

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
экономики и управления

Направление подготовки

Кафедра
«Менеджмент и государственное
управление»

38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
на тему

**«Разработка системы управления предприятием по производству
постельного белья»**

Студент гр. 22ЭМ1

(подпись, дата)

Колесникова Олеся Олеговна

Руководитель к.с.н., доцент

(подпись, дата)

Ищенко Ирина Геннадьевна

Нормоконтролер к.э.н., доцент

(подпись, дата)

Дубина Гульсина Ислямовна

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

Заведующий кафедрой

(подпись)

Гамидуллаева Л.А.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол заседания ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Дубина Г.И.

Пенза 2026

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

Кафедра «Менеджмент и государственное управление»
Направление 38.03.02 Менеджмент

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. каф. _____
Л.А. Гамидуллаева
« 10 » марта 2026 г.

З А Д А Н И Е
на бакалаврскую работу
студентке Колесниковой Олеся Олеговне

1.	Тема работы:	«Разработка системы управления предприятием по производству постельного белья»
	Утверждена приказом по университету	от 06.03.2026 г. № 0225/о
2.	Срок предоставления работы к защите	15.06.2026 г.
3.	Исходные данные к работе:	по материалам преддипломной практики, НПА
4.	Перечень подлежащих разработке в работе вопросов:	
	Теоретический раздел	Теоретико-методические основы проектной деятельности
	Аналитический раздел	Маркетинговое исследование рынка текстильной промышленности и обоснование рыночной привлекательности проекта
	Предложения и рекомендации	Технико-технологическое обеспечение и разработка системы управления проектируемого производства постельного белья
5.	Перечень графического материала:	Рисунков <u>24</u> , таблиц <u>14</u>

Руководитель
23.05. 2026 г.

(подпись, инициалы, фамилия) И. Г. Ищенко

Задание принял к исполнению
23.05. 2026 г.

(подпись, инициалы, фамилия) О. О. Колесникова

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретико-методические основы проектной деятельности.....	6
1.1 Понятие проектной деятельности: сущность и особенности.....	6
1.2 Современные теории и модели управления проектами.....	10
1.3 Проблемы и перспективы развития проектной деятельности в сфере текстильной промышленности.....	19
2 Маркетинговое исследование рынка текстильной промышленности и обоснование рыночной привлекательности проекта.....	25
2.1 Анализ текущего состояния рынка.....	25
2.2 Исследование конкурентов и оценка их конкурентных преимуществ.....	35
2.3 Анализ потребителей рынка и определение потребительских предпочтений.....	39
3 Техничко-технологическое обеспечение и разработка системы управления проектируемого производства постельного белья.....	44
3.1 Проектирование системы управления и организационно-функциональных характеристик.....	44
3.2 Формирование стратегий развития организации.....	54
3.3 Предложения по организации операционных и логистических процессов...62	
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	69
Заключение.....	80
Список использованных источников.....	84
Приложения.....	91

Введение

Современность диктует новые правила жизни, поэтому каждый осознанный потребитель в наше время стремится окружить себя надёжными и нужными товарами. Такая тенденция присутствует в большинстве отраслей лёгкой промышленности, но особенно она увеличивает спрос на качественные товары домашнего текстиля, в частности – на постельное белье. Поэтому создание предприятия по производству постельного белья – особенно актуальное и перспективное направление.

Для покупателей товаров домашнего текстиля важны такие характеристики, как качество материалов, их экологичность, степень износостойкости и комфорта при использовании. Кроме этих факторов потребители субъективно оценивают эстетичность выбираемых товаров. Если производители учтут каждый из обозначенных параметров, то это позволит им создать конкурентоспособный продукт, привлекающий внимание покупателей.

Текстильная промышленность стабильно развивается как в России, так и во всём мире. Производители регулярно внедряют в своё производство инновационные технологии и современные материалы. До 2022 года количество зарубежных производителей постельного белья было таким же, как и отечественных. В условиях изменения внешнеэкономической ситуации и ухода ряда иностранных брендов с российского рынка возрос интерес к продукции как крупных, так и локальных отечественных производителей. Это открывает новые возможности для развития российской текстильной промышленности.

В России многие, в том числе и крупные, производители из текстильной отрасли не в полной мере реализуют потенциал повышения качества и технологичности продукции, что создает предпосылки для формирования конкурентных преимуществ у новых участников рынка. Организация

предприятия по производству постельного белья представляет собой перспективное направление. Оно способно удовлетворить непрерывно растущий спрос в долгосрочной перспективе.

Использование новейших технологий и автоматизированных систем управления на предприятии стабильно повышает эффективность производственных процессов, помогает поддерживать высокое качество продуктов и делает использование ресурсов более рациональным. Гибкость производства также дает возможность адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и расширять ассортимент выпускаемой продукции.

На современном рынке товаров домашнего текстиля существует широкий спектр каналов сбыта: прямые (маркетплейсы, интернет-магазины, собственные торговые точки) и косвенные (через посредников), а также специализированные выставки и ярмарки. Это создает дополнительные перспективы для продвижения и реализации продукции.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы управления предприятием по производству постельного белья, включающей анализ рыночной среды, формирование организационно-управленческих решений и обоснование эффективности проекта.

- Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:
- рассмотреть теоретико-методические основы проектной деятельности;
 - проанализировать современные теории и модели управления проектами;
 - выявить проблемы и перспективы развития проектной деятельности в текстильной промышленности;
 - провести анализ текущего состояния рынка текстильной промышленности;
 - исследовать конкурентов и оценить их конкурентные преимущества;
 - проанализировать потребителей и определить их предпочтения;

- спроектировать систему управления и организационно-функциональные характеристики предприятия;
- сформировать стратегии развития организации;
- разработать предложения по организации операционных и логистических процессов.

Объектом исследования выступает проектируемое предприятие по производству постельного белья. Предметом исследования являются теоретические, методологические и практические аспекты разработки системы управления предприятием текстильной промышленности.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных ученых в области проектной деятельности, управления производственными системами и экономики предприятий, а также нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность в сфере промышленного производства.

Методология исследования базируется на использовании комплекса общенаучных и специальных методов: аналитического, сравнительного, статистико-экономического, экономико-математического, нормативного и других подходов, обеспечивающих всесторонний анализ рассматриваемой проблемы.

1 Теоретические основы проектной деятельности

1.1 Понятие проектной деятельности: сущность и особенности

Проекты (от лат. Projectus – «брошенный вперед») в тех или иных формах присутствовали на всех этапах развития цивилизации. Вся история человечества может быть рассмотрена сквозь призму проектов, каждый из которых реализовывался в конкретной эпохе. Профессор Лондонского университета Питер У. Моррис называл управление проектами «одним из наиболее древних и уважаемых достижений человеческой цивилизации». В рамках проектной экономики проект рассматривается как результат целенаправленного и запланированного изменения конкретной системы, в роли которой может выступать организация, предприятие или внутренние бизнес-процессы. Такое изменение осуществляется от исходного состояния к желаемому результату [21, с. 5-10].

В широком понимании проектная деятельность рассматривается как совокупность процессов, связанных с инициированием, подготовкой, реализацией, мониторингом, корректировкой и завершением проектов, что подчёркивает её комплексный и системный характер. Профессор Техасского университета A&M Чарльз М. Фатрелл определяет проектную деятельность как систему методов, подходов и инструментов, применяемых для реализации исследовательских, творческих и управленческих процессов с целью достижения заранее установленных результатов [17, с. 122].

Сущность проектной деятельности заключается в целенаправленном преобразовании системы, обеспечивающем переход от исходного состояния к требуемому. При этом проект может рассматриваться не только как конечный

результат, но и как процесс данного перехода. На входе такого процесса формируются конкретные потребности и цели, а на выходе достигается их удовлетворение. Реализация проекта осуществляется в условиях ресурсных ограничений – временных, финансовых, материальных и трудовых [15, с. 848].

Следует отметить, что проектная деятельность тесно связана с общими принципами менеджмента и стратегического управления организацией. По мнению И.И. Мазура, управление проектами представляет собой область профессиональной деятельности, основанную на применении методов планирования, организации, мотивации и контроля ресурсов для достижения поставленных целей [22, с. 4]. В отличие от функционального управления, ориентированного на поддержание стабильной деятельности предприятия, проектный подход направлен на получение уникального результата в ограниченные сроки.

Выделяются основные характеристики проекта, позволяющие отличать его от текущей деятельности организации. К ним относятся уникальность результата, ограниченность во времени, наличие определённой цели, взаимосвязь выполняемых работ и необходимость координации различных ресурсов [11, с. 67]. Уникальность проекта проявляется в том, что даже при реализации типовых решений каждая проектная ситуация имеет индивидуальные особенности, связанные с условиями внешней среды и спецификой деятельности предприятия.

Особое значение в проектной деятельности имеет временной фактор. Каждый проект обладает определённым жизненным циклом, включающим стадии инициирования, планирования, реализации, контроля и завершения. На каждой стадии принимаются управленческие решения, влияющие на конечный результат и эффективность использования ресурсов [15, с. 851]. Важнейшим элементом проектной деятельности выступает планирование, позволяющее

определить последовательность выполнения работ, сроки достижения результатов и объёмы необходимых ресурсов.

К ключевым особенностям проектной деятельности также относится ее ориентированность на достижение конкретных целей, определяющих содержание и направленность всех выполняемых работ. Цель проекта трактуется как желаемое конечное состояние системы, достигаемое в результате реализации комплекса взаимосвязанных мероприятий [11, с. 70]. При этом цели проекта должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени.

Цели проектной деятельности конкретизируются через систему задач, представляющих собой отдельные этапы и направления работы, выполнение которых обеспечивает достижение поставленной цели. Под задачами подразумевается определение потребностей проекта, установление сроков, планирование ресурсов, организация выполнения работ, контроль результатов и минимизация рисков [12, с. 90]. То есть, задачи выступают инструментом декомпозиции цели проекта.

В современной теории управления проектами значительное внимание уделяется вопросам управления рисками. Риск рассматривается как вероятность возникновения событий, способных негативно повлиять на сроки, стоимость или качество проекта. Для успешной реализации проекта необходимо своевременно выявлять потенциальные угрозы и разрабатывать меры по их предотвращению или снижению [20, с. 312]. Особенно актуально управление рисками для производственных предприятий, деятельность которых зависит от стоимости сырья, логистики и изменений потребительского спроса.

Еще одной особенностью проектной деятельности является ориентация на рациональное использование ресурсов и достижение стабильных результатов в условиях изменяющейся внешней среды. Это предполагает повышение

конкурентоспособности продукции и координацию действий участников проекта на всех этапах его жизненного цикла [11, с. 75].

Важной особенностью проектной деятельности является необходимость согласованной работы всех участников проекта. Его реализация требует распределения обязанностей между руководителями, специалистами, поставщиками и другими заинтересованными сторонами. От качества коммуникаций, своевременного контроля и закрепления ответственности зависит соблюдение сроков, рациональное использование ресурсов и достижение запланированного результата [19, с. 254].

Проектная деятельность также связана с развитием предприятия, поскольку позволяет внедрять новые технологии, совершенствовать производственные процессы, обновлять ассортимент и повышать качество продукции [13, с. 140]. Для текстильной промышленности это особенно важно, так как предприятия работают в условиях высокой конкуренции, зависимости от стоимости сырья и изменения потребительских предпочтений. В данной отрасли проекты могут быть направлены на разработку новых видов продукции, улучшение раскроя и пошива, оптимизацию логистики, развитие каналов продаж и повышение качества готовых изделий [20, с. 314].

Для предприятий по производству постельного белья проектный подход имеет практическое значение. Он позволяет заранее связать между собой выбор ассортимента, закупку тканей, подбор оборудования, организацию рабочих мест, формирование персонала, сбыт и финансовые расчёты. Поэтому управление проектом должно объединять производственные, кадровые, снабженческие, маркетинговые и финансовые решения в единую систему.

Таким образом, проектная деятельность выступает инструментом подготовки и реализации изменений на предприятии. В сфере производства домашнего текстиля она помогает повысить управляемость процессов,

обеспечить качество продукции, адаптироваться к спросу и создать условия для устойчивого развития организации.

1.2 Современные теории и модели управления проектами

Современное управление проектами постепенно переходит от понимания проекта как набора задач, сроков и ресурсов к пониманию проекта в качестве инструмента создания ценности для организации, потребителей и других заинтересованных сторон. Если ранее основное внимание уделялось соблюдению календарного плана и бюджета, то в современных подходах ключевым критерием эффективности становится не только факт завершения проекта, но и достижение измеримого управленческого, экономического или рыночного результата [23, с. 17].

В седьмом издании Руководства к своду знаний по управлению проектами (PMBOK), разработанном Институтом управления проектами (Project Management Institute, PMI), управление проектами рассматривается как система создания ценности, в рамках которой проект выступает частью более широкой деятельности организации и должен быть связан со стратегическими целями предприятия, интересами заинтересованных сторон и ожидаемыми выгодами для бизнеса [27, с. 99]. Такой подход особенно актуален для современных организаций, поскольку в условиях высокой конкуренции и нестабильной внешней среды формальное выполнение проектного плана уже не гарантирует успешность проекта.

В связи с этим современные модели управления проектами целесообразно рассматривать не как набор отдельных методик, а как систему взаимосвязанных управленческих подходов, позволяющих обеспечить стратегическую

согласованность, адаптивность, контроль результатов и постоянное повышение ценности проекта.

Одной из наиболее значимых современных концепций является ценностно-ориентированное управление проектами (Value-Driven Project Management). Данная модель предполагает, что проект должен оцениваться не только по традиционным показателям «сроки – бюджет – качество», но и по тому, какую ценность он создаёт для организации и потребителя [27, с. 109].

В рамках такого подхода на первый план выходят показатели полезности результата, удовлетворённости клиентов, влияния проекта на конкурентоспособность и вклад в достижение стратегических целей предприятия. В отличие от классического подхода, где успешным считается проект, завершённый в рамках утверждённого плана, современная модель предполагает постоянную проверку вопроса: создаёт ли проект реальную ценность для бизнеса и потребителя (рисунок 1).



Рисунок 1 – Ценностно-ориентированное управление проектом [27, с. 110]

Близкой к данному подходу является модель управления реализацией выгод – Benefits Realization Management. Согласно материалам Института управления проектами, управление выгодами связывает стратегию организации, проектные результаты и измеримые эффекты, которые должны быть получены после внедрения проекта [28, с. 30]. Иными словами, проект не завершается в

момент передачи результата заказчику: его эффективность оценивается по тому, были ли достигнуты ожидаемые выгоды.

В рамках модели управления реализацией выгод особое внимание уделяется определению выгод ещё на этапе инициирования проекта, назначению ответственных за их достижение, выбору показателей оценки и последующему контролю результата. Для предприятий малого и среднего бизнеса данная модель имеет практическое значение, поскольку позволяет увязать проектные мероприятия с конкретными экономическими показателями: ростом выручки, снижением затрат, повышением производительности труда, расширением клиентской базы или улучшением качества продукции (рисунок 2).



Рисунок 2 – Цикл управления реализацией выгод проекта [27, с. 121]

Другим современным направлением является управление проектами с учётом сложности и неопределённости (Complexity-Based Project Management) (рисунок 3). Современные проекты всё чаще реализуются в условиях нестабильного спроса, технологических изменений, ограниченных ресурсов и высокой зависимости от внешней среды. В таких условиях применение единого универсального метода становится недостаточным [26, с. 87].

Выбор стратегии управления проектом должен зависеть от уровня структурной и динамической сложности проекта. Структурная сложность

связана с количеством участников, ресурсов, задач и взаимосвязей между ними, а динамическая — с изменчивостью внешней среды, требований заказчика и рыночных условий.



Рисунок 3 – Матрица выбора подхода в зависимости от сложности и неопределённости проекта [26, с. 88].

В современных компаниях активно развивается гибридное управление проектами нового поколения (Hybrid Project Management) (рисунок 4). В отличие от упрощённого понимания гибридного подхода как механического сочетания классических и гибких методов, современные исследования рассматривают гибридное управление проектами нового поколения как настраиваемую управленческую систему, в которой инструменты подбираются под особенности конкретного проекта [18, с. 130].

Для инновационных и продуктовых проектов актуальной является гибкая стадийно-этапная модель управления проектами (Agile Stage-Gate). Она объединяет стратегическую логику стадийного управления инновациями с гибкостью итерационного развития продукта. Проект проходит через контрольные этапы, на каждом из которых принимается решение о продолжении, корректировке или прекращении проекта, а внутри этапов

команда может использовать гибкие инструменты разработки, тестирования и взаимодействия с потребителями.



Рисунок 4 – Логика гибкой стадийно-этапной модели [18, с. 130]

Значительное место в современных теориях занимает бережливое портфельное управление (Lean Portfolio Management). Данный подход направлен на согласование стратегии организации с набором реализуемых проектов и инициатив. Его основная задача состоит в том, чтобы ресурсы предприятия направлялись не на максимальное количество проектов, а на те инициативы, которые создают наибольшую ценность [28, с. 32].

Бережливое портфельное управление предполагает регулярную переоценку проектного портфеля, гибкое распределение бюджета, устранение неэффективных инициатив и фокусировку на результатах, значимых для бизнеса. Для предприятий, работающих в условиях ограниченных ресурсов, данный подход особенно важен, поскольку позволяет избежать распыления финансовых, кадровых и производственных возможностей (рисунок 5).

Принципы бережливого портфельного управления направлены на повышение эффективности проектной деятельности за счёт рационального использования ресурсов и ориентации на создание ценности для организации и потребителей. Фокус на ценности предполагает приоритетное развитие наиболее значимых и прибыльных проектов, устранение потерь связано с сокращением лишних затрат ресурсов и времени, а непрерывный поток

ориентирован на стабильное выполнение проектных процессов без задержек. Принцип прозрачности обеспечивает открытость информации о ходе реализации проектов, гибкость и адаптивность позволяют оперативно реагировать на изменения внешней среды, а вовлечённость стейкхолдеров предполагает активное участие заинтересованных сторон в принятии проектных решений и оценке результатов деятельности [28, с. 36].



Рисунок 5 – Принципы бережливого портфельного управления [28, с. 37]

Развитием ценностно-ориентированного подхода является переход от традиционного проектного офиса к структуре создания ценности (Value Delivery Office) (рисунок 6). Если классический проектный офис в большей степени контролирует сроки, отчётность и соблюдение процедур, то структура создания ценности ориентирована на практический результат проекта для организации. В этом случае внимание уделяется не только выполнению отдельных работ, но и тому, какие выгоды получает предприятие после их реализации: повышение эффективности, снижение затрат, улучшение качества процессов или укрепление конкурентных позиций [26, с. 100].

Сущность данной модели заключается в том, что стратегия организации связывается с портфелем проектов, программами и отдельными проектными инициативами. Сначала определяются приоритетные направления развития и распределяются ресурсы, затем формируются программы и проекты, направленные на достижение конкретных результатов. При этом важное

значение имеет единый мониторинг выгод, рисков и создаваемой ценности. Он позволяет оценивать ход выполнения работ и при необходимости корректировать управленческие решения, если проект перестаёт соответствовать целям организации [26, с. 103].



Рисунок 6 – Модель структуры создания ценности [26, с. 104]

Ещё одним современным направлением является использование системы управления по целям и ключевым результатам – OKR (Objectives and Key Results). Данная модель помогает связать стратегические цели организации с конкретными действиями проектных команд [27, с. 142]. Её смысл состоит в том, что цель должна быть понятной и значимой для развития предприятия, а ключевые результаты измеримыми и проверяемыми.

Например, в проекте по производству постельного белья целью может выступать повышение конкурентоспособности продукции. В качестве ключевых результатов могут быть установлены сокращение производственного брака, рост онлайн-продаж, увеличение числа повторных заказов и сокращение сроков вывода новой коллекции на рынок [27, с. 145]. Такой подход делает проектное управление более конкретным, поскольку позволяет оценивать не только сам факт выполнения работ, но и их влияние на развитие предприятия. Применение системы управления по целям и ключевым результатам способствует повышению управляемости проектной деятельности, улучшению

координации между подразделениями и ориентации организации на достижение конкретных стратегических результатов (рисунок 7).



