

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**Разработка системы менеджмента предприятия по
производству бижутерии**

Студент группы 143ЭМ31

(номер группы)

_____ (подпись, дата)

Негодяева Валерия

Олеговна
(фио полностью)

Руководитель Д.Т.Н., профессор

(должность)

_____ (подпись, дата)

Дорофеев В.Д.
(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Нормоконтролер ст. преподаватель

(должность)

_____ (подпись, дата)

_____ (фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

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

Заведующий кафедрой

_____ (подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

_____ (подпись, дата)

Дубина Г.И.

(фамилия, инициалы)

Пенза 2018

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 86 листов, 26 рисунков, 18 таблиц, 41 литературного источника, 3 приложений.

БИЖУТЕРИЯ, МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА БИЖУТЕРИИ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-технологических мероприятий по созданию предприятия, производящего высокохудожественную бижутерию и их экономическое обоснование.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования рынка бижутерии; дано технико-технологическое обоснование проекта; разработана система эффективного управления вновь создаваемого предприятия; дано экономическое обоснование проектного решения.

Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 42 месяцев.

Полное юридическое название создаваемого предприятия – общество с ограниченной ответственностью «Натура».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Маркетинговые исследования рынка.....	8
1.1 Анализ рынка.....	8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	14
1.3 Анализ потребителей.....	20
2 Техничко-технологическое обоснование проекта	25
2.1 Характеристика производимой продукции.....	25
2.2 Технология производства продукции.....	29
2.3 Логистика производственных процессов.....	36
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	44
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	44
3.2 Формирование стратегий организации.....	51
3.3 Управление качеством в организации.....	57
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	62
Заключение.....	73
Список использованных источников.....	76
Приложение А.....	81
Приложение Б.....	82
Приложение В.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Сделать образ интересным и привлекательным помогают аксессуары. С их помощью девушки могут подчеркнуть достоинства внешности, правильно расставить акценты. Одним из самых распространенных женских аксессуаров являются «украшения», которые могут быть как из натуральных, так и синтетических материалов. Одним из наиболее значимых товарных групп в данной категории аксессуаров является бижутерия, представляющая собой украшения из недорогих материалов. В последние годы в Европе и Америке наметилась новая волна возрастающего интереса к бижутерии как средству, способному серьезно дополнить и подчеркнуть стиль одежды. Крупнейшие дома моды стали вновь активно обращаться к бижутерии. Российские женщины также почувствовали преимущества европейского способа обновления гардероба - при помощи украшений и аксессуаров, и таким образом, мода на них пришла и в Россию. В последние годы рынок бижутерии активно расширяется, появляются новые магазины с разнообразным ассортиментом бижутерии.

Эксперты рынка бижутерии отмечают, что в России конкуренция не высокая. Это говорит о том, что каждый может, начав с нуля, добиться много, при этом сопротивления со стороны конкурентов не будет практически видно. При этом каждый год рынок бижутерии расширяется. Все это создает благоприятные предпосылки для организации предприятия, производящего данный вид продукции.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-технологических мероприятий по созданию предприятия, производящего высокохудожественную бижутерию и их экономическое обоснование.

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

- провести маркетинговые исследования рынка бижутерии;

- дать технико-технологическое обоснование проекта;
- разработать систему эффективного управления вновь создаваемого предприятия;
- дать экономическое обоснование проектного решения.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, научные труды российских и зарубежных ученых, освещающие различные аспекты предпринимательских структур, теории управления, в том числе управления инвестиционными проектами.

Основу исследования составил системный подход к изучению процессов и явлений. При разработке конкретных проблем в качестве инструментария использовались такие методы как общенаучные приемы анализа и синтеза, методы сравнения и аналогий, методы обобщения и другие.

Информационно-эмпирическая база исследования включает в себя данные Росстата, программы социально-экономического развития предпринимательских структур России и Пензенской области, нормативно-справочные данные, данные проведенных маркетинговых исследований, опубликованные в периодической литературе и размещенные в сети Интернет.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

В 2013-2016 гг. рынок бижутерии в России показывал хорошие темпы роста в среднем на 6% в год. Динамичное развитие рынка связано с всплеском активности на рынке одежды, ростом покупательской способности населения и приходом в Россию большого количества крупных мировых игроков (Diva, Accessorize, Claire's, Iness M, Paris, Guess Accessories и др.). В 2016 году емкость рынка бижутерии оценивается аналитиками маркетингового агентства DISCOVERY Research Group в 1,23 руб. (рисунок 1.1.) [33].

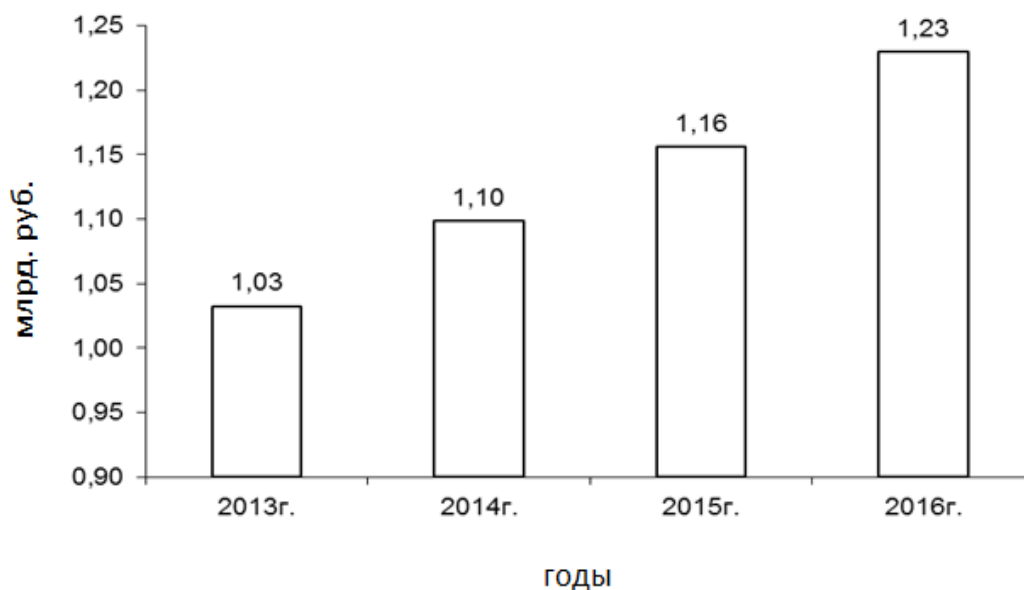


Рисунок 1.1 – Объем российского рынка бижутерии

По прогнозам аналитиков, в ближайшие годы объем розничного рынка бижутерии в стоимостном выражении покажет положительную динамику развития, в 2017-2020 г.г. совокупный среднегодовой темп прироста составит 10%.

В структуре рынка по видам изделий на первом месте по продажам находятся серьги, на втором цепи, а на третьем браслеты (рисунок 1.2).

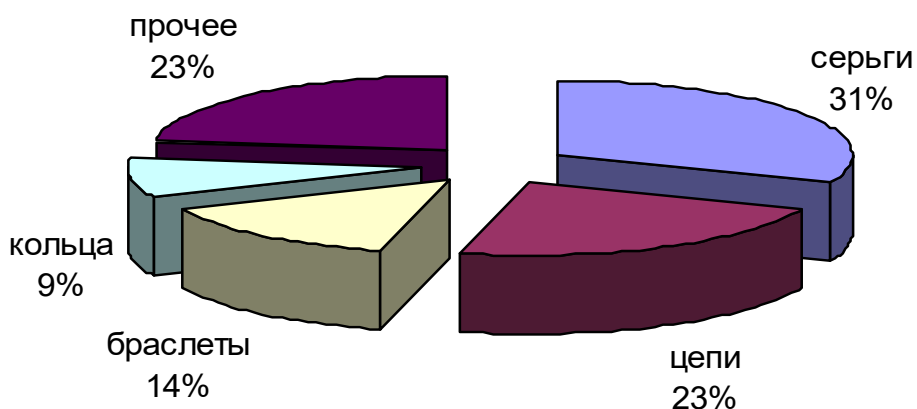


Рисунок.1.2 – Структура рынка бижутерии по видам продукции в 2016 году

Анализируя структуру рынка бижутерии по используемым материалам, следует отметить, что наибольшую долю занимают изделия из металлов, затем идут изделия из пластика, тройку лидеров замыкают изделия из натурального дерева (рисунок 1.3) [35].

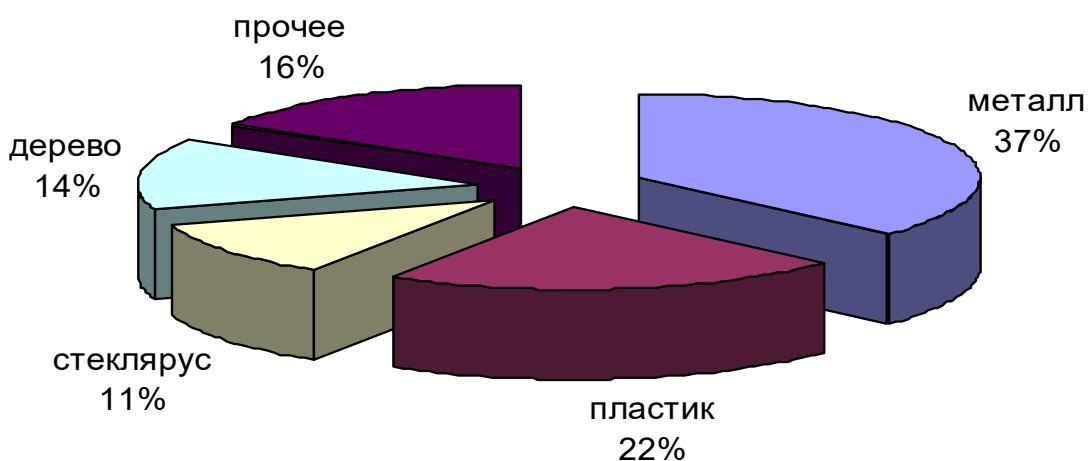


Рисунок 1.3 – Структура российского рынка бижутерии по используемым материалам в 2016 году

Таким образом, емкость российского рынка бижутерии из металла оценивается в 2016 году в 455,1 млн. руб., при этом среднегодовые темпы роста за период 2013-2016 гг. составили 10% (рисунок 1.4).

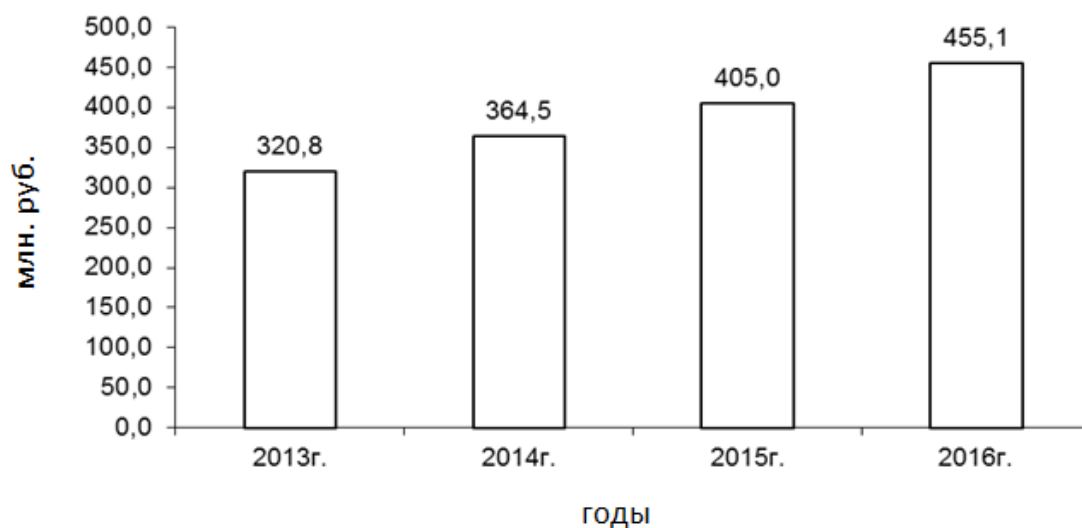


Рисунок 1.4 – Динамика российского рынка бижутерии из металла
Рынок бижутерии делится на три категории (рисунок 1.5) [33].

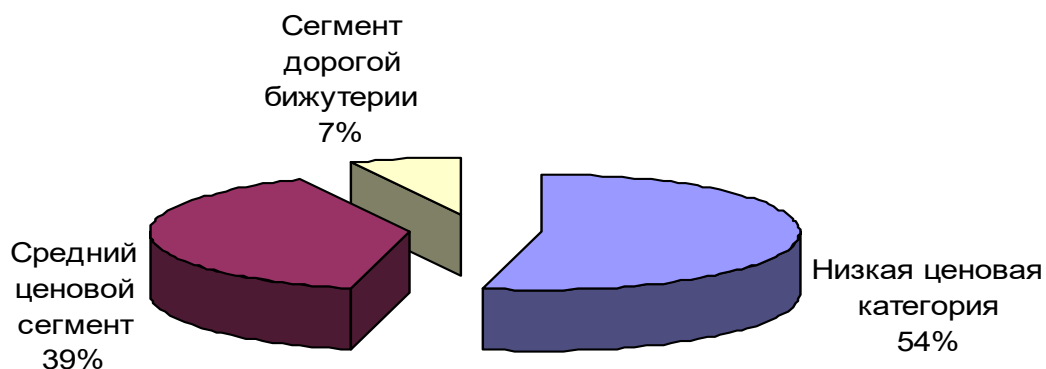


Рисунок 1.5 – Структура российского рынка бижутерии по ценовым категориям в 2016 году

Наибольшую долю российского рынка занимает низкая ценовая категория, включающая в себя украшения, стоимость которых не превышает 500 руб., а основная масса продается в рознице по цене 200-350 руб.

Большую часть рынка данной ценовой категории занимают иностранные производители (рисунок 1.6).

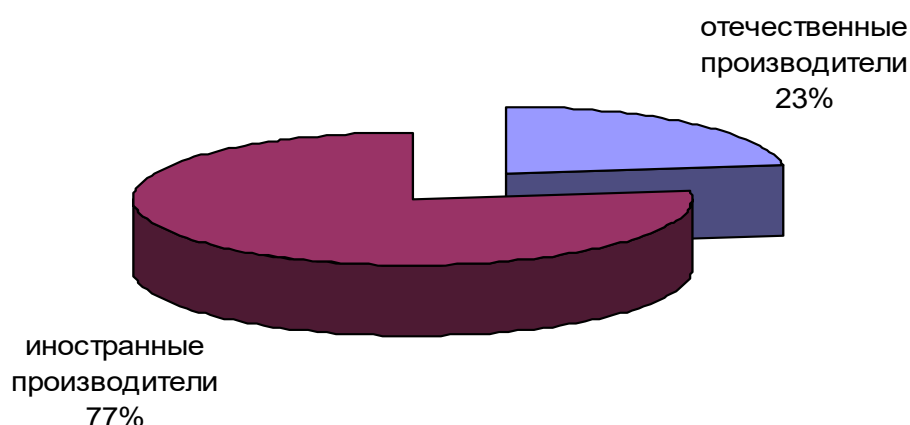


Рисунок 1.6 – Доля иностранных производителей на российском рынке бижутерии сегмента низкой ценовой категории

Большинство изделий этой ценовой категории производится в Китае, Турции, Индии, Афганистане и Сирии (рисунок 1.7).

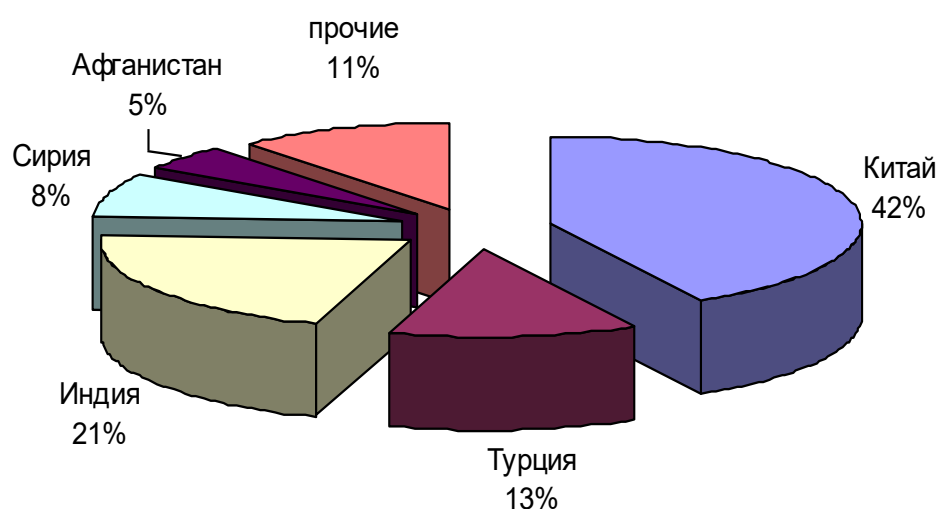


Рисунок 1.7 – Структура импорта на российском рынке бижутерии сегмента низкой ценовой категории

Дешевая бижутерия лидирует по объему продаж в натуральном выражении. Основными каналами реализации для этого сегмента служат открытые рынки, киоски и лотки.

