

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Организация и разработка системы управления предприятия

по производству наборов для вышивания

Студент группы _____ 133ЭМ51 _____

(номер группы)

_____ (подпись, дата)

Гуляева Татьяна

Александровна

(фио полностью)

Руководитель _____ К.Э.Н., доцент _____

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

_____ (подпись, дата)

Сенаторов Д.В.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер _____ ст. преподаватель _____

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

_____ (подпись, дата)

Шурупова Т.Я.

(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой _____

_____ (подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК _____

_____ (подпись, дата)

Дубина Г.И.

(фамилия, инициалы)

Пенза _____ 2018 _____

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

Направление «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

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

« » 20 г.

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Гуляевой Татьяны Александровны
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы Организация и разработка системы управления предприятия по
производству наборов для вышивания

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» №_____ от «_____» _____20 г.
- 2.Срок сдачи студентом законченной работы _____
- 3.Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.
4. Перечень подлежащих разработке вопросов: провести маркетинговые исследования российского рынка наборов для вышивания, представить основные характеристики производимой продукции и технологию ее производства, определить организационную структуру управления фирмы, определить базовые стратегии организации, дать экономическое обоснование проектному решению
5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут
6. Дата выдачи задания _____

Руководитель _____
(подпись)

Задание принято к исполнению _____
(дата и подпись студента)

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 103 листов, 27 рисунков, 31 таблицы, 41 литературного источника, 3 приложений.

НАБОРЫ ДЛЯ ВЫШИВАНИЯ
МАРКЕТИНГОВЫЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ, ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ
ОБОСНОВАНИЕ
ПРОИЗВОДСТВА НАБОРОВ ДЛЯ ВЫШИВАНИЯ,
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ, ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА,
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ, ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, осуществляющего производство наборов для вышивания.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования рынка наборов для вышивания; разработаны технико-технологические основы производства наборов для вышивания; сформирована система управления организацией; дано экономическое обоснование производства наборов для вышивания.

Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 39 месяцев.

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

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА.....	8
1.1 Анализ рынка.....	8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	16
1.3 Анализ потребителей.....	23
2. ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА	29
2.1 Характеристика производимой продукции.....	29
2.2 Технология производства продукции.....	34
2.3 Логистика производственных процессов.....	38
3. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	46
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	46
3.2 Формирование стратегий организации.....	57
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	82
Приложение А.....	87
Приложение Б.....	88
Приложение В.....	101

ВВЕДЕНИЕ

В условиях динамичного развития общества, технологий и экономики для выживания бизнеса необходимо не только предлагать товар, удовлетворяющий потребности потребителей лучшим, чем у конкурентов способом, но и выявлять истинные мотивы потребления и прогнозировать тренды трансформации жизненных и потребительских ценностей.

Анализ актуальных трендов потребления показал, что происходит постепенное смещение моделей поведения с принципа «жить, чтобы работать» к принципу «работать, чтобы жить». Потребители стремятся к соблюдению баланса между работой и личной жизнью, к финансовой стабильности, к обеспечению комфортной жизни, в том числе, удовлетворяя свое желание проводить больше времени с семьей и заниматься самореализацией.

Ключевыми элементами системы ценностей потребителей становятся самоидентификация, самовыражение и принадлежность к референтной группе. Особенно ярко это проявляется у потребителей «поколения Y», стремящихся к самовыражению, свободе, получению удовольствия и быстрого результата и ориентированных на брендовое потребление как отражение статуса и стиля жизни. По данным Федеральной службы государственной статистики на эту возрастную группу приходится более четверти населения России по состоянию на 1 января 2017 года.

Одним из доказательств смещения потребительского поведения на более высокие уровни пирамиды Маслоу является стремительный рост в последние 2-3 года сферы хобби и творчества, о чем свидетельствует открытие большого количества хобби-студий, развитие рынка товаров для хобби и творчества и активное развитие сетей магазинов DIY-формата. Если ранее все эти направления существовали стихийно, сейчас формируется фундамент для их долгосрочного развития.

Следует отметить, что экономические кризисы 2008 и 2014 годов положительно повлияли на развитие данного рынка. В отличие от спада во многих других сферах, рынок хобби и творчества стабильно рос на 20% в год. Домашнее творчество стало доступным альтернативным вариантом отдыха и самовыражения, способом украсить интерьер и сделать красивый подарок своими руками.

Выявленная тенденция закономерна – удовлетворение первичных потребностей влечет за собой прогрессирующую потребность в удовлетворении вторичных потребностей высокого уровня в условиях широкого выбора способов самореализации в сфере хобби и творчества.

Сегодня потребители, желающие заняться творчеством, имеют возможность попробовать себя даже в тех видах творчества, которые они ранее считали для себя недоступными по причине отсутствия способностей. Производители облегчают потребителям первые шаги в творчестве, предлагая готовые наборы, включающие в себя все необходимые материалы и подробные инструкции – происходит стимулирование потребителей к занятию творчеством и привлечение потребителей к его новым видам и направлениям. Реализация креативной функции в домашнем творчестве зачастую приводит к тому, что потребители переходят из категории "любителей" в категорию «профессионалов». В России постепенно формируется бизнес-модель «домашнего» заработка на хобби.

Одним из наиболее распространенных видов хобби традиционно является вышивание, что рождает спрос на продукцию, необходимую для этого. При этом продукция отечественных производителей на данном рынке представлена незначительно. А в условиях экономических санкций создается возможность для развития данного направления деятельности.

Все вышесказанное определило возможность организации предприятия по производству швейной фурнитуры на территории Пензенской области.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, осуществляющего производство наборов для вышивания.

Для достижения цели были определены и решены следующие задачи:

- проведены маркетинговые исследования рынка наборов для вышивания;
- разработаны технико-технологические основы производства наборов для вышивания;
- разработана система управления основными процессами вновь организуемого предприятия;
- разработан стратегический план развития организации;
- дано экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам организации производства и его экономического обоснования, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области.

В работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический, экономико-математический и др.

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

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

В последние несколько лет наблюдается активное развитие российского рынка товаров для хобби, творчества и рукоделия. Специалистами компании "SbS" рынок товаров для хобби и рукоделия оценивается в 40 млрд. руб. со среднегодовым приростом 14-16% (рисунок 1.1) [29].

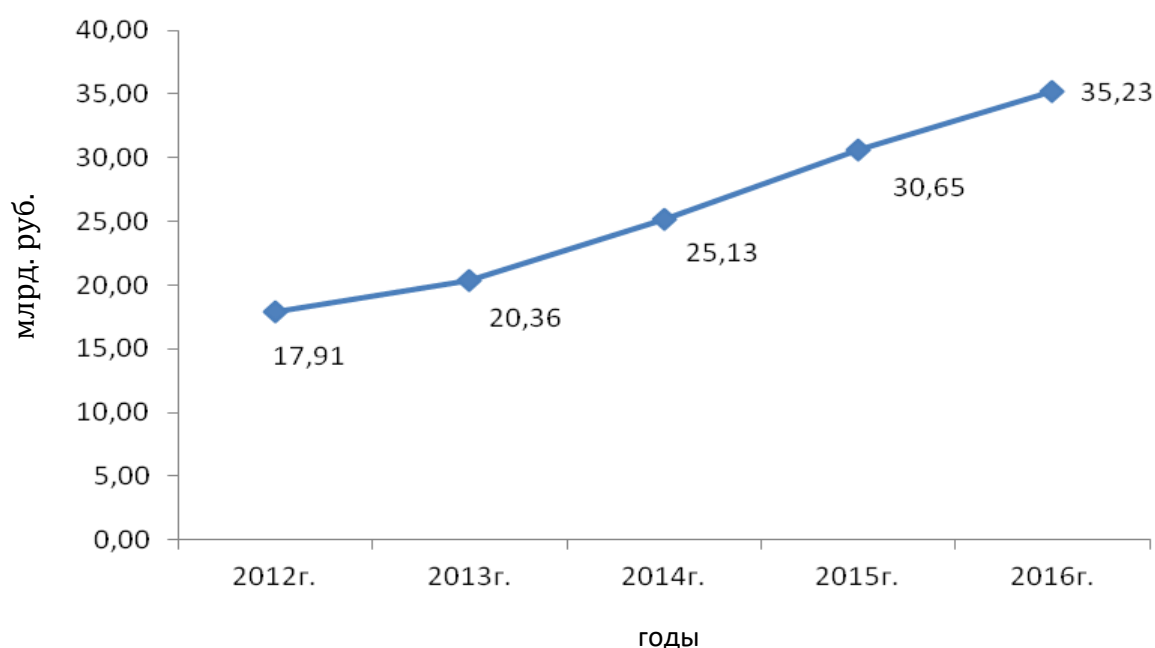


Рисунок 1.1 - Динамика российского рынка товаров для хобби, творчества и рукоделия

Во многом рост рынка специалисты связывают с тем, что потребители стремятся к самовыражению, принадлежности в референтной группе, эффективному использованию свободного времени и получению новых интересных им навыков. Во многом стимулом для роста рынка товаров для хобби и творчества стала относительно невысокая стоимость товаров — непрофессиональное занятие творчеством не требует значительных денежных затрат.

Следует отметить, что потребление товаров для хобби и творчества не упало даже в кризис, во время которого потребители стараются не только с пользой провести свободное время, но и заработать или сэкономить с помощью хобби и творчества. В 2015-2016 годах многим россиянам пришлось отказаться от поездок в отпуск и других дорогостоящих привычек, для части из них творчество и хобби стали своего рода заменой. По данным Allbiz, продажи января-апреля 2016 года составили 40% годового объема рынка, то же самое было в 2014 году, когда сезонный рост продаж совпал со скачком курсов валют и потрясениями в политике и экономике [26].

Структура потребления товаров для хобби и творчества представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Структура рынка товаров для хобби и творчества в стоимостном выражении, млрд. руб.

Наименование сегмента	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.
Декупаж	3,66	4,78	6,13	7,40
Бисероплетение	4,48	5,28	6,13	6,69
Вышивание	4,68	5,53	7,05	7,75
Вязание	3,05	3,52	3,68	3,88
Лепка	1,02	1,26	1,23	1,41
Скульптура	0,61	0,50	0,61	1,06
Скрапбукинг	0,81	1,26	1,53	2,47
Квиллинг	0,20	0,75	1,23	1,41
Художественное творчество	0,61	0,75	1,23	1,06
Флористика	0,81	1,01	0,92	1,06
Прочее	0,41	0,50	0,92	1,06
Итого	20,36	25,13	30,65	35,23

Данные, представленные в таблице, показывают, что практически по всем видам продукции наблюдается рост потребления. При этом, следует отметить, что на данном рынке очень сильны модные тенденции, которые оказывают существенное влияние на колебания спроса (рисунок 1.2).

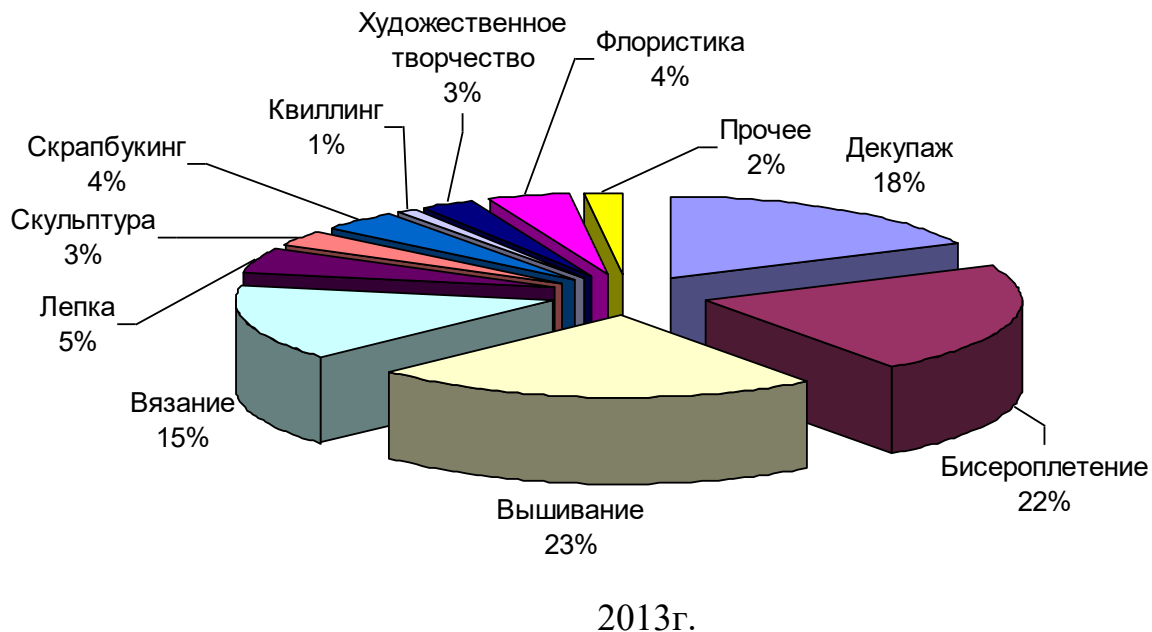
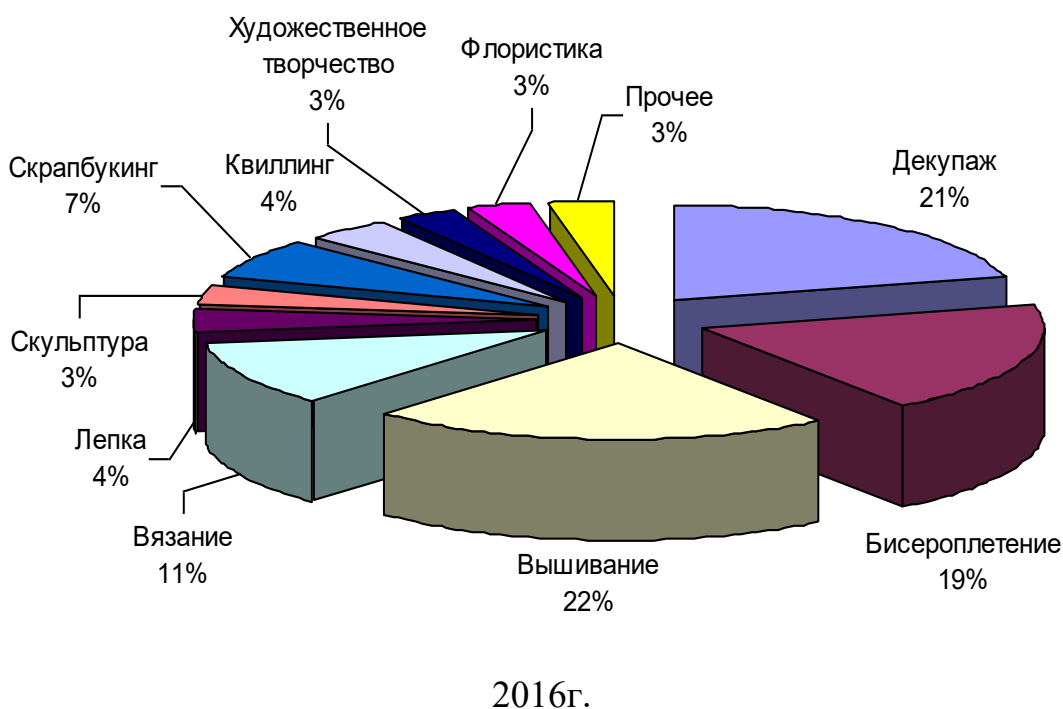


Рисунок 1.2 – Структура рынка товаров для хобби и творчества

Несмотря на существенное влияние модных тенденция на данном рынке существуют сегменты, доля которых в структуре рынка практически не

меняется. К такого рода сегментам относятся товары для вышивания. За исследуемый период их доля в структуре рынка практически не менялась и составляла 22-23%. При этом наблюдается ежегодный рост данного сегмента рынка (рисунок 1.3) [28].

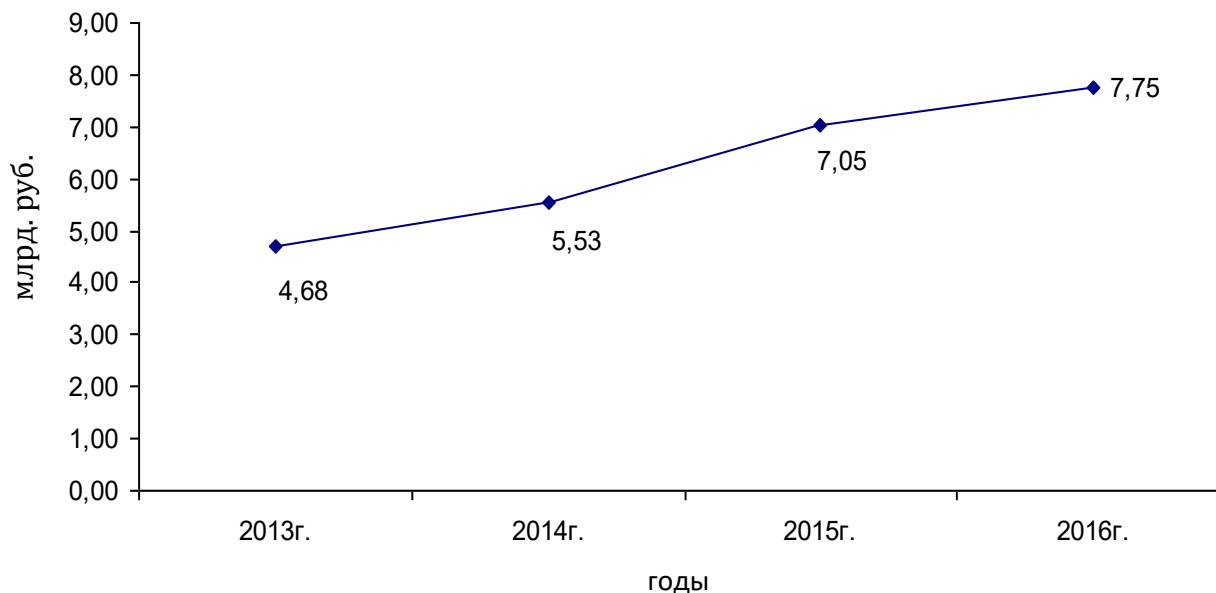


Рисунок 1.3 – Динамика российского рынка товаров для вышивания

Динамика темпов роста рынка представлена на рисунке 1.4.