Рисунок 7 – Структура применения системы целей и ключевых результатов в проектном управлении [27, с. 146]

Для проектов, связанных с созданием новых продуктов, услуг или бизнес-моделей, важное значение имеет дизайн-мышление (Design Thinking). Метод представляет собой человекоцентричный подход к управлению инновациями, основанный на глубоком изучении потребностей пользователей, генерации идей, прототипировании и тестировании решений [27, с. 150].

Современные исследования показывают, что применение дизайн-мышления в проектной деятельности особенно эффективно при высокой неопределённости целей и потребностей потребителей [27, с. 149]. Проектная команда сначала изучает реальные проблемы потребителей, затем формирует гипотезы, создаёт прототипы и проверяет их на практике.



Рисунок 8 – Этапы дизайн-мышления в проектной деятельности [27, с. 152]

Отдельного внимания заслуживает цифровое и аналитическое управление проектами. Развитие цифровых платформ, систем бизнес-аналитики и искусственного интеллекта изменяет методы планирования, контроля и прогнозирования проектной деятельности.

В современных исследованиях отмечается рост интереса к применению искусственного интеллекта в управлении проектами, включая прогнозирование рисков, поддержку принятия решений, распределение ресурсов и мониторинг отклонений [24, с. 3]. Цифровые инструменты позволяют руководителю проекта получать актуальные данные о ходе реализации работ, анализировать загрузку команды, выявлять проблемные зоны и принимать решения на основе фактической информации.

Выбор конкретной модели зависит от целей проекта, уровня неопределённости, ресурсных ограничений, степени вовлечённости потребителей и стратегических приоритетов организации. Для предприятия, работающего на рынке домашнего текстиля и постельного белья, наиболее целесообразным является сочетание ценностно-ориентированного подхода, управления выгодами, управления по целям и ключевым результатам, дизайн-мышления и бережливого портфельного управления [25, с. 222]. Такое сочетание позволяет не только организовать выполнение проектных мероприятий, но и обеспечить их связь с развитием предприятия, повышением конкурентоспособности и удовлетворением потребительских предпочтений.

Таким образом, современные модели управления проектами существенно отличаются от традиционного представления о проекте как о линейной последовательности работ. В центре современного проектного менеджмента находятся ценность, выгоды, адаптивность, управление сложностью, стратегическая согласованность и использование данных.

1.3 Проблемы и перспективы развития проектной деятельности в сфере текстильной промышленности

В настоящее время текстильная промышленность России находится в стадии активной трансформации, связанной с изменением структуры потребительского спроса, цифровизацией экономики, ростом конкуренции и необходимостью импортозамещения. Особенно заметные изменения происходят в сегменте домашнего текстиля и производства постельного белья, где предприятия вынуждены одновременно решать задачи повышения качества продукции, сокращения сроков вывода новых коллекций на рынок и оптимизации производственных затрат [16, с. 20].

По данным Минпромторга РФ, в 2025 году объём российского рынка домашнего текстиля составил около 400 млрд рублей, из которых около 38–40 % пришлось на сегмент постельного белья (рисунок 9) [48]. При этом более 55 % продаж в категории домашнего текстиля осуществляется через цифровые каналы: маркетплейсы, интернет-магазины и омниканальные платформы [43]. Это требует от предприятий не только модернизации производственных процессов, но и внедрения современных методов управления проектной деятельностью.

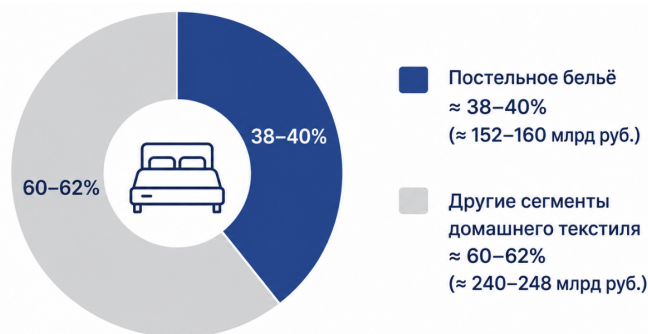


Рисунок 9 – Соотношение сегмента постельного белья и прочих сегментов на российском рынке домашнего текстиля в 2025 году [48]

Категория «Другие сегменты домашнего текстиля», на которую приходится около 60–62 % рынка, включает широкий спектр продукции для домашнего использования: полотенца, шторы и гардины, пледы и покрывала, кухонный текстиль, декоративные текстильные изделия, текстиль для ванной комнаты, наматрасники и другие товары. Несмотря на значительную долю данных сегментов, крупнейшей отдельной категорией рынка остаётся постельное бельё, что подтверждает высокую значимость данного направления для развития отечественной текстильной промышленности [41].

Начиная с 2023–2024 гг. в текстильной промышленности значительно усилилась роль цифровых каналов продаж и аналитики потребительского поведения. Производители постельного белья всё чаще ориентируются не только на объёмы производства, но и на скорость адаптации ассортимента к требованиям рынка. В условиях высокой конкуренции предприятия вынуждены оперативно реагировать на изменения потребительских предпочтений, сезонные тренды и динамику спроса. Это приводит к необходимости постоянного запуска новых проектных инициатив, связанных с обновлением дизайна продукции, совершенствованием упаковки, развитием онлайн-продаж и повышением качества клиентского сервиса [40].

Одновременно возрастает значение гибких и адаптивных методов управления проектной деятельностью. Современные предприятия уже не могут эффективно функционировать исключительно в рамках жёстких долгосрочных планов, поскольку рыночная среда характеризуется высокой изменчивостью и быстрым обновлением потребительских запросов. В связи с этим компании всё активнее внедряют цифровые инструменты управления проектами, используют методы поэтапного планирования, аналитику данных и системы оперативного мониторинга результатов. Такой подход позволяет быстрее корректировать проектные решения, сокращать сроки вывода новых коллекций на рынок и

повышать конкурентоспособность предприятий в сфере производства домашнего текстиля.

В этих условиях предприятия текстильной промышленности всё чаще используют адаптивные модели управления проектами. При разработке новых коллекций применяется стадийный подход, при котором работа делится на несколько контрольных этапов. Это позволяет в процессе реализации проекта уточнять дизайн, подбирать материалы, корректировать ассортимент и учитывать реакцию покупателей на промежуточные результаты [18, с. 98]. Для компаний, работающих через маркетплейсы и интернет-магазины, такая гибкость особенно важна, поскольку скорость вывода продукции на рынок напрямую влияет на конкурентные позиции.

Одной из заметных проблем отрасли остаётся недостаточно быстрое обновление ассортимента. Рынок домашнего текстиля зависит от сезонности, модных тенденций, цветовых решений и визуального восприятия товара покупателем. Если раньше производители могли ограничиваться обновлением коллекций один или два раза в год, то в современных условиях ассортимент приходится пересматривать значительно чаще — в среднем каждые несколько месяцев [18, с. 106]. Это требует от предприятий регулярного запуска проектов, связанных с разработкой дизайна, подбором тканей, подготовкой производства, продвижением и организацией поставок.

Для более точного соответствия продукции потребительским ожиданиям предприятия начинают применять человекоцентричный подход, в том числе элементы дизайн-мышления. Его суть состоит в том, что разработка товара начинается не только с производственных возможностей предприятия, но и с изучения запросов покупателей: предпочтений по цвету, составу ткани, упаковке, удобству ухода и внешнему виду изделия. После этого формируются пробные варианты продукции, которые могут тестироваться через фокус-группы, ограниченные партии или онлайн-продажи [18, с. 109].

Дополнительным источником информации становятся отзывы и оценки покупателей на цифровых площадках, позволяющие быстрее выявлять востребованные характеристики продукции и корректировать ассортиментную политику.

Отдельной проблемой является недостаточная цифровизация проектной деятельности. На многих предприятиях процессы планирования производства, контроля запасов тканей, распределения ресурсов и анализа продаж по-прежнему выполняются разрозненно. Это приводит к задержкам производства, ошибкам в прогнозировании спроса и увеличению издержек.

В современных условиях предприятия текстильной промышленности постепенно переходят к цифровому управлению проектами. Использование ERP-систем, BI-аналитики и инструментов искусственного интеллекта позволяет значительно повысить эффективность реализации проектов. Например, цифровая аналитика помогает прогнозировать спрос на определённые виды постельного белья в зависимости от сезона, ценовой категории и региона продаж. Внедрение цифровых систем управления запасами позволяет сократить объём нереализованных остатков на 20–30 % и ускорить производственный цикл на 15–18 % [18, с. 117].

Важной проблемой остаётся и ограниченность финансовых ресурсов. Производство постельного белья требует регулярного обновления оборудования, внедрения автоматизированных раскройных комплексов, цифровой печати на ткани и современных упаковочных решений. Стоимость модернизации средней текстильной линии может составлять от 15 до 50 млн рублей в зависимости от уровня автоматизации [18, с. 102]. Для малых и средних предприятий такие инвестиции становятся серьёзным ограничением.

В связи с этим особое значение приобретает бережливое портфельное управление. Данный подход позволяет предприятиям концентрировать ресурсы только на наиболее перспективных проектах. Например, вместо

одновременного запуска большого количества новых коллекций компания может сосредоточиться на нескольких проектах с наибольшим потенциалом продаж и рентабельности. Практика показывает, что применение принципов бережливого управления позволяет сократить непроизводственные расходы на 10–15 % и повысить эффективность использования ресурсов [18, с. 110].

Серьёзное влияние на проектную деятельность оказывает и кадровая проблема. Производство домашнего текстиля требует специалистов, обладающих одновременно знаниями в области технологии производства, цифровой аналитики, управления проектами и маркетинга. Однако на многих предприятиях отсутствует системная подготовка сотрудников в области современных методов проектного управления.

В связи с этим компании начинают внедрять модели управления по целям и ключевым результатам для повышения прозрачности процессов и оценки эффективности проектных команд. Использование системы управления по целям позволяет связывать стратегические цели предприятия с конкретными измеримыми результатами [18, с. 120]. Например, задачей проекта может выступать повышение доли онлайн-продаж постельного белья, а ключевыми результатами – рост конверсии интернет-магазина, сокращение сроков обработки заказов и увеличение повторных покупок.

Одним из наиболее перспективных направлений развития проектной деятельности в сфере производства постельного белья является создание ценностно-ориентированных моделей управления. В современных условиях потребитель оценивает не только качество ткани или стоимость комплекта, но и экологичность продукции, удобство упаковки, скорость доставки и визуальную привлекательность бренда. Поэтому предприятия всё чаще рассматривают проекты не как отдельные производственные задачи, а как инструмент создания комплексной потребительской ценности.

Например, в последние годы значительно вырос спрос на экологичные коллекции постельного белья из органического хлопка и переработанных материалов. По оценкам ведущего российского консалтингового агентства в сфере индустрии моды Fashion Consulting Group, спрос на экологически ориентированную текстильную продукцию в России ежегодно увеличивается на 12–15 % [37]. Это стимулирует запуск новых проектных инициатив, связанных с внедрением экологических технологий производства и устойчивых бизнес-моделей.

Дополнительные перспективы развития связаны с импортозамещением и локализацией производства. После 2022 года российские предприятия стали активнее развивать собственные производственные мощности, включая выпуск тканей, красителей и фурнитуры. Это создаёт условия для реализации долгосрочных инвестиционных проектов и снижения зависимости от внешних поставщиков.

Кроме того, значительные перспективы связаны с развитием омниканальных продаж и интеграцией проектной деятельности с цифровым маркетингом. В настоящее время маркетплейсы становятся не только каналом сбыта, но и источником аналитики потребительского поведения. Анализ поисковых запросов, отзывов и динамики продаж позволяет предприятиям быстрее принимать проектные решения и корректировать ассортиментную политику [23, с. 61].

Таким образом, развитие проектной деятельности в сфере производства домашнего текстиля и постельного белья характеризуется сочетанием проблем и перспектив. Неопределённость внешней среды, ограниченность ресурсов, цифровизация и рост требований потребителей требуют перехода к современным моделям проектного управления. Их применение позволяет предприятиям повышать эффективность проектов, обеспечивать устойчивое развитие, конкурентоспособность и адаптацию к условиям рынка.

2 Маркетинговые исследования рынка текстильной промышленности и обоснование рыночной привлекательности проекта

2.1 Анализ текущего состояния рынка

Маркетинговые исследования рынка текстильной промышленности позволяют оценить спрос, конкурентную среду, каналы реализации и перспективы развития проекта [10, с. 30]. Для проекта по производству постельного белья особенно важно рассматривать не только общероссийские тенденции, но и региональные особенности: численность населения, покупательскую активность, структуру розничной торговли, присутствие федеральных сетей и локальных продавцов домашнего текстиля. Анализ необходим для того, чтобы определить круг потенциальных покупателей, оценить масштабы спроса и понять, через какие каналы продукцию целесообразнее продвигать. Изучение рынка позволяет выявить незанятые или недостаточно развитые ниши и на этой основе сформировать ассортимент, который будет соответствовать реальным потребностям потребителей.

Текстильная промышленность представляет собой совокупность производств, связанных с выпуском тканей, трикотажных и нетканых материалов, а также готовых изделий, включая одежду и продукцию для дома [16, с. 10]. Для экономики данная отрасль имеет практическое значение, поскольку обеспечивает население товарами повседневного спроса, поддерживает занятость и участвует в развитии внутреннего производства. В её структуре выделяется домашний текстиль: постельное бельё, полотенца, пледы, покрывала, шторы и другие изделия, используемые для обустройства жилого пространства. Спрос на данную продукцию является устойчивым, так как она

используется в повседневной жизни и требует регулярного обновления [16, с. 11-13].

Российский рынок домашнего текстиля в последние годы сохраняет устойчивый потребительский спрос. По данным глобальной аналитической и консалтинговой компании Mordor Intelligence, объем российского рынка домашнего текстиля в 2025 году оценивается в 380,9 млрд руб., а к 2029 году может достигнуть 408,6 млрд руб. при среднегодовом темпе роста около 1,76% [38]. На основе этих данных можно построить расчетную динамику рынка за 2022–2025 гг. (рисунок 10).

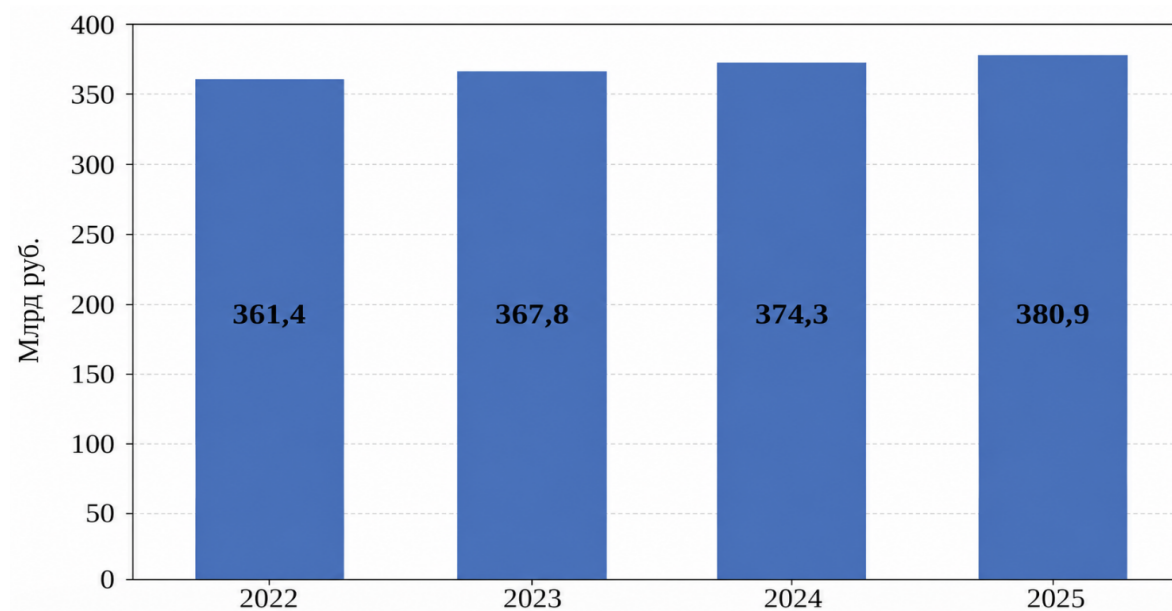


Рисунок 10 – Динамика российского рынка домашнего текстиля, млрд руб. [38]

Как видно из рисунка 10, российский рынок домашнего текстиля демонстрирует умеренный, но стабильный рост. Для предприятий, работающих в сегменте постельного белья, это означает сохранение базового спроса, однако темпы расширения рынка требуют грамотного позиционирования, контроля себестоимости и выхода в наиболее востребованные товарные ниши.

В структуре российского рынка домашнего текстиля ключевое место занимает постельное белье, поскольку эта товарная группа относится к товарам

регулярного бытового использования и напрямую связана с качеством сна, обновлением интерьера и уровнем потребительского комфорта. Также значимыми сегментами остаются полотенца, шторы, пледы, покрывала и прочие изделия для дома [39]. Оценочная структура рынка представлена на рисунке 11.

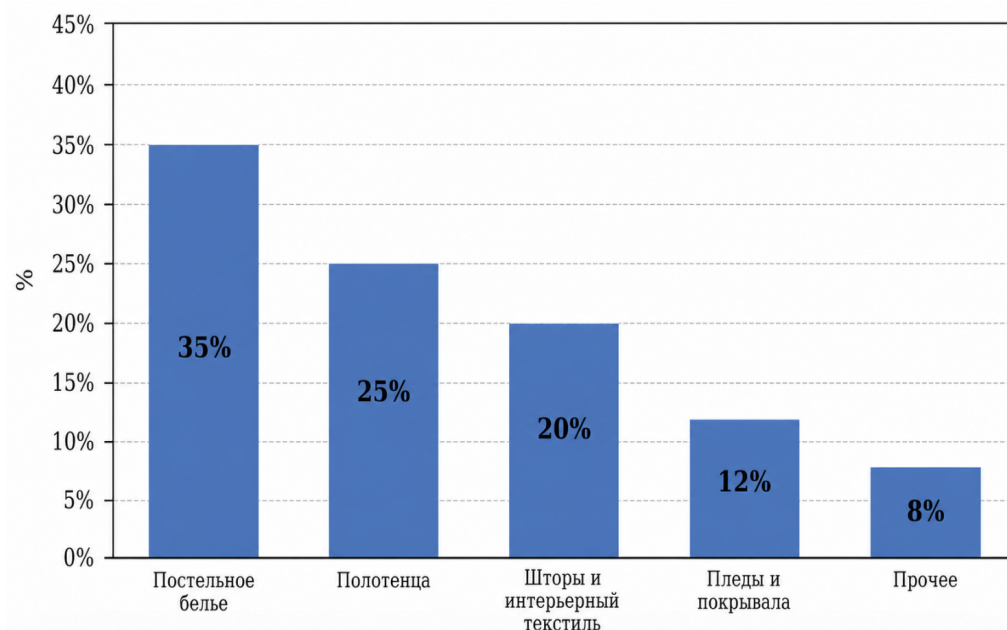


Рисунок 11 – Структура российского рынка домашнего текстиля по основным сегментам, % [39]

По данным рисунка 11, наиболее привлекательным направлением для нового производственного проекта является именно постельное белье. Его преимущество состоит в сочетании устойчивого спроса, возможности дифференциации по материалам и дизайну, а также развитию продаж через маркетплейсы и розничные сети. Дополнительным фактором роста является увеличение интереса покупателей к натуральным тканям, таким как хлопок, сатин, поплин, лен и бамбуковое волокно [36].

В ходе проводимого исследования важно рассмотреть развитие отечественного производства и влияние внешних поставщиков на российский рынок. В условиях политики импортозамещения существенную роль в обеспечении предприятий сырьём и готовой продукцией играет Республика

Узбекистан, являющаяся одним из крупнейших поставщиков хлопка и текстильной продукции в Россию. Узбекские производители активно поставляют на российский рынок хлопковое волокно, ткани, постельное бельё, полотенца и другие изделия домашнего текстиля [41].