Средний ценовой сегмент представляют товары, выпускаемые под собственными торговыми марками. Розничная стоимость такой бижутерии колеблется от 700 до 2000 руб. Доля импорта здесь, чуть ниже, однако превышает половину рыночного сегмента (рисунок 1.8).

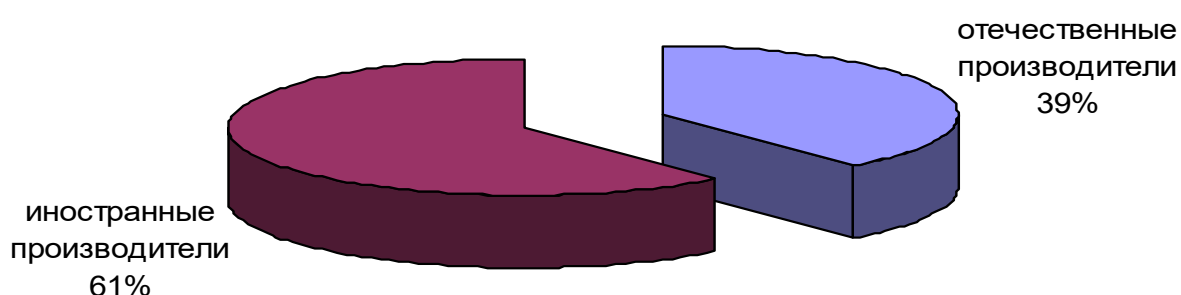


Рисунок 1.8 – Доля иностранных производителей на российском рынке бижутерии среднего ценового сегмента

Изделия средней ценовой категории также производятся, в основном, в Китае, хотя надписи на этикетках могут утверждать обратное. Как правило, дизайн такой бижутерии разрабатывается, действительно, в Италии или во Франции, но изготавливается она на китайских или корейских фабриках. Такая бижутерия представляет собой качественные и модные украшения. Средняя ценовая категория является второй по объемам продаж в натуральном выражении, зато в стоимостном эквиваленте она лидирует, опережая как дешевую, так и дорогую продукцию - ее доля составляет 49% от общего объема продаж в денежном выражении. Основными каналами реализации бижутерии данной группы являются прилавочно-витринные секции, бутики в крупных торговых центрах, отделы в универмагах,

интернет-магазины, а также небольшие специализированные торговые точки. Импортируется такая бижутерия не только из Китая, но из Польши, Франции, Германии, Швейцарии и Италии (рисунок 1.9) [35].

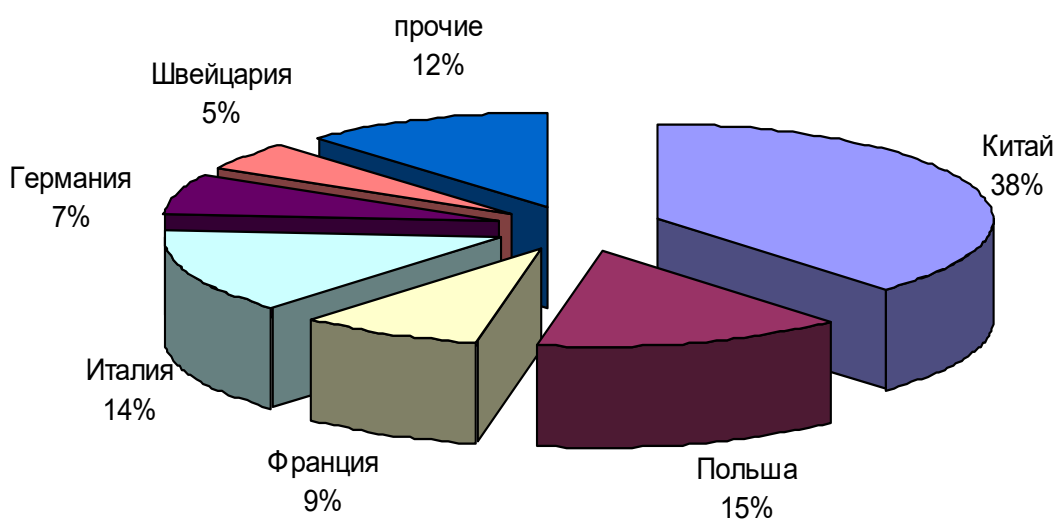


Рисунок 1.9 – Структура импорта на российском рынке бижутерии среднего ценового сегмента

Сегмент дорогой бижутерии представлен изделиями стоимостью в среднем 2000-6000 руб. Однако цена эксклюзивных изделий может доходить и до \$1500 и выше. В эту группу попадают украшения таких известных модных домов, как Yves Saint-Laurent, Christian Dior, Christian Lacroix, Kenzo, Valentino. Бижутерию класса люкс можно приобрести в основном в престижных магазинах и бутиках названных брендов, где продается одежда и обувь одноименных торговых марок [35].

Наиболее предпочтительным сегментом для вновь создаваемого предприятия, на наш взгляд, является средний ценовой сегмент.

На основании приведенных данных проведем оценку привлекательности данного рыночного сегмента на основе определенных показателей (таблица 1.1). 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 1.1 – Привлекательность рынка

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

Таким образом, проведенные расчеты показывают, что данный рынок является достаточно привлекательным. 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 иностранными производителями, то основными конкурентами на рынке будут отечественные производители.

В настоящее время самыми крупными производителями бижутерии в России являются «Русская бижутерия», «Покровское», «Ронтайлер», «Эмилиано», «Аверс-М», «Эвиса», «Ангел».

ОАО «Покровское» – находится в Москве. Предприятие оснащено современным отечественным и импортным оборудованием и имеет законченный технологический цикл производства. Продукция фирмы производится из различных видов сырьевого материала и в разнообразной цветовой гамме. Имеет ряд наград, в том числе «Почетный диплом за заслуги в укреплении конкурентоспособности России» и диплом «Сто лучших товаров России».

ООО «Русская бижутерия» Фабрика была основана в 1998 году. Основатель фабрики Александр Бородин в 1990-е гг. с успехом занимался поставкой бижутерии из Италии, но после кризиса импорт стал нерентабельным, вот и появилась идея открыть свое производство в России. сегодня «Русская бижутерия» — единственная в России компания, которая производит бижутерию по итальянской технологии. «Русская бижутерия» является лидером на российском рынке производителей бижутерии.

ООО «Ронтайлер», расположено в Павловском Посаде. На предприятии внедрена система менеджмента качества на соответствие международным стандартам ИСО 9000. ООО «Ронтайлер» выпускает более 3000 моделей высококачественной, конкурентоспособной продукции. Продукция имеет экологический сертификат соответствия Госстандарта России. Стратегией фирмы «Ронтайлер» является выход на зарубежные рынки. Особой гордостью фабрики являются перламутровые расцветки и лазерная гравировка [34].

ОАО «Эмилиано» находится в городе Санкт-Петербурге. Предприятие оснащено современным итальянским оборудованием, способным производить до 60 млн. ед. в год с перспективой увеличения мощности до 100–120 млн. штук (вторая технологическая линия готовится к запуску в конце 2017 года). Производственный цикл, включающий непосредственно вытачивание бижутерии, отделку, крашение итальянскими материалами, занимает 2-3 дня. Ассортимент выпускаемой продукции разнообразен.

Современным динамично развивающимся предприятием, имеющим 12-летний опыт производства и разработки дизайна бижутерии, является ООО «Аверс-М». Сотрудники предприятия постоянно разрабатывают новые колористические решения, дизайн и модели продукции. Продукция ООО «Аверс-М» также имеет экологический сертификат соответствия Госстандарта России. На XXXII Федеральной оптовой ярмарке «Бижутерия и аксессуары» (февраль 2011 года) предприятие было награждено Сертификатом «Гарантия качества», а также дипломом «За предоставление высококачественной продукции».

Таким образом, отечественные компании и фирмы разрабатывают, производят и поставляют на внутренний рынок широкий ассортимент бижутерии.

Вновь создаваемое предприятие на первоначальном этапе будет продвигать свою продукцию на определенном географическом сегменте – рынке Поволжья. Выбор данного сегмента обусловлен наличием на рынке большого числа продавцов и практически отсутствия четко выраженного лидера, а также отсутствием приверженности покупателей к какой либо марке. Структура данного рынка выглядит следующим образом (рисунок 1.10) [33].

На сегодняшний день в список ведущих российских предприятий-поставщиков бижутерии в Поволжье входят 7 предприятий. При этом порядка 40% рынка приходится на незарегистрированные мелкие кустарные производства.

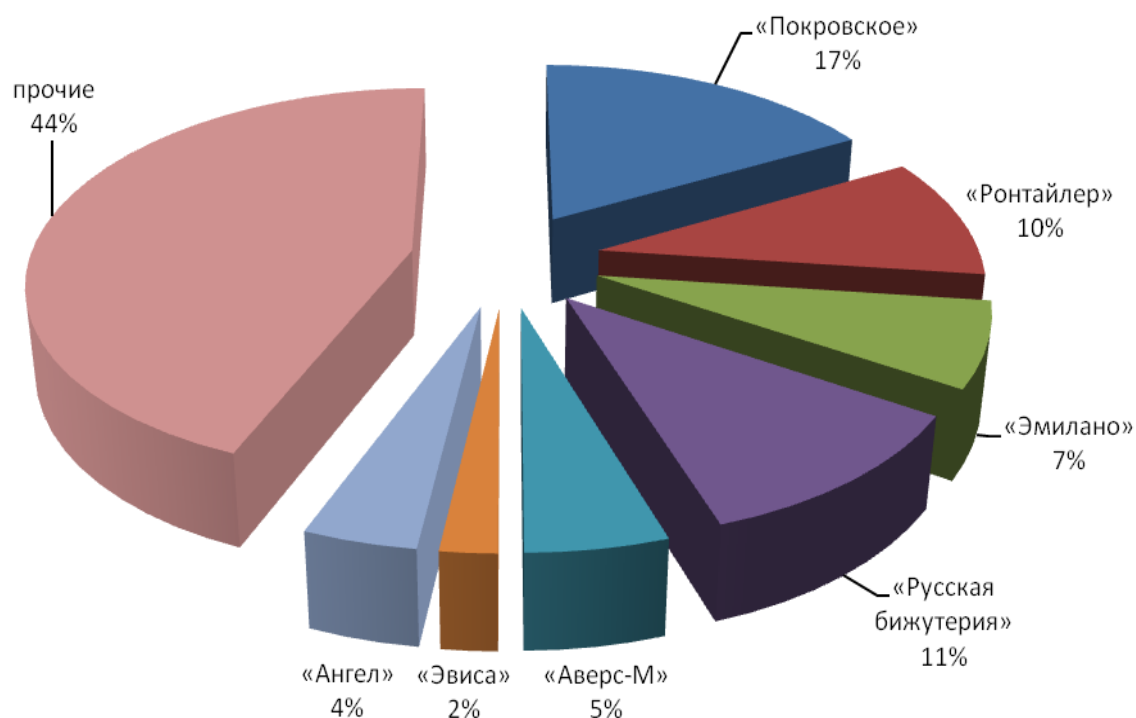


Рисунок 1.10 – Структура предложения на рынке Поволжья до появления ООО «Эксклюзив»

Далее в соответствии со схемой конкурентного анализа определяем конкурентные преимущества и отставания ООО "Эксклюзив" по отношению с наиболее значимыми конкурентами. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности производится по 10-балльной шкале. Качественное сравнение предприятий приведено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Качественное сравнение предприятий по конкурентным факторам

Конкурентные факторы	«Эксклюзив»	«Покровское»	«Ронтайлер»	«Эмилано»
1	2	3	4	5
Качество продукции	9	9	9	8
Доступность цены	5	8	6	8
Репутация (имидж) предприятия	6	9	8	7

Продолжение таблицы 1.2

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

Таким образом, анализ конкурентных преимуществ показал, что ООО «Эксклюзив» обладает рядом недостатков, обусловленных, прежде всего, его неизвестностью и формированием оптимальных производственных и управленческих процессов. Однако у предприятия есть явные преимущества, позволяющие создавать предпосылки для установления лидирующего положения на поволжском рынке.

Анализ конкурентных факторов для предприятий, приведенных в таблице 1.2, приведено в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Анализ конкурентных факторов

Предприятия-конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентное отставание
1	2	3
«Эксклюзив»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество 2. Широкий ассортимент 3. Достаточная и качественная производственная база 4. Имеются возможности снижения транспортных издержек 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неэффективная система продвижения продукции 2. Незвестность торговой марки
«Покровское»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Имеются возможности снижения транспортных издержек 2. Высокий уровень корпоративной культуры 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неэффективная система продвижения продукции 2. Узкий ассортимент 3. Незвестность торговой марки
«Ронтайлер»	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не имеются возможности снижения транспортных издержек
«Эмилано»	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Не имеются возможности снижения транспортных издержек • Высокая цена реализации продукции

В результате активной маркетинговой деятельности предприятие предполагает завоевать 3% рынка Поволжья (рисунок 1.11).

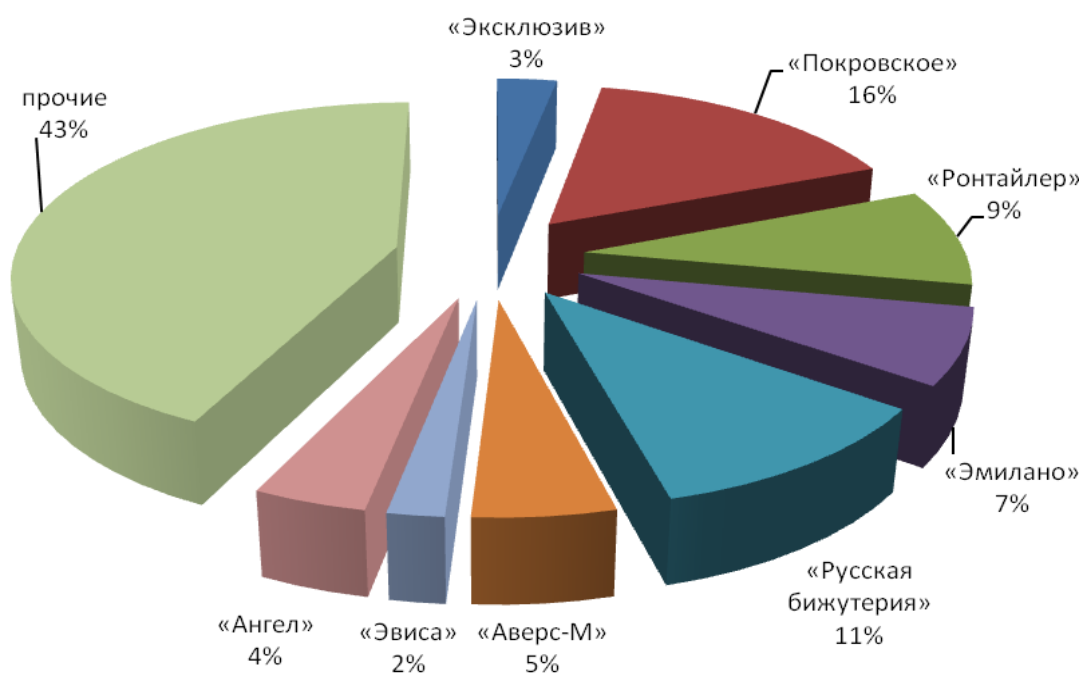


Рисунок 1.11 – Структура предложения на рынке Поволжья после появления ООО «Эксклюзив»

1.3 Анализ потребителей

В результате проведенного исследования было установлено, что на первоначальном этапе предприятие сможет реализовывать свою продукцию на территории Приволжского федерального округа (рисунок 1.12).

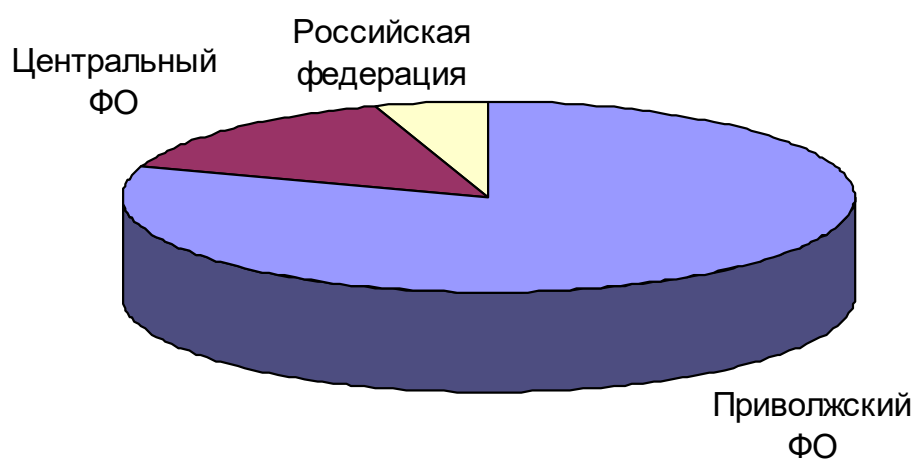


Рисунок 1.12 – Сегментация рынка по географическим признакам

По результатам проведения анкетирования людей, можно сделать вывод, что основными местами покупки бижутерии из натурального дерева являются специализированные магазины, либо специализированные отделы в торговых центрах либо крытых рынках (рисунок 1.13). Причем наибольший удельный вес в структуре продаж в настоящее время занимают специализированные магазины.