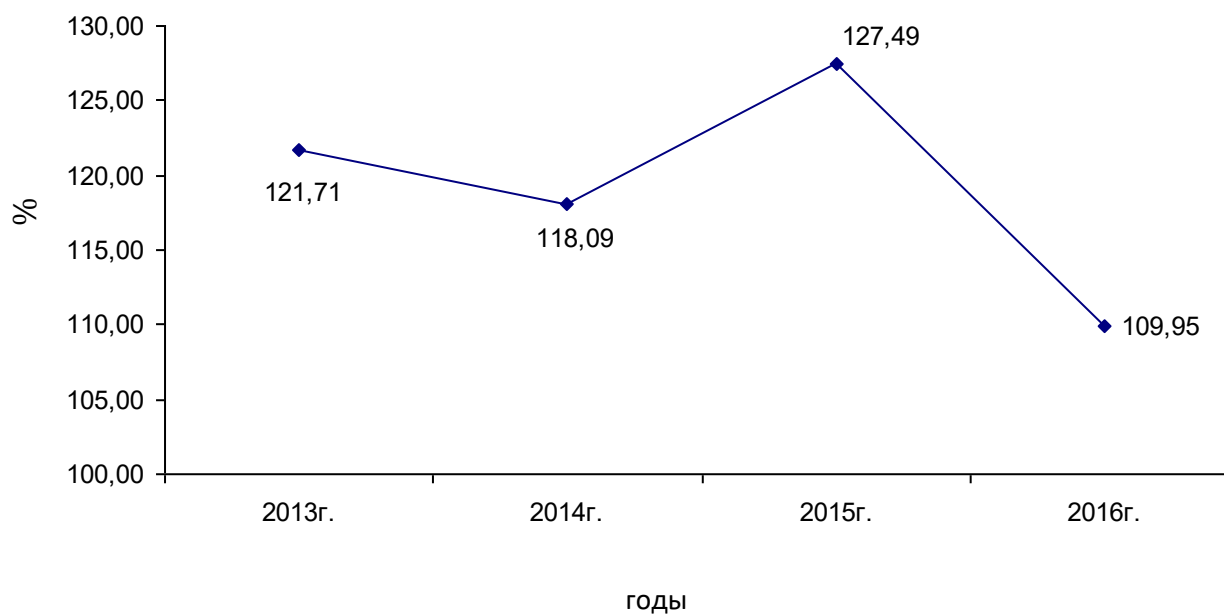


Рисунок 1.4 – Динамика темпов роста рынка для вышивания

Как показывают данные рисунка, темпы роста рынка подвержены некоторым колебаниям, что свидетельствует об определенных всплесках интереса и его затухании в различные периоды. Однако следует отметить, что только в 2016 году темпы роста были менее 10% отметки. В остальные периоды рынок рос практически на 20% в год.

Более двух третей потребностей на рынке товаров для вышивания удовлетворяется за счет импорта (рисунок 1.5) [26].

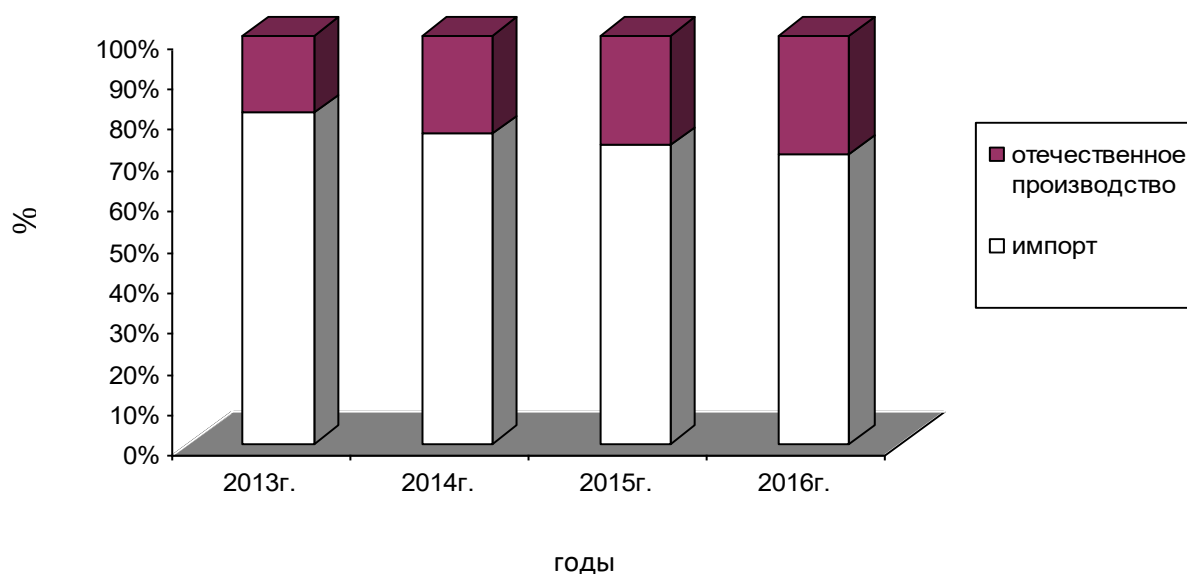


Рисунок 1.5 – Динамика доли импорта на российском рынке товаров для вышивания

Наибольшую долю в структуре импорта занимает Китай, затем идет Турция, Польша, Франция и Германия (рисунок 1.6).

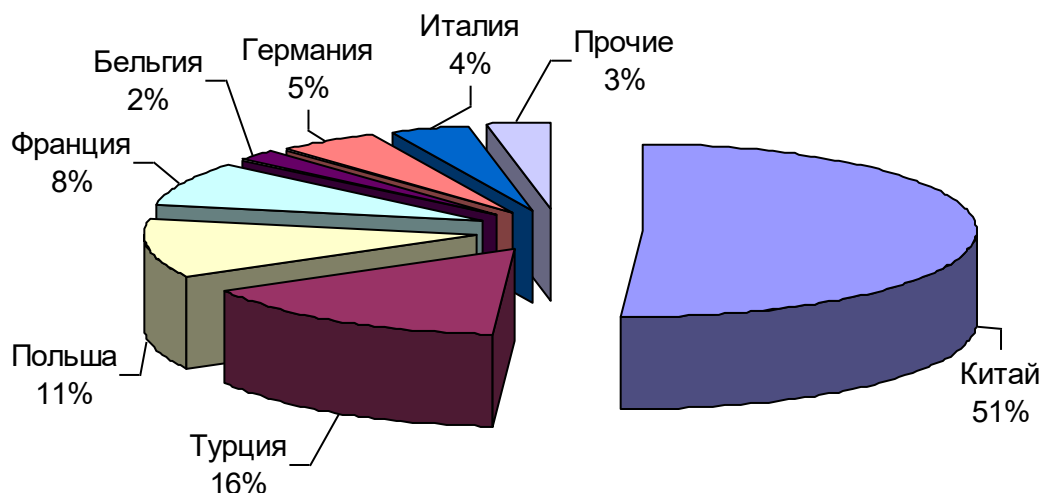


Рисунок 1.6 – Структура импорта продукции для вышивания

Наибольшую долю в структуре рынка товаров для вышивания занимают наборы для вышивания, что обусловлено возможностью приобретения схемы для вышивки и подобранных по цветовой гамме ниток-мулине, что является для непрофессионала основополагающим при выборе покупки (рисунок 1.7). Второе место в структуре потребления товаров для вышивания занимают нитки-мулине.

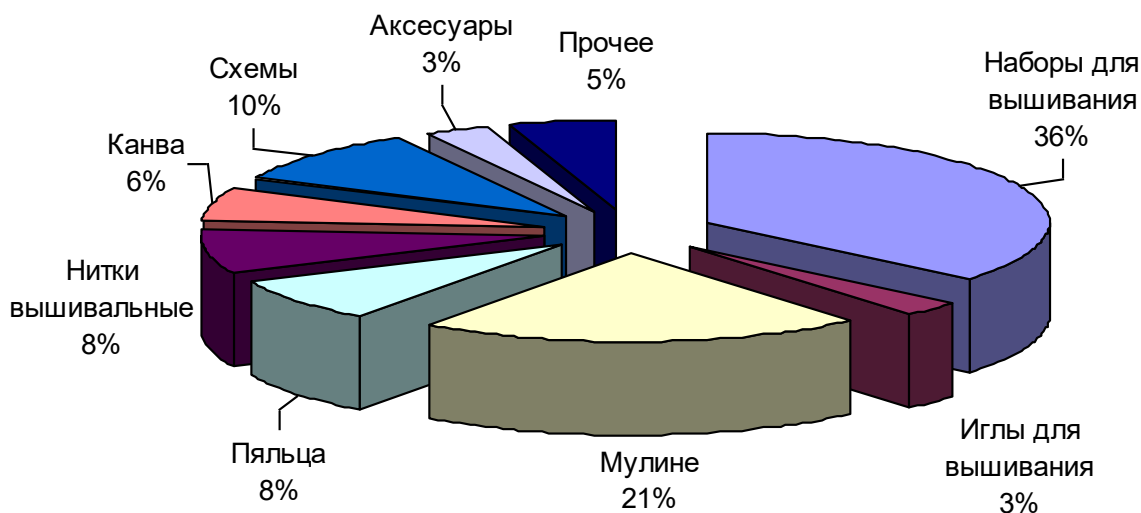


Рисунок 1.7 – Структура рынка товаров для вышивания

Немаловажное значение имеет место, где продаются товары для вышивания. В настоящее время торговля сконцентрировалась в двух направлениях: специализированные частные магазины и крупные торговые сети, представляющие широкий ассортимент продукции для различных видов хобби и творчества.

В дальнейшем рынок продолжит развитие по сценарию поглощения слабых игроков сильными и перераспределения рынка между небольшим числом компаний.

Основные тенденции в сегменте ритейла товаров для вышивания:

- поглощение малых ритейлеров крупными сетями;
- увеличение средней площади магазинов;
- ориентация на разные демографические сегменты;
- развитие сетей магазинов, работающих по франшизе;

- развитие узкоспециализированных магазинов [29].

Практически в каждом городе с населением более 300 тыс. человек есть хотя бы один магазин федеральной сети, реализующий продукцию для хобби и рукоделия.

Пензенский рынок товаров для вышивания является также динамично развивающимся. Как показал анализ потребительских предпочтений жителей города, основными местами покупки товаров для вышивания являются специализированные магазины, а также федеральная сеть «Леонардо».

Далее на основании проведенного анализа представим, данные отражающие основные характеристики рынка (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Основные экономические характеристики рынка товаров для вышивания

Характеристика	Описание
1	2
Размеры рынка	Размер рынка товаров для вышивания является средним. Этот рынок удовлетворяет потребность большого количества людей, как профессионалов, так и любителей.
Темпы роста рынка	Темпы роста рынка продукции для вышивания стабильно увеличиваются в связи с неугасающей популярностью данного вида рукоделия.
Прибыльность	Прибыльность рынка высока.
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Барьеры входа на рынок очень невысоки, что связано с относительно небольшими инвестиционными затратами на организацию бизнеса, также имеется возможность переориентации на другие направления деятельности с минимальными инвестициями.
Цены	Изменяются в узком диапазоне по причине высокой конкуренции.

Продолжение таблицы 1.2

1	2
Стандартные товары	Большая часть составляющих наборов для вышивания являются стандартными (за исключением схемы, которые представлены в очень широком диапазоне). Это позволяет потребителям легко менять производителей в зависимости от качества, цены их продукции.
Быстрые технологические изменения	Быстрые технологические изменения требуют новых инвестиций и являются негативным фактором в производстве продукции.
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Размер капитальных вложений относительно невелик и связан с приобретением стандартного оборудования.
Экономия на масштабах производства	Экономия на масштабах производства возможна при больших объемах, т. к. производство наборов для вышивания является мелкосерийным, то в данной отрасли затруднительна экономия на масштабах производства.
Быстрое обновление ассортимента продукции	Быстрое обновление ассортимента продукции связано в основном не с коренным изменением материалов и фурнитуры, а с изменением схем вышивки.

Таким образом, исследуемый рынок является динамично развивающимся, при этом бизнес не требует значительных капитальных вложений, что создает широкие возможности для освоения данного направления деятельности.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

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

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

Прежде чем рассматривать конкурентов необходимо оценить конкурентную среду (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Оценка конкурентной среды

Элемент конкурентной среды	Характеристика
Напряженность конкурентной борьбы	Цена и качество продукции остаются для потребителей важными показателями при выборе поставщика. Поэтому конкурентная борьба сводится к обеспечению любой ценой наиболее выгодного для клиента соотношения этих показателей
Угроза выхода на рынок новых предприятий	Организация предприятия по производству наборов для вышивания требует серьезных финансовых вложений, барьеры входа в отрасль достаточно низкие.
Степень влияния поставщиков.	Поставщиков материалов для производства наборов для вышивания достаточно небольшое количество, степень их влияния невысокая.
Степень влияния покупателей.	Влияние покупателей на данном рынке очень высоко. Потребителю необходим широкий ассортимент по приемлемой цене

Как было отмечено ранее, на рынке товаров для вышивания в основном представлены иностранные компании. Однако в последние годы в связи с привлекательностью данного направления бизнеса на рынке стали появляться и активно развиваться отечественные предприятия. Российские производители наборов для вышивания составляют достойную конкуренцию зарубежным брендам. При этом они тесно с ними сотрудничают, так как многие отечественные наборы включают импортные комплектующие.

Компании, с которыми вновь создаваемое предприятие будет осуществлять конкурентную борьбу представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Основные конкуренты на рынке наборов для вышивания

Наименование предприятия	Основные характеристики
1	3
ООО «Ворожея»	Существует на рынке с 2003 года. Предлагает широкий ассортимент наборов для вышивания. Имеет свой интернет-магазин. Срок исполнения заказа в течение 3-5 дней.
ООО «Риолис»	Начала выпуск наборов для вышивания с 1996 года. Купить набор для вышивания от этой фирмы – это возможность создать шедевр с необычным и запоминающимся сюжетом с использованием качественных материалов.
	Комплектующие в наборах «Риолис» отличаются высоким качеством.
ООО «Гамма»	Крупнейший в России производитель наборов для вышивки крестом, укомплектованных аппретирированной канвой, мулине из египетского хлопка, схемой, держателем для мулине и инструкцией для вышивания. Единственная компания в России, производящая большинство элементов набора самостоятельно.

1	3
ООО «Алиса»	Существует с 2006 года. На сегодняшний момент фирма известна как производитель наборов, в основе которых лежат мотивы картин именитых современных художников или эксклюзивных собственных фото. Ассортимент компании отличается уровнем сложности и разнообразными сюжетами: от натюрмортов, пейзажей до изображений мультипликационных персонажей.
ООО «Золотое руно»	Существует на рынке с 2007 года. Предлагает широкий ассортимент наборов для вышивания разных ценовых категорий. Состав наборов варьирует от его стоимости.
ООО «Чудесная игла»	Работает на рынке с 2006 года. Предлагает потребителям прекрасные наборы для вышивания разных техник и сложности. Фирма постоянно следит за появлением новинок как в области дизайнерских решений, так и товаров для рукоделия.
ООО «Овен»	Компания создана в 2003 году. Наборы для вышивания «Овен» выпускаются сериями, поэтому из готовых работ можно создавать модульные картины. Состав наборов включает хлопчатобумажные нитки, цветная схема, игла, инструкция по вышивке.

Таким образом, структура предложения на российском рынке наборов для вышивания выглядит следующим образом (рисунок 1.8).

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

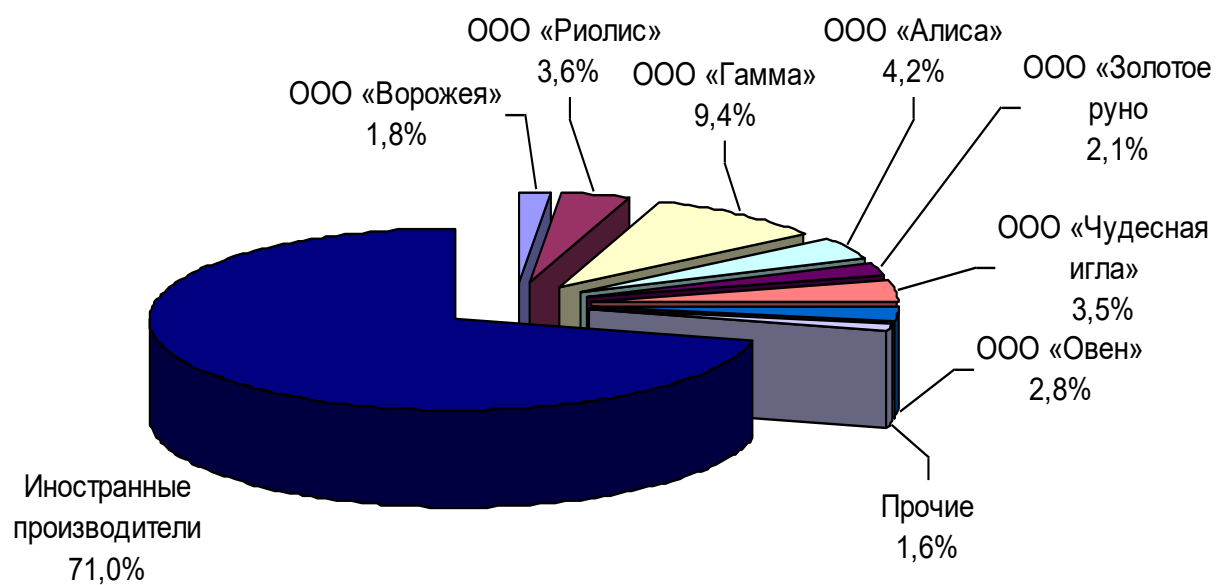


Рисунок 1.8 – Структура предложения на российском рынке наборов для вышивания

Таблица 1.5 – Качественное сравнение предприятий по конкурентным факторам

Конкурентные факторы	ООО «Вышивай»	ООО «Ворожея»	ООО «Риолис»	ООО «Гамма»	ООО «Алиса»	ООО «Золотое руно»	ООО «Чудесная игла»	ООО «Овен»
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Качество продукции	10	7	6	10	8	6	5	6
Уровень цен	9	8	8	10	7	6	7	8
Репутация (имидж) предприятия	2	6	8	10	5	5	6	7
Эффективность рекламы	4	3	4	10	8	4	6	6

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Работа по международным стандартам	9	9	9	10	9	8	8	9
Широта ассортимента	7	8	10	7	10	8	8	7
Производственная база	7	6	8	10	8	6	5	7
Широта распространения продукции в местах продаж	4	7	9	8	9	10	8	7
Возможность получения материалов и комплектующих по более низким ценам	7	6	5	10	8	6	5	7
Глубина и широта каналов распределения	4	5	8	6	10	8	7	8
Организация работы по стимулированию спроса и сбыта	6	5	6	9	8	9	6	6
Итого	69	70	81	100	90	76	71	78

На основании таблицы 1.5 проведем ранжирование конкурентов по степени конкурентоспособности (таблица 1.6).

Таким образом, анализ конкурентных преимуществ показал, что ООО «Вышивай» обладает самым низким рейтингом, что обусловлено, прежде всего, ее неизвестностью и формированием оптимальных производственных и управленческих процессов. Однако у предприятия есть явные

преимущества, позволяющие создавать предпосылки для установления лидирующего положения на рынке – это высокое качество продукции, и более низкая цена чем у конкурентов. Поэтому в течение 3 ближайших лет предприятие предполагает занять 0,5% рынка наборов для вышивания (рисунок 1.9).