Рост сотрудничества между Россией и Узбекистаном в сфере лёгкой промышленности связан с несколькими факторами. Во-первых, Узбекистан обладает развитой сырьевой базой и входит в число крупнейших мировых производителей хлопка. Во-вторых, стоимость производства текстильной продукции в стране остаётся относительно низкой, что позволяет поставлять изделия по доступным для потребителей ценам. Кроме того, узбекские производители активно модернизируют предприятия, внедряют современные технологии обработки тканей и расширяют ассортимент продукции [35].

Следует отметить, что импорт текстильной продукции из Узбекистана способствует насыщению российского рынка доступными товарами среднего ценового сегмента. Наибольшим спросом пользуются комплекты постельного белья из хлопка и сатина, а также изделия из смесовых тканей. Благодаря оптимальному соотношению цены и качества узбекская продукция занимает значительную долю в сегменте домашнего текстиля [41].

Одновременно с этим в России наблюдается положительная динамика развития собственного производства. Доля российских производителей в сегменте постельного белья увеличилась с 58% в 2021 году до 65% в 2025 году, что связано с политикой импортозамещения, государственной поддержкой лёгкой промышленности и развитием внутреннего производства (рисунок 12) [37]. Однако зависимость отрасли от импортного сырья, прежде всего хлопка, по-прежнему остаётся существенным фактором риска. Значительная часть хлопкового сырья продолжает поставляться из Узбекистана, Турции и других стран, что делает себестоимость продукции чувствительной к изменениям внешнеэкономической ситуации и валютных курсов [34].

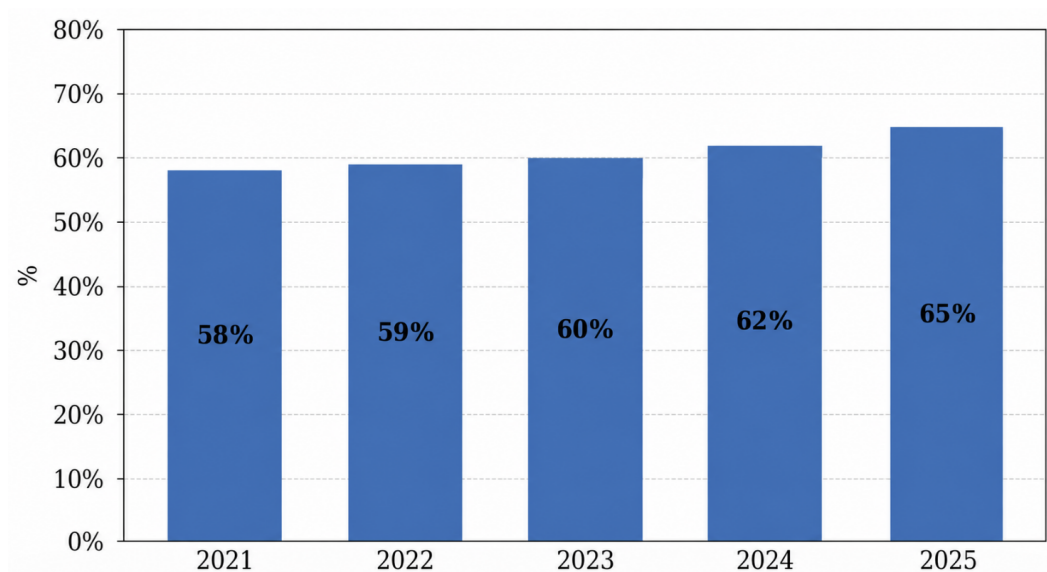


Рисунок 12 – Изменение доли российских производителей на рынке постельного белья, % [37]

Существенное влияние на российский рынок оказывает развитие интернет-торговли. По данным РБК, в 2023 году объем онлайн-продаж постельного белья в России достиг 6,36 млрд руб., а к 2029 году может увеличиться до 12,33 млрд руб. при среднегодовом темпе роста 11,52% [40]. Это подтверждает, что для предприятия по выпуску постельного белья онлайн-каналы продаж должны рассматриваться как один из основных способов продвижения продукции наряду с региональной розницей.

При этом в 2024 году в России было выпущено 80,18 млн единиц постельного белья, что на 4,9% меньше показателя предыдущего года [40]. Такое снижение производства не означает падения долгосрочной привлекательности сегмента, но показывает усиление конкуренции, рост затрат и необходимость более точного соответствия ассортимента текущему спросу. Для нового проекта это означает необходимость работать не только с массовым ассортиментом, но и с более гибкими коллекциями: семейными комплектами, детским бельем, гостиничным текстилем и изделиями среднего ценового сегмента [35].

Региональный рынок Пензенской области следует рассматривать как часть потребительского рынка Поволжья. По данным Пензастата, оборот розничной торговли в регионе увеличился с 286,2 млрд руб. в 2022 году до 314,1 млрд руб. в 2023 году и 362,9 млрд руб. в 2024 году [33]. Данная динамика свидетельствует о росте покупательской активности и расширении емкости регионального потребительского рынка (рисунок 13).

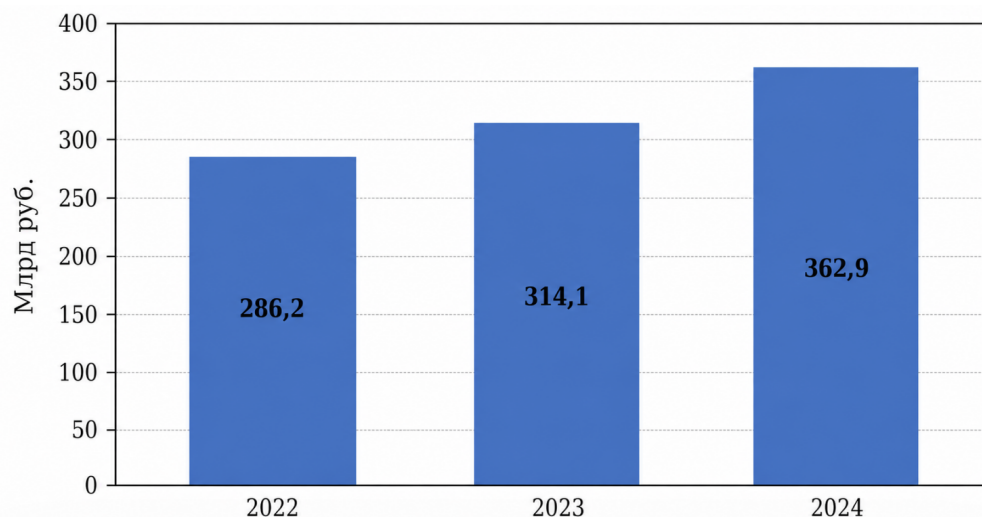


Рисунок 13 – Динамика потребительского рынка Пензенской области по показателю оборота розничной торговли, млрд. руб. [33]

Рост оборота розничной торговли создает благоприятные условия для развития локальных производителей товаров для дома. Для сегмента постельного белья это особенно важно, поскольку продукция относится к непродовольственным товарам повседневного и периодического спроса: комплекты приобретаются при обновлении домашнего интерьера, переезде, подготовке приданого, покупке подарков, оснащении гостиниц, баз отдыха, медицинских и социальных учреждений.

Для более точной характеристики регионального сегмента целесообразно учитывать не только общую динамику розничной торговли, но и официальные данные о выпуске постельного белья в Пензенской области. По данным Пензастата, производство постельного белья в регионе является статистически

наблюдаемым показателем и отражается в натуральном выражении – в тыс. шт. В январе–октябре 2025 года объём выпуска постельного белья составил 70,03 тыс. шт., что соответствовало 97,8 % к аналогичному периоду предыдущего года. В январе–ноябре 2025 года показатель увеличился до 79,58 тыс. шт., или 103,5 % к январю–ноябрю предыдущего года. В январе–апреле 2026 года производство постельного белья в Пензенской области составило 32,61 тыс. шт., или 98,1 % к январю–апрелю 2025 года (рисунок 14) [49].

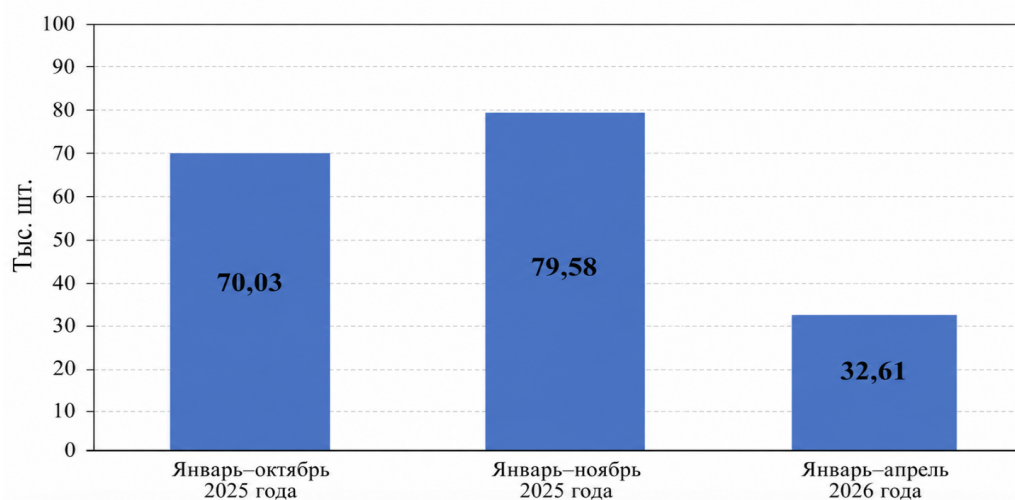


Рисунок 14 – Динамика производства постельного белья по Пензенской области, тыс. шт. [49]

Такие показатели демонстрируют то, что в Пензенской области существует локальная производственная база по выпуску постельного белья, однако её динамика характеризуется колебаниями. Для нового предприятия это означает наличие сформированного товарного сегмента и одновременно – возможность занять нишу за счёт стабильного качества, понятного ассортимента, работы с натуральными тканями и ориентации на локальные каналы продаж.

Также Пензенская область характеризуется достаточно высокой долей городского населения и развитой торговой инфраструктурой. В г. Пензе представлены как федеральные сети и маркетплейсы, так и специализированные

магазины домашнего текстиля. В городе присутствуют торговые точки в категории «Постельное белье и принадлежности / Текстиль для дома», включая магазины домашнего текстиля, офф-прайс форматы, салоны штор и торговые точки с доставкой [44]. Это подтверждает наличие сформированного спроса и конкурентной среды.

Каналы продаж на региональном рынке можно условно разделить на четыре группы: федеральные сети, маркетплейсы, локальные магазины домашнего текстиля и ателье/индивидуальный пошив. Для нового предприятия оптимальной является смешанная модель реализации, так как она позволяет одновременно работать с массовым покупателем, локальными торговыми точками и организациями, закупающими текстиль партиями. Оценочная структура каналов продаж в г. Пензе представлена на рисунке 15.

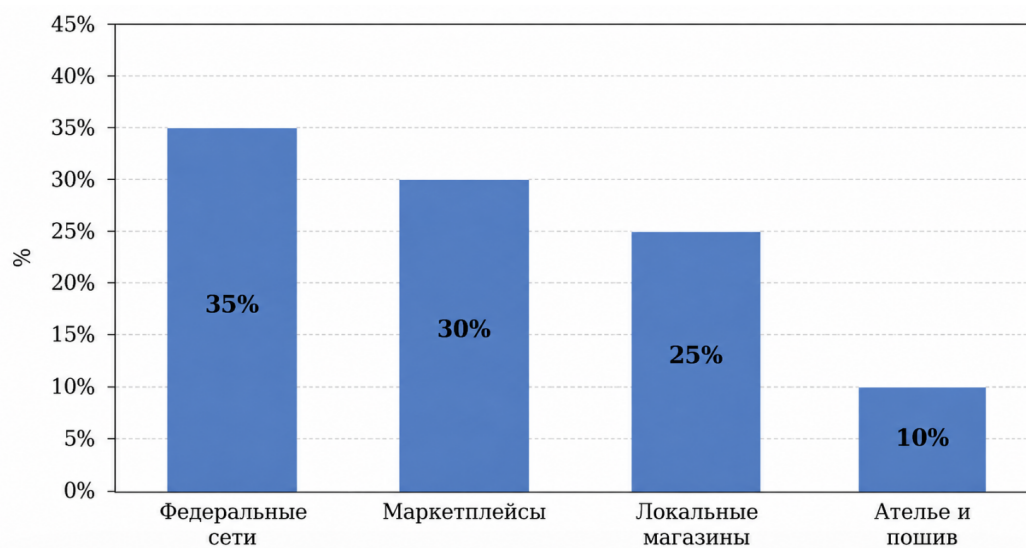


Рисунок 15 – Оценочная структура каналов продаж домашнего текстиля в г. Пензе, % [44]

Наибольший потенциал формирования спроса на домашний текстиль в г. Пензе связан с федеральными торговыми сетями и маркетплейсами. Однако локальные магазины также сохраняют значение, поскольку покупатели часто предпочитают оценивать фактуру ткани, плотность материала и качество

пошива до покупки. Для производителя постельного белья в Пензенской области это создает возможность сочетать онлайн-продажи с поставками в региональную розницу.

С точки зрения целевой аудитории региональный рынок постельного белья можно разделить на несколько сегментов: семейные покупатели, молодые потребители, приобретающие товары при переезде или обустройстве жилья, покупатели среднего возраста, ориентированные на качество и долговечность, а также корпоративные клиенты. К последним относятся гостиницы, hostels, базы отдыха, медицинские учреждения, детские сады, санатории и другие организации, которым требуется регулярное обновление текстильного фонда.

Конкурентная среда в Пензенской области формируется за счет федеральных сетей, интернет-площадок и местных продавцов домашнего текстиля. Основными конкурентами для нового проекта являются не только производители, но и торговые посредники, которые предлагают широкий ассортимент готовой продукции. При этом локальное производство может получить преимущество за счет гибкости, возможности небольших партий, быстрой доставки по региону, индивидуального дизайна и работы с корпоративными заказами.

Следует учитывать, что Пензенская область насчитывает около 1,2 млн человек на 2026 год [9], при этом город Пенза является крупнейшим центром потребительского спроса региона. Здесь сосредоточены торговые центры, пункты выдачи маркетплейсов, специализированные магазины домашнего текстиля и основные корпоративные заказчики. Поэтому для нового проекта перспективными являются как розничные продажи населению, так и работа с B2B-сегментом: гостиницами, санаториями, медицинскими учреждениями и другими организациями, регулярно обновляющими текстильный фонд. Основные участники регионального рынка и их значение для проекта представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные субъекты регионального рынка домашнего текстиля в г. Пензе

Субъект рынка	Формат работы	Преимущества	Значение для проекта
Федеральные сети	Розничные магазины	Узнаваемость, стабильный поток покупателей	Формируют высокий уровень ценовой конкуренции
Маркетплейсы	Онлайн-продажи	Широкий охват, доставка, отзывы покупателей	Необходимость развивать онлайн-каналы и карточки товара
Локальные магазины текстиля	Региональная розница	Близость к потребителю, консультации, возможность выбора ткани	Потенциальный канал сбыта для местного производителя
Ателье и салоны штор	Индивидуальные заказы	Персонализация, работа с интерьерными решениями	Возможность сотрудничества по тканям и комплектам
Корпоративные клиенты	B2B-заказы	Регулярное обновление текстиля, закупки партиями	Перспективный сегмент для стабильной загрузки производства

Как видно из таблицы 1, региональный рынок имеет смешанную структуру и включает как массовые каналы продаж, так и специализированные ниши. Для проекта по производству постельного белья наиболее перспективными являются локальная розница, маркетплейсы и B2B-сегмент, поскольку они позволяют совмещать стабильные заказы с возможностью продвижения собственной торговой марки.

Ключевыми факторами роста регионального рынка домашнего текстиля являются развитие жилищного строительства, обновление жилого фонда, рост онлайн-покупок, интерес частных потребителей к натуральным материалам и спрос со стороны организаций сферы туризма, медицины и социального обслуживания. При этом рынок остаётся конкурентным, потому что на нём уже в достаточном объёме представлены недорогая импортная продукция, работают крупные продавцы и популярные бренды на маркетплейсах. Дополнительными ограничениями выступают зависимость себестоимости от цен на ткани, фурнитуру и упаковку, а также высокая чувствительность покупателей к цене.

Таким образом, анализ российского и регионального рынка показывает, что сегмент домашнего текстиля и постельного белья остаётся перспективным для запуска производственного проекта. На федеральном уровне сохраняется

устойчивый спрос и продолжает расти роль онлайн-продаж. На региональном уровне Пензенская область характеризуется увеличением оборота розничной торговли и наличием развитой торговой инфраструктуры. Для успешного выхода на рынок новому предприятию необходимо сочетать качество продукции, приемлемую цену, современный внешний вид изделий, продвижение в онлайн-каналах и работу с корпоративными заказчиками.

2.2 Исследование конкурентов и оценка их конкурентных преимуществ

Конкуренция – это соперничество предприятий за покупателей, долю рынка и более выгодные условия реализации продукции [20, с. 21]. В условиях развитой рыночной экономики конкуренция является ключевым фактором повышения эффективности производства, качества продукции и уровня сервиса. Конкурентоспособностью продукции в свою очередь является совокупность её качественных, ценовых и потребительских характеристик, обеспечивающих преимущество над аналогичными товарами на рынке [20, с. 23].

Конкурентная среда на рынке производства постельного белья в Пензенской области характеризуется присутствием крупных и средних производителей, а также молодых брендов с фокусом на онлайн-продажи. На рынке выделяются компании с различными позиционированиями: от массового сегмента до премиальных коллекций, с разнообразием ассортиментных линеек и ценовой политики. Для анализа были выбраны пять ключевых конкурентов:

- «Ивановский текстиль»;
- «Текстиль Маркет»;
- «Sleep Dream»;

- «Текстиль Плюс»;
- «Домашний уют».

Цель анализа – выявить сильные и слабые стороны каждого производителя, определить свободные рыночные ниши и возможности для нового предприятия в регионе.

Ивановский текстиль – один из старейших российских производителей. Основной акцент делается на премиальные и классические коллекции, изготовленные из качественных материалов (хлопок 100%, сатин, бязь высшего сорта). Продукция реализуется через оптовые сети, розничные магазины и интернет-платформы. Сильные стороны компании включают высокий уровень доверия со стороны потребителей, узнаваемость бренда и стабильное качество изделий. Ограничения – высокая стоимость комплектов (от 4–5 тыс. руб. за базовый набор), что делает продукцию менее доступной для среднего сегмента, и ограниченные возможности по кастомизации [43].

Текстиль Маркет – региональный производитель, ориентированный на массовый сегмент. Ассортимент представлен стандартными комплектами с простым дизайном, рассчитанными на широкую аудиторию. Компания отличается доступной ценой (от 1,2 до 2 тыс. руб. за комплект) и широкой дистрибуцией через локальные сети и интернет-магазины. Однако у компании отсутствуют премиальные линейки, ограничена уникальность дизайнов, а кастомизация практически не предусмотрена.

Текстиль Плюс – производитель среднего сегмента с акцентом на B2B-клиентов: гостиницы, санатории и корпоративные заказы. Ассортимент включает комплекты с разнообразными расцветками и возможностью частичной кастомизации (логотипы, специальные размеры). Преимущества – гибкость в формировании заказов и наличие постоянных корпоративных клиентов. Ограничения – слабое присутствие в розничной продаже,

ограниченные возможности уникального дизайна и относительно высокая себестоимость кастомизированных заказов.

Домашний Уют – бренд среднего и премиального сегмента с упором на дизайн и комфорт. Ассортимент включает дизайнерские коллекции, линейки с декоративными элементами, использование тканей высокого качества. Сильные стороны – эстетика продукции, высокое качество пошива, привлекательный визуальный ряд. Ограничения – цена выше среднего (3,5–5 тыс. руб.), ограниченные объёмы производства и слабая представленность в оптовой сети.

Sleep Dream – молодой бренд, ориентированный на B2C и онлайн-продажи. Ассортимент сосредоточен на современных коллекциях, удобстве эксплуатации и следовании актуальным трендам. Преимущества – гибкость производства, активное продвижение в интернете, доступные цены (от 1,5 до 2,5 тыс. руб.), возможность небольших тиражей. Ограничения – невысокая узнаваемость на рынке, небольшие производственные мощности и ограниченная сеть поставок (таблица 2) [43].