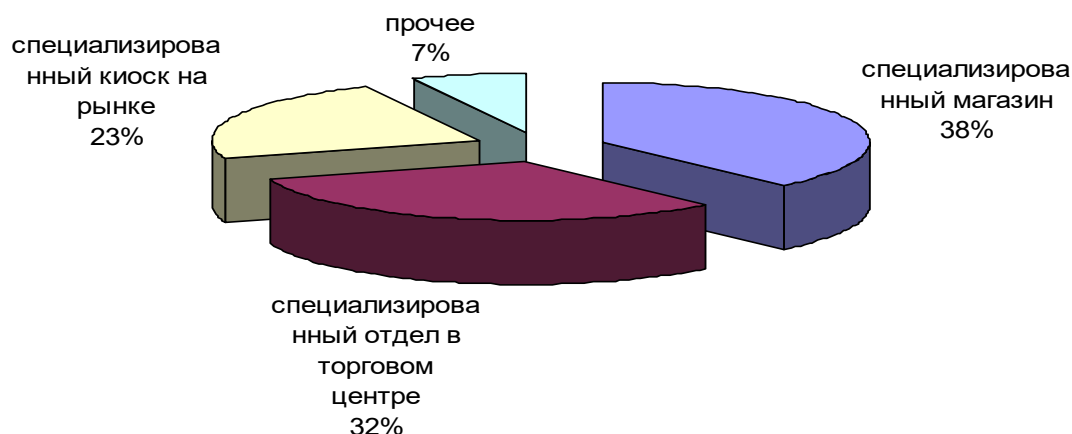


Рисунок 1.13 – Сегментирование потребителей по местам покупки продукции

Следует отметить, что при выборе бижутерии потребители предпочтение отдают в равной степени как отечественного, так и импортного производства (рисунок 1.14).

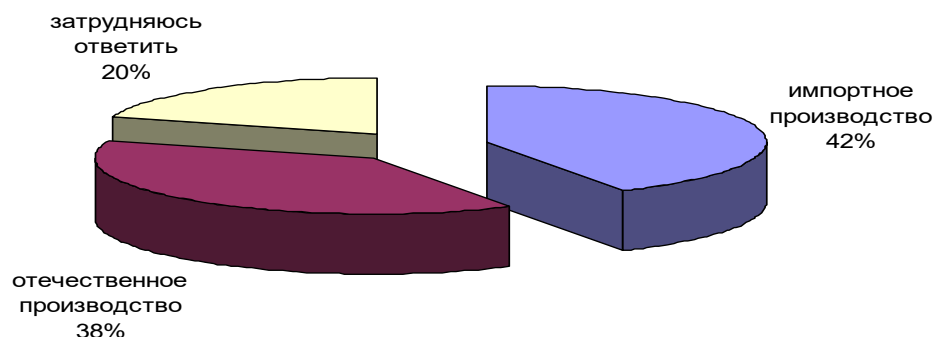


Рисунок 1.14 – Структура покупок бижутерии в зависимости от страны-производителя

Основными преимуществами отечественной продукции, по мнению респондентов, являются высокое качество продукции (рисунок 1.15).

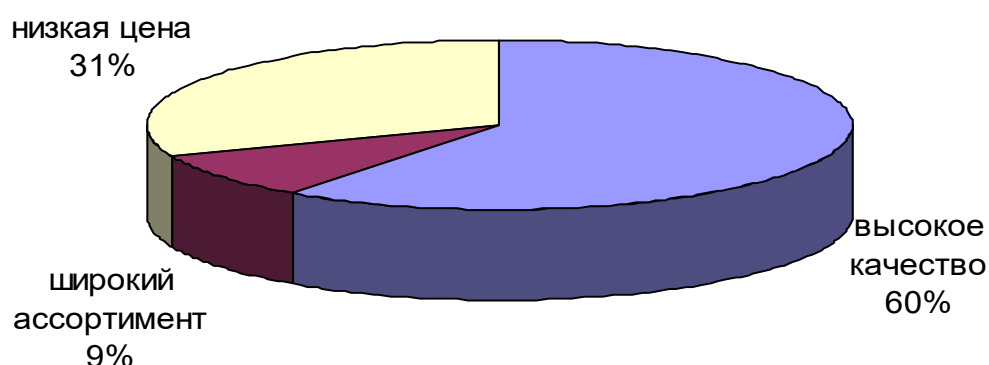


Рисунок 1.15 – Причины выбора отечественной продукции

Однако в качестве основных недостатков, отмечаются узкий ассортиментный ряд, отсутствие оригинальности моделей и другие. Продукция отечественных производителей востребована среди россиян в меньшей степени. Ее основным конкурентным преимуществом является доступная цена.

Обращает на себя внимание низкая приверженность российских покупателей к марке: они легко переключаются с одной марки на другую. Вследствие этого российские производители, предлагающие качественную и привлекательную по цене продукцию, имеют хороший потенциал для развития.

Наиболее активными покупателями данного типа продукции являются семейные люди (рисунок 1.16).

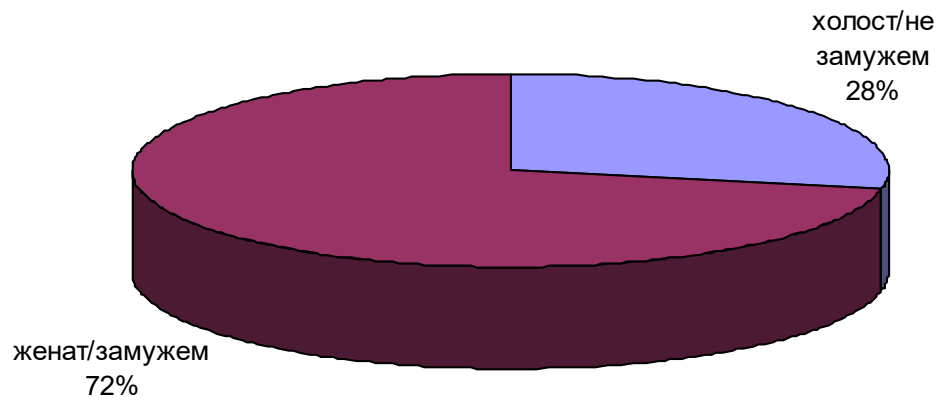


Рисунок 1.16 – Распределение потребителей по семейному положению

Причем основную массу покупок совершают люди в возрасте 35-45 лет (рисунок 1.17).

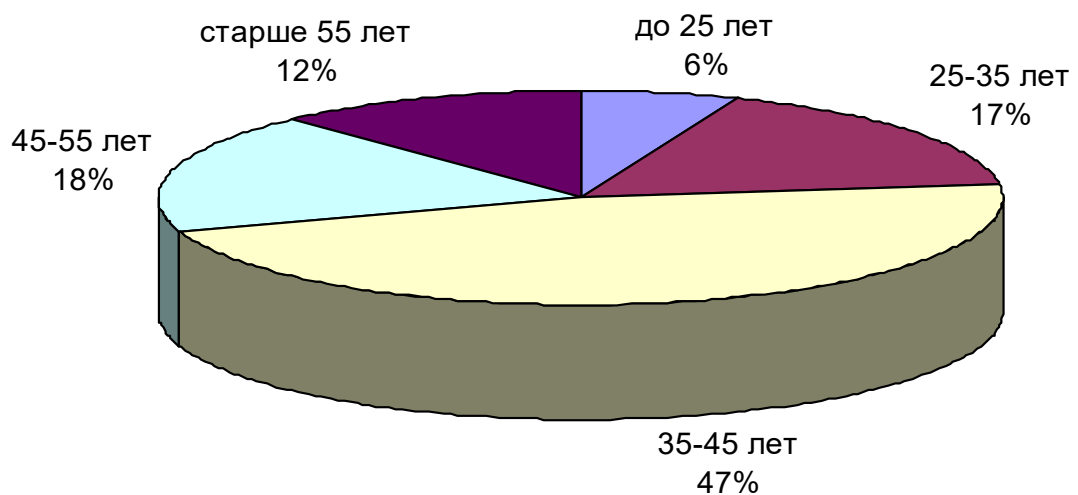


Рисунок 1.17 – Структура потребителей по возрасту

Анализируя уровень дохода потенциальных покупателей, можно отметить, что основными потребителями являются лица со среднедушевым доходом 15-25 тыс. руб. (рисунок 1.18).

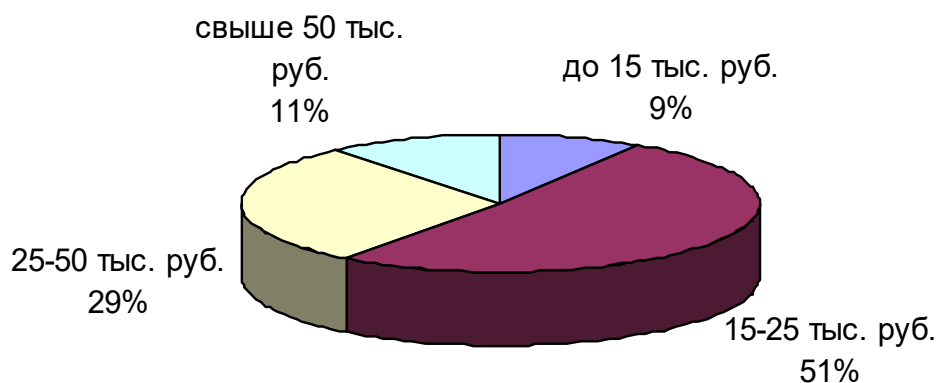


Рисунок 1.18 – Распределение потребителей по уровню дохода

Таким образом, в результате проведенного исследования была выявлена целевая аудитория – это люди, состоящие в браке, предпочитающие высокое качество продукции, в возрасте 35-45 лет со средним доходом 15-25 тыс. руб.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

ООО «Эксклюзив» будет производить следующие виды продукции:

1. Серьги (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Серьги

2. Браслеты (рисунок 2.1)



Рисунок 2.2 – Браслеты

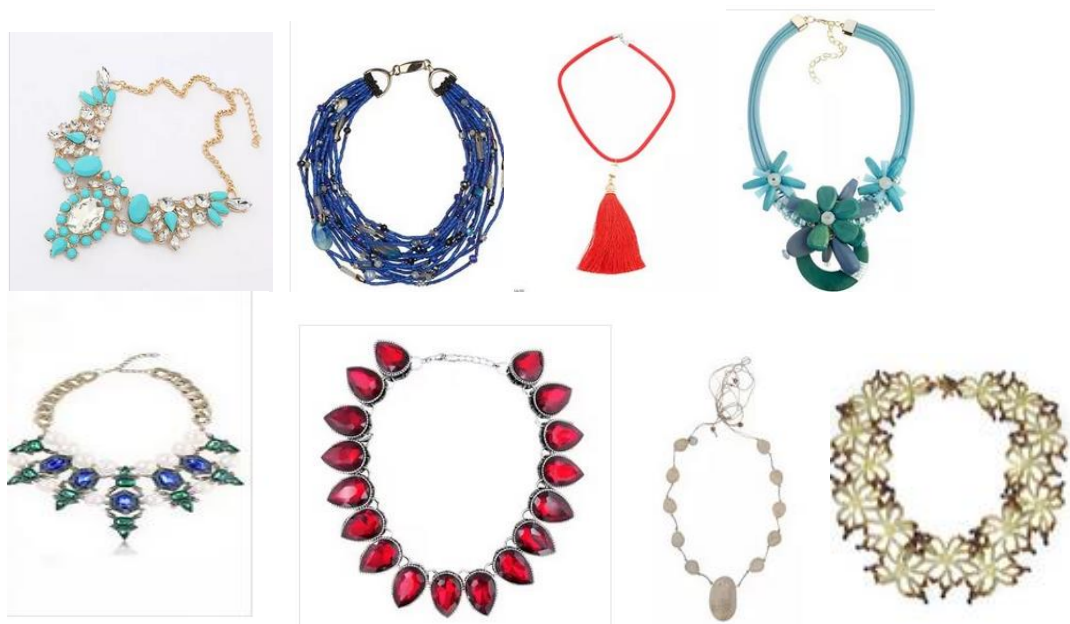


Рисунок 2.3 – Ожерелья

Производимая продукция будет удовлетворять следующим требованиям:

Лицевая поверхность – гладкая, с ровным блеском, за исключением тех случаев, когда полная или частичная матовость обусловлена фасоном, рисунком. Рельефы – чёткие, соответствующие утверждённому образцу. Для перламутровых изделий допускается лёгкий отлив. Не допускается наличие пузырчатости, сколов, выщербин, слоистости, короблений, раковин, неровностей, трещин, царапин, пористости, рифлёности, рисок, вздутий, бугорков, матовых и других пятен, инородных включений, следов полировочной пасты, загрязнений, заусенцев, крупинок, ямок и острых кромок.

Ободок – одинаковой ширины и высоты по всей окружности. Фигурные ободки должны были иметь чёткий рельеф. Не допускаются сколы и заусенцы. Отверстия должны быть расположены на одном диаметре с одинаковым расстоянием от краёв. Отверстия должны быть цилиндрической формы, стенки глазков – гладкими и чистыми. Не допускается на стенках наличие сколов, заусенцев, режущих краёв, перекосов.

Края – ровные по толщине, гладкие. Не допускается наличие сколов и острых, режущих кромок.

Тыльная сторона – ровная, гладкая. Может иметь блестящую или матовую поверхность. Не допускается наличие пятен.

Окраска – полнотонная, без пятен, ряби, мутности, соответствующая утверждённому образцу [38].

По показателям качества изделия должны соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные показатели качества продукции

Наименование показателя	Норма
Стойкость к горячей воде	Изделие должно сохранять внешний вид и окраску, не деформироваться при температуре $(70 \pm 5) ^\circ\text{C}$
Миграция красителя (стойкость красителя к протиранию)	Не допускается
Химическая стойкость	Изделие должно быть стойким к растворам кислот и действию мыльных щелочных растворов
Сопряжение деталей	Детали должны сопрягаться в соответствии с требованиями чертежа
Коробление, %, не более	0,5
Стойкость к загрязнению	Изделие должно хорошо отмываться от загрязнений
Стойкость рисунка к истиранию	2-3
Стойкость рисунка, нанесенного методом вакуумной или химической металлизации, балл, не ниже	3
Стойкость рисунка к моющим средствам, количество циклов, не менее	50
Гигиенические показатели	
Запах водной вытяжки, баллы, не более	1
Привкус водной вытяжки	Не допускается
Изменение цвета и прозрачности модельной вытяжки	Не допускается
Количества миграции вредных веществ, мигрирующих в модельные среды	Должно быть не более норм, указанных в таблице 1а

Бижутерия будет производиться из металлов и ювелирных сплавов.

В производстве продукции будут использоваться следующие металлы:

Медь – цветной металл красноватого цвета. Обладает высокой вязкостью и пластичностью, в связи с чем применяется для изготовления украшений с очень сложным узором. Проволока из красной меди в отожженном состоянии становится настолько мягкой и пластичной, что из нее без труда можно вить всевозможные шнуры и выгибать самые сложные элементы орнамента. Кроме того, медь очень легко спаивается сканым серебряным припоем, хорошо серебрится и золотится. Это делает ее незаменимым материалом в производстве филигранных украшений. Коэффициент линейного и объемного расширения меди при нагревании приблизительно такой же, как у горячих эмалей. В связи с этим при остывании эмаль хорошо держится на медном изделии, не трескается, не отскакивает. Благодаря этому медь широко используют ювелирные предприятия и предприятия народных художественных промыслов для производства эмалевых изделий, предпочитая ее всем другим металлам.

Мельхиор (франц. *melchior*) – никелевая бронза, сплав меди с никелем (12-20%), серебристого цвета с чуть желтоватым оттенком. Обладает большой тягучестью, легко обрабатывается в холодном состоянии. Применяется при изготовлении филигранных изделий. Иногда мельхиоровые филигранные изделия серебрят

Нейзильбер (нем. *Neusilber*, букв. – новое серебро) – сплав меди (основа) с никелем (от 5 до 35%) и цинком (от 13 до 45%). По цвету напоминает серебро. Обладает высокой прочностью, коррозионной стойкостью, удовлетворительной пластичностью. При повышении содержания никеля имеет белый цвет с зеленоватым или синеватым отливом. В зависимости от содержания никеля может иметь оттенки от серого и белого до серебристо-белого цвета. Украшения из нейзильбера покрывают тонким слоем серебра.

Олово – металл серебристо-белого цвета, очень ковкий. Легко раскатывается в тончайшие листочки – оловянную фольгу, хорошо вытягивается в проволоку. Применяется при изготовлении украшений в качестве припоя.

Томпак – сплав меди с цинком (10-12%) медно-красного цвета, пластичный, с высокой температурой плавления, хорошо поддается обработке в холодном состоянии. Применяется для изготовления изделий «под золото»: колец, серег, кулонов и пр.