Таблица 1.6 – Рейтинг компаний-конкурентов

Наименование компаний	Рейтинг	Место в рейтинге
ООО «Вышивай»	69	8
ООО «Ворожея»	70	7
ООО «Риолис»	81	3
ООО «Гамма»	100	1
ООО «Алиса»	90	2
ООО «Золотое руно»	76	5
ООО «Чудесная игла»	71	6
ООО «Овен»	78	4

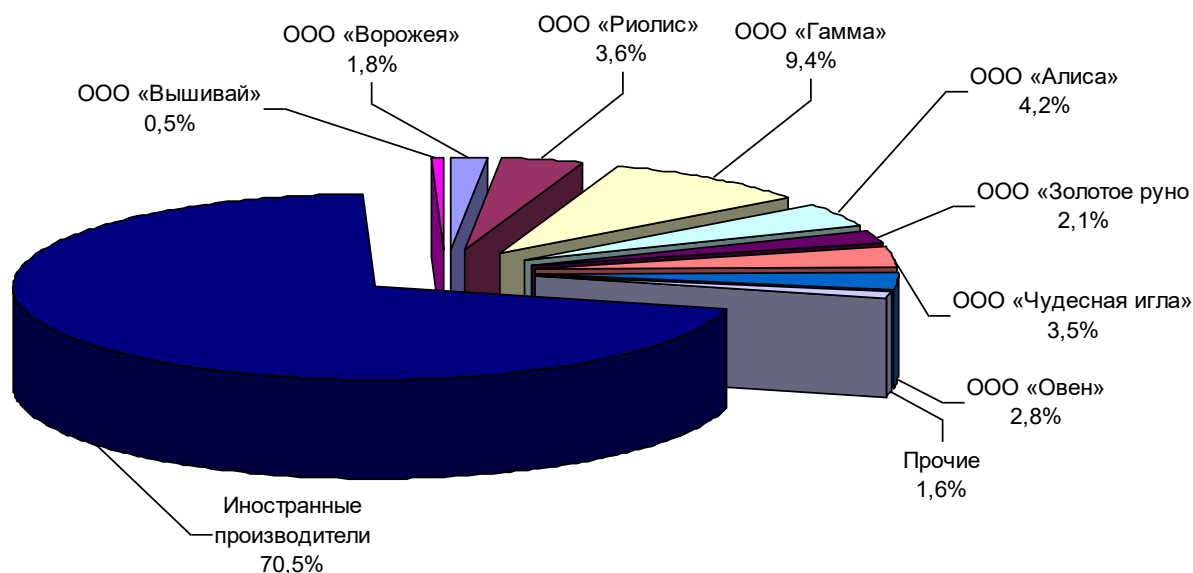


Рисунок 1.9 – Предполагаемая доля ООО «Вышивай» на рынке наборов для вышивания

Данное положение предприятие предполагает занять благодаря активной маркетинговой политики, основанной на агрессивной рекламе, а также активных методах предложения и продвижения продукции.

1.3 Анализ потребителей

Для выявления наиболее предпочтительного сегмента рынка был проведен опрос посетителей магазина «Леонардо», где представлен широкий ассортимент товаров для вышивания. В опросе участвовало 52 человека.

По результатам опроса было установлено, что по возрастному составу основная часть покупателей – это люди, находящиеся в трудоспособном возрасте от 20 до 50 лет (рисунок 1.10).

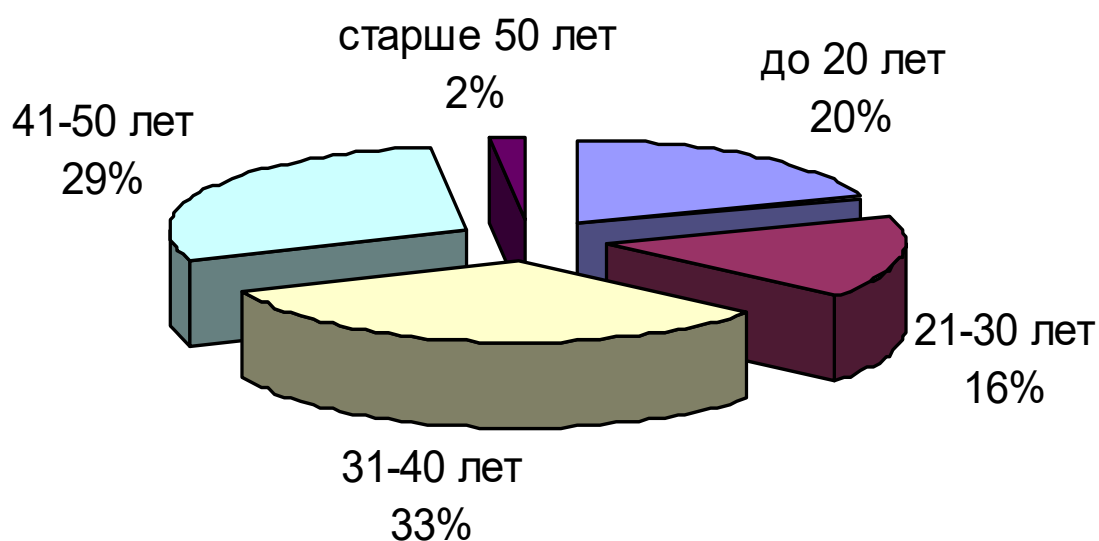


Рисунок 1.10 – Сегментация покупателей по возрасту

На рисунке 1.11 представлена сегментация по уровню дохода. Как видно на рисунке, основную массу покупателей составляют люди со средним уровнем дохода (в качестве среднего рассматривался доход в размере 18 тыс. руб. в месяц).

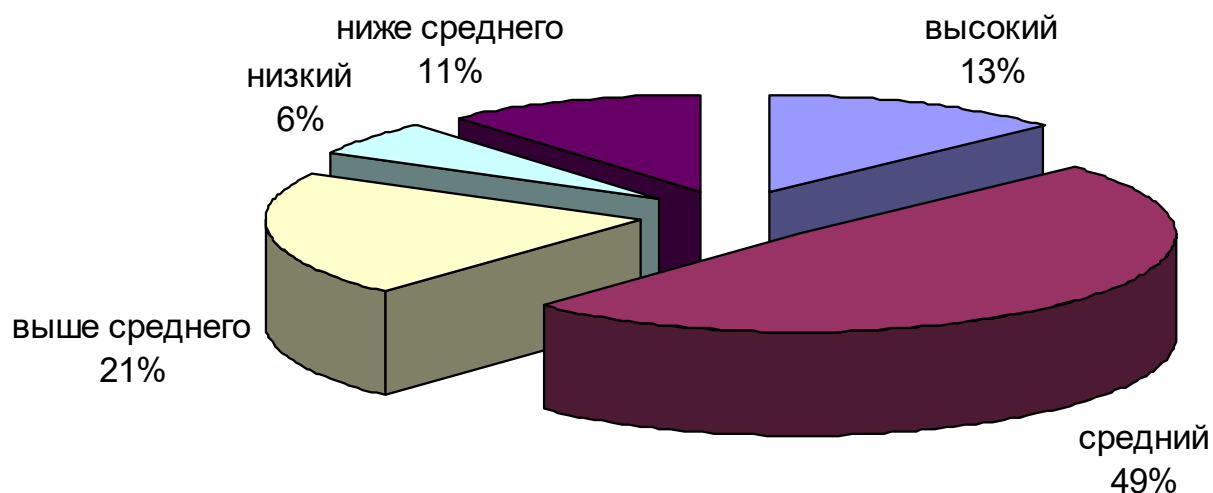


Рисунок 1.11 – Сегментация покупателей по уровню дохода

При сегментации покупателей по частоте покупок было установлено (рисунок 1.12), что в среднем набор для вышивания покупают 1 раз несколько месяцев .

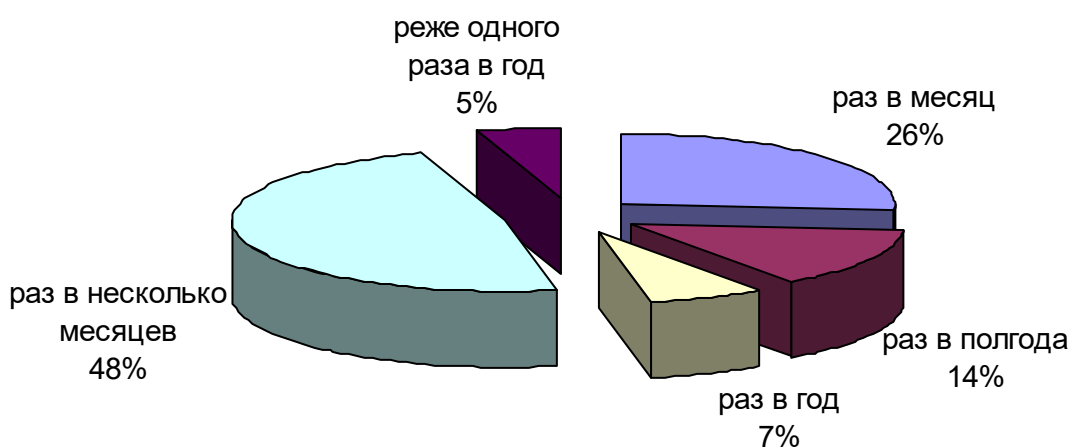


Рисунок 1.12 – Сегментация потребителей по частоте покупки наборов для вышивания

Рассмотрим критерии выбора покупателя конкретного товара. Для этого проанализируем следующие данные (рисунок 1.13). Как показывают приведенные данные, наиболее внимание при покупке того или иного набора уделяется красоте и необычности предлагаемого рисунка. Значит именно на этом необходимо делать ставку в рекламных сообщениях.

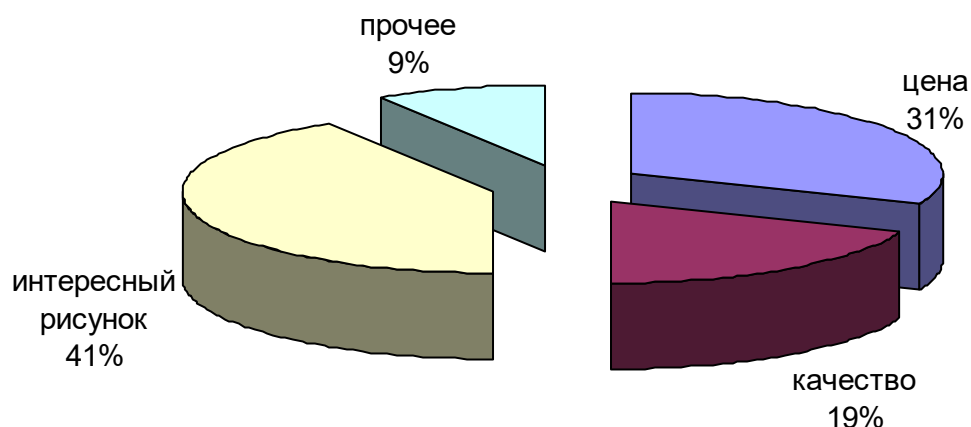


Рисунок 1.13 – Сегментация потребителей по критерию выбора наборов для вышивания

Как показали исследования основными источниками информации, на основании которой принимается окончательное решение о покупке, здесь являются (рисунок 1.14), преимущественно Интернет, рекомендации друзей и личный опыт.

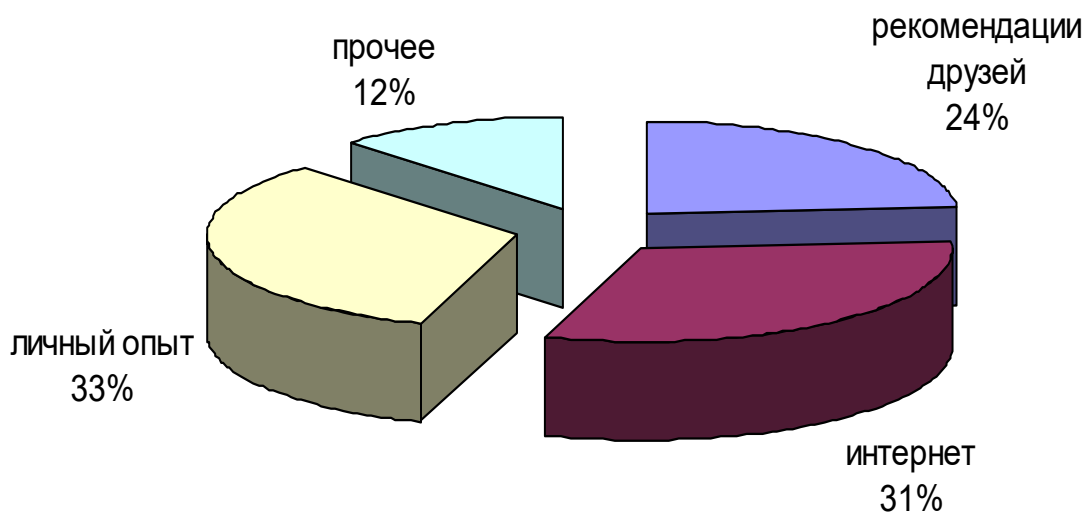


Рисунок 1.14 – Сегментация потребителей по основным источникам информации, на основании которой принимается окончательное решение о покупке

Таким образом, ядром целевой аудитории являются люди в возрасте от 20 до 50 лет со средним уровнем дохода, предпочитающие высококачественный товар по приемлемому уровню цен, ориентирующимися при покупке на личный опыт, рекомендации друзей и Интернет, покупающие продукцию один раз в несколько месяцев.

При этом модель поведения потребителя на рынке наборов для вышивания выглядит следующим образом (рисунок 1.15) [45].



Рисунок 1.18 – Модель поведения потребителя на рынке наборов для вышивания

1 этап «Осознание потребности». Принятие решения о покупке наборов для вышивания не является стратегически важным для потребителя, требующим серьезных усилий, поэтому, как правило, осознание потребности происходит по окончании предыдущей вышивки, либо непосредственно в местах покупок.

2 этап «Поиск информации». Основными источниками информации для поиска альтернатив является информация, предоставляемая продавцов в магазине, информация заложенная на этикетке продукта. Немаловажным является мнение референтной группы, консультация «профессионала», либо

отзыв другого покупателя. Но все вышеперечисленные факторы имеют силу в том случае, если у потребителя нет личного опыта в пользовании данным продуктом, либо он был недостаточен.

3 этап «Оценка информации». Основой для формирования критериев оценки информации служат отношения, убеждения и предпочтения потребителя, которые являются продуктами внешних влияний, опыта прошлого периода (знаний), мнения референтной группы и имиджа компании-производителя.

4 этап «Принятие решения». Решающую роль при выборе наборов для вышивания среди однотипных играет «барьер доступности». С позиций потребителя товар должен соответствовать своему «барьеру доступности», иначе снижаются его привлекательные свойства. В качестве барьера могут выступать наличие товара в магазине, расположение товара в магазине и т. д.

Отдельно выделим влияние временных и финансовых возможностей человека, так как они являются как ограничивающим фактором при оценке альтернатив, так и влияющими на дальнейшую удовлетворенность или неудовлетворенность от решения проблемы.

5 этап «Послепокупочная оценка». Немаловажным этапом в процессе принятия решения о покупке наборов для вышивания является послепокупочная оценка. В зависимости от того, какая информация поступит в опыт прошлого периода в процессе пользования (положительная или негативная), будут изменяться знания, а следовательно, отношения и убеждения, от которых, в свою очередь, будет зависеть уровень приверженности к используемой торговой марке.

6 этап «Научение». Как правило, в принятии решения о приобретении наборов для вышивания потребитель стремится быстрее пройти этап научения и выработать стереотип поведения (переходящий либо в приверженность к торговой марке, либо в инерцию), который впоследствии и будет определять результат оценки альтернатив.

7 этап «Обратная связь». В свою очередь, результат процесса принятия решения потребителем, как покупка, так и отказ от нее, стимулируют запуск мотивации к осознанию потребности у продавцов. Что, в свою очередь, побуждает их создавать новые стимулы для потребителей как потенциальных, так и уже имеющих. Например, выведение нового продукта, либо усовершенствование уже существующего более полно отвечающего требованиям потребителей.

Таким образом, ориентация на конечного потребителя позволит выйти на новые рынки, быстрее реагировать на изменение среды, повысить лояльность к марке и расширить число постоянных клиентов. Все это приведет к повышению конкурентоспособности ООО «Вышивай».

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

В стандартный набор для вышивки входит цветное изображение, символная схема, карта цветов, инструкция, органайзер с символьными и цифровыми обозначениями и нитками, канва с припуском с каждой стороны от 5 см и иголка.

Рассмотрим более подробно каждый из элементов, входящих в набор:

1. Схема символная черно-белая. Символы четкие, на каждой странице для удобства выделены поля перехода от одной станицы схемы к другой, также указаны номера страниц и номера соседних страниц, благодаря этому невозможно перепутать расположение страниц друг относительно друга (рисунок 2.1).

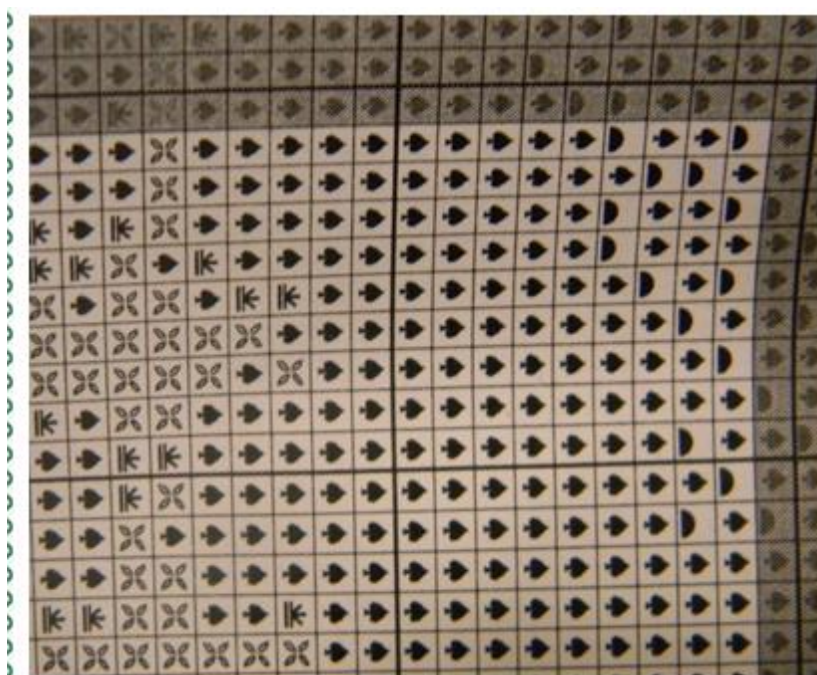


Рисунок 2.1 - Схема символная черно-белая

2. Органайзер с нитками с указанием не только номеров, но и символов. Благодаря тому, что органайзер имеет обозначения не только

цифр, но и символов вышивать по такому набору намного удобнее (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 - Органайзер с нитками

3. Нитки - это один из главных составляющих элементов любого набора. Выбор ниток очень сильно влияет и на качество вышивки. В наборах будут использованы два вида ниток: хлопчатобумажные и капроновые.

Хлопчатобумажные нитки. Нитки могут быть правой и левой круток в зависимости от направления вращения веретена в процессе второго кручения (таблица 2.1).

Хлопчатобумажные швейные нитки вырабатывают из пряжи гребенного прядения.

Матовые нитки покрывают тонкой пленкой парафина или обрабатывают составами из кремнийорганических соединений. Глянцевые нитки покрывают аппретом, содержащим крахмал или другие клеящие вещества.