Таблица 2 – Сравнительная характеристика конкурентов на рынке постельного белья в Пензенской области

Производитель	Ассортимент	Ценовой сегмент	Целевая аудитория	Конкурентные преимущества	Основные ограничения
Ивановский текстиль	Классические и премиальные коллекции	Средний, премиум	Розница, опт, онлайн	Узнаваемый бренд, стабильное качество материалов	Высокая стоимость, ограниченная индивидуализация
Текстиль Маркет	Стандартные комплекты	Массовый	Массовый потребитель	Доступная цена, широкая дистрибуция	Отсутствие премиальных коллекций, ограниченная уникальность дизайнов
Текстиль Плюс	Комплекты с возможностью индивидуального дизайна	Средний	B2B (гостиницы, санатории)	Гибкость в заказах, наличие корпоративных клиентов	Ограниченный розничный канал, ограниченный уникальный дизайн
Домашний Уют	Премиальные и средние коллекции, дизайнерские	Средний, премиум	Розница	Эстетика, качество пошива, дизайнерские линейки	Высокая цена, ограниченные объёмы производства
Sleep Dream	Современные коллекции, акцент на удобство	Средний	B2C, интернет-покупатели	Гибкость производства, онлайн-продажи, доступные цены	Ограниченная узнаваемость, небольшие производственные мощности

Проведённый анализ показывает, что на рынке Пензенской области есть свободная ниша для производителей постельного белья среднего ценового сегмента. Речь идёт о комплектах с достаточным для потребителей качеством ткани, аккуратным пошивом, актуальным дизайном и возможностью выполнения индивидуальных или корпоративных заказов. Существующие компании закрывают эти потребности не в полной мере. «Ивановский текстиль» и «Домашний Уют» предлагают качественную и визуально привлекательную продукцию, но их товары в большей степени относятся к среднему и премиальному сегментам, поэтому не всегда доступны массовому покупателю. «Текстиль Маркет», наоборот, ориентируется на доступную цену и стандартный ассортимент, но уступает другим компаниям по дизайну, индивидуализации и воспринимаемому качеству изделий.

Отдельно следует выделить «Текстиль Плюс» и Sleep Dream. Первая компания сильнее в сфере работы с корпоративными заказчиками, но почти не представлена в розничных и онлайн магазинах. Sleep Dream использует более современный формат продвижения через социальные сети и быстрее реагирует на изменения потребительского спроса, однако недостаточная узнаваемость бренда и небольшие производственные мощности делают его предложение слабым для рынка постельного белья.

С учётом выявленных ограничений и преимуществ конкурентов новой компании нужно занять промежуточную позицию между массовыми и премиальными производителями. Её предложение должно включать доступную цену для среднего сегмента, качественные материалы, аккуратный пошив, возможность небольших партий и индивидуальной комплектации, а также сочетание онлайн- и офлайн-каналов продаж.

Таким образом, наиболее перспективным для нового производителя является позиционирование в среднем ценовом сегменте с ориентацией как на частных так и на корпоративных покупателей.

2.3 Анализ потребителей рынка и определение потребительских предпочтений

Далее рассмотрим состав потребителей, формирующих спрос на постельное бельё в Пензенской области. Потребительский рынок постельного белья в регионе можно разделить на B2C-сегмент (покупают постельное бельё для личного использования) и B2B-сегмент (организации, которые приобретают постельное бельё необходимо для обеспечения своей основной деятельности).

Для оценки потребительского спроса на рынке постельного белья важно учитывать численность потенциальных пользователей продукции. По данным Пензастата, численность населения Пензенской области на 1 января 2025 года составила 1 226,9 тыс. человек [32]. При этом основная часть населения проживает в городской местности: доля городского населения составляет около 69,1%, сельского – 30,9% [46]. Такая структура имеет значение для проекта, поскольку именно в городах сосредоточены основные каналы покупки постельного белья: розничные магазины домашнего текстиля, федеральные сети, пункты выдачи маркетплейсов и специализированные торговые точки (рисунок 16).

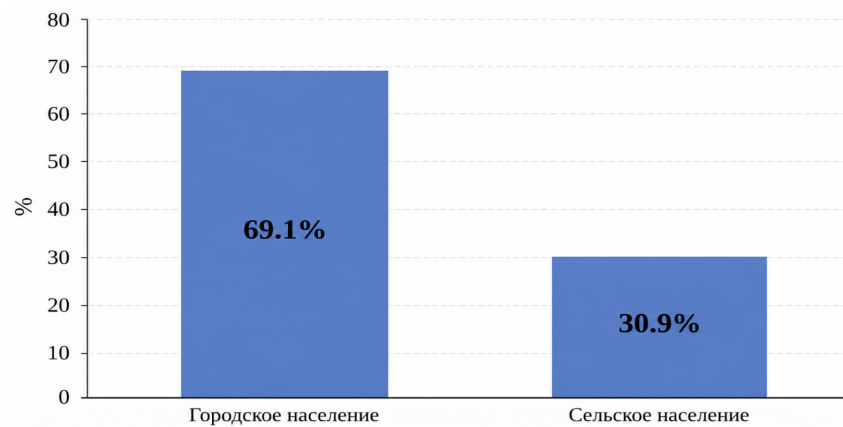


Рисунок 16 – Населения Пензенской области по месту проживания [46]

Более точным показателем потребительской базы для рынка постельного белья является не только численность населения, но и количество домохозяйств, поскольку покупка постельного белья чаще совершается не отдельным человеком, а для семьи или жилого помещения (рисунок 17). По данным Всероссийской переписи населения 2020 года, в Пензенской области насчитывается 576 135 домохозяйств, а средний размер домохозяйства составляет 2,2 человека [46]. Это означает, что спрос на постельное бельё формируется большим числом самостоятельных бытовых единиц, каждая из которых нуждается в комплектах для постоянного использования, сезонной замены, детских спальных мест, гостевых комплектов и обновления домашнего текстиля [42].



Рисунок 17 – Потребительская база рынка постельного белья в Пензенской области

Объективным фактором, определяющим регулярность спроса, является санитарно-гигиенический режим использования постельного белья. Роспотребнадзор рекомендует менять постельное бельё не реже одного раза в неделю. Это означает, что в каждом домохозяйстве должен быть не один, а несколько комплектов белья: один используется, второй находится в стирке или хранении, дополнительные комплекты требуются для детей, гостей, сезонной замены или замены изношенных изделий. Следовательно, спрос на постельное

бельё имеет не разовый, а повторяющийся характер, связанный с постоянной бытовой эксплуатацией и частыми стирками [45].

Важной характеристикой потребительского спроса является повышенное значение качества и безопасности продукции. Согласно Техническому регламенту Таможенного союза 017/2011 «О безопасности продукции лёгкой промышленности», постельное бельё относится к изделиям первого слоя, то есть имеет непосредственный контакт с кожей человека [6]. Поэтому для потребителей объективно значимы состав ткани, безопасность материалов, устойчивость окраски, качество швов, отсутствие грубых элементов, достоверность маркировки и соответствие установленным требованиям. Данные факторы особенно важны для семей с детьми, покупателей старшего возраста, а также для организаций, где постельное бельё используется большим количеством людей [42].

С точки зрения потребительских предпочтений частные покупатели ориентируются прежде всего на практичность и удобство использования. Для семей с детьми важны натуральный состав ткани, устойчивость к частым стиркам, безопасность материала и простота ухода. Молодые потребители чаще обращают внимание на современный дизайн, актуальные расцветки, наличие отзывов и удобство покупки через маркетплейсы или интернет-магазины. Покупатели среднего возраста оценивают соотношение качества и цены, долговечность, размерный ряд и внешний вид комплекта, а для старшего возраста значимыми остаются привычные материалы, спокойные расцветки, прочность ткани и возможность покупки в розничном магазине.

В B2C-сегменте спрос формируется не только за счёт замены изношенного белья, но и за счёт обновления интерьера, покупки комплектов в подарок, обустройства нового жилья, приобретения детского белья и сезонного обновления. Наиболее востребованными характеристиками продукции являются натуральный или преимущественно натуральный состав,

износостойкость, аккуратный пошив, удобство ухода, разнообразие размеров и доступная цена [43].

Помимо населения, значимую группу потребителей составляют корпоративные заказчики: гостиницы, отели, мини-отели, хостелы, гостевые дома, а также санатории, пансионаты, базы отдыха, дома отдыха и оздоровительные учреждения. В 2025 году в Пензенской области действовало 170 таких объектов: 119 гостиниц и аналогичных средств размещения на 6,1 тыс. мест и 51 специализированное средство размещения на 8,7 тыс. мест (рисунок 18). Эти организации формируют отдельный B2B-спрос, поскольку нуждаются в регулярном обновлении текстильного фонда [47].

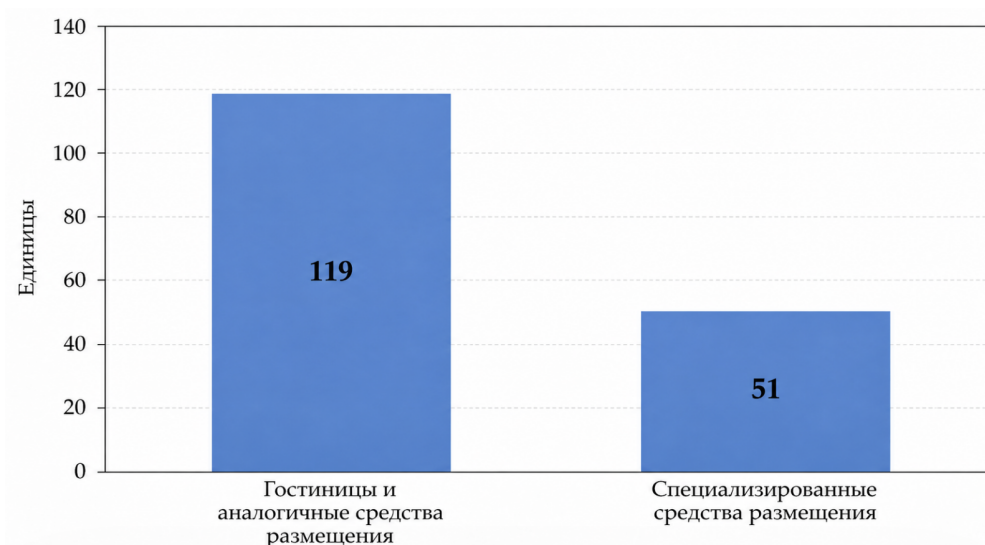


Рисунок 18 – Структура коллективных средств размещения Пензенской области в 2025 году [47]

В отличие от частных покупателей, корпоративные клиенты предъявляют к постельному белью более функциональные требования. Для них на первый план выходят прочность ткани, стандартные размеры, устойчивость к многократным стиркам, возможность оптовых поставок, стабильность качества, наличие однотонных или нейтральных расцветок, а также возможность повторного заказа одинаковых комплектов [47]. Для гостиниц, санаториев, баз

отдыха, медицинских и социальных учреждений постельное бельё является частью материального обеспечения деятельности, поэтому его выбор определяется не столько декоративными характеристиками, сколько долговечностью, удобством эксплуатации и экономической целесообразностью закупки. Сравнительная характеристика основных потребительских сегментов представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика потребительских сегментов рынка постельного белья в Пензенской области

Сегмент потребителей	Основные требования к продукции	Основные причины покупки
Семьи с детьми	Натуральный состав, безопасность, прочность, простота ухода	Покупка детских комплектов, замена изношенного белья, обновление домашнего текстиля
Молодые потребители (до 25 лет)	Современный дизайн, доступная цена, удобная доставка, наличие отзывов	Обустройство нового жилья, обновление интерьера, покупка в подарок
Покупатели среднего возраста (от 25 до 44 лет)	Качество ткани, долговечность, размерный ряд, аккуратный пошив	Плановая замена комплекта, повышение комфорта, обновление спальни
Покупатели старшего возраста (от 45 лет)	Привычные материалы, спокойные расцветки, прочность, простота ухода	Замена изношенного белья, покупка проверенных изделий
Корпоративные клиенты	Износостойкость, стандартные размеры, оптовая цена, стабильность поставок	Оснащение гостиниц, санаториев, баз отдыха, социальных и медицинских учреждений

Таким образом подтверждается наличие устойчивой потребительской базы для производства постельного белья в Пензенской области. Спрос формируется, во-первых, за счёт 576,1 тыс. домохозяйств, использующих бельё в повседневной жизни; во-вторых, за счёт городской концентрации населения и развитых каналов покупки; в-третьих, за счёт санитарной необходимости регулярной смены белья; в-четвёртых, за счёт корпоративных клиентов – гостиниц, санаториев, баз отдыха и иных средств размещения.

3 Техничко-технологическое обеспечение и разработка системы управления проектируемого производства постельного белья

3.1 Проектирование системы управления и организационно-функциональных характеристик

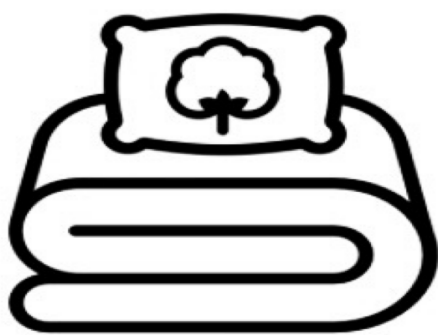
Проектирование системы управления предприятием по производству постельного белья ООО «СПИ» является важным этапом формирования эффективной организационной структуры, распределения управленческих функций и обеспечения устойчивой работы предприятия на конкурентном рынке домашнего текстиля. Система управления производственным предприятием должна учитывать цели организации, особенности выпускаемой продукции, требования законодательства, структуру персонала, технологические процессы, методы мотивации и контроля.

Проектируемое предприятие создаётся в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью под фирменным наименованием ООО «СПИ». Данная форма выбрана в связи с тем, что она позволяет ограничить имущественную ответственность участников размером их долей в уставном капитале, снижает предпринимательские риски и является удобной для взаимодействия с поставщиками, покупателями, арендодателями и иными контрагентами [2].

Деятельность предприятия регулируется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», Налоговым кодексом Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации, а также Федеральным законом от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» [1].

Производство постельного белья осуществляется с соблюдением требований ГОСТ 31307-2005 «Бельё постельное. Общие технические условия», а также санитарно-эпидемиологических норм, включая СанПиН 2.2.4.548-96 и СанПиН 1.2.3685-21, регулирующих условия труда и безопасность производственных процессов [5].

Предприятие функционирует под торговой маркой «СПИ». Название бренда является кратким, легко запоминающимся и связано с основной потребительской ценностью продукции – комфортным и качественным сном. Концепция бренда строится на сочетании минимализма, экологичности, практичности и высокого качества. Фирменный слоган «Долго. Крепко. Мягко» отражает основные характеристики продукции: долговечность, прочность материалов и комфорт при использовании.



СПИ.

ДОЛГО КРЕПКО МЯГКО

Рисунок 20 – Логотип ООО «СПИ»

Производство планируется разместить в Бессоновском районе Пензенской области. Выбор данной территории обусловлен наличием промышленной инфраструктуры, доступностью производственных и складских помещений, транспортной обеспеченностью, а также более низким уровнем арендных и трудовых затрат по сравнению с крупными городами. Кроме того, Бессоновский

район обладает кадровым потенциалом для комплектования штата производственными, административными и сбытовыми сотрудниками. Режим работы предприятия – пятидневная рабочая неделя с 8:00 до 17:00, выходные дни – суббота и воскресенье.

Миссия ООО «СПИ» – производство качественного, удобного и эстетичного постельного белья из натуральных тканей, обеспечивающего потребителям комфортный сон и создающего ощущение уюта в доме.

Основной ассортимент предприятия включает комплекты постельного белья из натуральных тканей: бязи, поплина и сатина (таблица 4). Выбор данных материалов обусловлен их востребованностью на рынке, практичностью, износостойкостью и соответствием разным ценовым сегментам. Бязь ориентирована на базовый сегмент, поплин – на средний, сатин – на сегмент выше среднего.

Таблица 4 – Ассортимент ООО «СПИ»

Вид ткани	Вид комплекта	Размерный ряд	Состав комплекта	Цветовая гамма	Характеристика ткани	Ценовой сегмент	Средняя цена, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
Бязь	Односпальный	110×190 / 150×215	Простыня, пододеяльник, 1 наволочка	Базовые цвета	Матовая, износостойкая	Низкий	3 800
Бязь	1,5-спальный	160×190 / 150×215	Простыня, пододеяльник, 2 наволочки	Базовые цвета	Матовая, износостойкая	Низкий	4 000
Бязь	2-спальный	200×220 / 177×215	Простыня, пододеяльник, 2 наволочки	Базовые цвета	Матовая, износостойкая	Низкий	4 200
Бязь	Евро	220×240 / 205×225	Простыня, пододеяльник, 2 наволочки	Базовые цвета	Матовая, износостойкая	Низкий	4 500
Поплин	Односпальный	110×190 / 150×215	Простыня, пододеяльник, 1 наволочка	Базовые цвета	Мягкая, комфортная, долговечная	Средний	5 000
Поплин	1,5-спальный	160×190 / 150×215	Простыня, пододеяльник, 2 наволочки	Базовые цвета	Мягкая, комфортная, долговечная	Средний	5 200
Поплин	2-спальный	200×220 / 177×215	Простыня, пододеяльник, 2 наволочки	Базовые цвета	Мягкая, комфортная, долговечная	Средний	5 600
Поплин	Евро	220×240 / 205×225	Простыня, пододеяльник, 2 наволочки	Базовые цвета	Мягкая, комфортная, долговечная	Средний	5 900

1	2	3	4	5	6	7	8
Сатин	Односпальный	110×190 / 150×215	Простыня, пододеяльник, 1 наволочка	Базовые цвета	Гладкая, блестящая, премиальная	Выше среднего	6 500
Сатин	1,5-спальный	160×190 / 150×215	Простыня, пододеяльник, 2 наволочки	Базовые цвета	Гладкая, блестящая, премиальная	Выше среднего	7 000
Сатин	2-спальный	200×220 / 177×215	Простыня, пододеяльник, 2 наволочки	Базовые цвета	Гладкая, блестящая, премиальная	Выше среднего	7 700
Сатин	Евро	220×240 / 205×225	Простыня, пододеяльник, 2 наволочки	Базовые цвета	Гладкая, блестящая, премиальная	Выше среднего	68000

Средняя цена продукции варьируется от 3 800 до 8 000 руб. в зависимости от вида ткани, размера комплекта и потребительских характеристик. Такая ассортиментная политика позволяет предприятию охватить покупателей с разным уровнем дохода: от потребителей, ориентированных на доступную цену, до клиентов, предпочитающих более качественные и эстетичные комплекты.

Для ООО «СПИ» выбрана линейно-функциональная организационная структура управления. Она является целесообразной для малого производственного предприятия, поскольку обеспечивает чёткое распределение обязанностей, единоначалие, персональную ответственность руководителей и специализацию работников по основным функциям [23, с. 20].

В состав общего собрания участников ООО «СПИ» входят два учредителя общества, владеющие долями в уставном капитале. Первый участник является инициатором проекта и одновременно занимает должность директора предприятия, осуществляя текущее руководство производственной, коммерческой и финансово-хозяйственной деятельностью. Второй участник выступает соучредителем и инвестором, принимает участие в стратегическом управлении обществом, но не включается в штатное расписание предприятия.

Запланированная численность персонала размером в 23 человека является достаточной для запуска предприятия в одну смену (рисунок 21). Она обеспечивает выполнение полного производственного цикла: закупку и

хранение сырья, раскрой ткани, пошив изделий, контроль качества, упаковку, хранение и реализацию готовой продукции. При росте объёмов продаж структура может быть расширена за счёт увеличения числа швей, выделения отдельного специалиста по маркетингу, дополнительного кладовщика или второго контролёра качества. На начальном этапе создание более крупного штата нецелесообразно, поскольку это приведёт к росту постоянных расходов и увеличению нагрузки на себестоимость продукции.