В качестве инкрустации бижутерии будут использованы:

1. Акриловые или стеклянные стразы – представляют собой имитацию драгоценных камней. Для лучшего блеска снизу на стразы наносится зеркальный слой (амальгам). Они отличаются высокой прозрачностью, хорошим блеском и насыщенными цветами. Поэтому непрофессионалу практически невозможно отличить их от натуральных камней.

2. Фианит, кубик циркония и циркон – синтетические камни, имитация алмаза, по своим свойствам наиболее близкие к натуральным алмазам.

2.2 Технология производства продукции

Производственный процесс представляет собой совокупность всех процессов, связанных с превращением сырья и материалов в готовую продукцию. Технологический процесс – это та часть производственного процесса, которая непосредственно связана с изменением размеров. Формы и свойства древесины.

Технологией данного производства называют научно и практически обоснованную систему методов и приемов, применяемых для превращения сырья в готовую продукцию.

Для наглядного изображения последовательности операций при

изготовлении изделия прибегают к составлению схемы технологического процесса. К основным принципам построения схемы технологического процесса относятся:

1. Изготовление изделия следует проектировать с применением новейших методов и техники производства; последовательность операций механической обработки заготовок, деталей, узлов должна отвечать условиям точного базирования.

2. В массовом и серийном производстве следует стремиться к широкому применению автоматических и механизированных линий как более производительному виду современного оборудования; назначить последовательность обработки каждой детали, образование узлов и последовательности их обработки, сборки узлов в группы и сборки узлов и деталей в изделие.

3. Схема технологического процесса должна быть составлена так, чтобы маршруты движения деталей не пересекались, а тем более не образовывали возвратных потоков и петель.

4. Проводимые над деталями технологические операции обозначаются на технологической схеме кружками или прямоугольниками, а линии, соединяющие технологические операции, обозначают транспортные перевозки деталей или партий деталей от одного рабочего места к другому.

5. Правильно составленная технологическая схема должна давать представление обо всем технологическом процессе изготовления изделия и показывать в каком порядке необходимо располагать оборудование в цехах для прямоточного движения деталей от станка к станку в процессе их обработки.

Технологические операции при производстве бижутерии разделяют на основные и отделочные.

К основным относят плавку, литье, штампование, вальцевание, отжиг, волочение, цепевязание, обезжиривание, пайку, промывку и сушку.

К отделочным – операции по отделке, которые для каждого вида ювелирных украшений могут быть различны. Например, для цепочек и ожерелий может быть склотка, размягчение, алмазная обработка, алмазная огранка, нарезка, конечная сборка (или оконцовка). Для колец, браслетов и сережек – шлифование, полирование, закрепление вставки, матирование, нанесение защитно-декоративного покрытия.

Примерная схема технологических операций представлена на рисунке 2.4.

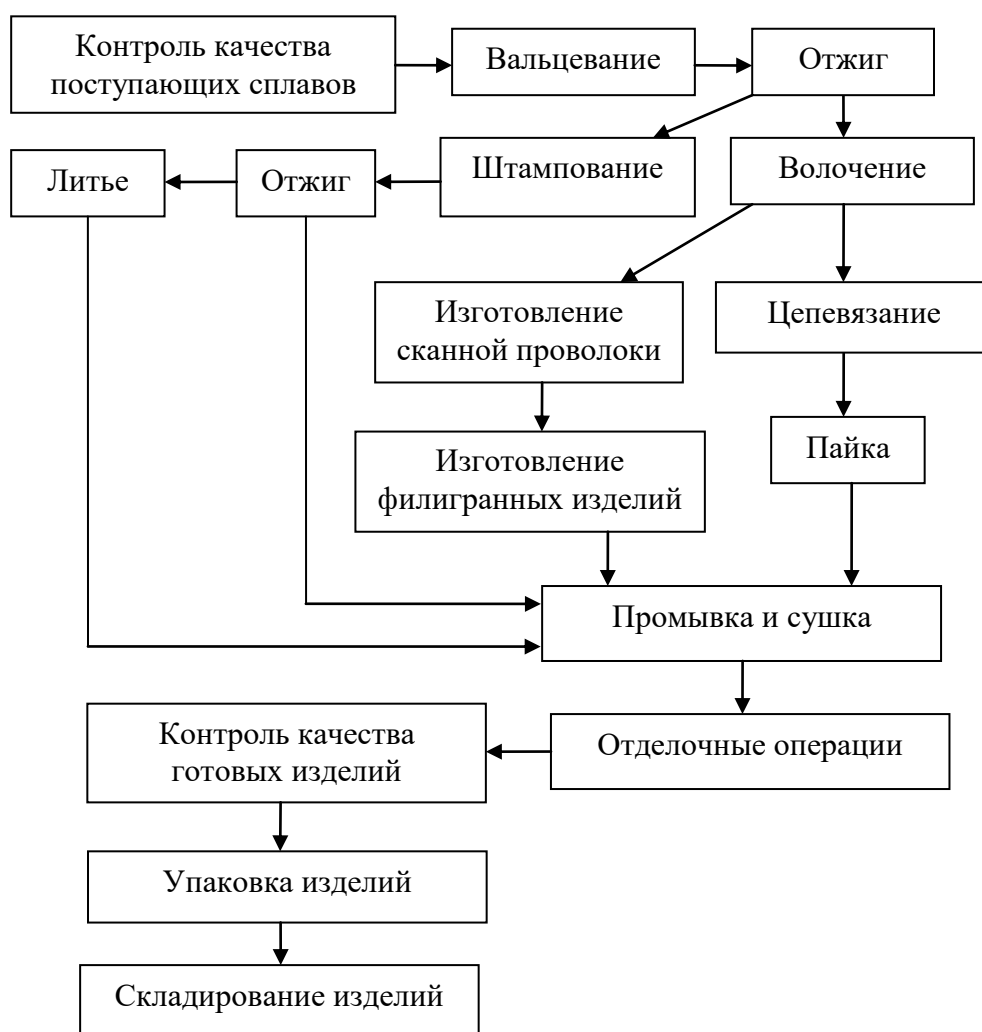


Рисунок 2.4 – Схема технологических операций производства бижутерии

На первоначальном этапе осуществляется оперативный контроль качества закупаемого сплава путем проведения количественного

химического анализа на соответствие нормируемого содержания металлов в сплаве.

Из химической лаборатории прутки или пластины поступают на вальцевание или литье по выплавляемым моделям.

Литье - это технологический процесс формирования изделия из жидкого расплава в форме.

Вальцевание (прокатка) - операция, заключающаяся в многократном протягивании металла (прутка или пластины) через вращающиеся валки. При этом получают листы или профилированные изделия различной толщины.

Отжиг – процесс нагрева металлического сплава до заданной температуры, выдержка при этой температуре и последующее охлаждение. Цель отжига – привести сплав в равновесное состояние. После отжига пластины направляются на операцию штампования, а прутки - на операцию волочения.

Штампование (штамповка) – процесс обработки материалов давлением в результате пластической деформации заготовки в штампах. При штамповке изделий выпрессовывается рисунок, который выгравирован на штамповке. Изделия сложных форм штампуются в несколько приемов с промежуточным отжигом. Методом штамповки изготавливают изделия массового производства. Примером может служить изготовление колец. Широкое применение нашли штамповка и штамповка с вырубкой при изготовлении столовых приборов (вилки, ложки, ручки ножей).

Волочение – это процесс, результатом которого является получение проволоки круглого сечения с определенным (заданным) диаметром (до 0,1 мм).

Проволока протягивается через отверстия фильеры с равномерным натяжением последовательно от отверстия с большим диаметром к отверстию с меньшим диаметром, не пропуская ни одного; в противном случае значительно снижается качество проволоки, поскольку материал испытывает чрезмерную нагрузку.

В результате операции волочения получается проволока строго определенного (заданного) диаметра с неопределенной длиной (в мотке до 100 м), которая еще раз направляется на отжиг.

Проволоку используют при производстве цепочек, плетеных браслетов, филигранных изделий, а также отделки изделий, получаемых методом литья.

Для получения цепочек и плетеных браслетов проволока направляется в цепевязальный цех на цепевязальные станки, которые позволяют получать изделия различных плетений (якорные, панцирные, кордовые и др.). После автоматического цепевязания получается цепь неопределенной длины с незапаянными звеньями, которая проходит промывку и обезжиривание и направляется на пайку.

Пайка – процесс получения неразъемных соединений с помощью легкоплавких металлических сплавов (припоев). Неразъемное соединение получается в результате смачивания расплавленного припоя, нагретого до пластического состояния с кромками основного металла и последующего охлаждения спая. В производстве металлической бижутерии применяют в основном газопламенную пайку. Припой, используемые при пайке украшений, маркируются согласно процентному содержанию в них драгоценного металла.

Отбеливание. После отжига и пайки поверхность изделий необходимо очистить от оксидной пленки (результат отжига) и частиц флюса, образовавшихся при пайке. Процесс удаления оксидной пленки и флюса называется в ювелирном деле отбеливанием.

Скань (филигрань) получается в результате скручивания двух или нескольких проволок, образующих веревочку, которую сплющивают в ленту, по ее краю образуются косые рубчики.

Различают различные техники скани. При накладной скани узор набирается на корпус изделия, а затем припаивается, пространство между проволоками эмалируется цветными эмалями. В результате получают цветочный орнамент или другой рисунок. При ажурной скани основой

служит жесткая бумага или картон, на которые наносится рисунок. По рисунку выкладывается сканная проволока в виде завитков, спиралек или орнамента, которая приклеивается к картону нитролаком или столярным клеем. Отдельные части сканной проволоки посыпают порошкообразным припоем и паяют. При пайке бумага и картон выгорают, и остается ажурный металлический узор.

После основных операций все изделия проходят промывку в УЗ-ваннах и сушку в сушильных барабанах с горячими опилками.

Далее переходят к отделочным операциям.

Шлифовку применяют для создания ровной поверхности с помощью вращающихся шлифовальных кожаных, войлочных или хлопчатобумажных кругов с использованием наждачных порошков на шлифовальных станках, а также вручную. Поверхность изделия после шлифовки приобретает матовый цвет.

Полировка придает металлическим изделиям зеркальный блеск с большим коэффициентом отражения. Процесс полировки осуществляют на полировальном станке с использованием полировальных паст и кожаных, войлочных или хлопчатобумажных полировальных кругов, а также вручную.

Гравировка – нанесение на поверхность изделий из металла неглубоких нарезок с помощью резцов (штихелей). Гравировка воспроизводит картины или орнаментный рисунок. Процесс гравировки заключается в том, что на металлическое изделие стальной иглой наносится рисунок, который углубляется с помощью штихелей.

Насечка – способ получения узора инкрустацией по металлу. С помощью штихеля в металле делаются углубления, в которые ввиваются (вставляются) пластинки или проволока другого металла для получения орнамента или узора.

Чеканка – нанесение на поверхность изделия рисунка, надписи, узоров ручным способом. Операция заключается в закреплении листовой заготовки на поверхности деревянного ящика, предварительно залитого в горячем

состоянии смолой. На листовую заготовку стальной иглой наносят контуры рисунка, а затем, ударяя молотком по чекану (тупое зубило), делают на листовой заготовке возвышения или заглабления. Чеканы изготавливают из металла, более мягкого, чем металл листовой заготовки, чтобы предотвратить появление на металле заготовки царапин.

Эмалирование – декоративное покрытие поверхности изделий из металла эмалью.

По способу нанесения различают:

- перегородчатую эмаль, заполняющую промежутки между металлическими элементами. Из перегородок на изделия набирается рисунок (узор), затем перегородки припаиваются к поверхности металла. Перегородки могут быть ленточные (прямоугольная в профиль лента), припаянные на гладь; а также из сканной проволоки, также припаянной на гладь;

- выемчатую эмаль, заполняющую углубления рисунка, вырезанного в металле. При этом нетронутая часть поверхности металла становится элементом орнамента (рисунка) эмаль по резьбе. Как правило, прозрачная эмаль наносится на поверхность гравированного изделия в виде орнамента, лучей и т. п. В результате изделие приобретает объемное гранение;

- эмаль по рельефу. Прозрачная или глухая эмаль наносится на литой или чеканный рельеф или узор;

- поливную эмаль, применяемую в основном при изготовлении эмалированной посуды. В ювелирном деле широко используют поливную эмаль с накладками, т. е. перед последним отжигом на эмаль кладут штампованные или другим способом выполненные изображения из золотого или серебряного листа; может выкладываться узор, орнамент. Далее изделие обжигается, при этом узор впаивается в слой эмали;

- росписную эмаль - живопись эмалевыми красками, при которой происходит несколько обжигов. После каждого обжига художник дополняет

рисунок новыми красками и деталями, а после каждой росписи изделие должно подвергаться обжигу при температуре 800-900 °С.

После завершения основных и отделочных операций осуществляется контроль качества готовых изделий, упаковывание и складирование.

Для производства продукции потребуется следующий состав оборудования (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Состав технологического оборудования

Наименование оборудования	Количество
Печь плавильная	1
Печь электрическая для прокатки форм	1
Бормашина	15
Вулканизатор	1
Набор инструмента	15

2.3 Логистика производственных процессов

Логистика закупок, являясь первой логистической подсистемой, определяет движение потоков сырья, материалов, комплектующих, и других предметов труда от поставщиков до складов предприятия [16].

Обеспечение предприятия «Эксклюзив» необходимыми материальными ресурсами осуществляет отдел снабжения и сбыта предприятия, в частности руководитель отдела снабжения и сбыта.

Задачи «что закупить» и «сколько закупить» решаются на основе спецификаций сырья, материалов, потребных для производства.

Решение задачи «у кого закупить» связано с выбором поставщика сырья, который обеспечит удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью.

В целях обеспечения безопасности финансовых и других интересов при поиске поставщиков фирма «Эксклюзив» полагается на собственную информацию. В то же время во избежание получения недостоверной и неполной информации, она руководствуется несколькими источниками:

- личными контактами с возможными поставщиками;
- посещением выставок и ярмарок;
- изучением фирменных каталогов;
- рекомендациями со стороны надёжных, объективных и независимых партнёров [19].

В результате проведённых мероприятий формируется реестр потенциальных поставщиков, который в дальнейшем анализируется.

С целью выбора наиболее подходящих поставщиков специалистами службы снабжения и сбыта предприятия «Эксклюзив» рассчитывается рейтинг каждого потенциального поставщика из перечня отобранных. При этом производится дифференциация закупаемого сырья и материалов по степени их важности для нормального ведения производственного процесса. Так в связи с непрерывностью производственного процесса, а так же с необходимостью использования сырья без дефектов, главным критерием при выборе поставщика будет надёжность поставки. Далее разрабатывается шкала оценок и осуществляется первичная классификация поставщиков по степени выраженности общего для них свойства. Для этого формулируются основные требования, предъявляемые к поставщикам каждого вида заказываемых материалов: сплавов, страз, фианитов, упаковочного материала. Первоначально определим оптимального поставщика металлических сплавов (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Карта расчёта рейтинга поставщика металлических сплавов

Критерии	Удельный вес критерия	Оценка значения по 10-ти балльной шкале			Произведение удельного веса на оценку значения		
		«1»	«2»	«3»	«1»	«2»	«3»
1	2	3	4	5	6	7	8
Надёжность поставки	0,20	9	9	8	1,8	1,8	1,6
Качество упаковки	0,20	9	4	9	1,8	0,8	1,8

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Наличие системы качества и сертифицированного производства	0,15	8	5	9	1,2	0,75	1,35
Цена	0,15	7	5	3	1,05	0,75	0,45
Удобство пользования и хранения	0,1	8	5	8	0,8	0,5	0,8
Условия платежа	0,05	7	7	2	0,35	0,35	0,1
Удаленность поставщика	0,05	9	9	2	0,45	0,45	0,1
Финансовое состояние поставщика	0,05	8	8	8	0,4	0,4	0,4
Имидж производителя	0,05	6	4	10	0,3	0,2	0,5
Итого	1				8,15	6	7,1

Приведенные в таблице условные обозначения поставщиков: «1» – АО «СМК», «2» – АО «НСЗМ», «3» – ООО «МЗОЦМ».

Таким образом, наиболее предпочтительным из трёх анализируемых предприятий для предприятия «Эксклюзив» оказывается АО «СМК», с которой она и планирует сотрудничать.

Выбор поставщиков страз представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Карта расчёта рейтинга поставщика страз

Критерии	Удельный вес критерия	Оценка значения по 10-ти балльной шкале			Произведение удельного веса на оценку значения		
		«1»	«2»	«3»	«1»	«2»	«3»
1	2	3	4	5	6	7	8
Надежность поставки	0,25	9	9	8	2,25	2,25	2
Качество упаковки	0,2	9	4	9	1,8	0,8	1,8
Цена	0,2	7	5	3	1,4	1	0,6
Условия платежа	0,1	7	7	2	0,7	0,7	0,2

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Удаленность поставщика	0,05	9	9	2	0,45	0,45	0,1
Финансовое состояние поставщика	0,15	8	8	8	1,2	1,2	1,2
Имидж производителя	0,05	6	4	10	0,3	0,2	0,5
Итого	1				6,1	6,6	6,4

Основные поставщики: «1» – АО «Кристалл», «2» – ООО «Логос», «3» – ООО «Верона».

Как показали расчеты наиболее оптимальным поставщиком страз является ООО «Логос».