Таблица 2.1 – Характеристика хлопчатобумажных ниток

Торгов ый номер ниток	Линейная плотность (текс) × число нитей × число сложений	Результуи рующая номинальн ая линейная плотность TRн, текс	Разрывная нагрузка при испытании одиночной нити, мН, не менее				Удлинение при разрыве, %, не более	
			матовый		глянцевый		маточ ных	глянц ных
			сур вой, белой	цвет ной, черной	сур вой, белой	цвет ной, черной		
Специальные в 6 сложений								
10	16,5×3×2	103	22318	21533	23887	23103	6	5
20	13×3×2	81,1	18688	18296	19718	19179	6	5
30	11×3×2	68,6	15500	15009	16677	16039	6	5
40	8,5×3×2	53	12361	11968	13145	12557	5,5	4,5
50	7,5×3×2	46,8	10644	10448	11134	10938	5,3	4,4
60	6,7×3×2	41,8	9369	9172	9908	9565	5,2	4,3
80	5,9×3×2	36,8	8240	8044	8731	8486	5	4
Особопрочные в 9 и 12 сложений								
00	27×3×4	356,4	71221	69259	75047	73085	10	8,5
0	27×3×3	260	52974	51012	55770	53857	9	7,5
1	18,5×3×3	178,2	39240	37818	42085	40712	8	7
3	15,4×3×3	148,3	32569	31588	34924	34041	7,5	6,5
4	13×3×3	125,2	27959	27174	29871	28989	7	6
6	10×3×3	96,3	21386	20895	22955	22073	6,2	5,7
30	7,5×3×3	72,2	16187	15832	17168	16579	5,8	5,3
40	5,9×3×3	56,8	12655	12459	13440	12949	5,6	5

Нитки капроновые и лавсановые. Изготавливают из капронового или лавсанового волокна № 34 или 90, двойного кручения, левой или правой крутки. По показателям физико-механических свойств нитки должны соответствовать требованиям, указанным в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Характеристика лавсановых и капроновых ниток

Торговый номер	Линейная плотность (текс) × число нитей × число сложений	Результуи рующая номинальная линейная плотность TRн, текс	Разрывная нагрузка, кН, не менее	Удлинение при разрыве, %, не более
1	2	3	4	5
Нитки лавсановые				

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5
22Л	11×2	24,5	7	32
33Л	11×3	37,5	10	32
60Л	29,4×2	67	22	28
90Л	29,4×3	95	34	28
9/2	111×2	251	119,5	13,9
9/3	111×3	372	186,9	13,7
Нитки капроновые				
95К	29×1×3	94	48	26
65К	29×1×2	63	32	26
280К	29×3×3	282	123,5	27
300К	93,5×1×3	303	120	27
400К	93,5×1×4	403	195	27

4. Канва – сетчатая хлопчатобумажная ткань (рисунок 2.3). Применяется как основа или трафарет при вышивании. Для вышивки в основном используется канва Аида, реже канва равномерного переплетения и неравномерного. Канва Аида состоит из чистого хлопка. Это жесткая ткань, нити жестко вплетены одна в другую, такое переплетение создает хорошо обозначенные квадраты, которые легко считать. Канва равномерного переплетения плотнее, без четко обозначенных квадратов. Вышивают на ней через 3-4 нити.

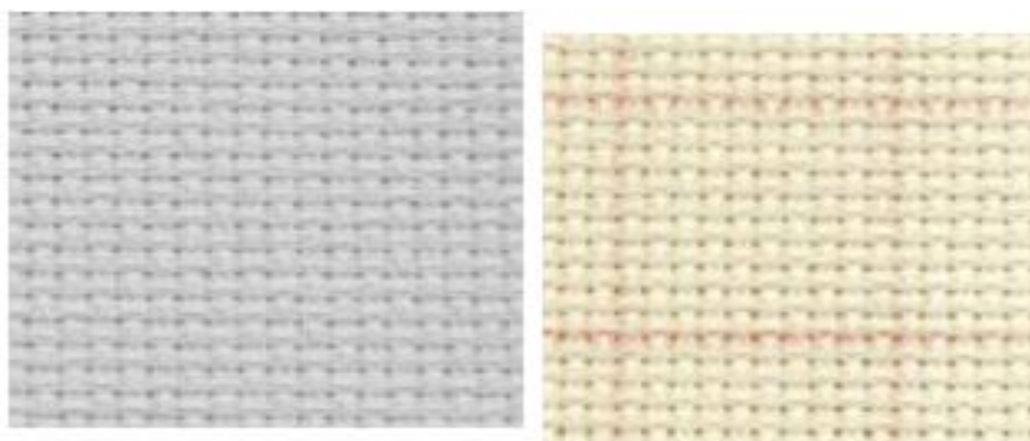


Рисунок 2.3 - Канва Аида

5. Игла вышивальная. Иглы должны быть прямыми. Отклонение от прямолинейности не должно превышать 0,3% от длины иглы. Средняя линия ушка должна совпадать с осью иглы. Чертеж иглы представлен на рисунке

2.4. Требования к основным характеристикам иглы для вышивания представлены в таблице 2.3.

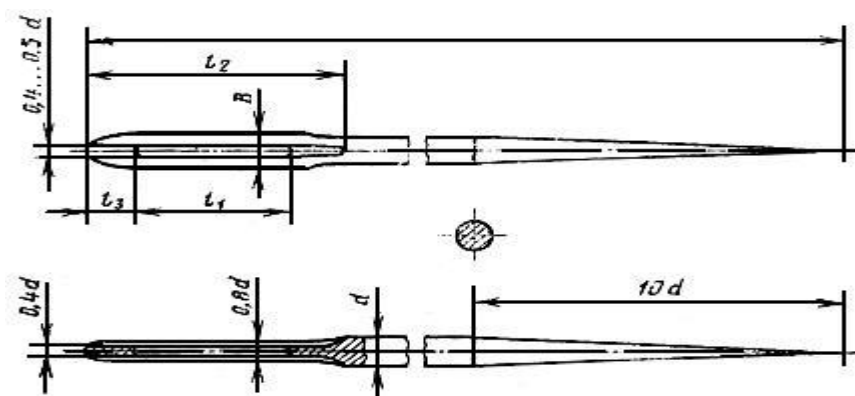


Рисунок 2.4 - Чертеж иглы для вышивания

Таблица 2.3 - Требования к характеристикам вышивальной иглы

d		L	l1	l2	l3	B	Радиус притупления острия, не менее
Номин.	Пред. откл.	$\pm 1,0$	$\pm 0,5$	$\pm 0,5$	$+0,5 -0,1$	$\pm 0,2$	
0,7	-0,05	35	3,0	5,0	1,0	0,85	0,1

На предприятии будет производиться три типа наборов для вышивания (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Виды производимой продукции

Наименование	Характеристики
Большой набор	Размер: 39,6×81,8 см Канва: Аида винтажная 14 Кол-во цветов: 40-50 Вышивается крестом в 2 нити
Средний набор	Размер: 31×37 см Канва: Аида кремовая 16 Кол-во цветов: 30-35 Вышивается крестом в 2 нити
Малый набор	Размер: 27×20,5 см Канва: Аида белая 14 Кол-во цветов: до 25 Вышивается крестом в 2 нити

2.2 Технология производства продукции

Технология производства продукции включает следующие базовые этапы (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Технология производства продукции

Как показано на рисунке 2.5 технологический процесс производства продукции включает четыре базовых операции.

На первом этапе художники-дизайнеры разрабатывают рисунок будущей картины. После этого под разработанный рисунок конструкторы разрабатывают схему с указанием цветовой гаммы. После этого колеровщик подбирает необходимые номера ниток-мулине и создает макет органайзера.

Затем схема и макет органайзера поступают в сборочный участок, где производится их тиражирование и сборка наборов их упаковка и маркировка.

Для осуществления сборочных операций, а также для проверки качества продукции и её упаковки потребуется производственные площади, равные 300 м², в том числе участок площадью в 50 м² для проверки качества

продукции. Площадь складских помещений должна составлять 70 м² (рисунок 2.6).

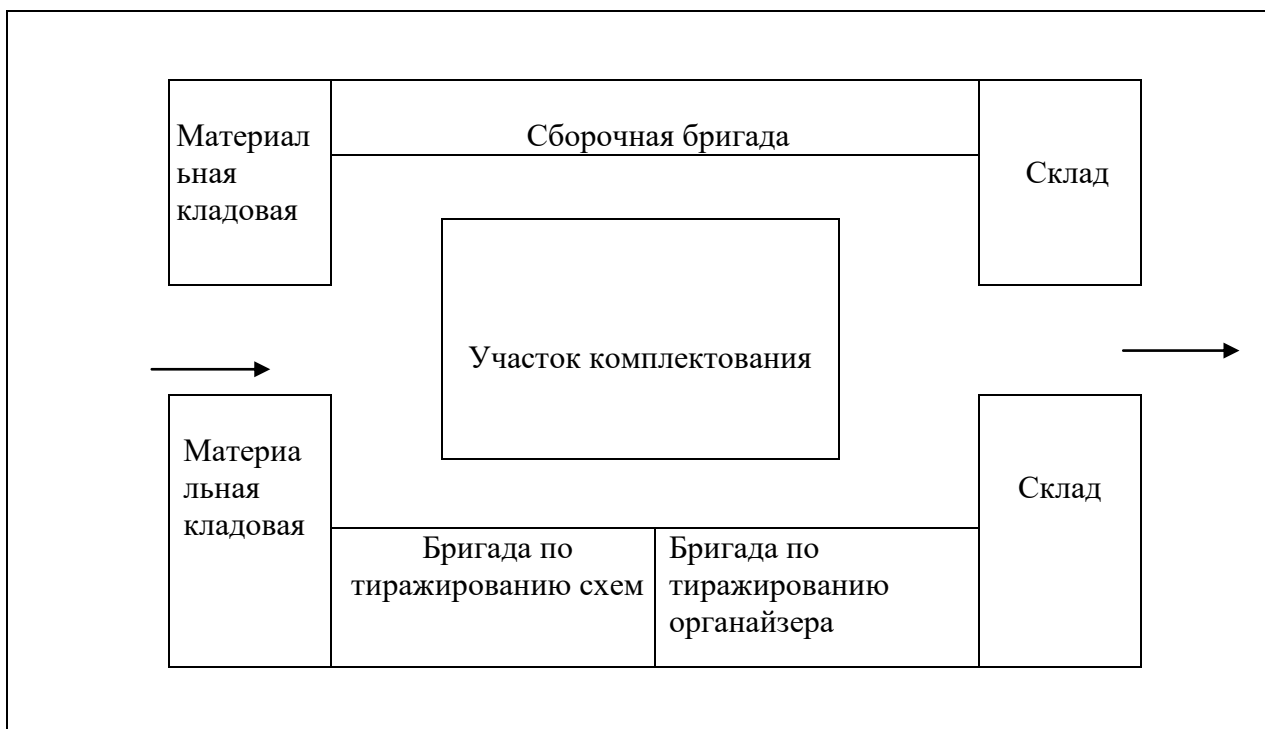


Рисунок 2.6 - Планировка производственного помещения ООО «Вышивай»

Для выполнения сборочных операций будет приобретена сборочная модульная линия (рисунок 2.7).

Каждый модуль содержит базовый рабочий стол, системы перестраиваемых по ширине линейных направляющих, конвейера с разными носителями, тележки и подложки для перемещения собираемых узлов от одного рабочего места к другому, механизмы межоперационного накопления изделий для компенсации неравномерности ритма сборки.

Каждый рабочий пост оснащается удобно расположенными полками и боксами для устанавливаемых деталей, держателями и балансирами для специального инструмента, панелями для размещения инструмента и сборочной документации.



1- ленточный конвейер; 2- рольганг (роликовый конвейер); 3- пластинчатый цепной; 4- конвейер с модульной лентой; 5- шариковый стол

Рисунок 2.7 – Модульная сборочная линия

Объединение модулей позволяет компоновать линии любой требуемой длины и сложности.

Для печати картин, схем и инструкций будут приобретены лазерные цветные принтеры OKI PRO9541DN-Multi + CL Spot Kit, характеристики которого представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – основные характеристики лазерного цветного принтера OKI PRO9541DN-Multi + CL Spot Kit

Характеристики	Значение
Скорость печати	A4: 50стр/мин цвет/моно; A3: 28стр/мин цвет/моно Белый: до 45стр/мин (симплекс); Прозрачный: 18стр/мин.
Максимальный запас бумаги	2,950 листов 80г/кв.м
Разрешение:	Многоуровневая технология ProQ4800, 1200x1200dpi.
Оперативная память	2 Гб.

Кроме того, для разработки художественных эскизов картин для вышивания потребуются компьютеры. С этой целью будут приобретены специальные компьютеры для дизайнеров. Основные характеристики компьютера представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Характеристики компьютера для дизайнера

Характеристики	Значение
Корпус	Cooler Master Silencio 550 Black
Материнская плата	ASUS H97-PLUS, Intel H97, ATX
Процессор	Intel Core i5-4690 Haswell 3500MHz
Оперативная память	16Gb (2 x 8Gb) Kingston HyperX Fury DDR3 1600Mhz
Блок питания	Corsair CX750M 750W
Видеокарта	2Gb NVIDIA QUADRO K620
Жесткий диск	2Tb Seagate Barracuda 7200.14 SATA-III, 6Gb/s
SSD	120Gb Samsung SSD 850 EVO
Кулер	Thermalright TRUE Spirit 120M(BW) Rev.A
Оптический привод	DVD-R/RW LITE-ON iHAS124 Black

Таким образом, для производства продукции потребуется следующий состав оборудования (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Состав необходимого оборудования

Наименование оборудования	Количество, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Модульная сборочная линия	2	1444000	2888000
Лазерный цветной принтер	2	165000	330000
Компьютер для дизайнера	5	96500	482500
Программные средства	1	x	431500
Итого	x	x	4132000

Таким образом, на приобретение оборудования потребуются средства в размере 4132000 руб.

2.3 Логистика производственных процессов

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

Обеспечение предприятия «Вышивай» необходимыми материальными ресурсами осуществляет отдел снабжения и сбыта предприятия, в частности менеджер по снабжению и сбыту.

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

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

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

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

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

С целью выбора наиболее подходящих поставщиков специалистами службы снабжения и сбыта предприятия «Вышивай» рассчитывается рейтинг каждого потенциального поставщика из перечня отобранных. При этом

производится дифференциация закупаемого сырья и материалов по степени их важности для нормального ведения производственного процесса. Так в связи с непрерывностью производственного процесса, а так же с необходимостью использования сырья без дефектов, главным критерием при выборе поставщика будет надёжность поставки. Далее разрабатывается шкала оценок и осуществляется первичная классификация поставщиков по степени выраженности общего для них свойства. Для этого формулируются основные требования, предъявляемые к поставщикам каждого вида заказываемых материалов: мулине, иглы, бумага, упаковочный материал, канва. Первоначально определим оптимального поставщика ниток-мулине (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Карта расчёта рейтинга поставщика ниток-мулине

Критерии	Удельный вес критерия	Оценка значения по 10-ти балльной шкале			Произведение удельного веса на оценку значения		
		«1»	«2»	«3»	«1»	«2»	«3»
Надёжность поставки	0,20	9	9	8	1,8	1,8	1,6
Качество упаковки	0,20	9	4	9	1,8	0,8	1,8
Наличие системы качества и сертифицированного производства	0,15	8	5	9	1,2	0,75	1,35
Цена	0,15	7	5	3	1,05	0,75	0,45
Удобство пользования и хранения	0,1	8	5	8	0,8	0,5	0,8
Условия платежа	0,05	7	7	2	0,35	0,35	0,1
Удаленность поставщика	0,05	9	9	2	0,45	0,45	0,1
Финансовое состояние поставщика	0,05	8	8	8	0,4	0,4	0,4
Имидж производителя	0,05	6	4	10	0,3	0,2	0,5
Итого	1				8,15	6	7,1

Приведенные в таблице условные обозначения поставщиков: «1» – ООО «Гамма», «2» – АО «Моснитки», «3» – ООО «РусТехноТкань».

Таким образом, наиболее предпочтительным из трёх анализируемых предприятий для предприятия «Вышивай» оказывается ООО «Гамма», с которой она и планирует сотрудничать.

Выбор поставщиков канвы представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Карта расчёта рейтинга поставщика канвы

Критерии	Удельный вес критерия	Оценка значения по 10-ти балльной шкале			Произведение удельного веса на оценку значения		
		«1»	«2»	«3»	«1»	«2»	«3»
Надежность поставки	0,25	9	9	8	2,25	2,25	2
Качество упаковки	0,2	9	4	9	1,8	0,8	1,8
Цена	0,2	7	5	3	1,4	1	0,6
Условия платежа	0,1	7	7	2	0,7	0,7	0,2
Удаленность поставщика	0,05	9	9	2	0,45	0,45	0,1
Финансовое состояние поставщика	0,15	8	8	8	1,2	1,2	1,2
Имидж производителя	0,05	6	4	10	0,3	0,2	0,5
Итого	1				6,1	6,6	6,4

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

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

Выбор поставщиков упаковочного материала был проведен аналогичным образом. Результаты расчета рейтинга поставщиков приведены в таблице 2.10. В данном случае потенциальными поставщиками являются: «1» – АО «Драго», «2» – ООО «УпакМ», «3» – ООО «Еврохим».

Таблица 2.10 – Карта расчёта рейтинга поставщика упаковочного материала

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

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

Таким образом, в результате проведенного анализа были определены поставщики всех необходимых материалов (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Поставщики материалов

Вид материала	Поставщик
Нитки-мулине	ООО «Гамма»
Бумага	ОАО «Мяк»
Канва	ООО «Логос»
Игла вышивальная	ОА «СМК»
Упаковочный материал	АО «Драго»

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

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

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

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

В целом комплексная автоматизированная система управления предприятием должна обеспечивать:

- высшее руководство – информацией для стратегического планирования, финансово-экономического прогнозирования и анализа хозяйственной деятельности;
- руководство среднего уровня – информацией для оперативного планирования и координации подконтрольных ему функций;

- рядовых сотрудников – эффективными инструментами для выполнения должностных функций, регистрации фактов хозяйственной деятельности и принятия оперативных решений.

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

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

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

- руководству предприятия и управленцам, отвечающим за развитие бизнеса, – широкие возможности анализа, планирования и гибкого управления ресурсами ООО «Вышивай» для повышения ее конкурентоспособности;

- руководителям подразделений, менеджерам и сотрудникам, непосредственно занимающимся производственной, сбытовой, снабженческой и иной деятельностью по обеспечению процесса производства, – инструменты, позволяющие повысить эффективность ежедневной работы по своим направлениям;

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

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

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

Прямые каналы распределения (розничная торговля, одноуровневый канал):

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

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

Косвенные каналы распределения (оптовая торговля, многоуровневые каналы):

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

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

Схема каналов распределения товара представлена на рисунке 2.5.

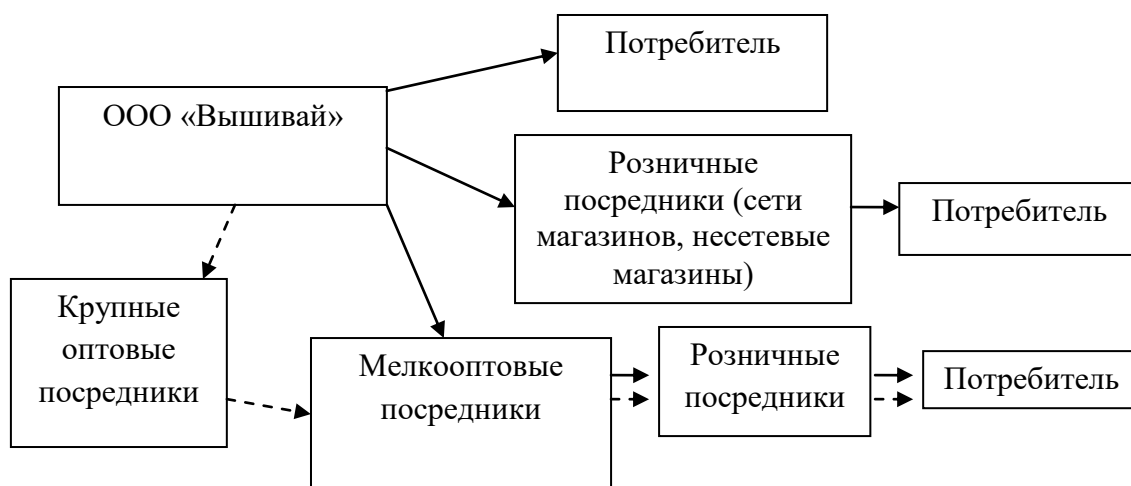


Рисунок 2.5 – Каналы распределения товара

Реализация продукции в ООО «Вышивай» проходит через посредников, каждый из которых формирует соответствующий канал распределения. Использование посредников в сфере обращения выгодно прежде всего для ООО «Вышивай». В этом случае ему приходится иметь дело с ограниченным кругом заинтересованных лиц по реализации продукции. Кроме того, обеспечивается широкая доступность товара при движении его непосредственно до рынка сбыта. В качестве посредников могут выступать снабженческо-сбытовые организации, крупные оптовые базы.