Рисунок 21 – Организационная структура ООО «СПИ»

Текущее руководство деятельностью ООО «СПИ» осуществляет директор, выполняющий функции единоличного исполнительного органа общества. Использование данной должности является обоснованным для малого производственного предприятия, поскольку организационная структура ООО «СПИ» является компактной, а плановая численность персонала составляет 23 человека. Директор возглавляет систему управления предприятием, действует от имени общества без доверенности, заключает договоры с поставщиками, покупателями, арендодателями и иными контрагентами, представляет интересы предприятия, организует

производственную, коммерческую и финансово-хозяйственную деятельность. В его непосредственном подчинении находятся главный бухгалтер, начальник производства, коммерческий блок и специалист административного обеспечения, что обеспечивает чёткое распределение ответственности между основными функциональными направлениями деятельности предприятия.

Производственное направление возглавляет начальник производства. Он организует выполнение производственной программы, распределяет задания между участками, контролирует загрузку оборудования, соблюдение сроков изготовления, рациональное использование материалов и выполнение требований качества. В его подчинении находятся технолог-конструктор, раскройщики, швеи, контролёры качества, упаковщики, кладовщик и механик-наладчик.

Технолог-конструктор разрабатывает технологические карты, нормы расхода ткани, схемы раскроя, контролирует соблюдение технологии пошива, участвует в разработке новых моделей и адаптации размерного ряда. По функциональным вопросам технолог-конструктор даёт обязательные рекомендации раскройному и швейному участкам, однако административно подчиняется начальнику производства.

Раскройный участок включает двух раскройщиков. Они выполняют настил ткани, раскрой деталей комплектов постельного белья, контролируют соответствие размеров лекалам и обеспечивают рациональное использование материала. Результаты работы раскройного участка напрямую влияют на себестоимость продукции, поэтому особое внимание уделяется снижению отходов ткани.

Швейный участок является основным производственным звеном предприятия. В его составе работают восемь швей, выполняющих пошив простыней, пододеяльников, наволочек, обработку швов, подгибку краёв, втачивание молний или клапанов при необходимости. Швеи подчиняются

начальнику производства, а по технологическим вопросам – выполняют указания технолога-конструктора.

Контроль качества и упаковка выделяются в отдельную функцию. Два сотрудника осуществляют проверку готовых изделий на соответствие размеру, качеству строчек, отсутствию дефектов ткани, ровности обработки и комплектности. После контроля продукция складывается, комплектуется, маркируется и передаётся на склад готовой продукции.

Кладовщик отвечает за приём и хранение ткани, фурнитуры, упаковочных материалов и готовой продукции. Он ведёт складской учёт, контролирует остатки сырья, передаёт материалы в производство и обеспечивает сохранность готовых комплектов до отгрузки покупателям.

Механик-наладчик обеспечивает исправность швейного и раскройного оборудования, проводит текущую настройку машин, устраняет мелкие неисправности, контролирует техническое состояние оборудования и участвует в профилактическом обслуживании. Наличие данной должности важно, поскольку простой оборудования напрямую снижает объём выпуска продукции.

Коммерческий блок включает менеджера по продажам, специалиста по снабжению и логистике, а также менеджера по корпоративным заказам. Менеджер по продажам отвечает за продвижение продукции в розничном сегменте, работу с интернет-магазином, маркетплейсами, социальными сетями, обработку заказов и взаимодействие с частными покупателями. Менеджер по корпоративным заказам работает с гостиницами, базами отдыха, общежитиями, медицинскими и социальными учреждениями, формирует коммерческие предложения и сопровождает B2B-заказы. Специалист по снабжению и логистике организует закупку тканей, фурнитуры и упаковки, взаимодействует с поставщиками, контролирует сроки поставки, а также обеспечивает отгрузку готовой продукции.

Бухгалтер ведёт бухгалтерский и налоговый учёт, начисляет заработную плату, контролирует расчёты с поставщиками и покупателями, формирует финансовую отчётность, участвует в планировании затрат и анализе финансовых результатов. В функциональном отношении главный бухгалтер контролирует правильность оформления первичных документов по закупкам, продажам, складу и заработной плате.

Специалист административного обеспечения выполняет функции кадрового делопроизводства, оформления трудовых договоров, табелей рабочего времени, документов по охране труда, внутреннего документооборота и хозяйственного обеспечения офиса. Для небольшого предприятия объединение кадровых и административных функций в одной должности является рациональным, так как позволяет снизить управленческие расходы.

После определения организационной структуры предприятия необходимо рассчитать фонд оплаты труда персонала, поскольку численность и уровень заработной платы работников напрямую влияют на планирование текущей деятельности ООО «СПИ». Система мотивации персонала ООО «СПИ» строится на сочетании материальных и нематериальных стимулов. Материальная мотивация включает фиксированный оклад и премиальную часть, связанную с выполнением производственного плана, соблюдением сроков, снижением брака и рациональным использованием материалов (таблица 5).

Таблица 5 – Данные об оплате труда персонала ООО «СПИ»

Должность	Кол-во человек	Зарплата, руб.	Платежи
1	2	3	4
Директор	1	65 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Начальник производства	1	55 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Бухгалтер	1	45 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Технолог-конструктор	1	45 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Раскройщик	2	40 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
Швея	8	42 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Контролёр качества / упаковщик	2	35 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Кладовщик	1	35 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Механик-наладчик	1	40 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Менеджер по продажам	1	42 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Менеджер по корпоративным заказам	1	42 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Специалист по снабжению и логистике	1	40 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Специалист административного обеспечения	1	35 000, 00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Итого	23	930 000, 00	—

Нематериальная мотивация включает создание безопасных и комфортных условий труда, обучение сотрудников, признание лучших работников, участие персонала в улучшении производственных процессов и формирование корпоративной культуры, ориентированной на качество. Для швейного производства особенно важны исправное оборудование, понятные нормы труда, стабильная организация рабочего места и справедливая оценка результатов [24, с. 34].

Кадровая политика ООО «СПИ» направлена на формирование квалифицированного, дисциплинированного и устойчивого коллектива. Основными направлениями кадровой политики являются подбор персонала, адаптация новых работников, обучение, оценка результатов труда, мотивация и удержание сотрудников.

Подбор персонала осуществляется с учётом профессиональных компетенций, опыта работы в швейном производстве, аккуратности,

внимательности и способности соблюдать технологические требования. Для производственных должностей приоритет имеют кандидаты с опытом раскроя, пошива, работы на швейном оборудовании и контроля качества. Для административных должностей важны навыки планирования, документооборота, работы с поставщиками, клиентами и учётными системами.

Адаптация новых сотрудников включает ознакомление с миссией предприятия, ассортиментом, организационной структурой, правилами внутреннего трудового распорядка, требованиями охраны труда, санитарными нормами и технологическими стандартами. Для производственного персонала предусматривается наставничество со стороны более опытных работников.

Оценка персонала проводится по результатам выполнения должностных обязанностей. Для производственных работников основными критериями являются качество операций, соблюдение сроков, уровень брака, дисциплина и рациональное использование материалов. Для управленческих работников учитываются выполнение плановых показателей, качество взаимодействия с подразделениями и вклад в повышение эффективности предприятия [3].

Обучение и повышение квалификации персонала направлены на освоение новых технологий пошива, повышение качества обработки изделий, изучение требований стандартов, развитие навыков работы с оборудованием и совершенствование организации труда. Для предприятия, работающего на рынке постельного белья, профессионализм работников является одним из ключевых условий обеспечения качества и конкурентоспособности продукции [3].

Таким образом, спроектированная система менеджмента ООО «СПИ» соответствует специфике предприятия по производству постельного белья. Выбор организационно-правовой формы ООО снижает предпринимательские риски и упрощает взаимодействие с контрагентами. Линейно-функциональная структура обеспечивает чёткое распределение обязанностей между

подразделениями. Разработанная система управления позволяет координировать производственные, финансовые, кадровые и сбытовые процессы, соблюдать требования законодательства и ориентировать предприятие на выпуск качественной, доступной и востребованной продукции.

3.2 Формирование стратегий развития организации

Стратегия развития организации представляет собой комплекс долгосрочных целей, принципов и управленческих решений, определяющих основные направления роста предприятия, распределение его ресурсов, способы укрепления конкурентных преимуществ и механизм адаптации к изменениям внешней и внутренней среды [25, с. 220]. Для производственного предприятия стратегия развития имеет особое значение, поскольку она связывает рыночные цели с возможностями производства, кадровым потенциалом, финансовыми ресурсами и системой сбыта. При её формировании необходимо учитывать реальные ограничения предприятия, такие как уровень производственных мощностей, себестоимость продукции, квалификацию персонала, конкурентную среду и платёжеспособный спрос [25, с. 223].

Формирование стратегии развития организации представляет собой процесс определения долгосрочных направлений деятельности предприятия, постановки целей, выбора способов их достижения и распределения ресурсов для обеспечения устойчивого функционирования и конкурентоспособности [25, с. 224]. Для определения стратегических приоритетов ООО «СПИ» проведён SWOT-анализ (таблица 6), позволяющий систематизировать ключевые факторы внутренней и внешней среды предприятия. Такой подход позволяет выявить

аспекты, которые необходимо учитывать при разработке дальнейших управленческих решений.

Таблица 6 – SWOT-анализ ООО «СПИ»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Собственное производство в Пензенской области, позволяющее контролировать качество, сроки и себестоимость продукции. 2. Ассортимент из востребованных тканей: бязи, поплина и сатина, хорошо известных потребителям. 3. Выпуск комплектов во всех основных размерах: односпальные, 1,5-спальные, 2-спальные и евро. 4. Нейтральная цветовая гамма, подходящая разным интерьерам и категориям покупателей, что снижает риск нереализованных остатков. 5. Линейно-функциональная организационная структура, обеспечивающая чёткое распределение обязанностей, контроль операций и управляемость производства. 6. Возможность выпуска небольших партий и более гибкого обновления ассортимента по сравнению с крупными массовыми производителями. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие узнаваемого бренда и сформированной клиентской базы на старте. 2. Ограниченный маркетинговый бюджет по сравнению с федеральными сетями, маркетплейсами и крупными текстильными брендами. 3. Зависимость себестоимости от цен на ткани, фурнитуру, упаковку и логистику. 4. Ограниченные производственные мощности на начальном этапе и необходимость постепенного наращивания объёмов. 5. Недостаточный опыт работы с маркетплейсами и продвижением собственной торговой марки на старте. 6. Высокая зависимость качества продукции от квалификации швей, технолога, раскройщиков и специалистов по контролю качества.
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Устойчивый спрос на домашний текстиль и постельное бельё как товары регулярного бытового использования. 2. Рост онлайн-продаж постельного белья и развитие маркетплейсов как канала продвижения продукции. 3. Развитие розничной торговли в Пензенской области, создающее условия для сотрудничества с местными магазинами домашнего текстиля и торговыми точками. 4. Расширение спроса со стороны B2B-сегмента: гостиниц, хостелов, санаториев, баз отдыха, медицинских и социальных учреждений. 5. Повышение интереса покупателей к натуральным тканям, спокойному дизайну, минимализму и товарам российского производства. 6. Возможность участия в программах поддержки малого и среднего предпринимательства и продвижения локального производителя. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая конкуренция со стороны федеральных сетей, маркетплейсов, крупных производителей и дешёвого импортного текстиля. 2. Ценовая конкуренция на маркетплейсах, где покупатели часто ориентируются на минимальную цену и отзывы. 3. Рост цен на сырьё, ткани, упаковку, электроэнергию, аренду и транспортные услуги. 4. Чувствительность покупателей к цене в условиях снижения реальных доходов и роста потребительской осторожности. 5. Риск копирования ассортимента и ценовых предложений конкурентами. 6. Вероятность простоев оборудования, нехватки квалифицированных кадров и производственного брака при быстром росте объёмов.

На основании SWOT-анализа и с учётом стадии жизненного цикла предприятия – создание и выход на рынок – базовой корпоративной стратегией для ООО «СПИ» является стратегия фокусирования с элементами умеренной дифференциации. Такой выбор обусловлен спецификой нового предприятия, ограниченностью ресурсов, высокой конкуренцией и необходимостью формирования устойчивой позиции в целевом сегменте.

Стратегия фокусирования предполагает концентрацию на определённой группе потребителей или сегменте рынка. Для ООО «СПИ» это региональный рынок Пензенской области и покупатели, ориентированные на качественное постельное бельё из натуральных тканей в нейтральных цветах. Элементы умеренной дифференциации проявляются в стабильном качестве продукции, аккуратном пошиве, универсальном размерном ряде, минималистичном дизайне и гибкой комплектации.

Целевыми сегментами потребителей являются:

- 1) розничные покупатели для дома, подарков и семейных нужд;
- 2) локальные магазины домашнего текстиля;
- 3) корпоративные клиенты: гостиницы, хостелы, санатории, базы отдыха,
- 4) медицинские и социальные учреждения.

Стратегия снижает риски выхода на рынок, концентрируя ресурсы на понятном и востребованном продукте, развитии локальных каналов продаж и постепенном расширении клиентской базы.

Этапы реализации стратегии:

1) 0–12 месяцев: организация производственного процесса, выпуск базового ассортимента из бязи, поплина и сатина в классических размерах и нейтральной цветовой гамме; отладка технологических операций; формирование первичных каналов продаж (локальные магазины, маркетплейсы, онлайн-продажи); критерии успеха — стабильный выпуск, снижение брака, первые отзывы, формирование клиентской базы.

2) 12–24 месяца: укрепление позиций на региональном рынке; расширение ассортимента (семейные, гостиничные, детские комплекты, сезонные коллекции); активное развитие маркетплейсов, локальной розницы и B2B-продаж; критерии успеха — рост повторных заказов, расширение каналов сбыта, узнаваемость бренда, загрузка производственных мощностей.

3) 24–36 месяцев: расширение присутствия в соседние регионы ПФО (Самарская, Саратовская, Ульяновская, Нижегородская области, Мордовия); углубленное разделение ассортимента по сегментам (базовая, комфорт, премиум, гостиничная линейка, лимитированные коллекции); внедрение дополнительных сервисов (фирменная упаковка, индивидуальная комплектация, предзаказ партий, нанесение бирок и логотипов).

Продуктовая стратегия ООО «СПИ» представляет собой стратегию товарной специализации с элементами ассортиментной дифференциации. Предприятие концентрируется на одной основной товарной группе — комплектах постельного белья, что позволяет не распылять ресурсы на разные направления, а сосредоточиться на качестве продукции, стабильности производства и удовлетворении потребностей целевых покупателей. Ассортиментная дифференциация проявляется в выпуске комплектов из трёх видов тканей: бязи, поплина и сатина. Бязь ориентирована на базовый сегмент, поплин — на средний, сатин — на сегмент выше среднего.

В рамках выбранной стратегии предприятие не планирует чрезмерно расширять ассортимент и выходить в несвязанные товарные категории. Основное внимание будет направлено на углубление предложения внутри сегмента постельного белья: выпуск односпальных, 1,5-спальных, 2-спальных, евро- и семейных комплектов в белом, молочном, светло-сером, графитовом, коричневом и чёрном цветах. Такой подход снижает риск образования нереализованных складских остатков, поскольку нейтральные цвета универсальны, подходят для разных интерьеров и востребованы как

розничными, так и корпоративными покупателями. На последующих этапах допускается расширение ассортимента за счёт гостиничных комплектов, детского постельного белья и ограниченных сезонных коллекций, однако базовая линейка из бязи, поплина и сатина должна сохранять приоритетное значение.

Маркетинговая стратегия ООО «СПИ» строится на позиционировании предприятия как локального производителя качественного постельного белья из натуральных тканей в спокойной цветовой гамме. В отличие от крупных федеральных сетей и маркетплейсов, предприятие делает акцент не на массовом охвате рынка, а на работе с целевыми сегментами: розничными покупателями Пензенской области, локальными магазинами домашнего текстиля, гостиницами, санаториями, базами отдыха, медицинскими и социальными учреждениями. Ключевыми преимуществами бренда должны стать натуральные материалы, аккуратный пошив, понятный размерный ряд, контроль качества, возможность покупки напрямую у производителя и гибкость при выполнении небольших партий заказов.

Маркетинговый бюджет целесообразно распределить следующим образом: 30% – продвижение на маркетплейсах и работа с карточками товаров; 25% – digital-продвижение в социальных сетях, локальная реклама и контент о качестве тканей; 20% – работа с локальными магазинами, шоу-румами и торговыми точками; 20% – прямые B2B-продажи гостиницам, санаториям, базам отдыха и медицинским учреждениям; 5% – фирменная упаковка, печатные материалы и участие в локальных ярмарках. Увеличение доли B2B-продаж по сравнению с универсальной маркетинговой моделью объясняется выбранной стратегией фокусирования, поскольку корпоративные клиенты могут обеспечить регулярный спрос и повторные заказы. Основными инструментами продвижения являются качественные фотографии продукции, отзывы покупателей, демонстрация фактуры ткани, описание различий между

бязью, поплином и сатином, подчёркивание регионального происхождения бренда и персональная работа с организациями.

Ценовая стратегия ООО «СПИ» ориентирована на среднерыночный уровень с учётом качества продукции и выбранного целевого сегмента. Предприятие не должно использовать демпинговую модель, поскольку прямое ценовое соперничество с крупными маркетплейсами и массовыми производителями может привести к снижению маржинальности и ухудшению восприятия бренда. Вместо этого целесообразно применять стратегию обоснованной цены, при которой стоимость продукции соответствует качеству ткани, аккуратности пошива, надёжности комплектации и уровню сервиса.

Для комплектов из бязи устанавливается базовый ценовой сегмент, для поплина – средний, для сатина – сегмент выше среднего. Такая ценовая модель позволяет охватить разные группы покупателей внутри выбранной ниши без размывания позиционирования бренда. Для розничных клиентов используются фиксированные цены по видам комплектов и размерам, а для корпоративных заказчиков – гибкая система скидок в зависимости от объёма партии, регулярности заказов и требований к комплектации. При продаже через маркетплейсы необходимо учитывать комиссии площадок, расходы на логистику, упаковку и продвижение карточек товаров, поэтому цена на онлайн-площадках может отличаться от цены прямых продаж.

Кадровая стратегия ООО «СПИ» направлена на формирование стабильно существующего состава коллектива, который будет поддерживать необходимый уровень качества продукции и здоровую корпоративную атмосферу внутри компании. Особенно внимательно следует подбирать швей, а также управляющих сотрудников, отвечающих за координацию процессов реализации товара. Важно не просто нанять штат, а найти ответственный персонал, способный быстро, правильно и аккуратно выполнять свою работу, соблюдать технические требования и бережно использовать материалы.

На первых этапах кадровой стратегия разрабатываемого предприятия требуется закрыть самые важные должности обозначенные выше и адаптировать пришедших сотрудников к особенностям производства именно постельного белья. Для производственного персонала большим преимуществом будет опыт работы со швейным оборудованием и умение работать по установленным стандартам качества. Чем больше будет расширяться штат, тем более значение будет иметь корпоративное обучение и наставничество. Сотрудники должны осваивать новейшие особенности обработки разных видов тканей, современные способы снижения брака и другие современные технологии. Также по мере развитию компании важно постепенно формировать кадровый резерв и применять централизованную систему оценки труда, связанную выполнением норм и экономией материалов во время производства.

Инвестиционная стратегия ООО «СПИ» должна обеспечивать поэтапное формирование производственной, сырьевой и сбытовой базы предприятия. На начальном этапе ключевое значение имеют вложения в подготовку помещения, закупку оборудования, приобретение тканей, фурнитуры и упаковочных материалов, создание первичного товарного запаса и запуск продаж. В дальнейшем инвестиции будут направлены на расширение оборотного капитала, развитие B2B-направления, совершенствование складского учёта, обновление оборудования и постепенное расширение присутствия предприятия на региональном рынке.

Поскольку инвестиционные решения напрямую связаны с объёмом первоначальных вложений, сроками запуска производства и последующей экономической эффективностью проекта, их детальное обоснование целесообразно представить отдельно. Поэтому расчёт инвестиционного плана, определение потребности в оборудовании, сырье, материалах, персонале и финансовых ресурсах будут рассмотрены в следующем разделе работы,

посвящённом экономическому обоснованию предлагаемых мероприятий (таблица 7).