Выбор поставщиков упаковочного материала был проведен аналогичным образом. Результаты расчета рейтинга поставщиков приведены в таблице 2.5. В данном случае потенциальными поставщиками являются: «1» – АО «Драго», «2» – ООО «УпакМ», «3» – ООО «Еврохим».

Таблица 2.5 – Карта расчёта рейтинга поставщика упаковочного материала

Критерии	Удельный вес критерия	Оценка значения по 10-ти балльной шкале			Произведение удельного веса на оценку значения		
		«1»	«2»	«3»	«1»	«2»	«3»
Цена	0,30	9	6	8	2,7	1,8	2,4
Надежность поставки	0,25	9	9	5	2,25	2,25	1,25
Качество товара	0,25	9	8	7	2,25	2	1,75
Условия платежа	0,15	7	9	5	1,05	1,35	0,75
Возможность внеплановых поставок	0,05	7	5	5	0,35	0,25	0,25
ИТОГО	1				8,6	7,65	6,4

В итоге, наилучшим поставщиком упаковочного материала для ООО «Эксклюзив» является АО «Драго».

Эффективное управление предприятием требует применения современных концепций управления, быстрого реагирования на изменяющуюся ситуацию, что в свою очередь, невозможно без точной и исчерпывающей информации о состоянии производственной, финансовой деятельности и ресурсах предприятия, отлаженных бизнес-процессов и грамотного управленческого менеджмента.

Среди инструментов, которые использует директор в своей работе, в настоящее время особое место занимают информационные технологии. Это происходит потому, что финансово-экономической службе необходимо получать точные данные, быстро обрабатывать большой объем информации, применять сложные алгоритмы расчета. Именно эти факторы обуславливают необходимость использования программных продуктов – ручная обработка информации не удовлетворяет требованиям сегодняшнего дня.

Особое значение приобретает управление информационными потоками в режиме он-лайн. Необходим постоянный оперативный обмен данными между службами, подразделениями, предприятиями, фондами и т.д. Поэтому крайне важен вопрос о выборе автоматизированной системы, которая сможет обеспечить контроль и управление всеми платежами ООО «Эксклюзив» в оперативном режиме.

Комплексная система автоматизации – это система управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, обеспечивающая принятие обоснованных управленческих решений на основе качественной и достоверной информации, получаемой с помощью современных управленческих и информационных технологий. Она обеспечивает ведение оперативного, бухгалтерского и управленческого учета и строится на основе единого информационного пространства, охватывая и координируя всю совокупность управленческих процессов предприятия [23].

В целом комплексная автоматизированная система управления предприятием должна обеспечивать:

- высшее руководство – информацией для стратегического планирования, финансово-экономического прогнозирования и анализа хозяйственной деятельности;
- руководство среднего уровня – информацией для оперативного планирования и координации подконтрольных ему функций;
- рядовых сотрудников – эффективными инструментами для выполнения должностных функций, регистрации фактов хозяйственной деятельности и принятия оперативных решений.

В этих условиях наиболее целесообразным будет принятие решения о создании автоматизированной системы на современной технологической платформе «1С: Предприятие 8» с использованием программного продукта «1С: Управление производственным предприятием 8», обладающего всеми требуемыми функциями и возможностями.

«1С: Управление производственным предприятием 8» сможет использоваться в ряде подразделений и служб ООО «Эксклюзив», включая: директора; производственные цеха; отдел материально-технического снабжения и сбыта; склады материалов и готовой продукции; бухгалтерию; отдел управления персоналом;

Формирование комплексной автоматизации системы управления на базе «1С: Управление производственным предприятием 8» предоставит:

- руководству предприятия и управленцам, отвечающим за развитие бизнеса, – широкие возможности анализа, планирования и гибкого управления ресурсами ООО «Эксклюзив» для повышения ее конкурентоспособности;
- руководителям подразделений, менеджерам и сотрудникам, непосредственно занимающимся производственной, сбытовой, снабженческой и иной деятельностью по обеспечению процесса производства, – инструменты, позволяющие повысить эффективность ежедневной работы по своим направлениям;

- работникам учетных служб предприятия – средства для автоматизированного ведения учета в полном соответствии с требованиями законодательства.

Важную роль в реализации логистической концепции управления производством отводится разработке системе распределения продукции.

При обслуживании потребителей предприятие использует как прямые, так и косвенные каналы распределения продукции различных уровней.

Прямые каналы распределения (розничная торговля, одноуровневый канал):

- доставка продукции в магазины (розничная торговля) города осуществляется кольцевым развозом автотранспортом предприятия. Для этого диспетчер отдела сбыта принимает заявки (по телефону или через менеджеров по работе с магазинами города) и формирует рейс по городу и области. Развозку продукции осуществляют водители-экспедиторы;

- частные предприниматели (розничной торговли) приобретают продукцию самовывозом на предприятии.

Косвенные каналы распределения (оптовая торговля, многоуровневые каналы):

- оптовые (крупно-мелкооптовые) предприятия (независимые посредники) других областей приобретают продукцию самовывозом на предприятии;

- доставка продукции оптовым (крупно-мелкооптовым) покупателям (независимым посредникам) города, области и других областей транспортом предприятия [21].

Схема каналов распределения товара представлена на рисунке 2.5.

Реализация продукции в ООО «Эксклюзив» проходит через посредников, каждый из которых формирует соответствующий канал распределения. Использование посредников в сфере обращения выгодно прежде всего для ООО «Эксклюзив». В этом случае ему приходится иметь дело с ограниченным кругом заинтересованных лиц по реализации

продукции. Кроме того, обеспечивается широкая доступность товара при движении его непосредственно до рынка сбыта. В качестве посредников могут выступать снабженческо-сбытовые организации, крупные оптовые базы.

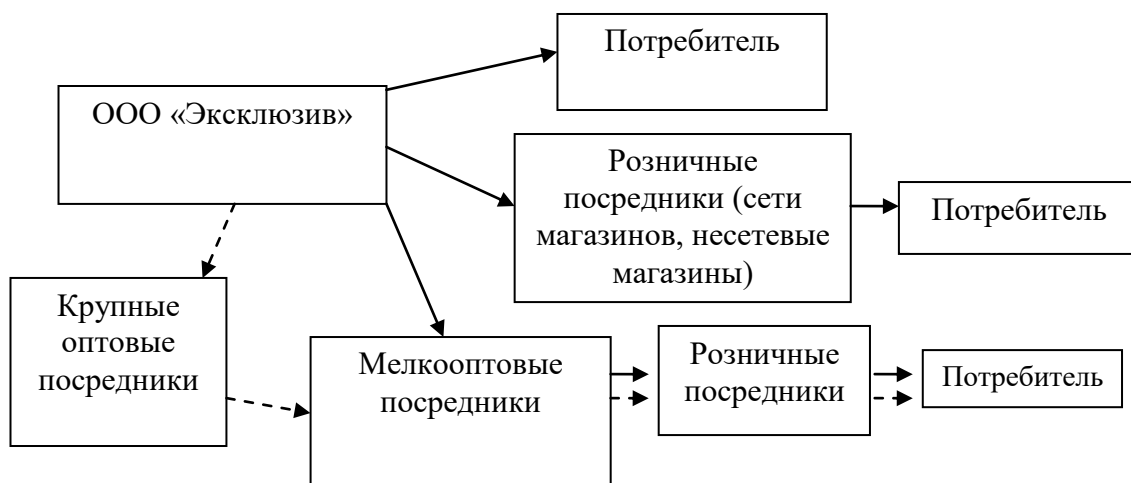


Рисунок 2.5 – Каналы распределения товара

Складское помещение будет расположено на территории предприятия рядом с производственными цехами. Такое расположение позволяет оперативно отслеживать количество товаров на складах и координировать работу бухгалтерии и кладовщиков, отпускающих товары.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Фирма «Эксклюзив» является малым предприятием (исходя из критерия: количество занятых на предприятии работников).

Организационно-правовая форма фирмы «Эксклюзив» – это общество с ограниченной ответственностью. Общество с ограниченной ответственностью признается учрежденным одним или несколькими лицами общества, уставной капитал, которого разделен на доли, определенным учредительными документами размером, участники ООО не отвечают по его обязанностям. Уставной капитал не превышает стократного размера минимальной оплаты труда на день регистрации общества. Высшим органом управления ООО является общее собрание его участников. В обществе создается коллективный или единоличный исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подчиненный общему собранию участников общества. Участник общества вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества или ее часть одному или нескольким участникам данного общества, а так же третьим лицам в соответствии с условиями, предусмотренными с уставом общества. Если в соответствии с уставом отчуждение доли участника третьим лицам невозможно, а другие участники общества от ее покупки отказываются, общество обязано выплатить участнику ее действительную стоимость, либо выдать в натуре имуществом соответствующее такой стоимости. Участник ООО вправе в любое время выйти из общества независимо от согласия других участников при этом [3].

Для обеспечения эффективного функционирования предприятия необходимо разработать оптимальную структуру управления.

Структура управления предприятием – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые могут носить линейный и функциональный характер [17].

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

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

Управление технологическим процессом в ООО «Эксклюзив» организовано наиболее эффективным - смешанным способом, при котором вопросы, которые могут более оперативно и лучше решить цех или хозяйственное подразделение передаются в их ведение, а методическое руководство функциональными подразделениями и контроль за качеством продукции выполняют функциональные отделы аппарата управления предприятием.

Во главе предприятия стоит директор. Он организует труд всего коллектива, проводит мероприятия по механизации и автоматизации производственного процесса, внедрению новой техники, осуществляет меры по охране труда.

Планируемая организационная структура предприятия по производству бижутерии является линейно-функциональной (приложение А).

Предполагаемая численность персонала организации представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1– Данные о численности работников предприятия

Должность	Количество человек
Директор	1
Главный бухгалтер	1
Бухгалтер	1
Секретарь	1
Дизайнер-конструктор	1
Начальник производства	1
Ювелир	15
Литейщик	1
Механик	1
Штамповщик	1
Вальцевальщик	1
Отделочник	4
Упаковщик	2
Контролер качества	1
Начальник отдела сбыта и снабжения	1
Кладовщик	1
Менеджер по сбыту	1
Менеджер по снабжению	1
Водитель	1
Грузчик	1

Политика и стратегия формирования ресурсов в современном менеджменте исходит из того, что персонал организации является важнейшем ее ресурсом, который надо развивать, вкладывать в него средства.

Успех организационных изменений, призванных дать компании решающие конкурентные преимущества, достигим лишь в случае эффективного использования человеческих ресурсов и повышения уровня приверженности персонала своей организации и стоящим перед ней целям [11].

Работа по подбору руководителей и специалистов на вакантные должности начинается с поиска подходящих кандидатур в собственной базе данных. Кроме того, процесс подбора кадров обязательно включает публикации объявлений о вакансии в специализированных газетах и журналах.

С целью нахождения максимально большего количества профессионалов, отвечающих запросам предприятия, в процесс подбора кадров включается также активное использование интернет-ресурсов. Это наиболее недорогой метод поиска, однако Интернет-ресурс ограничивает аудитории лишь теми соискателями, которые активно ищут работу. Также распространены другие пути поиска: ярмарки вакансий, работа с учебными заведениями, рекомендации коллег.

С вакансиями руководителей и эксклюзивных специалистов предприятие работает по принципу прямого поиска. В этом случае предприятие сотрудничает с кадровыми агентствами г. Пензы, а также других городов.

Сам процесс подбора кадров происходит поэтапно:

- первичный отбор проводится по резюме, руководитель предприятия оценивает, насколько оно соответствует основным требованиям;
- второй этап отбора - это собеседование по телефону.

Основной этап - собеседование с кандидатом. На этом этапе проводится комплексная оценка соискателя: анализируется его опыт работы, личностные качества, выясняется его мотивация. На этом этапе используются различные методы оценки, от структурированного интервью до психологического тестирования. Заключительный этап - проверка рекомендаций.

Система материального и морального поощрения труда работников предполагает правильное соотношение уровня заработной платы и доплат сотрудников с их квалификацией, количеством и качеством труда, учитывает личный вклад каждого сотрудника при повышении должностного оклада, установлении доплат, выделении денежной премии, награждении ценным и памятным подарком, чтобы величина поощрения соответствовала достигнутым успехам отдела, сотрудника. Материальное стимулирование, несомненно, содействует качественному улучшению деятельности предприятия. Этот принцип предполагает и материальную ответственность

за результаты работы, выполнение планов отдельных участков, так и каждого сотрудника. Однако, говоря о материальном поощрении сотрудников, учитывается также роль моральных стимулов. Каждый сотрудник является «хозяином предприятия», участвуя в управлении им, стремится получить признание своего труда, одобрение его со стороны коллектива предприятия. Моральное стимулирование служит средством воспитания сотрудников. Поэтому материальные стимулы рационально сочетаются с системой моральных стимулов. На предприятии используются такие формы морального стимулирования: присвоение почетных званий «Заслуженный работник предприятия», награждение орденами и медалями, вручение почетных дипломов, знаков, вывешивание портретов на Доске почета, занесение в Книгу почета, благодарность, высказанная руководителем в присутствии всего коллектива, благодарность в приказе, выпуск листка-молнии о достижениях данного сотрудника, письменные поздравления конкретному лицу от руководства по случаю какого-то юбилея. Использование моральных стимулов базируется на воспитании у сотрудников идейности и инициативности, чувства трудовой гордости, ответственности за судьбу своего коллектива. При этом должен обязательно соблюдаться принцип гласности поощрения. Каждый сотрудник должен иметь уверенность, что его достижения будут отмечены [18].

Комплекс социальных льгот (социальный пакет) играет достаточно важную роль в системе стимулирования труда. После кризиса многие компании свернули свои программы социальных льгот для сотрудников, объясняя это финансовыми затруднениями и неопределенностью с дальнейшим существованием. Но, тем не менее, значимость социального пакета от этого только усилилась, в настоящее время многие руководители стимулируют персонал не только системой заработной платы, но и некоторыми негосударственными социальными льготами.

Например, на предприятии будет организовано питание сотрудников и оплата проезда на работу. Специалист, работая в компании с

дополнительными социальными льготами, как правило, подсознательно чувствует заботу со стороны руководства компании и более ответственно относится к результатам своего труда. Говоря о дополнительных социальных льготах, мы имеем в виду льготы, предоставляемые компанией-работодателем помимо льгот, оговоренных в Трудовом кодексе.

Список дополнительных льгот, предоставляемых сотрудникам организации, достаточно обширен:

- страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей;
- оплата обучения сотрудника и предоставление ему возможности повышать профессиональные навыки (через проведение тренингов и семинаров);
- оплата проезда к месту работы и обратно;
- скидки на продукцию хлебозавода;
- оплата отдыха детей сотрудников;
- компенсация за ненормированный рабочий день (это требования Трудового кодекса, но, как правило, оно редко соблюдается работодателем, и на сегодняшний день его смело можно отнести к дополнительным льготам);
- компенсация за использование личного автомобиля и средств связи [26].

Немаловажным условием для повышения эффективности стимулирования труда являются ясно видимые перспективы карьерного роста сотрудника. В компаниях, дорожающих своими кадрами и стремящихся идти в ногу со временем, существует такое понятие, как планирование карьеры, – сотрудники периодически составляют план личной карьеры. При этом каждый сотрудник планирует для себя желаемые результаты на определенный период и пути их достижения.

Изменения в статусе сотрудника не обязательно должны быть значимыми в должностной иерархии компании, это может быть повышение статуса (разряда) в рамках одной должности, что само по себе является

признанием заслуг сотрудника и не влечет за собой заметного повышения в заработной плате.

Ротация кадров не обязательно должна проходить по вертикали, достаточно эффективна и горизонтальная ротация персонала.

Осознание значимости своего труда занимает не последнее место в общей системе мотивации труда.

Предоставляя работнику более содержательную работу, необходимо положительно оценивать его труд. Также распространен вариант перемещения сотрудника с предварительным обучением.

Все работники предприятия будут обеспечены спецодеждой и спецобувью.

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет. Аттестация представляет собой форму комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

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

Для аттестации на предприятии учреждается комиссия в составе председателя, секретаря (для ведения протокола аттестации) и членов комиссии. Аттестуемыми являются работники предприятия, проработавшие на нем на занимаемой должности свыше 3 лет. Аттестация проводится индивидуально с каждым работником на основе рассмотрения представленных материалов, ответов на заданные вопросы, заслушивания предложений и замечаний, вносимых аттестуемым работником. В ходе заседания аттестационной комиссии секретарем ведется протокол [31].

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, который в последующем хранится в личном деле сотрудника.

3.2 Формирование стратегий организации

Первоначальным этапом стратегического планирования является разработка миссии организации [9].

Миссия компании – быть лучшими в производстве высокохудожественной и высококачественной бижутерии.

Для развития бизнеса предприятие:

- внедряет инновационные технологии в производство;
- неуклонно стремится к расширению производства;
- стремится к увеличению доли рынка, рынков сбыта и расширению сфер деятельности;
- внедряет мировые стандарты ведения бизнеса в отношения с партнерами;
- заботится о процветании бизнеса партнеров и содействует его развитию.

Для развития культуры бизнеса предприятие:

- стремится вести свой бизнес цивилизованно и профессионально, честно и надежно, по общепринятым мировым стандартам;
- заботится о благополучии клиентов и партнеров;
- заботится о своей репутации;
- заботится о своих потребителях, гарантируя им качество представляемой продукции.