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

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Эффективность достижения целей организации, реализации её стратегии, взаимодействия с внешней средой в значительной мере определяются правильностью построения структуры организации.

Наличие на предприятии четко разработанной структуры и системы управления придает ее деятельности скоординированный, системный характер, способствующий многостороннему развитию потенциала фирмы.

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

Организационный процесс включает два основных аспекта: деление организации на подразделения в соответствии с целями и видами деятельности; определение размеров этих подразделений и функциональных обязанностей, т.е. выбор структуры организации и разработка систем взаимосвязей и взаимоотношений между подразделениями внутри организации. Лучшая структура организации та, которая наилучшим образом позволяет организациям эффективно взаимодействовать с внешней средой,

продуктивно распределять и направлять усилия сотрудников для удовлетворения потребностей клиентов и достижения своих целей с высокой эффективностью [27].

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления. Работники аппарата управления подразделяются на линейный и функциональный персонал. Линейный персонал (директор, технолог) осуществляют общее руководство, для чего наделены необходимыми правами. Функциональный аппарат, в состав которого входят все остальные работники, путем сбора, обработки информации и подготовки решений помогает линейному персоналу осуществлять руководство.

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

Аппарат управления в горизонтальном направлении делится на подразделения, в вертикальном - на ступени (уровни). Подразделение это самостоятельный орган (либо исполнитель) аппарата управления. Относительно небольшие размеры промышленного производства позволяют сосредоточить в одних руках все функции управления производством [31].

Для установления основных подразделений предприятия формируется основные цели предприятия и функциональные направления их реализующие. Затем определяются ответственные за реализацию этих функций (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Функции предприятия и ответственные за их реализацию

Наименование функции	Ответственный
1	2
Обеспечение потребителей продукцией	Директор
1.Исследование и анализ рынка	Менеджер по сбыту и снабжению
1.1Формирование концепций новых товаров	
1.2Организация рекламы	

Продолжение таблицы 3.1

1	2
2.Поиск поставщиков	Менеджер по сбыту и снабжению
2.1Заключение договоров с поставщиками	
2.2Поставка материальных ресурсов	
2.3Поставка стандартной оснастки и приспособлений	
2.4Доставка материально-технических ресурсов	
3.Сбыт продукции	
3.1Хранение запасов готовой продукции	Кладовщик
3.2Анализ запасов готовой продукции	Менеджер по сбыту и снабжению
3.3Формирование плана продаж	
3.4Оформление документов на заказ и отпуск товара	
3.5Доставка товара покупателю	
4. Производство (сборка)	Начальник производства
4.1 Разработка эскиза	Художник-дизайнер
4.2Конструкторская подготовка производства	Дизайнер- конструктор
4.3Технологическая подготовка производства	Начальник производства
4.4 Сборка	Производственный персонал
4.8Техническое обслуживание и ремонт оборудования	Наладчик
5.Управление экономикой и финансами	Главный бухгалтер
5.1Управленческий учет	
5.2Управление финансами	
5.3Финансирование, кредитование	
5.4Бухгалтерский учет	
5.5Расчет финансовых показателей деятельности предприятия	

Окончание таблицы 3.1

1	2
6.Работа с персоналом	Директор
6.1Формирование персонала организации	
6.2Аттестация и квалификация персонала.	
6.3Управление документацией по персоналу.	
7.Управление качеством.	
7.1Обеспечение эффективной работы системы менеджмента качества (СМК).	Начальник производства
7.2Организация контроля на фирме.	

Исходя из данных таблицы, была построена организационная структура управления ООО «Вышивай», представленная в приложении А.

Для управления и осуществления процесса производства на предприятии ООО «Вышивай» необходим персонал численностью 29 человек (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Состав и численность персонала организации

Наименование профессии	Списочная численность, чел
1	2
Директор	1
Главный бухгалтер	1
Офис-менеджер	1
Менеджер по сбыту и снабжению	1
Заместитель директора по производству	1
Руководитель отдела дизайна	1
Художник-дизайнер	2
Дизайнер-конструктор	1
Колеровщик	1

Продолжение таблицы 3.2

1	2
Бригадиры	3
Сборщики	10
Операторы	4
Упаковщики-грузчики	2
Кладовщик	1
Итого	29

Одним из важнейших этапов управления персонала на первоначальном этапе деятельности предприятия является формирование стратегии управления человеческими ресурсами, которая создается на основе стратегий функционирования и развития предприятия.

Стратегия управления человеческими ресурсами заключается в формировании комплекса мероприятий, направленных на заинтересованность персонала в эффективной работе всего предприятия.

На основе стратегии управления человеческими ресурсами осуществляется планирование персонала, которое состоит в сопоставлении организационных компетенций, необходимых для реализации стратегий функционирования и развития. На этой стадии управленческих решений можно формировать потребность предприятия в персонале [19].

Прогноз человеческих ресурсов в ООО «Вышивай» определяется методом экспертных оценок. Этот метод основан на мнениях руководящих кадров. Менеджер по персоналу занимается сбором и обработкой информации, касающейся людских ресурсов. Эта информация может быть получена путем групповых обсуждений, письменного обзора, в личных беседах менеджера по персоналу с руководителями подразделений. На этапе разработки проекта по созданию ООО «Вышивай» в роли руководящих кадров и менеджера по персоналу выступают разработчики проекта.

При дальнейшем успешном развитии предприятия потребность в людских ресурсах будет определяться более дорогостоящим, но и более совершенным методом компьютерных моделей. Посредством математического моделирования будут учитываться и экспертные оценки руководящих кадров и динамика изменения факторов внешней и внутренней среды.

На основе сделанного прогноза человеческих ресурсов создается штатное расписание предприятия.

Следующим шагом принятия управленческих решений в области управления персоналом является сопоставление необходимого состава персонала, выявленного прогнозным путем, с тем, что уже имеется на предприятии.

Сопоставив штатную структуру с имеющимися трудовыми ресурсами, производится описание вакантных должностей.

На основе перечня вакантных должностей производится подбор персонала.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Научно обоснованный подбор персонала может быть произведен на основе моделей рабочих мест рабочих и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе.

Кандидатов на вакантную должность, прошедших собеседование может быть достаточно много, поэтому задачей анализа результатов отбора является определение наиболее подходящего. На этом этапе собирается небольшое совещание с участием интервьюеров для выяснения мнений и составления ранжированного списка предпочтительных соискателей вакантных должностей.

Когда выбран наиболее подходящий кандидат, он приглашается для оформления найма на предприятие «Вышивай». При поступлении на работу

будущий сотрудник предъявляет документы, предусмотренные ст. 65 Трудового кодекса РФ, а в частности: паспорт, трудовую книжку, если таковая имеется, документ об образовании, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

В ООО «Вышивай»» введена контрактная система, то есть со всеми поступающими на работу заключается трудовой договор.

Трудовой договор это соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым, работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего трудового распорядка. Прием на работу оформляется приказом Директора ООО «Вышивай» на основании письменного заявления сотрудника о приеме на работу. В течение 5 дней делается запись в трудовую книжку и работник считается принятым на работу.

Процедура введения в должность начинается с первого дня работы нового сотрудника. Первым этапом является знакомство с коллегами и с предприятием в целом. Таким образом, руководитель проводит беседы с использованием специально созданных для этого буклетов и брошюр с целью:

- знакомства с историей создания и развития ООО «Вышивай»;
- ознакомления с организационной структурой, правилами внутреннего распорядка;
- обсуждения стиля управления ООО «Вышивай», его миссии, стратегий, особенности культуры, традиций и норм, принятых на предприятии;
- ознакомления с основными процедурами и политикой в отношении персонала, требованиями к конфиденциальности информации;

- знакомства и анализа содержания работы самого сотрудника, должностных инструкций, пределов полномочий, ответственности, правил компенсации возможных затрат;
- ознакомления с системой коммуникаций и связей по должности;
- объяснения требований к внешнему виду, а также требований пропускной системы и порядком открывания и закрывания офиса;
- проведения инструктажа по технике безопасности, знакомства с правилами и действиями на случай эвакуации и прочее.

Так как ООО «Вышивай» является новым и на первоначальном этапе его деятельности придет много новых сотрудников, то в течение первого месяца работы организуется формальный семинар, где раскроются основы философии предприятия, обрисуются перспективы. Также пройдет подробное ознакомление с выпускаемой продукцией и с технологическим процессом их производства.

В течение первой недели работы сотрудников постоянно организуются встречи с руководителем отдела, которому подчиняется данный сотрудник. Эти встречи проводятся с целью пояснения всех функций и обязанностей, а также контроля за уже осуществляемой работой.

Процесс адаптации заканчивается формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводятся итоги первого месяца работы нового сотрудника, планируются дальнейшие мероприятия по повышению эффективности его работы.

Система оплаты труда выражает главный и непосредственный интерес всех сотрудников предприятия, руководства ООО «Вышивай» в качестве работодателя и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов всех сторон является одним из главных условий развития предприятия [13].

На ООО «Вышивай» оплата труда строится не только по принципу выплаты ежемесячной заработной платы, но и по принципу дополнительных вознаграждений, премий, поощрений, льгот и так далее.

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

Дополнительная заработная плата включает дополнительные виды доплат и надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. На предприятии «Вышивай» действует следующая система доплат и надбавок:

1) Доплаты по технически обоснованным нормам работа в условиях шума, работа под действием вибрационного воздействия.

2) Надбавка за выполнение дополнительных обязанностей.

3) Надбавка за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством. Предполагается, что руководящий аппарат предприятия «Вышивай», в лице разработчиков проекта, будет совершенствовать свои знания в области производства и управления, и в будущем станет прочной научной основой предприятия.

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

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

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

Единовременные социальные выплаты служат как основа заботы предприятия «Вышивай» о своих сотрудниках и, как следствие, повышение

мотивации их к труду путем создания благ и льгот, являющихся основой моральных и материальных поощрений всех сотрудников.

Система таких поощрений включает в себя:

1. Предоставление дополнительных отпусков в следующих случаях:
 - 1.1. Регистрация брака, смерть близких родственников: 5 оплачиваемых дней.
 - 1.2. Рождения ребенка: до 5 дней без сохранения заработной платы.
 - 1.3. Переезд на другое местожительство (если переезд не связан с увольнением с работы): 2 оплачиваемых дня.
 - 1.4. Проводы сына в армию: 1 оплачиваемый день.
 - 1.5. Свадьба детей: 1 оплачиваемый день.
2. Поощрения к праздникам.
 - 2.1. Новый год: новогодние бесплатные подарки детям до 14 лет.
 - 2.2. 23 февраля - День защитника Отечества: премия для мужчин 1 минимальный размер оплаты труда (далее МРОТ)
 - 2.3. 8 марта - Международный женский день: премия 1 МРОТ женщинам организации.
3. Юбилей: премия в размере 5 МРОТ.
4. Дни рождения: премия 1 МРОТ.
5. Рождение ребенка: выплачивается 10 МРОТ.
6. Смерть работника: выплачивается 10 МРОТ.
7. Смерть близких родственников (жена, муж, дети, родители): выплачивается 5 МРОТ.

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

Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений сотрудников современному уровню производства и

управления. Для обеспечения эффективности программы обучения на ООО «Вышивай» создаются и поддерживаются необходимые условия:

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

Так как предприятие «Вышивай» только создается, то необходимо будет производить обучение новых сотрудников. В этом случае будут применяться методы обучения на рабочем месте, в частности инструктаж, и самообучение с последующим контролем результатов самообучения.

Внутри производственного подразделения для подготовки производственных рабочих используется ротация. Производственные рабочие, поступающие на работу, в течение первых месяцев должны освоить все виды производственных операций, переходя от одного участка к другому через какой-то промежуток времени. Такой метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников участков и избежать кризисных ситуаций в случае болезней, увольнений, внезапного увеличения объема работ. Помимо обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.

Обучение непромышленного персонала осуществляется преимущественно не на рабочем месте, а за его пределами.

Так, специалисты будут периодически посещать семинары, конференции, симпозиумы, выставки и прочее. Кроме того, возможно обучение этих сотрудников без отрыва от производства на специальных курсах. В настоящее время на Пензенском рынке услуг фирма «Персонал-Сервис» проводит различные тренинги для специалистов. Обучение

подобного рода очень дорогостоящее, однако, руководство предприятия «Вышивай» уверено в том, что инвестиции в персонал себя полностью окупят.

Помимо тренингов, семинаров, симпозиумов, проводимых в специализированных агентствах, внутри предприятия «Вышивай» будут проводиться деловые и экспертные игры, дискуссии и обсуждения. Эти мероприятия способствуют повышению уровня профессиональной квалификации всех сотрудников предприятия «Вышивай».

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

3.2 Формирование стратегий организации

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития [5].

Миссия – это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом. В миссии проявляется отличие организации от ей подобных, и это отличие формируется и реализуется затем в стратегии ее функционирования и развития [17].

Миссия дает субъектам внутренней и внешней среды общее представление об организации, к чему она стремится, какие средства она готова при этом использовать; способствует внутреннему единению организации и формированию ее корпоративного духа; создает возможность

для более эффективного управления организацией, поскольку является базой для установления ее целей и стратегии, распределения ее ресурсов; раскрывает для сотрудников организации смысл и содержание их деятельности [27].

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее [9].

Опираясь на вышесказанное, была разработана миссия организации, которая звучит следующим образом: «Быть лучшими в предоставлении возможности людям самореализовываться через любимые хобби посредством представления им разнообразную по художественным и техническим решениям продукцию для рукоделия».

В основе всей деятельности предприятия, а также его миссии и системы стратегических целей должно лежать некое стратегическое предвидение, которое на наш взгляд должно иметь следующую формальную форму: Мы хотим, чтобы наше предприятие стало ведущей компанией по производству продукции для рукоделия, потому что мы намерены активно работать на выбранном нами рынке, быть новаторской, агрессивной, успешной компанией-конкурентом, обеспечивая высокие производственные и качественные стандарты нашей деятельности. Мы будем постоянно искать пути совершенствования нашей деятельности и находить пути её расширения, выходя на новые рынки и более глубоко проникая на уже существующие.

Эффективным механизмом реализации миссии и философии компании является система ценностей.

Ценности — это руководство к действиям и жизненным принципам, по которым люди сверяют, что действительно для них важно и значимо, а что не существенно, и, исходя из этого, по-разному формируют свое поведение и отношение в определенных ситуациях. Степень ясности и корректности

индивидуальных ценностей проявляется в силе жизненной позиции личности, ее активности, инициативности, творчестве и внутренней мотивации к достижениям.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым должна стремиться организация, фиксируются в виде ее целей. То есть, говоря иначе, цели – это конкретное состояние отдельных параметров организации, на достижение которого направлена ее деятельность.

В зависимости от времени достижения цели подразделяются на краткосрочные и долгосрочные.

В любой организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая свои цели, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом.

Иерархия целей организации представлена на рисунке 3.1. Содержание стратегических и тактических целей отражено в таблице 3.3.

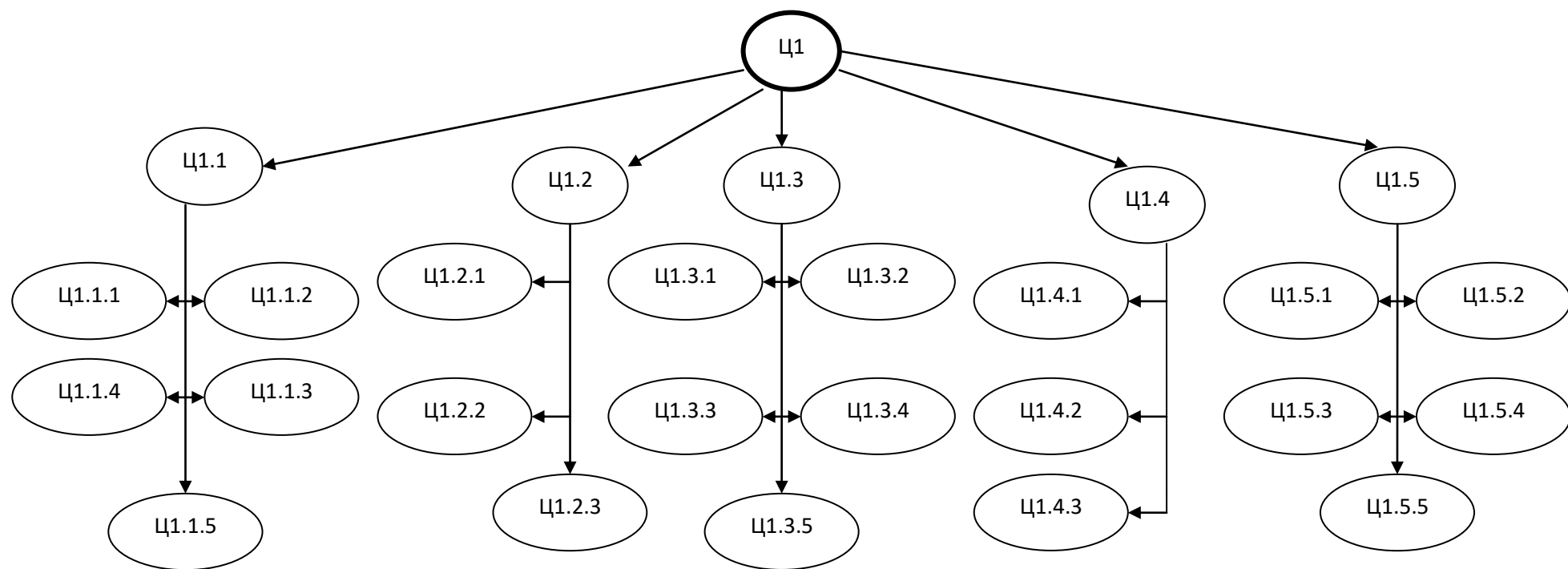


Рисунок 3.1 – Система стратегических целей организации

Таблица 3.3 – Спецификация целей, ответственных и исполнителей

Индекс цели	Характер целей	Стратегические цели	Тактические цели	Ответственные	Исполнители
1	2	3	4	5	6
Ц1		Рост прибыли к концу 2018 года на 20%		Директор	Руководители структурных подразделений
Ц1.1	Маркетинговые	Увеличение объема реализации продукции на 5% в год	Разработка комплекса маркетинга применительно к этапам жизненного цикла продукции в 2018 году	Директор	Менеджер по сбыту и снабжению
Ц1.1.1					
Ц1.1.2					
Ц1.1.3			Ежемесячная оценка эффективности рекламной компании и ее корректировка по мере необходимости		
Ц1.1.4			Ежеквартальная оценка деятельности ближайших конкурентов компании	Директор	Менеджер по сбыту и снабжению
Ц1.1.5			Анализ динамики рынка - ежеквартально		
Ц1.2.1	Закупочные	Повышение качества сырья	Поиск поставщиков сырья	Директор	Менеджер по сбыту и снабжению
Ц1.2.1.			Составление и оформления заказа		
Ц1.2.2					

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6
Ц1.2.3			Организация проверки качества и заключение договора		
Ц1.3	Производственные	Повышение производительности труда на 3% ежегодно	Оптимизация структуры производственного процесса	Зам. директора по производству	Операторы
Ц1.3.1.			Формирование системы планово-предупредительного ремонта оборудования		
Ц1.3.2			Оптимальная планировка рабочих участков		
Ц1.3.3			Оценка существующих на рынке современных технологий производства продукции из латекса		
Ц1.3.4			Обеспечение ритмичности производственного процесса		Операторы
Ц1.3.5			Выбор оптимальных параметров продукции с учетом потребности покупателей		
Ц1.4	Технологические	Расширение ассортимента производимой продукции на 2-3 позиции в год		Директор	Менеджер по сбыту и снабжению
Ц1.4.1					

1	2	3	4	5	6
Ц1.4.2			Разработка технической документации на производство новых видов продукции	Заместитель директора по производству	Операторы
Ц1.4.3			Совершенствование потребительских свойств существующей продукции		
Ц1.5	Кадровые	Повышение квалификации работников предприятия	Разработка программы развития персонала	Директор	Офис-менеджер
Ц1.5.1					
Ц1.5.2			Заключение договоров с учебными заведениями с целью повышения квалификации работников		
Ц1.5.3			Формирование эффективной системы мотивации сотрудников		Офис-менеджер
Ц1.5.4			Разработка системы адаптации работников		
Ц1.5.5			Организация поездки лучших сотрудников на стажировку в ведущие предприятия отрасли		

Далее производится анализ внешней и внутренней среды организации. Для взаимной увязки факторов внешней и внутренней среды, а также выработки стратегий развития и функционирования используется SWOT-анализ. SWOT-анализ представляет собой оценку и выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его возможностей и вероятных угроз со стороны рынка и участников рыночных отношений [27].