Таблица 7 – Сводная характеристика стратегий ООО «СПИ»

Вид стратегии	Содержание стратегии	Основные направления реализации	Ожидаемый результат
Корпоративная стратегия	Стратегия фокусирования с элементами умеренной дифференциации	Концентрация на региональном рынке Пензенской области, работа с целевыми сегментами, выпуск качественного постельного белья из натуральных тканей	Снижение рисков выхода на рынок, формирование устойчивой позиции в выбранной нише
Продуктовая стратегия	Товарная специализация с элементами ассортиментной дифференциации	Выпуск комплектов из бязи, поплина и сатина, классический размерный ряд, нейтральная цветовая гамма	Управляемый ассортимент, снижение риска складских остатков, охват разных групп покупателей
Маркетинговая стратегия	Позиционирование как локального производителя качественного постельного белья	Продвижение через маркетплейсы, социальные сети, локальные магазины, B2B-продажи; акцент на качестве тканей и региональном происхождении	Повышение узнаваемости бренда, развитие каналов продаж, привлечение розничных и корпоративных клиентов
Ценовая стратегия	Стратегия обоснованной среднерыночной цены	Бязь – базовый сегмент, поплин – средний, сатин – выше среднего; гибкие условия для корпоративных заказчиков	Сохранение маржинальности, соответствие цены качеству, отсутствие прямого демпинга
Кадровая стратегия	Формирование квалифицированного производственного коллектива	Подбор швей, раскройщиков, технолога, конструктора, контролёра качества, сотрудников снабжения, логистики и сбыта; обучение и мотивация персонала	Стабильное качество продукции, снижение брака, рост производительности труда
Инвестиционная стратегия	Поэтапное формирование производственной, сырьевой и сбытовой базы	Подготовка помещения, закупка оборудования, приобретение сырья и материалов, создание товарного запаса, развитие складского учёта и B2B-направления	Обеспечение запуска производства, повышение устойчивости проекта, подготовка к дальнейшему расширению

Таким образом, продуктовая, маркетинговая, ценовая, кадровая и инвестиционная стратегии ООО «СПИ» согласованы с выбранной корпоративной стратегией фокусирования с элементами умеренной дифференциации. Их реализация позволит предприятию сосредоточиться на региональном рынке Пензенской области, сформировать устойчивую клиентскую базу, развить B2B-направление, обеспечить стабильное качество продукции и создать конкурентные преимущества за счёт натуральных тканей, нейтрального дизайна, аккуратного пошива, гибкости локального производства и прямой работы с покупателями.

3.3 Предложения по организации операционных и логистических процессов

Для ООО «СПИ» эффективная организация операционных и логистических процессов является условием стабильного выпуска качественного постельного белья и своевременного выполнения заказов. Операционно-логистическая модель предприятия охватывает полный цикл движения продукции: планирование выпуска, закупку ткани и вспомогательных материалов, приёмку и хранение сырья, передачу материалов в производство, раскрой, пошив, контроль качества, упаковку, складирование готовой продукции, отгрузку покупателям и сбор обратной связи. Основная задача данной модели заключается в обеспечении соблюдения требований ГОСТ 31307-2005 «Бельё постельное. Общие технические условия», рациональном использовании материалов, снижении брака и своевременном выполнении заказов [42].

Производственный процесс ООО «СПИ» организуется с учётом линейно-функциональной структуры управления. Непосредственную организацию производственного процесса выполняет начальник производства.

Операционная модель ООО «СПИ» ориентирована на выпуск комплектов постельного белья из бязи, поплина и сатина в классических размерах: односпальные, 1,5-спальные, 2-спальные, евро- и семейные комплекты. Базовая цветовая гамма включает нейтральные оттенки: белый, молочный, бежевый, серый, графитовый, пудровый и светло-коричневый. Такая ассортиментная политика снижает риск нереализованных остатков и позволяет производить партии, востребованные как розничными, так и корпоративными покупателями.

Начальным этапом операционного процесса является планирование производственной программы. Оно осуществляется директором совместно с начальником производства, технологом-конструктором, специалистом по снабжению и логистике, кладовщиком и представителями коммерческого блока. Производственная программа формируется на месяц с недельной детализацией. При планировании учитываются остатки готовой продукции, наличие ткани и фурнитуры, прогноз продаж, заявки локальных магазинов, заказы с маркетплейсов и потребности корпоративных клиентов. Для базовых позиций целесообразно использовать мелкосерийное производство: 30–50 комплектов одного вида ткани, размера и цвета в партии; для корпоративных заказчиков — 50–200 комплектов в зависимости от условий договора.

Для наиболее востребованных позиций необходимо предусмотреть страховой запас готовой продукции. К ним относятся 1,5-спальные и 2-спальные комплекты из бязи и поплина. Минимальный страховой запас целесообразно установить на уровне 20–30 комплектов по каждой ходовой позиции. Комплекты из сатина, евро-комплекты и крупные корпоративные партии следует производить меньшими сериями либо под конкретный заказ из-за более высокой себестоимости.

Снабжение производства сырьём и материалами организует специалист по снабжению и логистике. Он подбирает поставщиков тканей, ниток, фурнитуры, упаковки, этикеток и бирок, согласовывает условия поставки, контролирует сроки доставки и наличие сопроводительных документов. При выборе поставщиков учитываются качество продукции, стабильность поставок, цена, сроки доставки, условия оплаты и возможность возврата некачественного сырья. Для снижения риска остановки производства целесообразно иметь не менее двух поставщиков по основным видам ткани.

После поступления материалов кладовщик совместно с сотрудником контроля качества проводит приёмку и входной контроль сырья. Проверяются объём поставки, цвет, плотность, внешний вид ткани, соответствие документам и отсутствие дефектов. Результаты проверки фиксируются в журнале приёмки сырья. При выявлении брака материал отбраковывается, а специалист по снабжению и логистике оформляет претензию поставщику.

Принятая ткань размещается на складе сырья по видам материала, цветам и партиям поступления. За хранение отвечает кладовщик. Для повышения точности учёта используется адресное хранение: каждая партия получает внутренний код с указанием вида ткани, цвета, даты поступления и метража. Например, код «БЯЗЬ-БЕЖ-01.03-150М» обозначает бежевую бязь, поступившую 1 марта, в объёме 150 метров. Такой порядок позволяет контролировать движение ткани, рассчитывать фактический расход материала и выявлять источник дефекта при обнаружении брака [7].

Перед запуском партии технолог-конструктор формирует технологическую карту изделия. В ней указываются вид комплекта, размер, состав изделия, ткань, нормы расхода материала, последовательность операций, требования к швам, обработке краёв, упаковке и контролю качества. Для каждого заказа также оформляется маршрутный лист, сопровождающий партию от раскроя до передачи на склад готовой продукции.

Производственный процесс изготовления постельного белья включает несколько этапов. На первом этапе технолог-конструктор подготавливает технологическую документацию, а раскройщики выполняют настил и раскрой ткани по утверждённой схеме. При этом контролируется соответствие размеров и рациональное использование материала. По каждой партии рассчитывается коэффициент использования ткани; нормативным ориентиром является значение не ниже 0,85–0,90 [8].

На втором этапе швеи выполняют пошив изделий, а конкретно соединение деталей, обработку краёв, изготовление простыней, пододеяльников и наволочек. В процессе работы контролируются ровность строчки, прочность шва, отсутствие пропусков и обрывов нитей, соответствие размеров и аккуратность обработки изделия. Технолог-конструктор и начальник производства проводят выборочный контроль полуфабрикатов.

На третьем этапе сотрудники контроля качества и упаковки проверяют готовые изделия по размерам, качеству швов, комплектности, внешнему виду, цвету и отсутствию дефектов ткани. Для розничных партий может применяться выборочная проверка не менее 10–15% изделий, для корпоративных заказов целесообразно проверять каждый комплект. Изделия с устранимыми дефектами направляются на доработку, а продукция с критическими дефектами списывается как брак.

На четвёртом этапе выполняется упаковка и маркировка. Каждый комплект упаковывается с указанием торговой марки «СПИ», вида ткани, размера, состава комплекта, рекомендаций по уходу и информации о производителе. Для корпоративных заказов возможно применение групповой упаковки и индивидуальной маркировки по требованию заказчика. После упаковки продукция передаётся на склад готовой продукции [9, с. 89].

Склад готовой продукции должен быть отделён от зоны хранения сырья и производственных участков [7]. Готовые комплекты размещаются по видам

ткани, размерам, цветам и каналам реализации: маркетплейсы, локальные магазины, розничные онлайн-заказы и корпоративные поставки. Для каждой позиции ведётся учёт остатков, поступления, выбытия и резервирования под конкретные заказы.

Последовательность производственного процесса изготовления постельного белья представлена на рисунке 22.

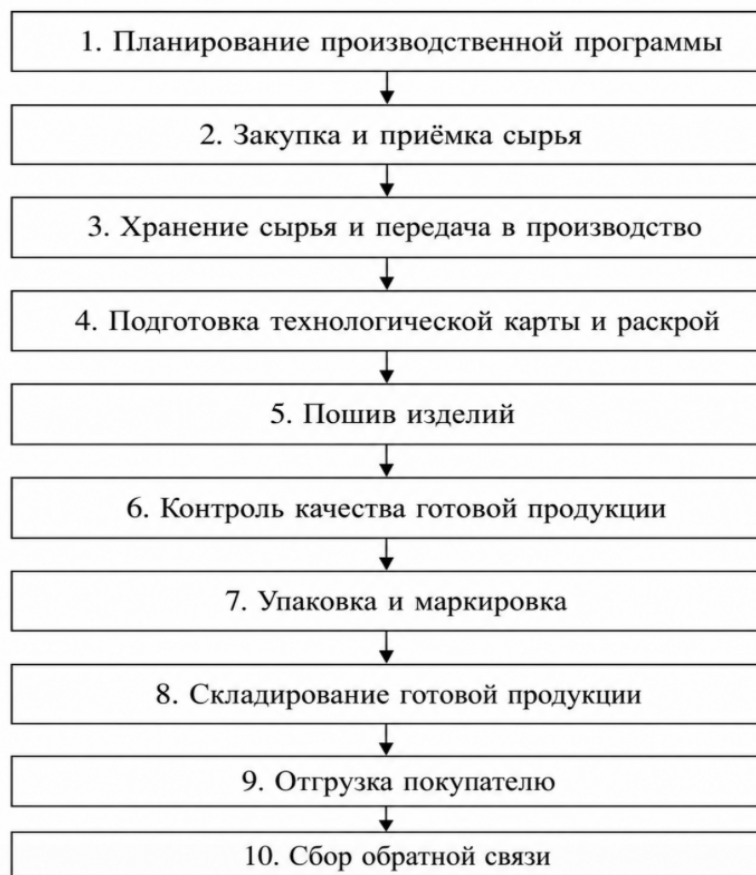


Рисунок 22 – Производственный процесс изготовления постельного белья

Логистические процессы ООО «СПИ» включают движение материальных потоков от поставщика до склада сырья, от склада сырья до производственного участка, от производства до склада готовой продукции и далее до покупателя. За организацию логистики отвечает специалист по снабжению и логистике, который взаимодействует с кладовщиком, менеджером по продажам, менеджером по корпоративным заказам и начальником производства.

Закупки сырья осуществляются по плановой схеме. Бязь, поплин и сатин закупаются с учётом месячной производственной программы и страхового запаса. Нитки, упаковка, этикетки и бирки закупаются исходя из нормы расхода на единицу продукции. Такой подход снижает риск остановки производства и не допускает чрезмерного накопления складских запасов.

Отгрузка готовой продукции организуется по трём направлениям: розничные онлайн-заказы, поставки в локальные магазины и корпоративные заказы. Для маркетплейсов продукция подготавливается с учётом требований площадок к упаковке, маркировке и штрихкодированию. Для магазинов отгрузка осуществляется партиями по согласованной заявке. Для корпоративных клиентов поставка производится по договору с оформлением счёта, товарной накладной, акта приёма-передачи при необходимости и сопроводительных документов.

Доставка по г. Пензе и Пензенской области может осуществляться собственным транспортом либо через службы доставки. Небольшие розничные заказы рационально передавать через транспортные службы и пункты выдачи маркетплейсов. Для корпоративных партий и поставок в магазины целесообразна централизованная доставка по заранее согласованному графику, например один-два раза в неделю.

Для повышения управляемости процессов в ООО «СПИ» необходимо использовать маршрутные листы и производственные чек-листы. Маршрутный лист фиксирует прохождение партии от раскроя до упаковки, а чек-листы применяются на этапах входного контроля сырья, раскроя, пошива, финального контроля качества и упаковки. На начальном этапе производственный и складской учёт может вестись в электронных Excel-таблицах, однако при росте объёмов выпуска целесообразно перейти на специализированное программное обеспечение.

Схема логистического процесса ООО «СПИ» представлена на рисунке 23.



Рисунок 23 – Схема логистического процесса ООО «СПИ»

Для контроля эффективности операционно-логистической модели необходимо ежемесячно отслеживать выполнение производственного плана, количество выпущенных комплектов, уровень брака, расход ткани на комплект, сроки выполнения заказов, уровень складских остатков, повторные заказы, бесперебойность поставок сырья и соблюдение сроков отгрузки.

После передачи продукции покупателям необходимо организовать сбор обратной связи. Для розничных покупателей она может поступать через отзывы на маркетплейсах, социальные сети и мессенджеры. Для корпоративных

клиентов целесообразно направлять короткую анкету через 2–3 недели после поставки. Полученная информация используется для корректировки ассортимента, повышения качества продукции, оценки работы персонала и формирования базы постоянных клиентов.

Таким образом, предложенная операционно-логистическая модель ООО «СПИ» охватывает полный цикл движения продукции: планирование выпуска, закупку и приёмку сырья, хранение материалов, раскрой, пошив, контроль качества, упаковку, складирование, отгрузку и сбор обратной связи. Закрепление функций за конкретными работниками, применение маршрутных листов, чек-листов качества, технологических карт и плановой системы закупок позволит повысить прозрачность процессов, снизить уровень брака, соблюдать сроки выполнения заказов и создать условия для стабильного развития предприятия на региональном рынке постельного белья.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий является необходимым заключительным элементом проектирования системы управления ООО «СПИ», поскольку позволяет определить объем первоначальных вложений, структуру производственных затрат, потребность в ресурсах и ожидаемую эффективность функционирования предприятия. В данном разделе проводится расчет экономических показателей, подтверждающих целесообразность создания и развития производства постельного белья.

В соответствии с выбранной стратегией ООО «СПИ» не ориентируется на массовое ценовое соперничество с федеральными сетями и маркетплейсами, а сосредоточивается на выпуске качественного постельного белья из бязи,

поплина и сатина в классических размерах и нейтральной цветовой гамме. Это определяет структуру расходов и доходов предприятия: основная часть выручки формируется за счёт продажи базовых комплектов, поставок локальным магазинам и корпоративным клиентам, а также дополнительных услуг по индивидуальной комплектации и маркировке партий.

Инвестиционный план включает мероприятия, необходимые для запуска производства постельного белья ООО «СПИ»: регистрацию предприятия, оформление организационных документов, получение льготного кредита, аренду и подготовку производственно-складского помещения, закупку оборудования, приобретение первоначального запаса сырья, фурнитуры и упаковочных материалов, формирование складской зоны, запуск продаж и создание оборотного резерва на первые месяцы работы предприятия.

Общая сумма первоначальных инвестиций составляет 8 000 тыс. руб. Из них 4 900 тыс. руб. направляются на организационные мероприятия, подготовку помещения, закупку оборудования, сырья и запуск продаж, а 3 100 тыс. руб. формируют оборотный и страховой резерв проекта. Наличие резерва необходимо, поскольку на начальном этапе выручка может поступать неравномерно, тогда как расходы на оплату труда, аренду, коммунальные услуги, логистику и текущую деятельность возникают регулярно. Детализированный инвестиционный план с конкретными мероприятиями, их продолжительностью и стоимостью представлен в таблице 8 (см. Приложение А)

Для организации производственного процесса ООО «СПИ» на первоначальном этапе предусматривается приобретение базового комплекта оборудования и оснащения, необходимого для работы производственного, складского и служебного помещений. В перечень включены швейные машины, раскройное и гладильное оборудование, рабочие столы, складские стеллажи, упаковочное оборудование, оргтехника и минимальное бытовое оснащение для

персонала. Общая стоимость оборудования составляет 1 900 тыс. руб., что соответствует бережливому формату запуска малого производственного предприятия. Детализированный список оборудования с ценами представлен в таблице 9 (см. Приложение Б)

Также значимую часть вложений составляет закупка первоначального запаса тканей, ниток, фурнитуры и упаковочных материалов – 1 600 тыс. руб., поскольку стабильный выпуск комплектов из бязи, поплина и сатина невозможен без достаточной сырьевой базы (таблица 10).

Таблица 10 – Первоначальные затраты на сырье и материалы ООО «СПИ»

Наименование объекта	Норма расхода на ед. продукции, м/шт	Первоначальная потребность, м/шт	Цена ресурса, руб./пог. м, руб./шт	Стоимость, тыс. руб.
Бязь: белая, бежевая, светло-серая, графитовая, коричневая, чёрная	10 пог. м	3 500 пог. м	110 руб./пог. м	385,00
Поплин: белый, бежевый, светло-серый, графитовый, коричневый, чёрный	10 пог. м	3 000 пог. м	150 руб./пог. м	450,00
Сатин: белый, бежевый, светло-серый, графитовый, коричневый, чёрный	10 пог. м	1 500 пог. м	320 руб./пог. м	480,00
Швейные нитки в цвет ткани: белые, бежевые, светло-серые, графитовые, коричневые, чёрные	1 катушка на 8–10 комплектов	100 шт.	350 руб./шт	35,00
Фурнитура, молнии, клапаны, вспомогательные материалы	1 комплект	700 компл.	40 руб./компл.	28,00
Этикетки и бирки	1 шт.	800 шт.	25 руб./шт	20,00
Картон-вкладыш / информационная карточка с логотипом	1 шт.	800 шт.	35 руб./шт	28,00
Полиэтиленовая / текстильная упаковка	1 шт.	800 шт.	90 руб./шт	72,00
Материалы для маркировки маркетплейсов: штрихкоды, стикеры, термоэтикетки	1 комплект	800 компл.	20 руб./компл.	16,00
Упаковочные расходные материалы: скотч, стрейч-плёнка, пакеты, ленты	1 комплект	1 комплект	35 000 руб.	35,00
Резерв на докупку сырья, замену брака и колебание цен	—	—	—	71,00
Итого	—	—	—	1 600,00

Финансирование инвестиционной стратегии ООО «СПИ» планируется осуществлять за счёт льготного банковского кредита для субъектов малого и среднего предпринимательства по программе 1764 v2.0 [30]. Данный источник выбран в связи с тем, что проект находится на стадии создания, а собственных средств учредителей недостаточно для полного покрытия стартовых расходов. Общая потребность в инвестициях составляет 8 000 тыс. руб.

Проектируемое предприятие ООО «СПИ» может рассматриваться как получатель льготного инвестиционного кредита для субъектов малого и среднего предпринимательства при условии соответствия требованиям программы. Основной вид деятельности предприятия связан с производством постельного белья, что соответствует коду ОКВЭД 13.92 / 13.92.1 «Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды» и относится к разделу С «Обрабатывающие производства». Поскольку обрабатывающее производство входит в число приоритетных направлений льготного кредитования МСП, в расчётах проекта допускается использование льготной процентной ставки при условии включения ООО «СПИ» в Единый реестр субъектов МСП, отсутствия ограничений для получения поддержки и одобрения кредита уполномоченным банком [31].

Поскольку на момент расчёта ключевая ставка Банка России составляет 14,5% годовых с 27 апреля 2026 г., расчётная ставка по кредиту принимается на уровне 11,00% годовых: $14,5\% - 3,5\% = 11,00\%$ [29].

Расчёт графика обслуживания кредита выполнен исходя из суммы кредита 8 000 тыс. руб., срока кредитования 5 лет и расчётной льготной ставки 11,00% годовых. Проценты начисляются на остаток основного долга на начало каждого года. Годовой платёж принят аннуитетным и составляет 2 165 тыс. руб. В составе каждого платежа доля процентов постепенно снижается по мере уменьшения остатка задолженности, а сумма погашения основного долга

увеличивается. За весь период кредитования сумма процентных платежей составит 2 824 тыс. руб., общий объём выплат по кредиту – 10 824 тыс. руб.