Процесс планирования является непрерывным. Поэтому миссия компании детализируется системой стратегических целей. Ответственным за построение, корректировку и пересмотр стратегических целей является директор ООО «Эксклюзив». Дерево целей предприятия представлено на рисунке 3.1, а система целей в таблице 3.2.

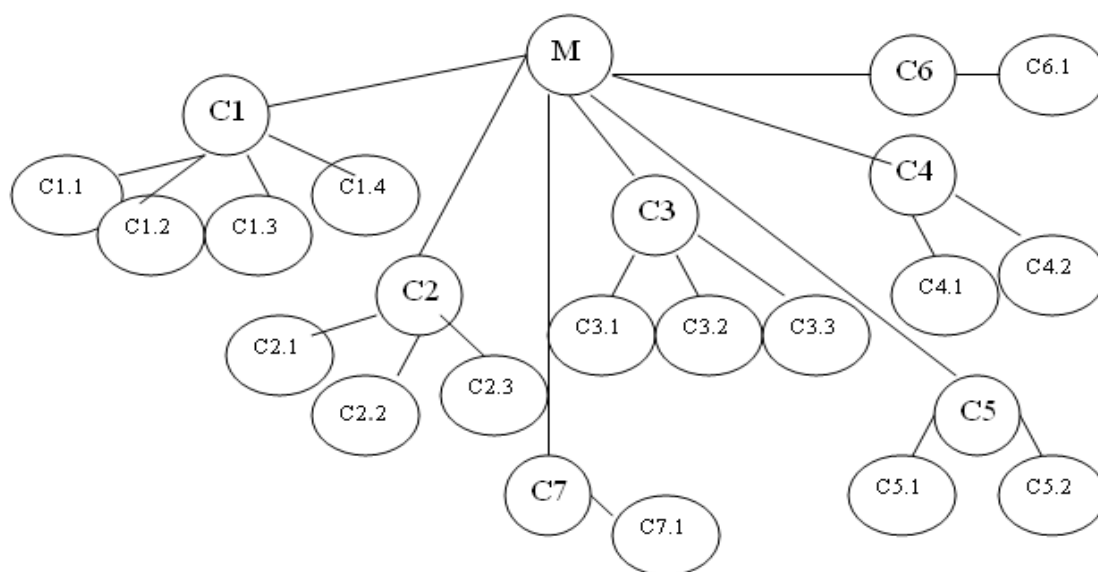


Рисунок 3.1 – Дерево целей ООО «Эксклюзив»

Таблица 3.2 – Система целей предприятия

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
С1	Экономические	
С1.1	Прибыльность	Увеличение чистой прибыли предприятия 5-10 % ежегодно.
С1.2	Себестоимость	Снизить себестоимость выпускаемой продукции на 10-15% до 2020 года.
С1.3	Фондоотдача	Увеличить фондоотдачу на 10% ежегодно.
С1.4	Ассортимент	Расширить к 2020г. ассортимент выпускаемой продукции за счет освоения производства новых видов продукции (заколки, цепи, кольца).
С2	Научно-технические	
С2.1	Новые производственные технологии	Внедрить к 2020 г. технологию производства производство колец
С2.2	Модификация выпускаемой продукции	Произвести до 2023 года модификацию выпускаемой продукции.

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
C2.3	Новый продукт	Разработка новых видов продукции в соответствие с современными достижениями науки и требованиями потребителей (2019г.).
C3	Маркетинговые	
C3.1	Увеличение объема сбыта	Увеличение объема сбыта производимой продукции на 20% ежегодно.
C3.3	Мониторинг рынка	Построение системы непрерывного мониторинга рынка бижутерии
C4	Производственные	
C4.1	Увеличение производственных мощностей	Приобретение дополнительного оборудования для производства бижутерии (2023г.).
C4.2	Оптимизация запасов	Ввести в 2019 году информационную систему управления и оптимизации запасов
C5	Кадровые	
C5.1	Обучение	Создание условий для повышения профессионализма сотрудников отдела сбыта и снабжения путем участия в программах переподготовки и повышения квалификации в 4 квартале 2018 года
C5.2	Мотивация	Создать систему оплаты труда, основанную на принципах участия сотрудников в прибыли.
C6	Социально-культурные	
C6.1	Социально-культурные	Сформировать, при условии появления финансовых возможностей, фонд социальной помощи сотрудникам во 2 квартале 2019 года.
C 7	Цели в области качества	
C 7.1	Качество	Усиление контроля за качеством как готовой продукции, так и технологического процесса. Внедрение менеджмента качества ИСО 9001 во 2 квартале 2018 года.

Следующим этапом стратегического планирования является анализ внешней и внутренней среды организации. Основным методом анализа является SWOT-анализ предприятия (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – SWOT-анализ предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • наличие современного высокопроизводительного оборудования; • наличие возможности расширения ассортимента производимой продукции; • сильная мотивация и энтузиазм сотрудников, характерный для молодого предприятия; • контроль качества выпускаемой продукции на всех этапах производства; • способность гибкого реагирования на изменения вкусов потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> • неизвестность торговой марки; • низкая эффективность управления запасами на первоначальном этапе; • слабо отлаженная система внутренних и внешних коммуникаций, что обусловлено становлением компании; • зависимость предприятия от изменения модных тенденций.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • возможность внедрения современных технологий управления производством обеспечивающих снижение себестоимости продукции; • расширения рынка сбыта за счет роста популярности бижутерии; • постоянное увеличение числа торговых центров, в которых представлены специализированные отделы бижутерии; • государственная политика в области развития отечественного производства. 	<ul style="list-style-type: none"> • рост спроса на продукцию привлечет дополнительных производителей, что обострит конкурентную борьбу; • рост цен на энергоресурсы приведет к увеличению себестоимости продукции; • экономические санкции со стороны Западной Европы ограничит возможность приобретения высокопроизводительного оборудования; • замедление темпов роста экономики страны может снизить спрос на продукцию предприятия; • сильные колебания курса национальной валюты могут существенно дестабилизировать деятельность предприятия.

Рассмотрим процесс формирования стратегии функционирования и стратегии развития предприятия.

Стратегия функционирования определяет конкурентное поведение фирмы в ее текущей деятельности, целевую ориентацию на объем рынка, отношение к цене и качеству. Учитывая номенклатуру продукции ООО «Эксклюзив», особенности производства, сегментацию рынка выбираем сфокусированную стратегию дифференциации.

Для анализируемого предприятия наиболее целесообразной является стратегия диверсифицированного роста, которая концентрируется на:

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

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

- попытках использовать любые стратегические преимущества, связанные с хозяйственным портфелем компании, и превратить их в конкурентное преимущество;

- оценке перспектив рентабельности для каждого из подразделений предприятия и стягивании корпоративных ресурсов туда, где существуют наиболее привлекательные стратегические возможности для роста [16].

При осуществлении финансово-хозяйственной деятельности необходимо правильно выбрать инновационную стратегию, которая является определяющей стратегией и от которой зависит дальнейшая судьба организации.

Из существующих инновационных стратегий, для организации наиболее приемлемой является умеренно наступательная стратегия. Это обусловлено тем, что предприятие имеет конкурентные преимущества в цене при умеренном качестве алкогольной продукции и в перспективе планируется завоевание большей доли рынка. Это требует от представительства мобилизации ресурсов, концентрации деятельности на развитии, внедрения новых видов продукции, внедрения эффективных систем продвижения товара и ряд других мероприятий.

В качестве стратегии маркетинга была определена стратегия расширения номенклатуры.

Определим основные направления маркетинговой стратегии организации (таблица 3.4) [27].

Таблица 3.4 – Основные направления стратегии маркетинга

Направление стратегии	Краткое содержание стратегии	Форма выражения
1	2	3
Продукт (товар)		
1. Усовершенствование продукта	Усовершенствование продукта без изменения цены	Качество, изменение упаковки и др.
2. Модификация продукции	Разработка новых видов продукции на основе имеющейся ее концепции	Новые виды
3. Дифференцирование	Различное оформление ассортимента по группам покупателей	Анализ продуктового ряда
4. Оптимизация продуктового ряда	Исключение видов продукции, не соответствующих требованиям рынка	Анализ продуктового ряда
5. Расширение ассортимента	Расширение ассортиментного ряда продукции.	Новые виды продуктов для имеющихся сегментов рынка
6. Диверсификация	Создание новых видов продуктов (расширение ассортимента) и освоение новых рынков	Новые виды продуктов для имеющихся сегментов рынка

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3
7. Технологии	Покупка лицензий и технологий изготовления товаров-новинок	
Рынок		
8. Расширение рынка	Освоение новых рынков, на которых можно продавать имеющуюся продукцию	Каналы сбыта
Цена		
9. Цена проникновения	Низкие цены при продвижении продукции на рынок для увеличения спроса и объема продаж	Целевые группы покупателей и каналы сбыта
10. Стандартизация цен	Единая структура цен на одну и ту же продукцию в целях формирования одинакового имиджа в глазах покупателей	
Стимулирование сбыта - реклама		
11. Расширение целевых групп	Информирование новых целевых групп об имеющихся и новых видах продукции на рынке	

3.3 Управление качеством в организации

Система качества – совокупность организационной структуры, распределения ответственности, процессов, процедур и ресурсов, обеспечивающая общее руководство качеством.

Наличие сертификата на систему качества является необходимым условием для сохранения конкурентных преимуществ на рынке, обеспечивает отсутствие проблем с управлением производством и уменьшает количество претензий от заказчиков [17].

Руководство фирмы «Эксклюзив», опираясь на принцип всеобъемлемости качества, распространяемого на каждый процесс, каждый вид деятельности, каждого сотрудника, ставит своей целью обеспечить конкурентоспособность производимой продукции на национальном рынке.

Весь персонал вовлекается в работу по качеству. Установлены жесткие требования к руководящему персоналу, предполагающие дисциплинарные и материальные меры за упущения в работе по качеству, за нежелание или неумение выполнять свои обязанности.

Предприятие «Эксклюзив» создает СМК на базе реально существующей документации и положений о подразделениях и значит сразу разрабатывает документы (регламенты), описывающие процессы.

Политика в области качества.

Высшее руководство должно обеспечить, чтобы политика в области качества:

- соответствовала целям организации;
- включала обязательство, соответствовать требованиям и постоянно повышать результативность системы менеджмента качества;
- создавала основы для поставки и анализа целей в области качества;
- была доведена до сведения персонала организации и понятна ему;
- анализировалась на постоянную пригодность [24].

Мониторинг и измерение продукции.

Организация осуществляет мониторинг и измеряет характеристики продукции с целью проверки соблюдения требований к продукции. Это должно осуществляться на соответствующих стадиях процесса жизненного цикла продукции.

Свидетельства соответствия критериям приемки должны поддерживаться в рабочем состоянии. Записи должны указывать лица, санкционировавшие выпуск продукции.

Анализ данных должен обеспечивать информацией:

- об удовлетворенности потребителей;
- по соответствию требованиям к продукции;
- по характеристикам и тенденциям процессов и продукции. Включая возможности проведения предупреждающих действий;
- о поставщиках.

Улучшение. Постоянное улучшение.

Организация должна постоянно повышать результативность системы менеджмента качества посредством использования политики и целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства.

Организация внутренних аудитов.

Порядок проведения внутренних аудитов:

- определение соответствий и несоответствий в системе качества или отдельных ее элементах по сравнению с требованиями установленными документами системы качества;
- разработка корректирующих воздействий по устранению выявленных несоответствий, определение путей и возможностей улучшения СК;
- оценка эффективности СК с точки зрения достижения целей, определенных политикой в области качества [17].

Процедура проведения внутренних аудитов СК включает в себя выполнение работ в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001, ИСО 9004, ИСО 90011.

Годовой план проведения внутренних проверок СК согласовывается с руководителями задействованных в нем подразделений. Масштаб и объект аудитов зависят от ее цели: может проверяться как вся система качества, так и отдельные ее элементы.

Для отдельных подразделений устанавливается различная периодичность аудитов, но не реже одного раза в два года.

К рабочим документам по внутренним аудитам относятся:

- программа проведения аудитов;
- протоколы совещаний, проводимых в ходе аудита;
- бланки для записей наблюдений аудиторов (контрольные листы);
- отчет по результатам аудитов.

Программы аудитов разрабатываются на основании «Плана внутренних аудитов элементов системы качества». Программу конкретного аудита составляет руководитель группы и, при необходимости, с участием аудиторов.

Программа аудита включает:

- наименование проверяемого подразделения;
- основания для проверки;
- цели, причины, масштаб проведения данного аудита;
- состав группы аудиторов;
- график работ, включая совещания, по срокам;
- сроки и формы обобщения, рассмотрения, согласования и утверждения результатов аудита и отчета;
- ссылки на соответствующие стандарты, методические и рабочие документы.

Основные этапы внедрения СМК на предприятии показаны на рисунке 3.3 [32].

На первом этапе предприятие принимает решение о целесообразности внедрения СМК, исходя из перспективы развития и с учетом внутренних возможностей. Руководство предприятия решает, каким образом создавать и внедрять СМК: собственными силами или путем привлечения специализированной фирмы.

На втором этапе производятся установление и описание процессов по основным видам деятельности, устанавливаются виды деятельности в СМК.

На третьем этапе устанавливаются структура, состав и правила классификации документации СМК предприятия.

На четвертом этапе на предприятии создается служба внутреннего аудита, вводятся в действие документы СМК, осуществляется проверка соблюдения требований документов, анализ результатов внедрения и, при необходимости, соответствующая корректировка правил и процедур СМК. Определяется степень соответствия СМК предприятия требованиям ИСО

9001:2008. Для этого можно воспользоваться услугами внешних аудиторов или провести самооценку.

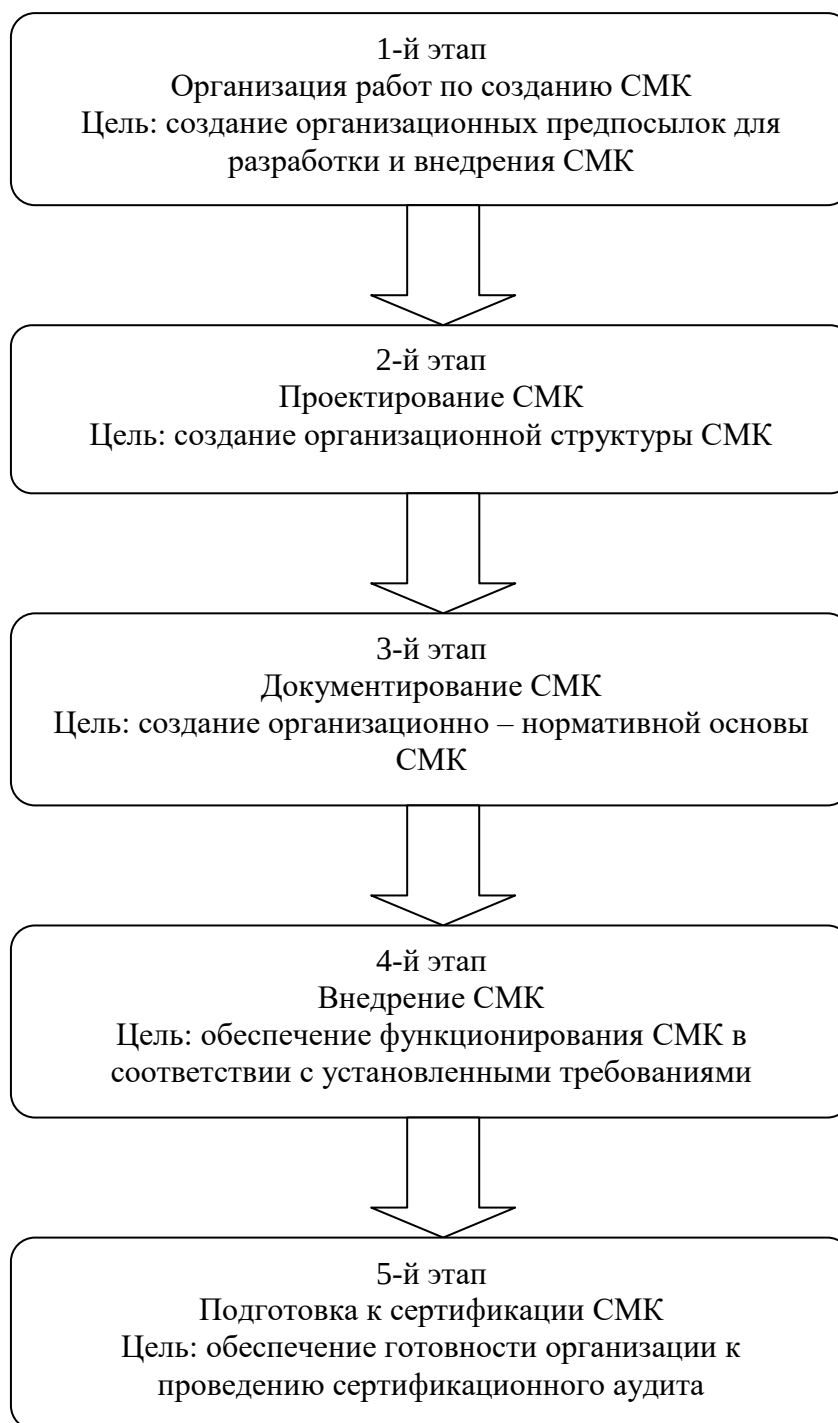


Рисунок 3.3 – Этапы внедрения СМК

На пятом этапе выбирается орган для сертификации СМК и заключается соответствующий договор. Проводится предсертификационный аудит для подтверждения соответствия СМК требованиям стандарта с целью:

- удовлетворения требованиям контракта;
- удовлетворения требованиям рынка и предпочтениям потребителя;
- обеспечения управления рынками;
- определения задач развития предприятия в области качества.