Составляем список возможностей и угроз предприятия (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Перечень возможностей и угроз предприятия

№	Возможности
1	Рост емкости рынка, обусловленный ростом интереса к рукоделию
2	Наличие на рынке труда высококвалифицированных специалистов дает возможность укомплектовать штат из высокопрофессиональных сотрудников.
3	Участие в федеральных и региональных программах развития малого предпринимательства дает возможность предприятию привлечения инвестиций
4	Большой выбор технического оборудования. Это позволяет во время совершенствовать производственную базу предприятия. А также имеется возможность приобретать оборудование по приемлемым ценам.
5	Наличие доступных информационных технологий обеспечит упрощение управления всеми процессами организации.
	Угрозы
1	Появление конкурентов, продающих сопоставимый товар или более дешевые товары-заменители
2	Изменение предпочтений покупателей, переход на новое нетворческое хобби
3	Снижение доходов у целевой аудитории, вследствие кризиса
4	Повышение цен на сырье.
5	Рост курса иностранной валюты приведет к увеличению стоимости закупаемых материалов

Для тщательного изучения степени влияния факторов внешней среды составляют матрицу возможностей (таблица 3.5) и матрицу угроз (таблица 3.6), основанные на экспертной оценке вероятности свершения событий и важности события. В скобках после обозначения приведена степень значимости на шкале от 0 (минимальная значимость) до 5 (максимальная значимость). Ниже указаны номера возможностей или угроз, соответствующие этому полю.

Таблица 3.5 – Матрица возможностей

	Сильное влияние (5)	Умеренное влияние (3)	Малое влияние (1)
Высокая вероятность (1)	ПОЛЕ «ВС» (5) Возможность: 1	ПОЛЕ «ВУ» (3) Возможность: 2	ПОЛЕ «ВМ» (1) Возможность: 4
Средняя вероятность (0,5)	ПОЛЕ «СС» (2,5) Возможность: 3, 6	ПОЛЕ «СУ» (1,5) Возможность: 5	ПОЛЕ «СМ» (0,5) Возможность: нет
Низкая вероятность (0,1)	ПОЛЕ «НС» (0,5) Возможность: нет	ПОЛЕ «НУ» (0,3) Возможность: нет	ПОЛЕ «НМ» (0,1) Возможность: нет

Таблица 3.6 – Матрица угроз

	Разрушение (4)	Критическое состояние (3)	Тяжелое состояние (2)	«Легкие ушибы» (0,5)
Высокая вероятность (1)	ПОЛЕ «ВР» (4) Угроза: нет	ПОЛЕ «ВК» (3) Угроза: 1	ПОЛЕ «ВТ» (2) Угроза: 2	ПОЛЕ «ВЛ» (0,5) Угроза: 4
Средняя вероятность (0,5)	ПОЛЕ «СР» (2) Угроза: нет	ПОЛЕ «СК» (1,5) Угроза: нет	ПОЛЕ «СТ» (1) Угроза: 3	ПОЛЕ «СЛ» (0,25) Угроза: нет
Низкая вероятность (0,1)	ПОЛЕ «НР» (0,4) Угроза: нет	ПОЛЕ «НК» (0,3) Угроза: нет	ПОЛЕ «НТ» (0,2) Угроза: нет	ПОЛЕ «НЛ» (0,05) Угроза: нет

Поля, находящиеся в затемненной зоне, требуют повышенного внимания от руководства предприятия при разработке стратегии развития предприятия.

Составляем список сильных и слабых сторон предприятия (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Перечень сильных и слабых сторон предприятия

№	Сильные стороны
1	Широкий ассортимент продукции
2	Высококвалифицированный персонал. На предприятии предполагается с особой тщательностью подойти к подбору персонала с применением современных технологий отбора.
3	Целевая система ориентации бизнеса
4	Наличие передовых технологий производства.
5	Четкая финансово-инвестиционная политика предприятия
	Слабые стороны
1	Недостаточно эффективное продвижение продукции, обусловленное ограниченным размером финансовых ресурсов.
2	Отсутствие постоянных клиентов.
3	Недостаточно глубокие исследования потребительских предпочтений.
4	Недостаточный имидж на рынке.
5	Зависимость от поставщиков материалов

На основании произведенного анализа факторов внешней и внутренней среды организации формулируются стратегии функционирования и развития организации.

Наиболее приемлемой стратегией функционирования является стратегия фокусирования (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Характеристики стратегии фокусирования

Характеристики	Содержание характеристик
Стратегическая цель	Сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте, в котором потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка.
Основа конкурентного преимущества	Низкие издержки или товар, соответствующий требованиям и вкусам целевого сегмента.
Номенклатура продукции	Продукт, соответствующий особым нуждам целевого сегмента.
Особенности производства	Изготовление по заказу сегмента.

Рассмотрим формирование стратегии развития на основе матриц потребителя и производителя.

Предварительно выполняем качественный анализ, используя матрицу потребителя (таблица 3.9) и матрицу производителя (таблица 3.10).

Таблица 3.9 – Матрица потребителя

Оценка товара по цене				Оценка товара по качеству			
Показатель оценки цены	Уд. вес (0-1)	Оценка (балл)	Σ цена	Показатель оценки качества	Уд. вес (0-1)	Оценка (балл)	Σ качества
Уровень цен	0,5	8	4,0	Качество товара	0,3	8	2,4
Эффективность системы дифференциации цен	0,2	5	1,0	Надежность	0,25	9	2,25
Эластичность спроса по цене	0,2	7	1,4	Экологичность	0,2	8	1,6
Перекрестная эластичность с товарами-заменителями	0,1	3	0,3	Функциональность	0,25	7	1,75
Всего:	1,0	23	6,7	Всего:	1,0	32	8

Таблица 3.10 – Матрица производителя (поставщика)

Показатель оценки удельных издержек	Уд. вес (0-1)	Оценка а (балл)	Σ издержек	Показатель оценки факторов конкурентоспособности	Уд. вес (0-1)	Оценка (балл)	Σ конк.
Постоянные издержки	0,3	6	1,8	Ассортимент	0,2	9	1,8
Переменные издержки	0,4	7	2,8	Экологичность	0,25	8	2,0
Стоимость. Наличие экономии в масштабах	0,1	5	0,5	Надежность	0,25	7	1,75
Эффективная организация бизнес-процессов	0,2	5	1,0	Качество производства	0,3	9	2,7
Всего:	1,0	23	6,1	Всего:	1,0	33	8,25

Получив результаты анализа потребителя и поставщика. Определяем в качестве оптимальной стратегию концентрированного роста

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

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

Для нашего предприятия целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста.

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

- формирование и эффективное управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем,
- определение приоритетов инвестирования и направление корпоративных ресурсов в перспективные направления деятельности,
- обеспечение синергического эффекта среди родственных подразделений предприятия и превращение его в конкурентное преимущество [26].

Мы будем определять корпоративную стратегию с помощью SPASE-анализа (рисунок 3.2).

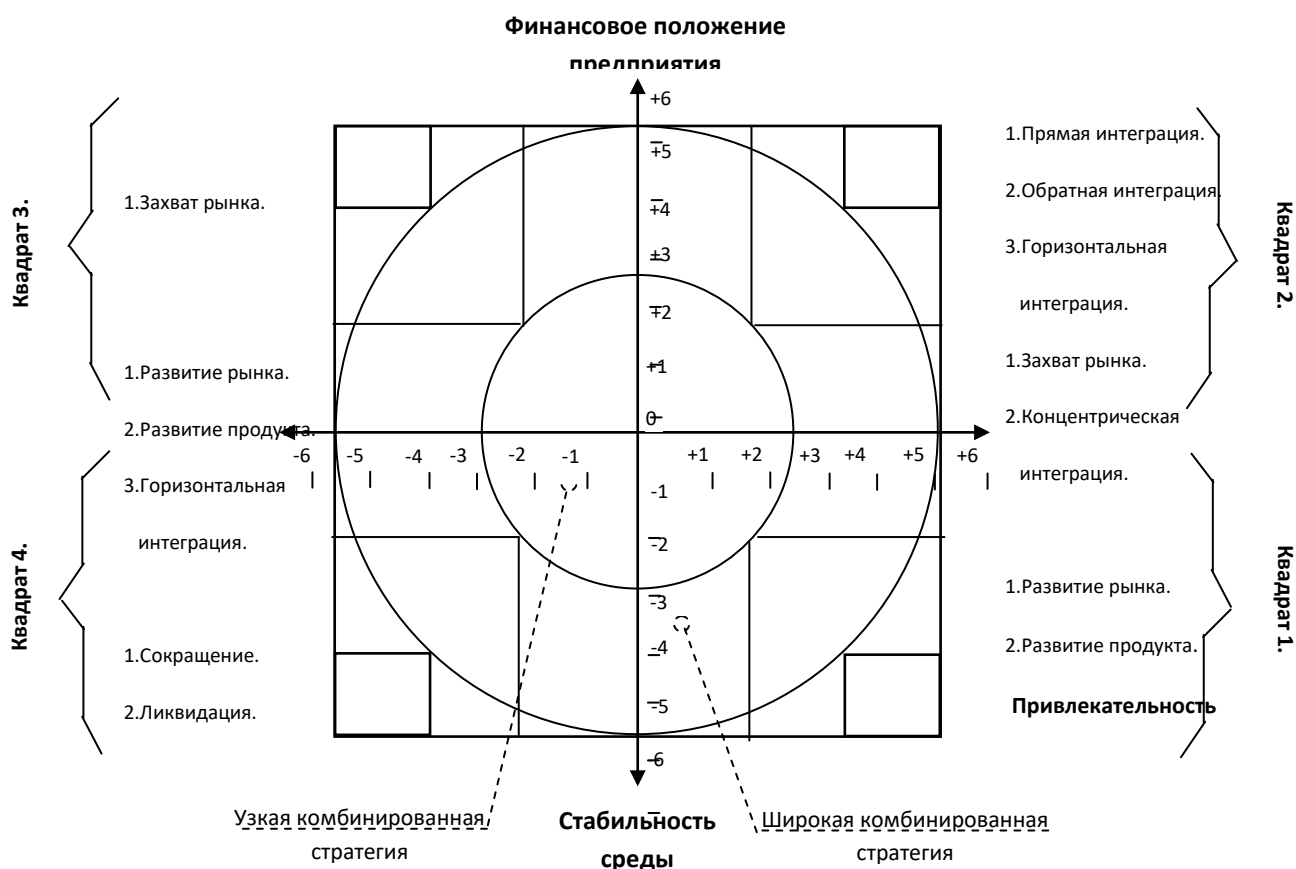


Рисунок 3.2 – Матрица SPASE-анализа

SPASE-анализ (СОПД: Стратегическая Оценка Положений и Действий).

Путем экспертной оценки, используя результаты анализа отрасли и ООО «Вышивай», получены средние количественные значения факторов SPASE-анализа. Средние значения определены для каждой из четырех групп факторов и показаны в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Значения факторов для предприятия ООО «Вышивай»

Фактор SPASE-анализа	Среднее значение факторов
Факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия	3,3
Факторы, определяющие финансовое положение предприятия	3,5
Факторы, определяющие стабильность среды	2,6
Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли	3,8

Матрица SPASE-анализа для ООО «Вышивай» показана на рисунке 3.3.

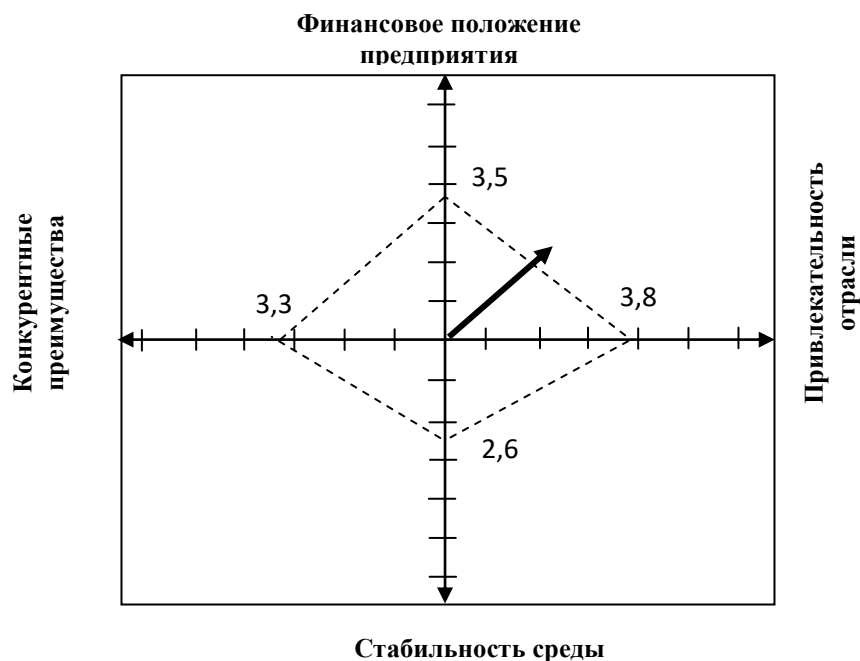


Рисунок 3.3 – Конкурентная позиция предприятия

Эта позиция характерна для ООО «Вышивай» в сравнительно нестабильном окружении. Предприятие не является лидером, но имеет ярко выраженное конкурентное преимущество, которое позволяет ему занимать достаточно хорошее положение на рынке и в дальнейшем занять на нем лидирующую роль.

Для этого рекомендуется осуществить ряд мероприятий:

- аккумулировать дополнительные финансовые ресурсы для усиления рыночного потенциала,
- укрепить службу маркетинга,
- направить дополнительные силы на укрепление качества выпускаемой продукции,
- инвестировать дополнительные средства в повышении производительности,
- сократить издержки,
- мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на рынке.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Предлагаемый к рассмотрению инвестиционный проект производства наборов для вышивания требует около 6,2 млн. руб. Предполагается, что на эту сумму предприятие закупит оборудование, осуществит подготовительные работы, сформирует оборотный капитал. Средний прогнозируемый доход, который будет приносить бизнес: 2,43 млн. руб. в год. Количество собственных денежных средств, необходимое для начала реализации проекта: 3200000 руб. В качестве кредитов будет привлечено 3 млн. руб. Предполагаемая дата начала проекта – 01.07.2018 года.

Источниками финансирования проекта будут взносы учредителей в уставный капитал в сумме 1200000 руб. и среднесрочный банковский кредит в сумме 3 млн. руб. Полученные кредитные средства будут направлены на

покупку оборудования. Еще 2 млн. руб. за счет целевых займов учредителей будут направлены на формирование оборотного капитала для начала производства. Банковский кредит в сумме 3000000 руб. будет получен под 14% годовых. Кредит предполагается погасить за 36 месяцев. Рассмотренные условия предлагает банк «Помсвязьбанк». Обеспечением кредита будет выступать имеющееся имущество в виде основного производственного оборудования, балансовая стоимость которого составляет 4132 тыс. руб.

Для получения доходов от проекта сначала требуется осуществить инвестиционные затраты. Чтобы предприятие начало свою производственную деятельность, необходимо произвести комплекс подготовительных мероприятий, с которым будет связана основная часть инвестиционных затрат проекта. Информация по календарному плану реализации проекта со сроками и статьями затрат приведена в таблице 3.12.

Таблица 3.12 - Календарный план реализации проекта

Название	Длительность, дн.	Дата начала	Дата окончания	Затраты этапа, руб.
Регистрация предприятия	10	01.07.2018	11.07.2018	14000
Подбор и наем персонала	12	11.07.2018	23.07.2018	3000
Оформление договора аренды помещения	3	11.07.2018	14.07.2018	1000
Подготовка помещения	7	14.07.2018	21.07.2018	60000
Покупка оборудования	4	21.07.2018	25.07.2018	4132000
Установка и наладка оборудования	4	25.07.2018	01.08.2018	40000
Пусконаладочные работы	3	01.08.2018	04.08.2018	10512
Производство	...	04.08.2018	...	...

Таким образом, покупка оборудования будет профинансирована на 27,4% за счет собственных средств, на 72,6% - за счет заемного капитала.

Финансирование оборотного капитала на 100% осуществляется за счет собственных средств.

Средняя месячная прибыль учредителей от реализации проекта составит 202,5 тыс. руб. План её распределения предусматривает, что 80% прибыли после уплаты налогов будет тратиться на выплату дивидендов учредителям, а 20% будет использоваться на развитие предприятия.

В соответствии с производственной программой предприятия и емкостью рынка объемы производства и сбыта определены следующим образом:

Таблица 3.13 - Планируемый объем поставок, ед.

Вид продукции	2018г.	2019г.	2020г. и далее
Большая	3000	27570	31300
Средняя	13500	77800	85200
Малая	11400	44400	49700

Спрос определяет максимальную цену, которую предприятие может запросить за свой товар. А минимальная цена определяется издержками фирмы на единицу продукции.

Предприятию необходимо производить расчёт и анализ издержек, так как за счёт снижения себестоимости продукции можно увеличить прибыль.

Себестоимость рассчитываем методом калькуляции по статьям затрат. Прямые затраты включаем в себестоимость путём прямого счёта, а косвенные путём пропорционального распределения. Плановая калькуляция себестоимости набора для вышивания среднего приведена в таблице 3.14.

Таблица 3.14 - Плановая калькуляция себестоимости набора для вышивания среднего

Наименование статей калькуляции	Сумма, руб.	Удельный вес в себестоимости, %
1. Материалы	192,7	70,37
2. Транспортно-заготовительные расходы	5,78	2,12
3. Энергия на технологические цели	4,7	1,72
4. Основная заработная плата производственных рабочих	15,5	5,66
5. Дополнительная заработная плата производственных рабочих	7,84	2,86
6. Отчисления на социальные нужды:	6,64	2,42
7. Износ инструментов и оснастки	7,06	2,58
8. Общепроизводственные расходы	13,18	4,81
Итого цеховая себестоимость	253,4	92,54
9. Общехозяйственные расходы	3,56	1,30
10. Потери от брака	7,6	2,78
Итого производственная себестоимость	264,56	96,62
11. Расходы на подготовку и освоение производства	5,3	1,93
12. Коммерческие расходы	3,96	1,45
Итого полная себестоимость	273,82	100,00

Расчёт отпускной цены набора для вышивания среднего производим исходя из их полной себестоимости, рассчитанной в плановой калькуляции себестоимости.