График обслуживания данного кредита представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Сводный график обслуживания льготного кредита ООО «СПИ»

Год	Остаток долга на начало года, тыс. руб.	Проценты, тыс. руб.	Погашение основного долга, тыс. руб.	Годовой платёж, тыс. руб.	Остаток долга на конец года, тыс. руб.
1	8 000	880	1 285	2 165	6 715
2	6 715	739	1 426	2 165	5 290
3	5 290	582	1 583	2 165	3 707
4	3 707	408	1 757	2 165	1 950
5	1 950	215	1 950	2 165	0
Итого	—	2 824	8 000	10 824	—

План выпуска и выручки ООО «СПИ» сформирован с учётом производственных возможностей малого предприятия, работающего в одну смену, численности персонала 23 человека и постепенного выхода на рынок. В первый год объём выпуска принимается на уровне 7 000 комплектов, поскольку предприятие находится на стадии запуска, формирует клиентскую базу, настраивает производственные процессы и развивает каналы сбыта. В последующие годы предусматривается поэтапное увеличение выпуска за счёт роста узнаваемости бренда, развития продаж через маркетплейсы, локальные магазины и корпоративных заказчиков, а также повышения производительности персонала. Средняя цена реализации является средневзвешенной и учитывает выпуск комплектов из бязи, поплина и сатина в разных размерных категориях. План выпуска и выручки ООО «СПИ» представлен в таблице 12.

Таблица 12 – План выпуска и выручки ООО «СПИ»

Год	Выпуск, комплектов	Средняя цена реализации, руб.	Выручка, тыс. руб.
1	7 000	5 600	39 200
2	8 200	5 750	47 150
3	9 200	5 900	54 280
4	10 000	6 050	60 500
5	10 500	6 200	65 100

План доходов и расходов ООО «СПИ» составлен на первые 5 лет деятельности с учётом постепенного выхода предприятия на плановую загрузку. В первый год объёмы продаж принимаются умеренными, поскольку предприятие только запускает производство, формирует клиентскую базу, накапливает отзывы на маркетплейсах и выстраивает работу с локальными магазинами и корпоративными заказчиками. Со второго года предусматривается рост объёмов реализации за счёт повышения узнаваемости бренда, расширения каналов сбыта и увеличения повторных заказов. К третьему году предполагается достижение более стабильного объёма продаж, а с четвёртого года — выход на устойчивую прибыльность.

Доходы предприятия формируются за счёт реализации комплектов постельного белья из бязи, поплина и сатина через маркетплейсы, социальные сети, локальные магазины, прямые онлайн-заказы и корпоративные поставки. Расходная часть включает затраты на сырьё, материалы и упаковку, фонд оплаты труда с начислениями, аренду и коммунальные платежи, продвижение, логистику, комиссии торговых площадок, прочие операционные расходы, амортизацию оборудования, проценты по кредиту и налоговые платежи. Такой подход позволяет оценить не только выручку, но и фактическую финансовую нагрузку предприятия в процессе выхода на устойчивый режим работы. План доходов и расходов ООО «СПИ» представлен в таблице 13.

Таблица 13 – План доходов и расходов ООО «СПИ»

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Выручка, тыс. руб.	39 200	47 150	54 280	60 500	65 100
Сырьё, материалы, упаковка, тыс. руб.	15 000	18 450	21 620	24 200	26 250
ФОТ с начислениями, тыс. руб.	14 508	15 233	15 995	16 795	17 635
Аренда и коммунальные расходы, тыс. руб.	1 680	1 764	1 852	1 945	2 042
Продвижение, логистика, комиссии, тыс. руб.	2 500	3 300	4 300	5 400	6 100
Прочие операционные расходы, тыс. руб.	3 761	5 147	6 472	7 587	7 988
Амортизация, тыс. руб.	400	400	400	400	400
Проценты по кредиту, тыс. руб.	880	739	582	408	215
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	471	2 118	3 059	3 765	4 471
Налог УСН 15%, тыс. руб.	71	318	459	565	671
Чистая прибыль, тыс. руб.	400	1 800	2 600	3 200	3 800

Расчёт точки безубыточности показывает минимальный объём реализации, при котором ООО «СПИ» покрывает текущие расходы и не получает убыток. Для расчёта затраты предприятия разделены на постоянные и переменные. К постоянным расходам отнесены расходы, не зависящие напрямую от количества произведённых комплектов: аренда и коммунальные платежи, административные расходы, часть расходов на продвижение, амортизация, проценты по кредиту и постоянная часть фонда оплаты труда. Переменные расходы включают сырьё, материалы, упаковку, логистику, комиссии торговых площадок и часть затрат, изменяющихся пропорционально объёму выпуска.

Точка безубыточности определяется по формуле:

Точка безубыточности = Постоянные расходы / Коэффициент маржинального дохода.

В первый год плановая выручка ООО «СПИ» составляет 39 200 тыс. руб., плановый объём выпуска – 7 000 комплектов, средняя цена реализации одного комплекта – 5,6 тыс. руб. Постоянные расходы приняты на уровне 20 349 тыс. руб. Переменные расходы составляют 16 611 тыс. руб., коэффициент переменных расходов равен 0,424, а коэффициент маржинального дохода – 0,576.

Следовательно, точка безубыточности в денежном выражении составляет:
 $20\,349 / 0,576 = 35\,315$ тыс. руб.

При средней цене комплекта 5,6 тыс. руб. точка безубыточности в натуральном выражении составляет: $35\,315 / 5,6 = 6\,306$ комплектов. Для покрытия всех текущих расходов предприятию необходимо реализовать не менее 6 306 комплектов постельного белья в год. Плановый объём выпуска первого года составляет 7 000 комплектов, что превышает точку безубыточности на 694 комплекта. Плановая выручка превышает порог

безубыточности на 3 885 тыс. руб., а запас финансовой прочности составляет:
 $(39\,200 - 35\,315) / 39\,200 * 100 \% = 9,9 \%$.

Это означает, что уже в первый год предприятие способно покрыть текущие расходы и выйти на положительный финансовый результат, однако запас прочности остаётся умеренным. Поэтому на начальном этапе особое значение имеют контроль себестоимости, снижение брака, рациональное использование ткани, своевременное выполнение заказов и поддержание стабильных каналов сбыта.

Графическое отображение точки безубыточности ООО «СПИ» представлено на рисунке 24.

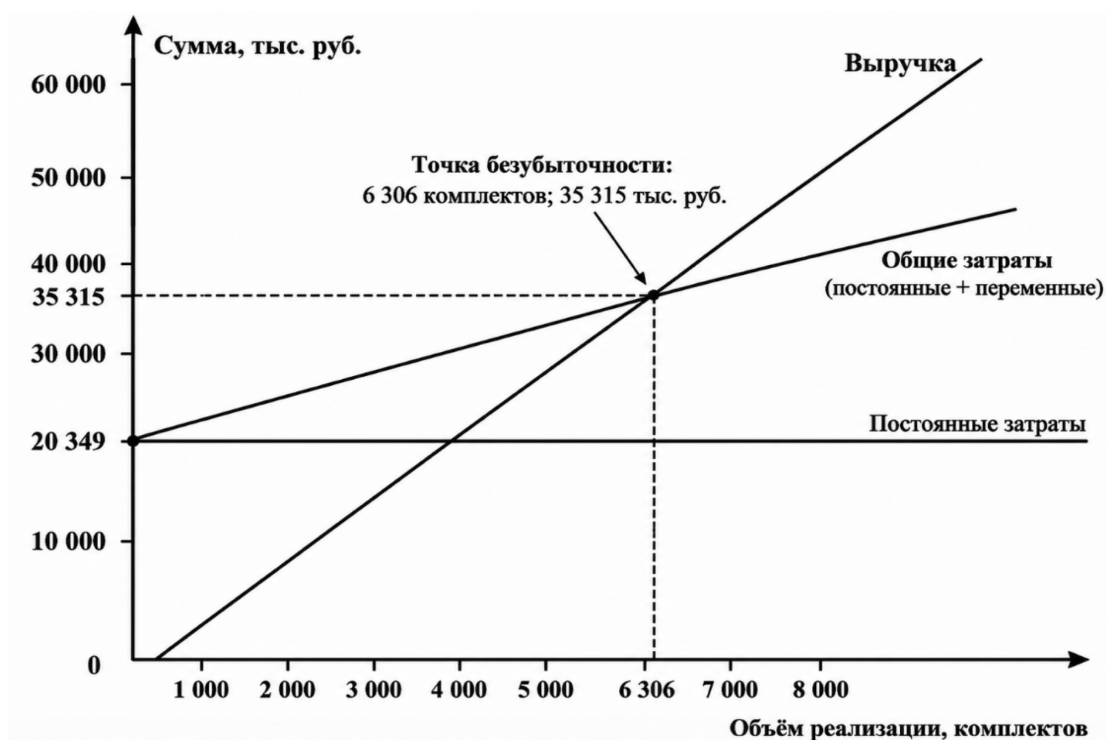


Рисунок 24 – Расчет точки безубыточности ООО «СПИ»

Сопоставление плановой выручки с точкой безубыточности показывает, что предприятие не работает ниже порогового значения уже в первый год деятельности. При дальнейшем росте объема выпуска и увеличении средней цены реализации разрыв между плановой выручкой и точкой безубыточности

будет возрастать, что создаёт условия для повышения финансовой устойчивости предприятия.

Расчёт основных экономических показателей проекта выполнен исходя из первоначальных инвестиций в размере 8 000 тыс. руб., ставки дисконтирования 15 % и плановых денежных потоков за первые пять лет деятельности ООО «СПИ». Денежный поток определяется как сумма чистой прибыли и амортизации. Основные экономические показатели проекта представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Основные экономические показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	15
Период окупаемости, мес.	43
Дисконтированный период окупаемости, мес.	58
Средняя норма рентабельности, %	29,5
Чистый приведённый доход, тыс. руб.	478
Индекс прибыльности	1,06
Внутренняя норма рентабельности, %	17,0

Денежный поток определяется как сумма чистой прибыли и амортизации и составляет по годам: 800 тыс. руб. в первый год, 2 200 тыс. руб. во второй год, 3 000 тыс. руб. в третий год, 3 600 тыс. руб. в четвёртый год и 4 200 тыс. руб. в пятый год. Период окупаемости определяется по накопленному денежному потоку. За первые три года накопленный денежный поток составляет: $800 + 2\,200 + 3\,000 = 6\,000$ тыс. руб.

До полного покрытия первоначальных инвестиций остаётся: $8\,000 - 6\,000 = 2\,000$ тыс. руб. В четвёртый год денежный поток составляет 3 600 тыс. руб., поэтому дополнительный срок окупаемости равен: $2\,000 / 3\,600 = 0,56$ года.

Следовательно, общий период окупаемости проекта составляет: $3 + 0,56 = 3,56$ года, или около 43 месяцев.

Дисконтированный период окупаемости рассчитывается с учётом приведения будущих денежных потоков к текущей стоимости по ставке 15 %. Дисконтированные денежные потоки составляют: 1-й год – 696 тыс. руб., 2-й год – 1 664 тыс. руб., 3-й год – 1 973 тыс. руб., 4-й год – 2 058 тыс. руб., 5-й год – 2 088 тыс. руб.

За первые четыре года сумма дисконтированных денежных потоков равна: $696 + 1\,664 + 1\,973 + 2\,058 = 6\,391$ тыс. руб. До покрытия первоначальных инвестиций остаётся: $8\,000 - 6\,391 = 1\,609$ тыс. руб.

В пятом году дисконтированный денежный поток составляет 2 088 тыс. руб., поэтому дополнительный срок дисконтированной окупаемости равен: $1\,609 / 2\,088 = 0,77$ года. Итого дисконтированный период окупаемости составляет: $4 + 0,77 = 4,77$ года, или около 58 месяцев.

Средняя норма рентабельности рассчитывается как отношение средней годовой чистой прибыли к сумме первоначальных инвестиций. Средняя годовая чистая прибыль составляет: $(400 + 1\,800 + 2\,600 + 3\,200 + 3\,800) / 5 = 2\,360$ тыс. руб.

Средняя норма рентабельности равна: $2\,360 / 8\,000 * 100 \% = 29,5 \%$.

Чистый приведённый доход определяется как разница между суммой дисконтированных денежных потоков и первоначальными инвестициями: $NPV = 8\,478 - 8\,000 = 478$ тыс. руб.

Положительное значение чистого приведённого дохода показывает, что проект обеспечивает прирост стоимости с учётом требуемой доходности капитала.

Индекс прибыльности рассчитывается как отношение суммы дисконтированных денежных потоков к первоначальным инвестициям: $PI = 8\,478 / 8\,000 = 1,06$.

Это означает, что на каждый рубль первоначальных инвестиций приходится 1,06 руб. дисконтированных денежных поступлений.

Внутренняя норма рентабельности определяется как ставка дисконтирования, при которой чистый приведённый доход проекта равен нулю. По результатам расчёта внутренняя норма рентабельности составляет 17,0 %, что превышает принятую ставку дисконтирования 15 %.

Проведённое экономическое обоснование подтверждает экономическую целесообразность и финансовую реализуемость проекта. Расчёты показывают, что при первоначальных инвестициях 8 000 тыс. руб., плановом выпуске 7 000 комплектов в первый год и средней цене реализации 5 600 руб. предприятие способно выйти на чистую прибыль уже в первый год деятельности. Точка безубыточности составляет 6 864 комплекта, что ниже планового объёма выпуска. При ставке дисконтирования 15% чистый дисконтированный доход составляет 478 тыс. руб., индекс прибыльности – 1,060, внутренняя норма доходности – 17,0%, что превышает ставку дисконтирования. Простой срок окупаемости проекта составляет около 1 298 дней, дисконтированный срок окупаемости – около 1 741 дня. Следовательно, проект является экономически реализуемым, но требует контроля себестоимости, загрузки производства и своевременного поступления выручки.

Таким образом, реализация предложенной стратегии фокусирования с элементами умеренной дифференциации и разработанной операционно-логистической модели экономически обоснована.

Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена разработке системы управления предприятием по производству постельного белья ООО «СПИ». Актуальность темы обусловлена устойчивым спросом на домашний текстиль, развитием отечественного производства, ростом онлайн-продаж и необходимостью создания конкурентоспособного предприятия на региональном рынке.

Цель работы достигнута: разработана система управления ООО «СПИ», включающая организационную структуру, ассортиментную политику, стратегию развития, операционные и логистические процессы, а также экономическое обоснование проекта. В ходе исследования были изучены теоретические основы проектной деятельности, проведён анализ рынка, конкурентов и потребителей, сформированы управленческие решения и рассчитана экономическая эффективность проекта.

В первой главе рассмотрены теоретические основы проектной деятельности. Установлено, что проектный подход позволяет заранее определить цели, ресурсы, сроки, производственные процессы, систему управления и ожидаемые результаты. Для ООО «СПИ» наиболее значимы современные модели управления, ориентированные на создание ценности, рациональное использование ресурсов, гибкость и достижение измеримых результатов.

Во второй главе проведено маркетинговое исследование рынка. Выявлено, что постельное бельё относится к товарам регулярного спроса, а Пензенская область является перспективной территорией для запуска производства благодаря наличию потребительской базы, торговой

инфраструктуры, маркетплейсов, локальной розницы и корпоративных заказчиков.

Анализ конкурентов показал, что рынок насыщен федеральными сетями, маркетплейсами, крупными производителями и локальными продавцами. При этом ООО «СПИ» может занять нишу за счёт локального производства, контроля качества, натуральных тканей, аккуратного пошива, выпуска небольших партий, гибкой комплектации и работы с корпоративными заказами.

Анализ потребителей показал, что спрос на постельное бельё формируют как частные покупатели, так и корпоративные клиенты. В B2C-сегменте основное значение имеют качество ткани, безопасность материалов, дизайн, цена, удобство покупки и размерный ряд. В B2B-сегменте важны износостойкость, стандартные размеры, стабильность поставок, возможность оптовых закупок и повторного заказа одинаковых комплектов. Эти особенности были учтены при разработке ассортимента, ценовой политики и каналов сбыта ООО «СПИ».

В третьей главе разработана система управления ООО «СПИ». Предприятие создаётся в форме общества с ограниченной ответственностью и размещается в Бессоновском районе Пензенской области. Миссия ООО «СПИ» заключается в производстве качественного, удобного и эстетичного постельного белья из натуральных тканей, обеспечивающего потребителям комфортный сон и уют в доме. Основной ассортимент включает комплекты из бязи, поплина и сатина стоимостью от 3 800 до 8 000 руб. Для предприятия выбрана линейно-функциональная структура управления, плановая численность персонала составляет 23 человека.

На основе SWOT-анализа выбрана стратегия фокусирования с элементами умеренной дифференциации. Она предполагает концентрацию на рынке Пензенской области и выпуск качественного постельного белья из натуральных тканей в спокойной цветовой гамме. Продуктовая, маркетинговая, ценовая,

кадровая и инвестиционная стратегии согласованы с данной корпоративной стратегией и направлены на формирование устойчивой клиентской базы, развитие онлайн-продаж и B2B-направления.

Операционная модель ООО «СПИ» охватывает полный цикл производства: планирование выпуска, закупку тканей и фурнитуры, входной контроль сырья, раскрой, пошив, контроль качества, упаковку, складирование, отгрузку и сбор обратной связи. Для базового ассортимента предусмотрено мелкосерийное производство, для корпоративных клиентов — партии по индивидуальным требованиям.

Логистический процесс ООО «СПИ» включает поставку сырья от поставщиков, хранение материалов на складе, передачу ткани в производство, перемещение готовых комплектов на склад, подготовку заказов и их отгрузку через маркетплейсы, локальные магазины, прямые онлайн-продажи и корпоративные поставки. Такая схема позволяет контролировать движение материалов и готовой продукции, соблюдать сроки выполнения заказов и снижать риск сбоев в производственном процессе.

Экономическое обоснование подтвердило реализуемость проекта. Первоначальные инвестиции составляют 8 000 тыс. руб.; финансирование планируется за счёт льготного кредита на 5 лет по ставке 11,0 % годовых. В первый год планируется выпустить 7 000 комплектов при средней цене 5 600 руб.; выручка составит 39 200 тыс. руб., чистая прибыль — 400 тыс. руб. В последующие годы чистая прибыль увеличивается до 1 800 тыс. руб. во второй год, 2 600 тыс. руб. в третий, 3 200 тыс. руб. в четвёртый и 3 800 тыс. руб. в пятый год.

Точка безубыточности в первый год составляет 35 315 тыс. руб., или 6 306 комплектов. Плановый выпуск превышает её на 694 комплекта, запас финансовой прочности составляет 9,9 %. При ставке дисконтирования 15 % простой срок окупаемости равен 43 месяцам, дисконтированный — 58 месяцам,

средняя норма рентабельности составляет 29,5 %, NPV — 478 тыс. руб., индекс прибыльности — 1,06, IRR — 17,0 %. Эти показатели подтверждают экономическую целесообразность проекта при условии контроля себестоимости, брака, загрузки производства и стабильности продаж.

Перспективы развития ООО «СПИ» связаны с расширением продаж на маркетплейсах, увеличением корпоративных заказов, сотрудничеством с локальными магазинами, выходом в соседние регионы ПФО и расширением ассортимента за счёт семейных, детских, гостиничных и сезонных комплектов.

