**	**12.2018**	**2019 год**	**2020**
Поступления от продаж	13 338 838,49	13 393 182,57	164 889 918,14	171 74
Затраты на материалы и комплектующие	6 418 366,14	6 444 515,36	79 332 652,00	82 61
Суммарные прямые издержки	6 418 366,14	6 444 515,36	79 332 652,00	82 61
Общие издержки	1 925 793,85	1 933 639,77	23 803 305,99	24 78
Затраты на персонал	983 973,31	987 982,14	12 162 162,57	12 66
Суммарные постоянные издержки	2 909 767,16	2 921 621,91	35 965 468,56	37 45
Налоги	382 260,74	753 210,01	14 925 350,58	20 18
Кэш-фло от операционной деятельности	3 628 444,45	3 273 835,29	34 666 447,00	31 48
Выплаты в погашение займов	518 855,22	518 855,22	6 226 262,63	6 22
Выплаты процентов по займам	306 497,76	299 795,88	3 074 803,99	2 10
Выплаты по целевым займам	2 000 000,00	2 000 000,00	5 690 000,00	
Кэш-фло от финансовой деятельности	-2 825 352,98	-2 818 651,10	-14 991 066,61	-8 33
Баланс наличности на начало периода	4 899 869,23	5 702 960,70	6 158 144,88	25 83
Баланс наличности на конец периода	**5 702 960,70**	**6 158 144,88**	**25 833 525,28**	**4**