Таблица 3.15 - Расчет оптовой цены для набора для вышивания среднего

Полная себестоимость, руб.	Прибыль		НДС		Цена, руб.
	%	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	
273,82	65	177,98	18	81,32	533,12

Для определения точки безубыточности необходимо соотнести постоянные и переменные расходы на производство продукции с доходами от её реализации. Используем графический метод (рисунок 3.4).

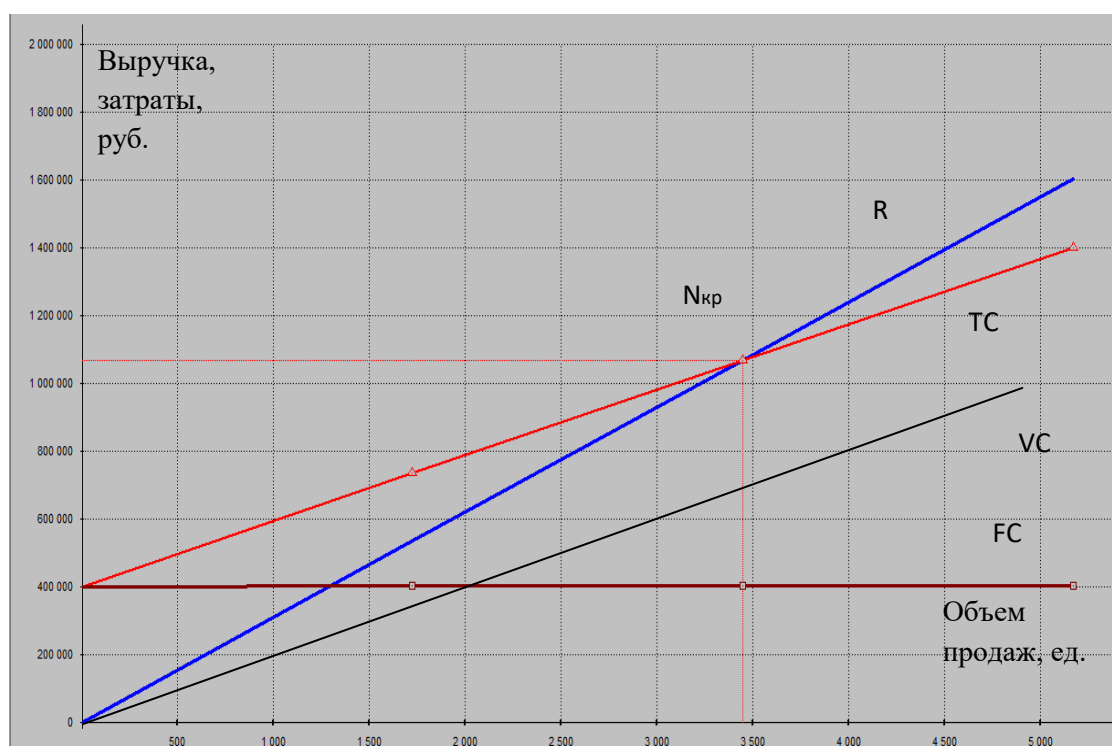


Рисунок 3.4 - График безубыточности набора для вышивания среднего за 2019 год

Из приведённого графика безубыточности ясно, что точка критического объёма производства, при котором выручка от реализации равна полной себестоимости, соответствует продаже 3475 единиц. Учитывая, что планируется объем продаж почти в 3 раза больше, можно рассчитывать на достаточный запас прочности предприятия «Вышивай».

Общая информация, характеризующая состояние доходов и расходов предприятия, приведена в приложении Б. Приведенные данные свидетельствуют о ежегодной наращивании чистой прибыли предприятия.

Баланс (приложение В) отражает структуру активов, обязательств и собственных средств предприятия на каждом этапе реализации проекта, стратегию управления капиталом организации, степень её зависимости от заёмных средств.

Из данных таблицы баланса за 2018 год суммарные текущие активы организации возросли на 6494 тыс. руб., в том числе за счет прироста оборотного капитала. Из данных таблицы финансовых показателей за 2016 год коэффициент ликвидности предприятия в момент организации составляет 38,64%.

Пассивная часть баланса характеризуется балансом собственных и заемных источников средств – в конце 2018 года он составляет 55 : 45 %. Предприятие через пять лет полностью рассчитывается по кредитам, что положительно характеризует его деятельность.

Интегральные показатели проекта, характеризующие его эффективность, представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	14,00 %
Период окупаемости	35 мес
Дисконтированный период окупаемости	39 мес
Средняя норма рентабельности	42,12 %
Чистый приведенный доход	3 711 612 руб.
Индекс прибыльности	1,62
Внутренняя норма рентабельности	30,96 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	16,45 %
Средний период до получения прибыли	1,24 года

Дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 14% годовых, составляет 39 месяцев.

Средняя норма рентабельности проекта равна 42,12 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются более чем в 1,4 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Чистый приведенный доход от реализации проекта за три года равен свыше 3,7 млн. руб., что также свидетельствует о выгоде проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ актуальных трендов потребления показал, потребители стремятся к соблюдению баланса между работой и личной жизнью, к финансовой стабильности, к обеспечению комфортной жизни, в том числе, удовлетворяя свое желание проводить больше времени с семьей и заниматься самореализацией.

Одним из доказательств смещения потребительского поведения на более высокие уровни пирамиды Маслоу является стремительный рост в последние 2-3 года сферы хобби и творчества, о чем свидетельствует открытие большого количества хобби-студий, развитие рынка товаров для хобби и творчества.

В последние несколько лет наблюдается активное развитие российского рынка товаров для хобби, творчества и рукоделия. Специалистами компании "SbS" рынок товаров для хобби и рукоделия оценивается в 40 млрд. руб. со среднегодовым приростом 14-16%. Несмотря на существенное влияние модных тенденция на данном рынке существуют сегменты, доля которых в структуре рынка практически не меняется. К такого рода сегментам относятся товары для вышивания. Наблюдается ежегодный рост данного сегмента рынка. Наибольшую долю в структуре рынка товаров для вышивания занимают наборы для вышивания, второе место в структуре потребления товаров для вышивания занимают нитки-мулине.

Таким образом, исследуемый рынок является динамично развивающимся, при этом бизнес не требует значительных капитальных вложений, что создает широкие возможности для освоения данного направления деятельности.

Ядром целевой аудитории являются люди в возрасте от 20 до 50 лет со средним уровнем дохода, предпочитающие высококачественный товар по приемлемому уровню цен, ориентирующимися при покупке на личный опыт,

рекомендации друзей и Интернет, покупающие продукцию один раз в несколько месяцев.

В течение 3 ближайших лет предприятие предполагает занять 0,5% данного сегмента рынка.

На предприятии будет производиться три типа наборов для вышивания.

Для обеспечения эффективного достижения целей организации была разработана организационная структура управления, представленная на слайде. При ее построении использован линейно – функциональный принцип, наиболее эффективный для малых предприятий.

Исходя из требований производства, была определена численность работников предприятия, составляющая 29 человек.

Для обеспечения устойчивого развития и целенаправленной деятельности в организации должны быть определены стратегические ориентиры ее функционирования, основным из которых является миссия. Миссия предприятия звучит следующим образом ««Быть лучшими в предоставлении возможности людям самореализовываться через любимые хобби посредством представления им разнообразную по художественным и техническим решениям продукцию для рукоделия». Также было определено видение компании.

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

В целях обеспечения эффективной деятельности предприятия был определен минимальный порогового производства по каждому виду

продукции. Как показали расчеты планируемый объем производства превышает пороговое значение минимум в 2 раза.

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

В результате расчета интегральных показателей было установлено, что дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 14% годовых, составляет 39 месяцев. Средняя норма рентабельности проекта равна 42,12 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются более чем в 1,4 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной. Чистый приведенный доход от реализации проекта за три года равен свыше 3,7 млн. руб.

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ. Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 192 с.
3. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.
4. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, Карамид А. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 400 с.
5. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
6. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2014. - 111 с.
7. Бизнес-план. Зарубежный и отечественный опыт. / под ред. Куракова Л.П.— М.: Финансы и статистика, 2013. - 175 с.
8. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.М. Бугаков, В.П. Бычков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
9. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2015. - 176 с.
10. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2015. - 123 с.

11. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. – 96 с.
12. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.
13. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2014. - 416 с.
14. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
15. Зайцев Н.Л. Производственная мощность предприятия: учебник / Н.Л. Зайцев. – М.: кзамен, 2015. – 413 с.
16. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов / Р.А. Коренченко. - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2014. – 286 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
18. Ладанов И.Д. Практический менеджмент / И.Д. Ладанов. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 541с.
19. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: современный учебник / А.К. Ляско. - М.: Дело АНХ, 2013. - 488 с.
20. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
21. Организация производства на предприятии: Учебник для техн. и эконом. спец. / Под ред. О.Г. Туровца, Б.Ю. Сербиновского. – М.: МарТ, 2016. – 464 с.
22. Основы менеджмента: учебник для вузов / под ред. А.А. Радугина. – М.: Изд-во «Центр», 2014. – 432 с.
23. Питерс Т. В поисках эффективного управления: пер. с англ. А.М. Бердяева / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 2014. – 350 с.

24. Попов С.А. Модульная программа для менеджеров. / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
25. Потапова А.А. Стратегический менеджмент (для бакалавров) / А.А. Потапова. - М.: КноРус, 2015. - 320 с.
26. Почивалова Н.П. Динамика и структура рынка продукции для хобби и рукоделия / Н.П. Почивалова // Практический маркетинг, 2017. - №14. – С. 78-86.
27. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
28. Рузляева С.М. Проблемы и перспективы развития рынка продукции для рукоделий / С.М. Рузляева // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. - №8. – С. 59-61
29. Рыбакова С.Н. Российский рынок продукции для хобби и рукоделий. Электронный ресурс // Режим доступа: www.ispress.ru/smi/prensa/financial-managment.htm
30. Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
31. Управление организацией: учебник для вузов / под ред. Н.Т. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 669 с.
32. Федорова Г.В. Информационные технологии бухгалтерского учета, анализа и аудита: уч. пособ. – 2-е изд. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. – 304 с.
33. Фурманов О.С. Организация и управление производством учебник для вузов / О.С. Фурманов.– М.: ИНФРА-М, 2015. – 773 с.
34. Финансы организаций (предприятий) / Под ред. Колчиной Н.В. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 320 с.
35. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М. ИНФРА-М, 2014. – 453 с.
36. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова, А.Т. Глаз. – Минск: Квилория В.Т., 2014. – 371 с.

37. Экономика организации: учебное пособие / Под ред. Л.Н. Чечевицына, Е.В. Хачадурова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 382 с.
38. Экономика организации (предприятия): учебник / Под ред. Н.А. Сафронов. – М.: Инфра-М, 2014. – 253 с.
39. Экономика организации: учебное пособие / Под ред. В.П. Самарина, Г.В. Черезов, Э.А. Карпов. – М.: КноРус, 2014. – 318 с.
40. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Под ред. И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – М.: Юрайт, 2015. – 510 с.
41. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна и Р.П. Колосовой. — М.: МГУ, 2014. – 426 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ



Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Вышивай»

Документы финансовой отчетности

Таблица Б.1 – Отчет о прибылях и убытках, руб.

Показатели	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1.2019	2.2019
Валовый объем продаж							547 501	550 166
Чистый объем продаж							547 501	550 166
Материалы и комплектующие							230 364	230 554
Суммарные прямые издержки							230 364	230 554
Валовая прибыль							317 137	319 611
Налог на имущество	110	110	110	3 776	3 392	4 092	4 053	4 009
Административные издержки	9 502	8 482	8 489	8 496	8 503	8 510	66 176	17 644
Производственные издержки	16 949	16 963	16 977	16 991	17 005	17 020	56 807	21 173
Маркетинговые издержки					5 782	3 064	28 106	17 900
Зарплата административного персонала	74 030	74 213	74 396	74 579	74 763	74 947	199 442	199 934
Зарплата производственного персонала							221 299	221 844
Зарплата маркетингового персонала							12 294	12 325
Суммарные постоянные издержки	100 481	99 657	99 862	100 066	106 053	103 540	584 124	490 821
Амортизация		100	100	100	709 758	18 092	23 369	23 369
Проценты по кредитам					4 441	18 914	18 914	18 838
Суммарные непроизводственные издержки		100	100	100	714 199	37 006	42 284	42 207
Другие доходы			770 000	450 000	992 000	180 000	250 000	180 000
Другие издержки	42 373			88 983	466 102	42 373		
Убытки предыдущих периодов		142 964	242 831			297 745	304 756	368 081
Прибыль до выплаты налога	-142 964	-242 831	427 098	257 075	-297 745	-304 756	-368 081	-405 507
Прибыль от курсовой разницы								
Налогооблагаемая прибыль	-142 964	-242 831	427 098	257 075	-297 745	-304 756	-368 081	-405 507
Налог на прибыль			85 420	51 415				
Чистая прибыль	-142 964	-242 831	341 678	205 660	-297 745	-304 756	-368 081	-405 507

Продолжение таблицы Б.1

Показатели	3.2019	4.2019	5.2019	6.2019	7.2019	8.2019	9.2019	10.2019
Валовый объем продаж	552 844	555 535	649 425	652 586	691 695	767 276	771 011	799 830
Чистый объем продаж	552 844	555 535	649 425	652 586	691 695	767 276	771 011	799 830
Материалы и комплектующие	230 745	230 936	268 850	269 073	284 040	313 790	314 052	324 500
Суммарные прямые издержки	230 745	230 936	268 850	269 073	284 040	313 790	314 052	324 500
Валовая прибыль	322 098	324 599	380 575	383 513	407 655	453 486	456 959	475 330
Налог на имущество	3 965	3 921	3 883	3 838	3 794	3 749	3 711	3 667
Административные издержки	17 659	17 674	17 688	17 703	40 828	17 747	17 776	17 806
Производственные издержки	21 131	24 077	27 088	27 111	52 691	27 178	27 223	24 257
Маркетинговые издержки	17 915	28 176	17 945	17 960	25 164	14 918	14 942	25 289
Зарплата административного персонала	200 427	200 921	201 417	201 914	202 411	202 746	203 081	203 416
Зарплата производственного персонала	222 392	222 940	223 490	224 041	224 594	224 964	225 336	225 708
Зарплата маркетингового персонала	12 355	12 386	12 416	12 447	12 477	12 498	12 519	12 539
Суммарные постоянные издержки	491 879	506 173	500 044	501 175	558 166	500 051	500 877	509 016
Амортизация	23 369	23 369	23 369	23 369	23 369	23 369	23 369	23 369
Проценты по кредитам	18 511	18 184	17 858	17 531	17 204	16 878	16 551	16 224
Суммарные непроизводственные издержки	41 880	41 554	41 227	40 900	40 573	40 247	39 920	39 593
Другие доходы	215 000	240 000	160 000	160 000	210 000	70 000	90 000	81 000
Другие издержки								
Убытки предыдущих периодов	405 507	406 132	393 181	397 760	400 159	385 037	405 598	403 147
Прибыль до выплаты налога	-406 132	-393 181	-397 760	-400 159	-385 037	-405 598	-403 147	-399 094
Прибыль от курсовой разницы								
Налогооблагаемая прибыль	-406 132	-393 181	-397 760	-400 159	-385 037	-405 598	-403 147	-399 094
Налог на прибыль								
Чистая прибыль	-406 132	-393 181	-397 760	-400 159	-385 037	-405 598	-403 147	-399 094

Продолжение таблицы Б.1

Показатели	11.2019	12.2019	1кв. 2020г.	2кв. 2020г.	3кв. 2020г.	4кв. 2020г.	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.
Валовый объем продаж	803 723	849 052	2 987 704	3 234 005	3 506 535	3 566 351	3 901 246	4 098 257
Чистый объем продаж	803 723	849 052	2 987 704	3 234 005	3 506 535	3 566 351	3 901 246	4 098 257
Материалы и комплектующие	324 768	341 693	1 164 282	1 245 173	1 334 209	1 340 828	1 450 349	1 509 144
Суммарные прямые издержки	324 768	341 693	1 164 282	1 245 173	1 334 209	1 340 828	1 450 349	1 509 144
Валовая прибыль	478 954	507 359	1 823 422	1 988 832	2 172 326	2 225 523	2 450 897	2 589 113
Налог на имущество	3 621	3 587	10 009	9 721	9 443	9 155	8 867	8 578
Административные издержки	17 835	17 865	77 878	54 576	105 105	55 119	79 390	55 485
Производственные издержки	21 342	21 317	109 234	68 254	102 663	81 307	111 349	69 393
Маркетинговые издержки	14 992	15 017	56 125	56 404	56 684	56 965	57 209	57 352
Зарплата административного персонала	203 752	204 089	620 403	623 482	626 576	629 686	633 326	638 024
Зарплата производственного персонала	226 081	226 454	688 392	691 808	695 242	698 692	702 732	707 944
Зарплата маркетингового персонала	12 560	12 581	38 244	38 434	38 625	38 816	39 041	39 330
Суммарные постоянные издержки	496 562	497 322	1 590 276	1 532 957	1 624 895	1 560 585	1 623 047	1 567 527
Амортизация	24 271	17 327	51 981	51 981	51 981	51 981	51 981	51 981
Проценты по кредитам	15 897	15 571	38 871	35 931	32 991	30 050	27 110	24 170
Суммарные непроизводственные издержки	40 168	32 897	90 852	87 912	84 971	82 031	79 091	76 150
Другие доходы	57 000	30 000						
Другие издержки			140 000	350 000	425 000	546 000	720 000	925 000
Убытки предыдущих периодов	399 094	403 491	315 266	322 981	314 739	286 722	258 970	239 077
Прибыль до выплаты налога	-403 491	-399 938	-322 981	-314 739	-286 722	-258 970	-239 077	-227 220
Прибыль от курсовой разницы								
Налогооблагаемая прибыль	-403 491	-399 938	-322 981	-314 739	-286 722	-258 970	-239 077	-227 220
Чистая прибыль	-403 491	-399 938	-322 981	-314 739	-286 722	-258 970	-239 077	-227 220

Окончание таблицы Б.1

Показатели	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	1кв. 2022г.	2кв. 2022г.	3кв. 2022г.	4кв. 2022г.	1-6.2023
Валовый объем продаж	4 274 626	4 395 891	4 735 886	4 876 836	5 179 391	5 359 349	11 532 771
Чистый объем продаж	4 274 626	4 395 891	4 735 886	4 876 836	5 179 391	5 359 349	11 532 771
Материалы и комплектующие	1 559 041	1 588 029	1 693 062	1 722 900	1 808 060	1 848 608	3 946 705
Суммарные прямые издержки	1 559 041	1 588 029	1 693 062	1 722 900	1 808 060	1 848 608	3 946 705
Валовая прибыль	2 715 585	2 807 863	3 042 824	3 153 936	3 371 331	3 510 741	7 586 067
Налог на имущество	8 331	8 088	7 845	7 603	7 372	7 129	13 530
Административные издержки	106 635	55 761	80 230	56 224	108 280	56 783	138 712
Производственные издержки	104 147	82 253	112 532	70 315	105 764	83 763	185 894
Маркетинговые издержки	57 495	57 638	57 820	58 107	58 395	58 685	117 795
Зарплата административного персонала	642 756	647 523	651 795	655 030	658 281	661 548	1 327 468
Зарплата производственного персонала	713 195	718 485	723 225	726 814	730 421	734 046	1 472 944
Зарплата маркетингового персонала	39 622	39 916	40 179	40 379	40 579	40 780	81 830
Суммарные постоянные издержки	1 663 850	1 601 575	1 665 782	1 606 868	1 701 720	1 635 605	3 324 643
Амортизация	43 647	43 647	43 647	43 647	43 647	43 647	87 294
Проценты по кредитам	21 229	18 289	15 349	12 408	9 468	6 528	2 496
Суммарные непроизводственные издержки	64 876	61 936	58 996	56 055	53 115	50 175	89 790
Другие доходы							
Другие издержки	945 000	310 000					
Убытки предыдущих периодов	227 220	193 692					
Прибыль до выплаты налога	-193 692	632 571	1 310 201	1 483 410	1 609 125	1 817 832	4 158 103
Прибыль от курсовой разницы							0
Налогооблагаемая прибыль	-193 692	632 571	1 310 201	1 483 410	1 609 125	1 817 832	4 158 103
Налог на прибыль		126 514	262 040	296 682	321 825	363 566	831 621
Чистая прибыль	-193 692	506 057	1 048 161	1 186 728	1 287 300	1 454 265	3 326 483

Таблица Б.2 - Кэш-фло, руб.