После успешной сертификации СМК осуществляется ее постоянное совершенствование. Требуется постоянная оценка эффективности и пригодности системы менеджмента качества предприятия [23].

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Для выполнения финансовых расчетов по проекту использовалась программа Project Expert.

Годовая программа выпуска предприятия предполагается в среднем 312 тыс. комплектов изделий. В связи с тем, что у создаваемого предприятия нет в наличии никаких производственных площадей и оборудования, предприятие планирует их частично арендовать и частично приобрести в собственность.

Первоначальное финансирование предприятия будет осуществляться за счет собственного капитала, сформированного из денежного вклада учредителей общества с ограниченной ответственностью общей суммой 4015000 рублей и кредита, равного 3850000 рублей.

Планирование финансовой деятельности предприятия представлено с периода 2018 по 2023 годы.

Предприятию для успешной реализации планируемого проекта (приобретения оборудования, площадей, материалов, и так далее) необходимы а общей сложности 7865000 рублей.

В качестве учредителей предприятия выступить частный инвестор, который будет непосредственно заниматься разработкой и реализацией данного проекта. Учредители вносят стартовый капитал на общую сумму 10000 рублей. Остальные вклады, обеспечивающие финансирование проекта

на общую сумму 4015000 рублей, осуществляются в виде целевых займов. Эти средства пойдут на аренду и подготовку производственных и административных площадей, приобретение оборудования, затраты на доставку покупаемого оборудования, монтажные и пусконаладочные работы. Привлекается кредит на сумму 3850000 рублей. Средства пойдут на покупку автомобиля «Газель», приобретение оборудования и оснастки, формирование первоначального оборотного капитала. Со временем предусмотрен выкуп арендуемых производственных площадей, модернизация станков лазерной резки, работающих на основе программного обеспечения.

В течение периода реализации проекта за счет распределения чистой прибыли каждое полугодие выплачиваются доходы участникам. Доля прибыли, идущая на выплату доходов - 20%.

В начале проекта фирма планирует взять кредит на реконструкцию помещения на 5 лет на сумму 850000 рублей под 21 % годовых. Проценты будут относиться на затраты и прибыль с учетом ставки рефинансирования Центрального Банка (по данным за ноябрь 2017 года) равной 8,25%, и выплачиваться ежемесячно (с отсрочкой первой выплаты на 1 месяц). В апреле-мае 2018 также привлекается кредит на покупку оборудования на аналогичных условиях. Уплата основного долга по указанным кредитам начинается с января 2018 года, когда у предприятия образуется достаточный объем денежной наличности от операционной деятельности. Так же планируется привлечь кредит на пополнение оборотного капитала (июнь 2018 года) на сумму 1 млн. руб. сроком на один год. Уплата основного долга – также с января 2019 года.

- поручительство предприятия-учредителя или частного инвестора;
- залог имущества предприятия ООО «Эксклюзив»;
- залоговые третьих лиц.

Налогообложение ведется по общей системе в связи с тем, что основными покупателями продукции предприятия являются торговые сети - плательщики НДС.

Период окупаемости по предварительным расчетам составляет 39 месяцев.

Начальные затраты планируется окупить как минимум в 2 раза.

Чистый приведенный доход за 5 лет работы предприятия составит около 7,5 млн. руб.

Данные показатели свидетельствуют о том, что проект является экономически выгодным.

В таблице 3.5 приводятся основные этапы инвестиционного плана ООО «Эксклюзив». Инвестиционная деятельность - это деятельность предприятия, связанная с долгосрочным вложением капитала.

Таблица 3.5 - Список основных этапов инвестирования, их сроки и стоимость

Наименование этапа	Длительность, дн.	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Составление проектной документации	5	01.03.2018	06.03.2018	350 000,00
Оборудование помещения	34	06.03.2018	09.04.2018	1 201 822,80
Оборудование	45	26.04.2018	10.06.2018	2 862 296,02
Коммуникации	9	17.04.2018	26.04.2018	218 592,43
Оснастка	29	01.06.2018	30.06.2018	378 348,89
Оборудование склада	11	01.07.2018	12.07.2018	480 838,38
Благоустройство территории	10	21.06.2018	01.07.2018	52 548,46
Ввод в эксплуатацию	39	11.07.2018	19.08.2018	214 902,68
Подбор персонала	34	10.06.2018	14.07.2018	12000
Выкуп производственных площадей	15	01.09.2020	15.09.2020	1200000
Производство	...		...	

В начале своей деятельности ООО «Эксклюзив» должно арендовать помещение общей площадью около 250 квадратных метров.

Первый этап инвестиционного плана (подготовка площадей) начнется 6 марта 2018 года. Необходимо найти подходящие площади (офисные и производственные). Предполагается офисные площади арендовать в черте

города. А производственные площади предполагается взять в аренду на окраине города Пенза. Все площади должны быть подготовлены для начала работы, для этого будут проведены необходимые ремонтные работы. Планируется, что этап подготовки площадей продлится 15 дней. Стоимость этапа по предварительным прогнозам составит 1200000 рублей.

Второй этап: планируются мероприятия по этому этапу проводить параллельно первому этапу но только по некоторым позициям. Начнется второй этап с 26 апреля 2018 года, но как видно из таблицы 3.5 Транспорт, оборудование, офисная мебель, и оргтехника приобретаются по мере подготовки административных и производственных площадей. Необходимо будет в отведенные 45 дней купить оборудование на общую сумму около 2800000 рублей.

Также будет приобретена оснастка, инструмент и оборудование на общую сумму около 380 тыс. руб.

Для деятельности предприятия необходим собственный автомобиль. Он будет куплен за 400 000 рублей на втором этапе инвестиционного плана. Также на втором этапе будут куплены оргтехника и офисные принадлежности и офисная мебель, установлено программное обеспечения. Этап предполагается длительностью 10 дней. В установленный срок будет закуплено и установлено 2 персональных компьютера, принтер, два телефонных аппарата, факс.

Подбор персонала является третьим этапом. Подбор персонала продлится 34 дня, с 10 июня по 14 июля. Планируется набрать весь необходимый персонал для обеспечения деятельности предприятия.

Стоимость этапа подбора персонала, включающего помещение объявлений в СМИ, проведение собеседований, и так далее, оценивается в 12000 рублей.

Четвертый этап. Предприятия ООО «Эксклюзив» планирует выкупить производственные площади. Стоимость этапа 1200000руб.

Активами являются оборудование, оргтехника, транспорт программное обеспечение для автоматизации процесса поверки, выкупленные производственные площади. Активы будут поставлены на баланс предприятия и учтены по первоначальной стоимости, которая складывается из стоимости покупки, транспортировки и монтажа. Планируется, что в течение проекта будет производиться переоценка основных средств. Способ начисления амортизации на ООО «Эксклюзив» – линейный. Норма амортизации варьирует от 2,5% (здание) до 33% (оргтехника и ПО).

Цены, по которым планируется продавать бижутерию, представлены в таблице 3.6. В течение проекта цена будет повышаться по причине инфляции, прогнозируемый темпы которой в 2019 году будет составлять 12%.

Таблица 3.6 – Цены на продукцию предприятия

Продукт	Цена, руб./изд.
Серьги	285,00
Браслеты	317,00
Ожерелье	420,00

На начальном этапе деятельности предприятия всю продукцию планируется продавать по факту. В последующем, когда предприятие «Эксклюзив» займет планируемую долю рынка, и его продукция будет пользоваться популярностью, то условия продажи могут быть пересмотрены. Например, с целью стимулирования продаж для постоянных клиентов, а также клиентов, закупающих большой объем партии будет предоставляться продажа в кредит и системы скидок.

Производство начнется после проведения необходимых мероприятий 21.08.2018 года. Планируется, что план производства будет оптимизирован под план сбыта, для повышения финансовой стабильности предприятия.

В первый месяц планируется произвести около 4,3 тыс. изделий. Производство будет постепенно наращиваться и осуществляться в соответствии с возможностями сбыта, учитывая потери и запас продукции.

Производственные затраты включают переменные и постоянные затраты. Переменные затраты (изменяющиеся в зависимости от изменения объема производства) включают затраты на материалы и комплектующие, сдельную зарплату, затраты на силовую электроэнергию, краску, режущий инструмент. Силовая энергия рассчитывается в процентах от прямых материальных затрат и составляет 5%.

Таблица 3.7 – Прямые издержки на производство браслета

Наименование	Стоимость, руб./изд.
Материалы и комплектующие	135,64
Сдельная зарплата	29,82
Другие издержки	3,44
Всего	168,9

Исходя из расчетов необходимого количества площадей, и того, что стоимость аренды одного квадратного метра площади составляет 200 рублей, рассчитываем арендную плату производственной и офисной площади:

- стоимость аренды производственной и вспомогательной площади составит:

$$250 \text{ (м}^2\text{)} * 200 \text{ (руб)} = 50\,000 \text{ рублей ежемесячно};$$

- стоимость аренды офисной площади составит:

$$100 \text{ (м}^2\text{)} * 250 \text{ (руб)} = 25\,000 \text{ рублей ежемесячно.}$$

ИТОГО за аренду планируется выплачивать 75 000 рублей ежемесячно. Годовая сумма аренды составит 900 000 рублей.

Количество рабочих на предприятии должно быть таким, чтобы обеспечивалась плановая месячная программа выпуска, и в то же время простои были минимальными.

Общая численность на начальном этапе работы предприятия будет составлять 38 человек. Итого за 1 месяц предполагается выплачивать заработную плату в размере 633 000,00 руб.

Таблица 3.8 – План по персоналу

Должность	Количество, чел.	Зарплата, руб.	Платежи
Директор	1	28 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Главный бухгалтер	1	22 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Бухгалтер	1	15 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Секретарь	1	14 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Дизайнер-конструктор	1	21 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Начальник производства	1	22 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Ювелир	15	16 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Литейщик	1	14 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Штамповщик	1	12 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Вальцевальщик	1	14 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Механик	1	15 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Отделочник	4	15 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Упаковщик	2	12 000,00	Ежемесячно, весь проект
Контролер качества	1	16 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Менеджер по сбыту	1	15 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Менеджер по снабжению	1	15 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Водитель	1	14 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Грузчик	1	13 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Начальник отдела сбыта и снабжения	1	21 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Кладовщик	1	15 000,00	Ежемесячно, весь период пр-ва

К косвенным издержкам относятся постоянные затраты, сумма которых практически не зависит от объема выпуска продукции. Это:

- затраты на управление, то есть связанные с деятельностью управленческого персонала и работников, оказывающих непосредственное содействие управленческому персоналу;

- затраты на производство, то есть связанные с деятельностью производственных работников и работников, оказывающих им содействие;
- затраты на маркетинг, то есть связанные с деятельностью маркетингового персонала и работников, оказывающих содействие.

Перечень косвенных затрат представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Общие издержки

Название	Норматив затрат, %	База начисления
Общехозяйственные	5	Стоимость материалов и комплектующих
Общепроизводственные	30	Стоимость материалов и комплектующих
Коммерческие	5	Валовой объем продаж

К затратам, относящимся к управлению, принадлежат оплата телефонных переговоров руководителей, плата за содержание служебного автомобиля, плата за услуги Интернет, оплата канцелярских товаров (бумага для офисной техники, средства для письма и так далее), оплата аренды офисного помещения.

К затратам, относящимся к производству, мы причисляем оплату аренды производственной площади, оплата охраны.

К затратам, относящимся к маркетингу, относятся: оплата проведения рекламной компании, оплата командировочных расходов, плата за все канцелярские товары (связанные с маркетингом), расходы на автомобиль (бензин, техническое обслуживание).

Распределение затрат на единицу продукции производится по принятому набору статей калькуляции. Исходные данные для заполнения таблицы 3.10 берутся из таблиц 3.7-3.9.

Расходы на подготовку и освоение производства берутся в процентах от производственной себестоимости.

Таблица 3.10 – Плановая калькуляция себестоимости изделия «браслет»

Наименование статей калькуляции	Сумма, руб.	Удельный вес в полной себестоимости, %
Сырье и материалы	135,90	80,95
Энергия на технологические цели	3,22	1,92
Основная заработная плата производственных рабочих	14,74	8,78
Дополнительная ЗП производственных рабочих	1,20	0,71
Социальные отчисления	1,52	0,91
Общепроизводственные расходы	5,50	3,28
Цеховая себестоимость	162,08	96,55
Общехозяйственные расходы	3,58	2,13
Производственная себестоимость	165,66	98,68
Коммерческие расходы.	2,22	1,32
Полная себестоимость	167,88	100,00

Расчет свободной оптовой цены бижутерии из дерева выполняется по исходным данным и результатам таблицы 3.10.

Отпускная цена изделия определяется по формуле:

$$\text{Цотп} = \text{Сполн} * (1 + \text{П}/100) * (1 + \text{НДС}/100), \quad (3.1)$$

где Сполн – полная себестоимость единицы продукции; П – процент от прибыли; НДС – налог на добавленную стоимость (18%).

$$\text{Цотп} = 167,88 * (1 + 60/100) * (1 + 18/100) = 317 \text{ руб.}$$

Наиболее важная информация о деятельности предприятия содержится в документах финансовой отчетности проекта:

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

Эти отчеты отражают состояние финансовых результатов, денежных средств, активов и пассивов предприятия в процессе реализации проекта.

Данные таблицы приведены в приложении Б. Информация в таблицах представлена до июня 2023 года.

Чистая прибыль за время реализации проекта будет изменяться в зависимости от сезонности, и на конец проекта составит 5,3 млн. руб. в год.

Основной поток денежных средств на ООО «Эксклюзив» поступает от производственно-хозяйственной деятельности. Кэш–фло от операционной деятельности стабилен из-за отсутствия сезонного характера спроса на товар. Кэш-фло от операционной деятельности приобретает положительное значение через пять месяцев после начала производства, его среднемесячное значение колеблется от 247 до 536 тыс. руб. в месяц. Общий поток денежных средств с начала проекта увеличивается до 16,5 млн. рублей в последнем месяце проекта. Это является благоприятным фактором, отражающим деятельность ООО «Эксклюзив».

По состоянию баланса предприятия можно заметить, что произошел рост валюты баланса. С первого квартала 2018 года до окончания проекта произошло увеличение с 1,147 млн. рублей до 18,8 млн. рублей, то есть в 13 раз.

Период окупаемости - это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Период окупаемости данного проекта равен 39 аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта равен 42 месяцам.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 48,59 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются почти в 1,5 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Интегральные показатели

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	39 мес
Дисконтированный период окупаемости	42 мес
Средняя норма рентабельности	48,59 %
Чистый приведенный доход	7 553 445
Индекс прибыльности	1,96
Внутренняя норма рентабельности	42,06 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	22,66 %

Чистый приведенный доход от реализации проекта равен 7 553 445 рублей, что также свидетельствует о выгодности проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования показывают, что емкость российского рынка бижутерии из металла оценивается в 2016 году в 455,1 млн. долл. США, при этом среднегодовые темпы роста за период 2011-2014гг. составили 10% . В структуре рынка по видам изделий на первом месте по продажам находятся серьги, на втором цепи, а на третьем браслеты. Рынок бижутерии делится на три категории. Наибольшую долю российского рынка занимает низкая ценовая категория. Большинство изделий этой ценовой категории производится в Китае, Турции, Индии, Афганистане и Сирии. Средний ценовой сегмент представляют товары, выпускаемые под собственными торговыми марками. Данная бижутерия представлена на российском рынке производителями из Китая, Польши, Франции, Германии, Швейцарии и Италии. Сегмент дорогой бижутерии представлен известными мировыми домами моды. Наиболее предпочтительным сегментом для вновь создаваемого предприятия, на наш взгляд, является средний ценовой сегмент.

При этом основной целевой аудиторией будут люди, состоящие в браке, предпочитающие высокое качество продукции, в возрасте 35-45 лет со средним доходом 15-25 тыс. руб.

Вновь создаваемое предприятие на первоначальном этапе будет продвигать свою продукцию на определенном географическом сегменте – рынке Поволжья. Выбор данного сегмента обусловлен наличием на рынке большого числа продавцов и практически отсутствия четко выраженного лидера. В результате активной маркетинговой деятельности предприятие предполагает завоевать 3% рынка Поволжья.

Предприятие будет производить на первоначальном этапе три ассортиментных группы товара: серьги, браслеты и ожерелья.

Для обеспечения эффективного достижения целей организации была разработана организационная структура управления, представленная на

слайде. При ее построении использован линейно – функциональный принцип, наиболее эффективный при серийном выпуске стандартной продукции. Исходя из требований производства, была определена численность работников предприятия, составляющая 38 человек.