Таким образом, разработанная система управления ООО «СПИ» является организационно обоснованной, экономически целесообразной и практически реализуемой. Полученные результаты соответствуют цели и задачам выпускной квалификационной работы и могут быть использованы при создании малого производственного предприятия в сфере домашнего текстиля.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ. — Текст : электронный // ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142 (дата обращения: 15.03.2026).
2. Об обществах с ограниченной ответственностью : федер. закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ. — Текст : электронный // ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819 (дата обращения: 15.03.2026).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ. — Текст: электронный // ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 (дата обращения: 16.03.2026).
4. О бухгалтерском учете : федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ. — Текст : электронный // ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855 (дата обращения: 17.03.2026).
5. ГОСТ 31307–2005. Белье постельное. Общие технические условия. — М. : Стандартинформ, 2006. — Текст : электронный // DocsCNTD. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200043044> (дата обращения: 18.03.2026).
6. Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 017/2011 «О безопасности продукции лёгкой промышленности». — Текст : электронный // Евразийская экономическая комиссия. — URL: <https://eec.eaeunion.org/comission/departement/deptexreg/tr/bezopProductLegkProm.php> (дата обращения: 18.03.2026).
7. СанПиН 2.2.4.548–96. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. — Текст : электронный // DocsCNTD. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/901704046> (дата обращения: 19.03.2026).
8. СанПиН 1.2.3685–21. Гигиенические нормативы и требования к обеспе-

чению безопасности факторов среды обитания. — Текст : электронный // DocsCNTD. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/573500115> (дата обращения: 19.03.2026).

9. Демироглу, Н. Б. Размещение производительных сил : учебное пособие / Н. Б. Демироглу, Э. А. Ваниева. — Симферополь : КИПУ, 2019. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/144136> (дата обращения: 27.04.2026).

10. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика : учебник / Е. П. Голубков. — М. : Юрайт, 2023. — 496 с. — Текст : электронный // Юрайт. — URL: <https://urait.ru> (дата обращения: 12.04.2026).

11. Иванов, И. И. Основы проектной деятельности : учебное пособие / И. И. Иванов, А. А. Петрова. — М. : Инфра-М, 2021. — Текст : электронный // Znanium.ru. — URL: <https://znanium.ru> (дата обращения: 12.04.2026).

12. Иванова, Н. А. Инновационные материалы в текстильной промышленности : учебное пособие / Н. А. Иванова. — М. : ИНФРА-М, 2023. — Текст : электронный // Znanium.ru. — URL: <https://znanium.ru> (дата обращения: 20.04.2026).

13. Иванова, Н. В. Инновационные технологии в текстильной промышленности : учебное пособие / Н. В. Иванова. — М. : ИНФРА-М, 2023. — Текст : электронный // Znanium.ru. — URL: <https://znanium.ru> (дата обращения: 20.04.2026).

14. Козлов, А. Н. Теория и практика управления проектами : учебное пособие / А. Н. Козлов. — М. : Юрайт, 2022. — Текст : электронный // Юрайт. — URL: <https://urait.ru> (дата обращения: 21.04.2026).

15. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. — СПб. : Питер, 2022. — 848 с. — Текст : электронный // Питер. — URL: <https://www.piter.com> (дата обращения: 22.04.2026).

16. Кузнецов, В. И. Экономика отраслей промышленности : учебное посо-

бие / В. И. Кузнецов. — М. : Юрайт, 2021. — Текст : электронный // Юрайт. — URL: <https://urait.ru> (дата обращения: 22.04.2026).

17. Омелянович, Л. А. Управление проектами : учебное пособие / Л. А. Омелянович, Ю. Л. Верич, М. А. Лёшина. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2024. — 122 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/481856> (дата обращения: 26.04.2026).

18. Павлов, А. Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK 6th Edition / А. Н. Павлов. — М. : Лаборатория знаний, 2019. — 273 с. — Текст : электронный // Znanium.ru. — URL: <https://znanium.ru> (дата обращения: 24.04.2026).

19. Смирнов, В. В. Управление проектами : учебное пособие / В. В. Смирнов. — СПб. : Питер, 2020. — Текст : электронный // Znanium.ru. — URL: <https://znanium.ru> (дата обращения: 24.04.2026).

20. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Дашков и К°, 2022. — 312 с. — Текст : электронный // Znanium.ru. — URL: <https://znanium.ru> (дата обращения: 25.04.2026).

21. Фролов, А. Л. Экономика проектной деятельности и риски реализации проекта : учебное пособие / А. Л. Фролов. — М. : РТУ МИРЭА, 2023. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/398210> (дата обращения: 26.04.2026). — С. 5-10.

22. Хамматова, В. В. Стратегическая программа исследований технологической платформы «Текстильная и легкая промышленность» : монография / В. В. Хамматова, Т. А. Федорова, Л. Н. Абуталипова. — Казань : КНИТУ, 2021. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/101916> (дата обращения: 26.04.2026).

23. Иргашева, А. Ш. Современные технологии и инструменты, направленные на реализацию принципов устойчивого развития в текстильной и легкой промышленности / А. Ш. Иргашева, Л. Л. Чагина // Технологии и качество. — 2025. — № 2 (68). — С. 15-22. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/371889> (дата обращения: 26.04.2026).

24. Кузнецова, Е. В. Цифровизация предприятий легкой промышленности / Е. В. Кузнецова. — Текст : электронный // eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека. — URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 28.04.2026).

25. Селиванова, У. И. Роль стратегического планирования в обеспечении успешного функционирования текстильных и швейных предприятий / У. И. Селиванова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. — 2018. — № 2. — С. 251-263. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/310509> (дата обращения: 26.04.2026).

26. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. — International Organization for Standardization, 2020. — Текст : электронный. — URL: <https://www.iso.org/standard/74947.html> (дата обращения: 30.04.2026).

27. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. — Pennsylvania : Project Management Institute, 2021. — Текст : электронный. — URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (дата обращения: 30.04.2026).

28. Project Management Institute. Lean Portfolio Management for the PMO. — PMI, 2022. — Текст : электронный. — URL: <https://www.pmi.org/> (дата обращения: 30.04.2026).

29. Банк России. Ключевая ставка Банка России. — Текст : электронный // Банк России. — URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (дата обращения: 09.06.2026).

30. Корпорация МСП. Меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства. — Текст : электронный // Корпорация МСП. — URL: <https://corpmsp.ru/> (дата обращения: 09.06.2026).

31. Официальный инвестиционный портал Минэкономразвития России. Программа льготного кредитования субъектов МСП «1764». — Текст : электронный // Официальный инвестиционный портал Минэкономразвития России. — URL: <https://invest.economy.gov.ru/programma-lgotnogo-kreditovaniya-s-subektov-msp-programma-1764-/main> (дата обращения: 09.06.2026).

32. Пензастат. Пензенская область 2023 : статистический ежегодник. — Текст: электронный // Пензастат. — URL: <https://58.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ПЕНЗЕНСКАЯ%20ОБЛАСТЬ%202023.pdf> (дата обращения: 01.06.2026).

33. Пензастат. Социально-экономическое положение Пензенской области. — Текст : электронный // Пензастат. — URL: <https://58.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Социально-экономическое%20положение%20Пензенской%20области%20в%20январе-октябре%202025.pdf> (дата обращения: 02.06.2026).

34. Alto Consulting Group. Рынок постельного белья в РФ: текущая ситуация и прогноз. — Текст : электронный // Alto Consulting Group. — URL: <https://alto-group.ru/otchet/rossija/1694-rynok-postelnogo-belja-v-rossii-tekuschaja-situacija-i-prognoz-2020-2024-gg.html> (дата обращения: 03.05.2026).

35. BusinesStat. Анализ рынка домашнего текстиля в России в 2021–2025 гг. — Текст : электронный // BusinesStat. — URL: <https://businesstat.ru> (дата обращения: 03.05.2026).

36. Data Insight. Электронная коммерция в России 2024–2025. — Текст : электронный // Data Insight. — URL: <https://datainsight.ru> (дата обращения: 04.05.2026).

37. Fashion Consulting Group. Тренды российского рынка домашнего текстиля 2024–2025 гг. — Текст : электронный // Fashion Consulting Group. — URL: <https://fashionconsulting.ru> (дата обращения: 05.05.2026).

38. Mordor Intelligence. Рынок домашнего текстиля России: анализ размера и доли. — Текст : электронный // Mordor Intelligence. — URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/russia-home-textile-market> (дата обращения: 01.06.2026).

39. Mordor Intelligence. Рынок постельного белья: состояние и перспективы. — Текст : электронный // Mordor Intelligence. — URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/global-bed-and-bath-linen-market> (дата обращения: 01.06.2026).

40. РБК Исследования рынков. E-commerce в текстиле: онлайн-продажи постельного белья. — Текст : электронный // РБК Исследования рынков. — URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/15637/> (дата обращения: 03.06.2026).

41. РБК Исследования рынков. Российский рынок домашнего текстиля и постельного белья. — Текст : электронный // РБК Исследования рынков. — URL: <https://marketing.rbc.ru> (дата обращения: 03.06.2026).

42. Роспотребнадзор. Гигиена постельного белья: рекомендации по смене и уходу. — Текст : электронный // Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. — URL: <https://rosпотребнадзор.ru/> (дата обращения: 04.06.2026).

43. Т-Бизнес Секреты фирмы. Производство и продажа постельного белья. — Текст : электронный // Т-Бизнес Секреты фирмы. — URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-razvivaetsya-rynok-domashnego-tekstilya/> (дата обращения: 02.06.2026).

44. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области. Пензенская область 2025 в цифрах. — Текст

: электронный // Пензастат. — URL: <https://58.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 01.06.2026).

45. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области. Численность постоянного населения Пензенской области на 1 января 2025 года. — Текст : электронный // Пензастат. — URL: <https://58.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 01.06.2026).

46. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области. Итоги Всероссийской переписи населения 2020 года: число и состав домохозяйств Пензенской области. — Текст : электронный // Пензастат. — URL: <https://58.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 01.06.2026).

47. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области. Коллективные средства размещения Пензенской области в 2024 году. — Текст : электронный // Пензастат. — URL: <https://58.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 02.06.2026).

48. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Стратегия развития легкой промышленности Российской Федерации до 2030 года. — Текст : электронный // Минпромторг России. — URL: <https://minpromtorg.gov.ru> (дата обращения: 20.05.2026).

49. Федеральная служба государственной статистики. Производство текстильных изделий в РФ в 2024 году. — Текст : электронный // Росстат. — URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 21.05.2026).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Инвестиционный план реализации проекта ООО «СПИ»

Наименование мероприятия	Дата начала мероприятия	Дата окончания мероприятия	Длительность мероприятия, дней	Стоимость, тыс. руб.
Регистрация предприятия, организационные расходы и оформление документов	01.06.2026	15.06.2026	15	100
Получение льготного кредита и открытие расчётного счёта	16.06.2026	30.06.2026	15	—
Арендный депозит за производственно-складское помещение	01.07.2026	15.07.2026	15	350
Косметическая подготовка и зонирование производственного, складского и служебного помещения	16.07.2026	15.08.2026	31	550
Закупка производственного, складского и служебного оборудования	16.08.2026	15.09.2026	31	1 900
Доставка, монтаж и настройка оборудования	16.09.2026	30.09.2026	15	—
Первоначальная закупка тканей, ниток, фурнитуры и упаковочных материалов	01.10.2026	25.10.2026	25	1 600
Формирование складской зоны и системы учёта запасов	26.10.2026	10.11.2026	16	—
Запуск продаж: карточки товаров, фото, маркировка, упаковочный дизайн	11.11.2026	30.11.2026	20	400
Оборотный резерв на оплату труда, аренду, коммунальные платежи, логистику и текущие расходы первых месяцев	01.12.2026	28.02.2027	90	2 100
Резерв на непредвиденные расходы, докупку материалов и покрытие возможных кассовых разрывов	01.12.2026	28.02.2027	90	1 000
Итого	—	—	—	8 000

Приложение Б

Оборудование проектируемого предприятия ООО «СПИ»

Наименование оборудования	Кол-во, шт	Стоимость оборудования, тыс.руб.
Производственное помещение		
Прямошвейная промышленная швейная машина	8	45, 00
Оверлок промышленный	2	55, 00
Плоскошовная / подшивочная машина	1	70, 00
Машина для обработки петель / закрепочная машина	1	85, 00
Раскройный стол	2	45, 00
Дисковый раскройный нож	2	12, 50
Вертикальный раскройный нож	1	45, 00
Комплект мелких раскройных инструментов (ножницы, линейки, зажимы и др.)	2	40, 00
Парогенератор с утюгом	2	40, 00
Производственный гладильный стол	2	35, 00
Рабочие столы для швей	8	15, 00
Стулья для швей	10	5, 00
Тележка для кроя	2	20, 00
Светильники локального освещения рабочих мест	10	3, 00
Комплект мелкого оснащения рабочих мест (удлинители, стабилизаторы и др.)	2	35, 00
Складское помещение		
Стеллаж	12	10, 00
Ящики и контейнеры	20	2, 00
Весы	1	15, 00
Платформенная тележка	1	25, 00
Стол для упаковки и маркировки	2	20, 00
Принтер	1	35, 00
Сканер штрихкодов	1	10, 00
Комплект упаковочного инвентаря (ножи, ленты, пакеты и др.)	1	35, 00
Служебное помещение		
Компьютер	2	50, 00
Принтер	1	25, 00
Терминал для расчётов	1	30, 00
Офисный стол	2	15, 00
Офисный стул	4	5, 00
Шкаф для документов	2	12, 50
Микроволновая печь	1	8, 00
Холодильник	1	20, 00
Чайник	1	3, 00
Набор бытовой мебели и минимальное оснащение комнаты персонала	1	34, 00
Итого	—	1 900, 00

И.о. ректора Пензенского
государственного университета
С.М. Васину
студентки 4 курса ИЭиУ очной формы обучения
Колесниковой Олеси Олеговны

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, Колесникова Олеся Олеговна, студентка 4 курса очной формы обучения направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, прошу провести проверку с использованием системы «Антиплагиат.ВУЗ» бакалаврской работы на тему «Разработка системы управления предприятием по производству постельного белья», выполненной мной самостоятельно, на содержание элементов плагиата.

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

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

_____ О.О. Колесникова

06.06.2026 г.

ВКР представлена на проверку 06.06.2026 г.

Руководитель ВКР _____ И. Г. Ищенко

Протокол

проверки на оригинальность в системе «Антиплагиат.ВУЗ» выпускной квалификационной работы на тему «Разработка системы управления предприятием по производству постельного белья» студентки 4 курса Колесниковой О.О. направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».



Отчет предоставлен сервисом
«Антиплагиат» - <http://pnzgu.antiplagiat.ru>



Отчет о проверке

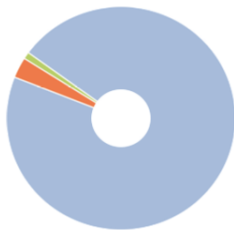
Автор: Колесникова Олеся Олеговна

Название документа: ИТОГ Колесникова ВКР

Проверяющий: Ищенко Ирина Геннадьевна

Организация: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Пензенский государственный университет"

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ



Совпадения:
2,55%



Оригинальность:
96,34%



ИИ-контент:
0%



Цитирования:
1,11%



Самоцитирования:
0%



«Совпадения», «Цитирования», «Самоцитирования», «Оригинальность» являются отдельными показателями, отображаются в процентах и в сумме дают 100%, что соответствует проверенному тексту документа.

Проверено: 85,06% текста документа, исключено из проверки: 14,94% текста документа. Разделы и элементы, отключенные пользователем: Библиография, Таблицы

Руководитель ВКР: к.с.н., доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» И.Г. Ищенко.

13.06.2026 _____ И.Г. Ищенко

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования "Пензенский государственный
университет"

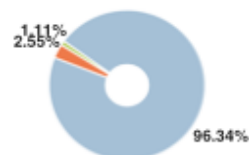
ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Колесникова Олеся Олеговна
Самоцитирование
рассчитано для: Колесникова Олеся Олеговна
Название работы: ИТОГ Колесникова ВКР
Тип работы: Выпускная квалификационная работа
Подразделение: кафедра МиГУ

РЕЗУЛЬТАТЫ

СОВПАДЕНИЯ	2.55%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	96.34%
ЦИТИРОВАНИЯ	1.11%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%
ИИ-КОНТЕНТ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 13.06.2026



Структура документа:

Проверенные разделы: основная часть с.36-79, титульный лист с.1, содержание с.2, приложение с.94, введение с.3-36, выводы с.80-85

Модули поиска:

Переводные заимствования; Коллекция НБУ; Цитирование; Шаблонные фразы; Профессиональная лексика. Юриспруденция; Профессиональная лексика. Медицина; ИПС Адилет; PubMed; Патенты СССР, РФ, СНГ; Профессиональная лексика. АПК и биотех; Рувики; СМИ России и СНГ; IEEE; Медицина; Сводная коллекция научных работ Беларуси; Публикации РГБ; Перефразирования по коллекции IEEE; Коллекция открытых публикаций международных издательств; Перефразирования по базе публикаций открытого доступа PubMed; Публикации eLIBRARY; Сводная коллекция ЭБС; Публикации РГБ (переводы и перефразирования); Переводные заимствования IEEE; Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте; Перефразирования по Коллекции открытых публикаций международных издательств; Переводные заи...

Работу проверил: Ищенко Ирина Геннадьевна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

ОТЗЫВ
на ВКР студентки гр. 22ЭМ1
Колесниковой Олеси Олеговны,
выполненную на тему:
«Разработка системы управления предприятием по производству
постельного белья»

Выпускная квалификационная работа Колесниковой Олеси Олеговны посвящена разработке системы управления предприятием по производству постельного белья. Актуальность темы обусловлена устойчивым спросом на товары домашнего текстиля, развитием отечественного производства, ростом онлайн-продаж и необходимостью создания конкурентоспособных малых производственных предприятий на региональном рынке.

Практическая значимость работы состоит в том, что автором разработан комплекс управленческих решений для проектируемого предприятия ООО «СПИ». В работе предложены организационная структура, ассортиментная политика, стратегические направления развития, операционная и логистическая модель, а также проведено экономическое обоснование проекта.

Работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Автор продемонстрировала умение логично выстраивать исследование, последовательно переходить от теоретических положений к анализу рынка и разработке практических рекомендаций. Структура ВКР соответствует заявленной теме и включает теоретическую, аналитическую и проектную части. В первой главе рассмотрены теоретико-методические основы проектной деятельности и современные модели управления проектами; во второй главе проведено маркетинговое исследование рынка текстильной промышленности, анализ конкурентов и потребителей; в третьей главе разработана система управления проектируемым предприятием, определены организационно-функциональные характеристики, стратегии развития, операционные и логистические процессы, а также выполнено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

К достоинствам выпускной квалификационной работы следует отнести комплексный подход к разработке системы управления предприятием по производству постельного белья. Автор рассмотрела рынок, конкурентов, потребителей, организационную структуру, кадровое обеспечение, стратегию развития, производственный процесс, логистику и экономические показатели. Работа хорошо иллюстрирована таблицами, рисунками, статистическими и расчётными материалами. Положительно следует оценить наличие SWOT-анализа, сравнительной характеристики конкурентов, анализа потребительских сегментов, расчёта фонда оплаты труда, инвестиционного плана, точки безубыточности и показателей эффективности проекта.

Материал изложен последовательно, с использованием научной и профессиональной лексики. Работа отвечает принципам логичности и достоверности изложения фактического материала, содержит самостоятельные выводы и практические предложения. В качестве замечания можно отметить, что отдельные положения, связанные с рисками проекта и вариантами их минимизации, могли бы быть раскрыты более подробно. Вместе с тем данный недостаток не снижает общей положительной оценки работы, поскольку основные задачи исследования решены, а цель выпускной квалификационной работы достигнута.

В процессе написания дипломной работы Колесникова Олеся Олеговна показала способность применять знания, умения и навыки в области менеджмента, анализа рынка, организационного проектирования, стратегического планирования и экономического обоснования управленческих решений. Автор продемонстрировала ответственность, пунктуальность, самоорганизованность, дисциплинированность, исполнительность, самостоятельность и работоспособность.

Выпускная квалификационная работа студентки Колесниковой Олеси Олеговны представляет собой самостоятельную и логически завершённую научно-исследовательскую работу, связанную с решением актуальных задач разработки системы управления предприятием по производству постельного белья, включая организационное проектирование, стратегическое планирование, управление производственными и логистическими процессами, а также экономическое обоснование проекта.

Дипломная работа соответствует всем требованиям, предъявляемым к ВКР, рекомендуется к защите на заседании государственной экзаменационной комиссии и заслуживает оценки «отлично». Автор работы заслуживает присвоения квалификации бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Руководитель: к.с.н., доцент кафедры «МиГУ» ПГУ, Ищенко И.Г.

Научный руководитель: _____
подпись, инициалы, фамилия