Показатели	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1.2019	2.2019
Поступления от продаж							646 051	649 195
Затраты на материалы и комплектующие							274 733	271 108
Суммарные прямые издержки							274 733	271 108
Общие издержки	31 212	30 025	30 050	30 075	36 922	33 740	178 285	66 927
Затраты на персонал	55 000	55 136	55 272	55 408	55 545	55 682	321 720	322 513
Суммарные постоянные издержки	86 212	85 161	85 321	85 483	92 467	89 421	500 005	389 441
Другие поступления			770 000	450 000	992 000	180 000	250 000	180 000
Другие выплаты								
Налоги	19 030	6 689	14 544	100 336	50 029	-70 265	109 801	141 035
Кэш-фло от операционной деятельности	-105 242	-91 849	670 135	264 181	849 504	160 844	11 513	27 611
Затраты на приобретение активов	60 000	250 000	2 090 909	159 091	300 000	100 000		
Другие издержки подготовительного периода	50 000			105 000	550 000	50 000		
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-110 000	-250 000	- 2 090 909	-264 091	-850 000	-150 000		
Займы		375 000	1 125 000					
Выплаты в погашение займов								6 818
Выплаты процентов по займам					4 441	18 914	18 914	18 838
Кэш-фло от финансовой деятельности		375 000	1 125 000		-4 441	-18 914	-18 914	-25 656
Баланс наличности на начало периода	500 000	284 758	317 909	22 134	22 225	17 288	9 217	1 815
Баланс наличности на конец периода	284 758	317 909	22 134	22 225	17 288	9 217	1 815	3 770

Продолжение таблицы Б.2

Показатели	3.2019	4.2019	5.2019	6.2019	7.2019	8.2019	9.2019	10.2019
Поступления от продаж	652 355	655 531	766 322	770 052	816 200	905 386	909 793	943 799
Затраты на материалы и комплектующие	271 374	271 679	320 237	316 285	334 395	369 347	373 508	382 097
Суммарные прямые издержки	271 374	271 679	320 237	316 285	334 395	369 347	373 508	382 097
Общие издержки	66 912	82 513	74 011	74 073	140 047	70 614	70 731	79 475
Затраты на персонал	323 309	324 106	324 905	325 707	326 510	327 049	327 589	328 130
Суммарные постоянные издержки	390 221	406 620	398 917	399 779	466 557	397 664	398 320	407 606
Другие поступления	215 000	240 000	160 000	160 000	210 000	70 000	90 000	81 000
Другие выплаты								
Налоги	159 330	172 077	158 384	169 451	182 533	165 292	184 343	195 804
Кэш-фло от операционной деятельности	46 431	45 155	48 784	44 536	42 715	43 083	43 622	39 292
Затраты на приобретение активов								
Другие издержки подготовительного периода								
Кэш-фло от инвестиционной деятельности								
Займы								
Выплаты в погашение займов	27 273	27 273	27 273	27 273	27 273	27 273	27 273	27 273
Выплаты процентов по займам	18 511	18 184	17 858	17 531	17 204	16 878	16 551	16 224
Кэш-фло от финансовой деятельности	-45 784	-45 457	-45 130	-44 804	-44 477	-44 150	-43 824	-43 497
Баланс наличности на начало периода	3 770	4 417	4 115	7 768	7 501	5 739	4 673	4 471
Баланс наличности на конец периода	4 417	4 115	7 768	7 501	5 739	4 673	4 471	266

Продолжение таблицы Б.2

Показатели	11.2019	12.2019	1 кв. 2020г.	2 кв. 2020г.	3 кв. 2020г.	4 кв. 2020г.	1 кв. 2021г.
Поступления от продаж	948 393	1 001 881	3 525 491	3 816 126	4 137 711	4 208 294	4 603 470
Затраты на материалы и комплектующие	382 292	402 013	1 375 531	1 464 524	1 576 012	1 583 969	1 713 175
Суммарные прямые издержки	382 292	402 013	1 375 531	1 464 524	1 576 012	1 583 969	1 713 175
Общие издержки	63 919	63 954	287 020	211 495	312 054	228 201	292 579
Затраты на персонал	328 672	329 215	1 000 772	1 005 738	1 010 730	1 015 746	1 021 618
Суммарные постоянные издержки	392 592	393 169	1 287 792	1 217 234	1 322 784	1 243 947	1 314 198
Другие поступления	57 000	30 000					
Другие выплаты			140 000	350 000	425 000	546 000	720 000
Налоги	187 281	190 512	634 458	668 817	695 167	724 366	741 287
Кэш-фло от операционной деятельности	43 229	46 188	87 711	115 551	118 748	110 012	114 810
Затраты на приобретение активов							
Другие издержки подготовительного периода							
Кэш-фло от инвестиционной деятельности							
Займы							
Выплаты в погашение займов	27 273	27 273	81 818	81 818	81 818	81 818	81 818
Выплаты процентов по займам	15 897	15 571	38 871	35 931	32 991	30 050	27 110
Кэш-фло от финансовой деятельности	-43 170	-42 843	-120 689	-117 749	-114 809	-111 868	-108 928
Баланс наличности на начало периода	266	325	36 168	3 190	991	4 931	3 074
Баланс наличности на конец периода	325	3 669	3 190	991	4 931	3 074	8 956

Окончание таблицы Б.2

Показатели	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	1кв. 2022г.	2кв. 2022г.	3кв. 2022г.	4кв. 2022г.	1-6.2023
Поступления от продаж	4 835 943	5 044 058	5 187 152	5 588 345	5 754 667	6 111 681	6 324 032	13 608 670
Затраты на материалы и комплектующие	1 775 699	1 841 380	1 875 599	1 999 513	2 027 877	2 135 329	2 183 396	4 653 101
Суммарные прямые издержки	1 775 699	1 841 380	1 875 599	1 999 513	2 027 877	2 135 329	2 183 396	4 653 101
Общие издержки	215 031	316 567	230 869	295 688	217 882	321 478	235 093	522 032
Затраты на персонал	1 029 196	1 036 829	1 044 520	1 051 411	1 056 629	1 061 873	1 067 143	2 141 339
Суммарные постоянные издержки	1 244 227	1 353 396	1 275 389	1 347 099	1 274 511	1 383 351	1 302 236	2 663 372
Другие поступления								
Другие выплаты	925 000	945 000	310 000					
Налоги	793 720	797 767	886 649	1 098 900	1 198 348	1 222 857	1 312 793	2 832 128
Кэш-фло от операционной деятельности	97 297	106 516	839 515	1 142 834	1 253 931	1 370 144	1 525 607	3 460 070
Затраты на приобретение активов								
Другие издержки подготовительного периода								
Кэш-фло от инвестиционной деятельности								
Займы								
Выплаты в погашение займов	81 818	81 818	81 818	81 818	81 818	81 818	81 818	75 000
Выплаты процентов по займам	24 170	21 229	18 289	15 349	12 408	9 468	6 528	2 496
Кэш-фло от финансовой деятельности	-105 988	-103 047	-100 107	-97 167	-94 226	-91 286	-88 346	-77 496
Баланс наличности на начало периода	8 956	265	3 733	743 141	1 788 808	2 948 513	4 227 371	5 664 632
Баланс наличности на конец периода	265	3 733	743 141	1 788 808	2 948 513	4 227 371	5 664 632	9 047 206

Таблица Б.3 – Баланс, руб.

Показатели	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1.2019
Денежные средства	284 758	317 909	22 134	22 225	17 288	9 217	1 815
Сырье, материалы и комплектующие							2 460
Краткосрочные prepaid расходы	12 278	4 360			82 363	1 514	
Суммарные текущие активы	297 036	322 269	22 134	22 225	99 651	10 732	4 276
Основные средства	60 000	60 000	60 000	2 060 000	1 860 000	2 260 000	2 260 000
Накопленная амортизация		100	200	300	10 058	28 150	51 519
Остаточная стоимость основных средств:	60 000	59 900	59 800	2 059 700	1 849 942	2 231 850	2 208 481
Здания и сооружения				500 000			
Оборудование	60 000	59 900	59 800	1 559 700	1 849 942	2 231 850	2 208 481
Инвестиции в основные фонды		250 000	2 340 909	500 000	300 000		
СУММАРНЫЙ АКТИВ	357 036	632 169	2 422 843	2 581 925	2 249 593	2 242 582	2 212 756
Отсроченные налоговые платежи			81 165	34 586			33 499
Краткосрочные займы		40 909	170 455	197 727	225 000	252 273	279 545
Суммарные краткосрочные обязательства		40 909	251 620	232 314	225 000	252 273	313 045
Долгосрочные займы		334 091	1 329 545	1 302 273	1 275 000	1 247 727	1 220 455
Капитал внесенный сверх номинала	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Добавочный капитал	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000
Нераспределенная прибыль	-142 964	-242 831	341 678	547 338	249 593	242 582	179 257
Суммарный собственный капитал	357 036	257 169	841 678	1 047 338	749 593	742 582	679 257
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	357 036	632 169	2 422 843	2 581 925	2 249 593	2 242 582	2 212 756

Продолжение таблицы Б.3

Показатели	2.2019	3.2019	4.2019	5.2019	6.2019	7.2019	8.2019
Денежные средства	3 770	4 417	4 115	7 768	7 501	5 739	4 673
Сырье, материалы и комплектующие	1 659	891	192	2 729	1 695	1 040	256
Краткосрочные prepaid расходы							
Суммарные текущие активы	5 429	5 309	4 308	10 498	9 196	6 779	4 929
Основные средства	2 260 000	2 260 000	2 260 000	2 260 000	2 260 000	2 260 000	2 260 000
Накопленная амортизация	74 888	98 258	121 627	144 996	168 365	191 734	215 103
Остаточная стоимость основных средств:	2 185 112	2 161 742	2 138 373	2 115 004	2 091 635	2 068 266	2 044 897
Здания и сооружения							
Оборудование	2 185 112	2 161 742	2 138 373	2 115 004	2 091 635	2 068 266	2 044 897
Инвестиции в основные фонды							
СУММАРНЫЙ АКТИВ	2 190 541	2 167 051	2 142 681	2 125 502	2 100 831	2 075 045	2 049 825
Отсроченные налоговые платежи	55 528	59 936	49 888	64 560	69 560	55 926	78 540
Краткосрочные займы	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Суммарные краткосрочные обязательства	355 528	359 936	349 888	364 560	369 560	355 926	378 540
Долгосрочные займы	1 193 182	1 165 909	1 138 636	1 111 364	1 084 091	1 056 818	1 029 545
Капитал внесенный сверх номинала	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Добавочный капитал	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000
Нераспределенная прибыль	141 831	141 206	154 157	149 578	147 179	162 301	141 740
Суммарный собственный капитал	641 831	641 206	654 157	649 578	647 179	662 301	641 740
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	2 190 541	2 167 051	2 142 681	2 125 502	2 100 831	2 075 045	2 049 825

Продолжение таблицы Б.3

Показатели	9.2019	10.2019	11.2019	12.2019	1кв. 2020г.	2кв. 2020г.	3кв. 2020г.
Денежные средства	4 471	266	325	3 669	3 190	991	4 931
Сырье, материалы и комплектующие	2 736	2 047	1 255	250	4 132	82	1 477
Краткосрочные prepaid расходы							
Суммарные текущие активы	7 207	2 313	1 579	3 919	7 322	1 074	6 407
Основные средства	2 260 000	2 260 000	2 260 000	2 260 000	2 260 000	2 260 000	2 260 000
Накопленная амортизация	238 472	261 842	286 113	303 439	459 381	511 362	563 343
Остаточная стоимость основных средств:	2 021 528	1 998 158	1 973 887	1 956 561	1 800 619	1 748 638	1 696 657
Здания и сооружения							
Оборудование	2 021 528	1 998 158	1 973 887	1 956 561	1 800 619	1 748 638	1 696 657
Инвестиции в основные фонды							
СУММАРНЫЙ АКТИВ	2 028 734	2 000 471	1 975 467	1 960 480	1 807 941	1 749 711	1 703 064
Отсроченные налоговые платежи	82 271	77 227	83 892	92 625	108 584	123 930	131 085
Краткосрочные займы	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Суммарные краткосрочные обязательства	382 271	377 227	383 892	392 625	408 584	423 930	431 085
Долгосрочные займы	1 002 273	975 000	947 727	920 455	675 000	593 182	511 364
Капитал внесенный сверх номинала	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Добавочный капитал	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000
Нераспределенная прибыль	144 191	148 244	143 847	147 400	224 357	232 599	260 616
Суммарный собственный капитал	644 191	648 244	643 847	647 400	724 357	732 599	760 616
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	2 028 734	2 000 471	1 975 467	1 960 480	1 807 941	1 749 711	1 703 064

Продолжение таблицы Б.3

Показатели	4кв. 2020г.	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	1кв. 2022г.
Денежные средства	3 074	8 956	265	3 733	743 141	1 788 808
Сырье, материалы и комплектующие	2 995	4 490	176	1 626	3 088	4 529
Краткосрочные prepaid расходы						
Суммарные текущие активы	6 069	13 445	440	5 359	746 229	1 793 337
Основные средства	2 260 000	2 260 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000
Накопленная амортизация	615 324	667 305	619 285	662 932	706 579	750 226
Остаточная стоимость основных средств:	1 644 676	1 592 695	1 540 715	1 497 068	1 453 421	1 409 774
Здания и сооружения						
Оборудование	1 644 676	1 592 695	1 540 715	1 497 068	1 453 421	1 409 774
Инвестиции в основные фонды						
СУММАРНЫЙ АКТИВ	1 650 745	1 606 141	1 541 155	1 502 426	2 199 649	3 203 110
Отсроченные налоговые платежи	132 831	150 153	155 128	164 689	243 982	281 100
Краткосрочные займы	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Суммарные краткосрочные обязательства	432 831	450 153	455 128	464 689	543 982	581 100
Долгосрочные займы	429 545	347 727	265 909	184 091	102 273	20 455
Капитал внесенный сверх номинала	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Добавочный капитал	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000
Нераспределенная прибыль	288 368	308 261	320 118	353 646	1 053 395	2 101 556
Суммарный собственный капитал	788 368	808 261	820 118	853 646	1 553 395	2 601 556
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	1 650 745	1 606 141	1 541 155	1 502 426	2 199 649	3 203 110

Окончание таблицы Б.3

Показатели	2кв. 2022г.	3кв. 2022г.	4кв. 2022г.	1-6.2023
Денежные средства	2 948 513	4 227 371	5 664 632	9 047 206
Сырье, материалы и комплектующие	168	1 709	3 436	37
Краткосрочные prepaid расходы				
Суммарные текущие активы	2 948 681	4 229 080	5 668 068	9 047 243
Основные средства	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000
Накопленная амортизация	793 873	837 520	881 167	968 462
Остаточная стоимость основных средств:	1 366 127	1 322 480	1 278 833	1 191 538
Здания и сооружения				
Оборудование	1 366 127	1 322 480	1 278 833	1 191 538
Инвестиции в основные фонды				
СУММАРНЫЙ АКТИВ	4 314 807	5 551 559	6 946 901	10 238 781
Отсроченные налоговые платежи	287 887	319 157	342 052	382 450
Краткосрочные займы	238 636	156 818	75 000	
Суммарные краткосрочные обязательства	526 523	475 975	417 052	382 450
Долгосрочные займы				
Капитал внесенный сверх номинала	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Добавочный капитал	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000
Нераспределенная прибыль	3 288 284	4 575 584	6 029 849	9 356 332
Суммарный собственный капитал	3 788 284	5 075 584	6 529 849	9 856 332
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	4 314 807	5 551 559	6 946 901	10 238 781

Расширенная аннотация

Организация и разработка системы управления предприятия наборов
для вышивания

Автор: Гуляева Татьяна Александровна

Руководитель: к.э.н., доцент Сенаторов Д.В.

Анализ актуальных трендов потребления показал, потребители стремятся к соблюдению баланса между работой и личной жизнью, к финансовой стабильности, к обеспечению комфортной жизни, в том числе, удовлетворяя свое желание проводить больше времени с семьей и заниматься самореализацией.

Одним из доказательств смещения потребительского поведения на более высокие уровни пирамиды Маслоу является стремительный рост в последние 2-3 года сферы хобби и творчества, о чем свидетельствует открытие большого количества хобби-студий, развитие рынка товаров для хобби и творчества.

В последние несколько лет наблюдается активное развитие российского рынка товаров для хобби, творчества и рукоделия. Специалистами компании "SbS" рынок товаров для хобби и рукоделия оценивается в 40 млрд. руб. со среднегодовым приростом 14-16%. Несмотря на существенное влияние модных тенденция на данном рынке существуют сегменты, доля которых в структуре рынка практически не меняется. К такого рода сегментам относятся товары для вышивания. Наблюдается ежегодный рост данного сегмента рынка. Наибольшую долю в структуре рынка товаров для вышивания занимают наборы для вышивания, второе место в структуре потребления товаров для вышивания занимают нитки-мулине.

Таким образом, исследуемый рынок является динамично развивающимся, при этом бизнес не требует значительных капитальных вложений, что создает широкие возможности для освоения данного направления деятельности.

Ядром целевой аудитории являются люди в возрасте от 20 до 50 лет со средним уровнем дохода, предпочитающие высококачественный товар по приемлемому уровню цен, ориентирующимися при покупке на личный опыт, рекомендации друзей и Интернет, покупающие продукцию один раз в несколько месяцев.

В течение 3 ближайших лет предприятие предполагает занять 0,5% данного сегмента рынка.

На предприятии будет производиться три типа наборов для вышивания.

Для обеспечения эффективного достижения целей организации была разработана организационная структура управления, представленная на слайде. При ее построении использован линейно – функциональный принцип, наиболее эффективный для малых предприятий (рисунок 1).



Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Вышивай»

Исходя из требований производства, была определена численность работников предприятия, составляющая 29 человек.

Для обеспечения устойчивого развития и целенаправленной деятельности в организации должны быть определены стратегические ориентиры ее функционирования, основным из которых является миссия. Миссия предприятия звучит следующим образом ««Быть лучшими в

предоставлении возможности людям самореализовываться через любимые хобби посредством представления им разнообразную по художественным и техническим решениям продукцию для рукоделия». Также было определено видение компании.

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

В целях обеспечения эффективной деятельности предприятия был определен минимальный порогового производства по каждому виду продукции. Как показали расчеты планируемый объем производства превышает пороговое значение минимум в 2 раза.

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

В результате расчета интегральных показателей было установлено, что дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 14% годовых, составляет 39 месяцев. Средняя норма рентабельности проекта равна 42,12 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются более чем в 1,4 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной. Чистый приведенный доход от реализации проекта за три года равен свыше 3,7 млн. руб.

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