Для обеспечения устойчивого развития и целенаправленной деятельности в организации должны быть определены стратегические ориентиры ее функционирования, основным из которых является миссия. Миссия предприятия ООО «Эксклюзив» звучит следующим образом «быть лучшими в производстве высокохудожественной и высококачественной бижутерии». Кроме того, общая миссия была детализирована как для внутреннего, так и внешнего окружения предприятия.

В целях выявления сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды был проведен SWOT-анализ, в результате которого было установлено, что организации необходимо уделить внимание продвижению своей продукции и формированию позитивного имиджа в глазах потребителей, а также сформировать долгосрочные отношения с поставщиками ресурсов, и постараться удержать свои сильные позиции, основными из которых являются высокое качество производимой продукции высокая квалификация персонала.

При реализации своей продукции предприятие будет использовать все возможные каналы распределения, причем большую часть своей продукции предполагается реализовывать через одноуровневый канал.

Произведенные расчеты финансовых результатов компании показали, что если первые два года деятельность предприятия будет убыточной, то начиная с третьего года предприятие начнет получать прибыль, размер которой в последующие годы будет существенно увеличиваться. Кэш-фло от операционной деятельности приобретает положительное значение через пять месяцев после начала производства, его среднемесячное значение колеблется от 247 до 536 тыс. руб. в месяц. Общий поток денежных средств с начала проекта увеличивается до 16,5 млн. рублей в последнем месяце

проекта. Это является благоприятным фактором, отражающим деятельность ООО «Эксклюзив».

По состоянию баланса предприятия можно заметить, что произошел рост валюты баланса. С первого квартала 2018 года до окончания проекта произошло увеличение с 1,147 млн. рублей до 18,8 млн. рублей, то есть в 13 раз.

В результате расчета интегральных показателей было установлено, что затраты на организацию предприятия "Эксклюзив" окупаются через 39 месяцев после начала реализации проекта, а с учетом ставки дисконтирования, принятой равной 10% - через 42 месяца. Индекс прибыльности равен 1,96, это значит, что за рассматриваемый период произведенные инвестиции окупятся почти дважды.

Анализ полученных результатов, позволяет сделать вывод о том, что организация способна расплатиться по своим обязательствам, эффективно использует свои активы и обладает достаточной финансовой устойчивостью.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ 12.12.1993 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации (ГК РФ), часть 1 от 30.11.1994 N 51-ФЗ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. Учебное пособие. – М.: ГАУ, 2015. – 412 с.
5. Арасланов К.И. Пособие руководителю и менеджеру. – Краснодар: КГУ, 2015. – С.112 с.
6. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 288 с.
7. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации). - М: Дашков и К, 2015. - 372 с.
8. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы. – М.: Высшая школа, 2013. – 274 с.
9. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. - М.: Ассиана, 2016. – 418 с.
10. Большаков А.С. Менеджмент. – Спб.: Питер, 2014. – 634 с.
11. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 256 с.
12. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Триада ЛТД, 2014. – 384 с.

13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2015. – 528 с.
14. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 519 с.
15. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов. – М.: Банки и биржи, 2015. - 480 с.
16. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Изд-во «Финпресс», 2014. – 416 с.
17. Груздев Д.Ф. Управление конкурентоспособностью: модель стратегического управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в условиях быстроменяющейся конъюнктуры рынка // Российское предпринимательство. - 2016. - N 2, вып. 2. - С. 40-43
18. Дункан Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте. - М.: Дело, 2015. – 537 с.
19. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты. – М., 2016. – 324 с.
20. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: Новое знание, 2015. – 586 с.
21. Коротков Э.М., Солдатова И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
22. Кокарев Д.В. Внешняя среда и конкурентоспособность предприятия // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2016. - N 81. - С.58-63.
23. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Вильямс – 2015. – 496 с.
24. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент / И.Ю. Ладанов. - М.: Ника, 2014. – 318 с.
25. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 429 с.
26. Мескон М.Х. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2015. - 800 с.

27. Основы менеджмента / Под, ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 2012. – 518 с.
28. Порншев А.Г. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 643 с.
29. Потрубаг Н.Н. Формирование и развитие механизма управления производством в условиях перехода к рынку. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 643 с.
30. Развитие рынка бижутерии в России [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-10896.html>
31. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. - М.: Экзамен, 2015. – 320 с.
32. Рынок бижутерии в России [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.e-o.ru/research/67/36997.htm>
33. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. – М.: Сталкер, 2014. - 448 с.
34. Таусенд Р. Секреты управления или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 436 с.
35. Технология производства бижутерии [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.openbusiness.ru/html/dop10/bijuteriya.htm>
36. Технологическое оборудование для производства бижутерии [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://chinese-bijouterie.com/catalog/derevyannaya-bizhuteriya/>
37. Шонесси О.Дж. Принципы организации управления фирмой. - М.: Прогресс, 2015. - 378 с.
38. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2015. – 608 с.
39. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов. - М.: Зерцало, 2013. - 448 с.

40. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента (Управление в системе цивилизованного предпринимательства): Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 224 с.

41. Экономика предприятия: Учеб. / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер. – М.: Инфра-М, 2014. – 432 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

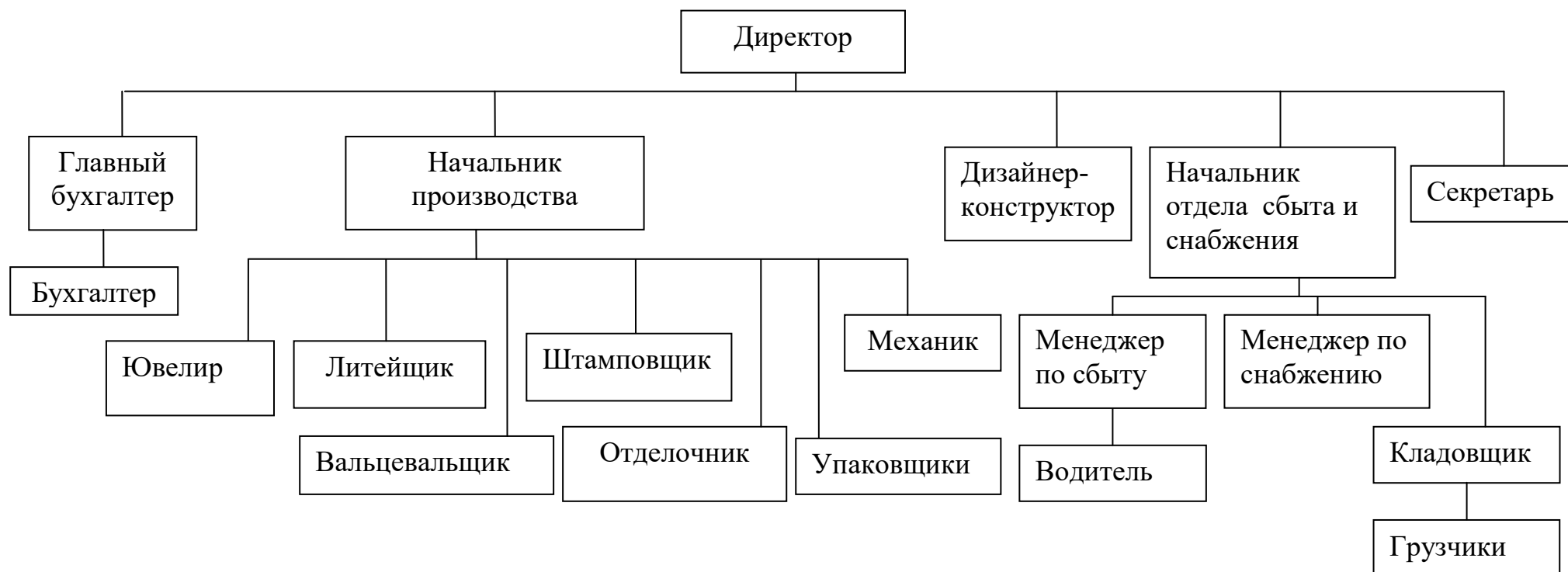


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Эксклюзив»

Приложение Б

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

Показатели	3-12.2018	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	1-6.2023
Валовой объем продаж	7 514 762	38 858 462	43 271 051	47 615 284	52 071 202	27 587 696
Потери	387 241	2 002 406	2 229 790	2 453 652	2 683 269	1 421 615
Чистый объем продаж	7 127 520	36 856 055	41 041 261	45 161 632	49 387 933	26 166 081
Материалы и комплектующие	2 790 849	14 431 342	16 070 100	17 683 471	19 338 319	10 245 580
Суммарные прямые издержки	2 790 849	14 431 342	16 070 100	17 683 471	19 338 319	10 245 580
Валовая прибыль	4 336 671	22 424 713	24 971 161	27 478 161	30 049 613	15 920 501
Налог на имущество	51 515	71 357	58 016	44 675	31 334	10 664
Административные издержки	23 651	122 300	136 187	149 860	163 884	86 827
Производственные издержки	709 538	3 668 985	4 085 619	4 495 798	4 916 522	2 604 809
Маркетинговые издержки	318 422	1 646 545	1 833 519	2 017 597	2 206 407	1 168 970
Зарплата административного персонала	1 112 885	2 895 451	3 224 246	3 547 946	3 879 969	2 055 635
Зарплата производственного персонала	2 802 335	6 876 697	7 657 583	8 426 372	9 214 926	4 882 134
Зарплата маркетингового персонала	646 864	1 682 981	1 874 093	2 062 244	2 255 232	1 194 838
Суммарные постоянные издержки	5 613 695	16 892 959	18 811 246	20 699 817	22 636 940	11 993 213
Амортизация	308 840	606 398	606 410	606 410	606 410	303 205
Проценты по кредитам	524 526	588 412	402 051	260 388	118 724	7 294
Суммарные непроизводственные издержки	833 366	1 194 810	1 008 462	866 798	725 135	310 499
Другие издержки	1 436 636	2 600 000	1 405 000			
Убытки предыдущих периодов		3 598 541	1 932 954			
Налогооблагаемая прибыль	-3 598 541	-1 932 954	1 755 483	5 866 872	6 656 205	3 606 124
Налог на прибыль			351 097	1 173 374	1 331 241	721 225
Чистая прибыль	-3 598 541	-1 932 954	1 404 386	4 693 497	5 324 964	2 884 899

Продолжение приложения Б

Таблица Б.1 - Отчет о движении денежных средств (кэш-фло) ООО «Эксклюзив», руб.

Показатели	3-12.2018	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	1-6.2023
Поступления от продаж	7 485 068	43 171 806	48 298 136	53 153 296	58 149 316	30 811 631
Затраты на материалы и комплектующие	3 293 202	17 028 984	18 962 718	20 866 495	22 819 217	12 089 785
Суммарные прямые издержки	3 293 202	17 028 984	18 962 718	20 866 495	22 819 217	12 089 785
Общие издержки	1 240 901	6 416 639	7 145 283	7 862 640	8 598 439	4 555 515
Затраты на персонал	3 503 905	8 798 102	9 797 175	10 780 770	11 789 652	6 246 242
Суммарные постоянные издержки	4 744 806	15 214 741	16 942 458	18 643 410	20 388 092	10 801 757
Другие выплаты		2 600 000	1 405 000			
Налоги	988 810	5 583 519	6 637 191	8 160 114	8 963 562	4 761 044
Кэш-фло от операционной деятельности	-1 541 751	2 744 561	4 350 769	5 483 277	5 978 446	3 159 045
Затраты на приобретение активов	4 064 119					
Другие издержки подготовительного периода	1 695 231					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-5 759 350					
Собственный капитал	4 005 000					
Кредиты	3 850 000					
Выплаты в погашение кредитов		1 618 373	674 588	674 588	674 588	207 863
Выплаты процентов по кредитам	524 526	588 412	402 051	260 388	118 724	7 294
Кэш-фло от финансовой деятельности	7 330 474	-2 206 784	-1 076 640	-934 976	-793 313	-215 157
Баланс наличности на начало периода	10 000	39 374	577 150	3 851 280	8 399 580	13 584 714
Баланс наличности на конец периода	39 374	577 150	3 851 280	8 399 580	13 584 714	16 528 602

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Разработка системы менеджмента предприятия по производству бижутерии

Студент Негодяева Валерия Олеговна

Руководитель д.э.н., профессор Дорофеев В.Д.

Проведенные исследования показывают, что емкость российского рынка бижутерии в 2016 году составила 1,23 млрд. долл. США, при этом среднегодовые темпы роста за исследуемый период составили 10% . В структуре рынка по видам изделий на первом месте по продажам находятся серьги, на втором цепи, а на третьем браслеты. Анализируя структуру рынка бижутерии по используемым материалам, следует отметить, что наибольшую долю занимают изделия из металлов, затем идут изделия из пластика, тройку лидеров замыкают изделия из натурального дерева. Наиболее предпочтительным сегментом для вновь создаваемого предприятия, на наш взгляд, является средний ценовой сегмент.

При этом основной целевой аудиторией будут люди, состоящие в браке, предпочитающие высокое качество продукции, в возрасте 35-45 лет со средним доходом 15-25 тыс. руб.

Вновь создаваемое предприятие на первоначальном этапе будет продвигать свою продукцию на определенном географическом сегменте – рынке Поволжья.

Предприятие будет производить на первоначальном этапе три ассортиментных группы товара: серьги, браслеты и бусы.

Продукция предприятия будет производиться в соответствии с технологическим процессом, указанным на слайде.

Для обеспечения эффективного достижения целей организации была

разработана организационная структура управления, представленная на слайде. При ее построении использован линейно – функциональный принцип, наиболее эффективный при серийном выпуске стандартной продукции (рисунок 1).

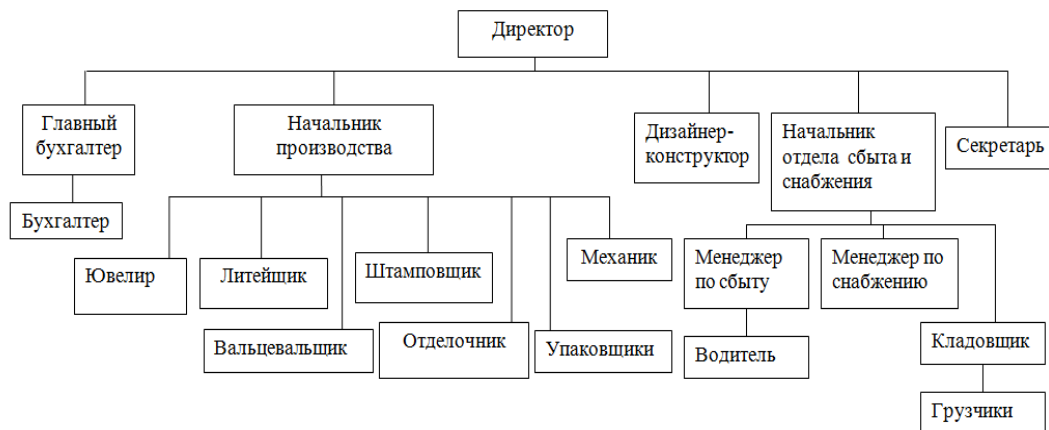


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Эксклюзив»

Исходя из требований производства, была определена численность работников предприятия, составляющая 38 человек.

Для обеспечения устойчивого развития и целенаправленной деятельности в организации должны быть определены стратегические ориентиры ее функционирования, основным из которых является миссия. Миссия предприятия ООО «Эксклюзив» звучит следующим образом «быть лучшими в производстве высокохудожественной и высококачественной бижутерии». Кроме того, общая миссия была детализирована как для внутреннего, так и внешнего окружения предприятия.

В целях выявления сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды был проведен SWOT-анализ, в результате которого было установлено, что организации необходимо уделить внимание продвижению своей продукции и формированию позитивного имиджа в глазах потребителей, а также сформировать долгосрочные отношения с поставщиками ресурсов, и постараться удержать свои сильные позиции, основными из которых являются высокое качество производимой продукции высокая квалификация персонала.

При реализации своей продукции предприятие будет использовать все возможные каналы распределения, причем большую часть своей продукции предполагается реализовывать через одноуровневый канал.

Произведенные расчеты финансовых результатов компании показали, что если первые два года деятельность предприятия будет убыточной, то начиная с третьего года предприятие начнет получать прибыль размер которой в последующие годы будет существенно увеличиваться.

В результате расчета интегральных показателей было установлено, что затраты на организацию ООО «Эксклюзив» окупаются через 39 месяцев после начала реализации проекта, а с учетом ставки дисконтирования, принятой равной 10% - через 42 месяца. Индекс прибыльности равен 1,96, это значит, что за рассматриваемый период произведенные инвестиции окупятся почти дважды (таблица 1).

Таблица 1 – Интегральные показатели

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	39 мес
Дисконтированный период окупаемости	42 мес
Средняя норма рентабельности	48,59 %
Чистый приведенный доход	7 553 445
Индекс прибыльности	1,96
Внутренняя норма рентабельности	42,06 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	22,66 %

Анализ полученных результатов, позволяет сделать вывод о том, что организация способна расплатиться по своим обязательствам, эффективно использует свои активы и обладает достаточной финансовой устойчивостью.