

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 бакалавра 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

Бакалаврская работа

на тему

Разработка системы управления ателье по пошиву танцевальных
КОСТЮМОВ

Студент группы 14ТЗЭМ31
(номер группы)

(подпись, дата)

Земскова Екатерина
Владиславовна

(фио полностью)

Руководитель К.Э.Н., доцент
(должность)

ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

(подпись, дата)

Пащенко Т.Ю.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер _____
(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

« » 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Земсковой Екатерины Владиславовны
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы Разработка системы управления ателье по пошиву танцевальных костюмов

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» №	от «	»	2017 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

1. Маркетинговые исследования рынка

2. Техничко-технологическое обоснование производства продукции

3. Формирование системы эффективного управления предприятием

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	Маркетинговые исследования рынка	20%		
2	Технико-технологическое обоснование производства продукции	25%		
3	Формирование системы эффективного управления предприятием	35%		
4	Подготовка презентации	10%		
5	Подготовка доклада	10%		

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка 116 листов, 20 рисунков, 24 таблиц, 43 источников, 5 приложений. Графическая часть 16 слайдов.

Объектом разработки является комплекс мероприятий по организации ателье по пошиву танцевальных костюмов в г. Пензе.

Цель работы – разработать комплекс управленческих, маркетинговых, производственных и экономических решений по созданию ателье по пошиву танцевальных костюмов в г. Пензе.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования конкурентов и потребителей, разработаны мероприятия по подготовке производства, продвижению продукции и стимулированию сбыта, оценены конкурентные позиции предприятия и услуг, проведен финансовый анализ инвестиций и результатов разработанных мероприятий.

Расчет эффективности инвестиций показал, что инвестиции окупаются в течение 20 месяцев.

Комплекс разработанных мероприятий имеет высокую степень детализации, поэтому приведенные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Маркетинговые исследования рынка	8
1.1 Анализ рынка	8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ	14
1.3 Изучение потребителей	15
2 Техничко-технологическое обоснование производства продукции	19
2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности	19
2.2 Технология производства продукции	24
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов	27
3 Формирование системы эффективного управления предприятием	43
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом	43
3.2 Формирование стратегий организации	55
3.3 Управление качеством в организации	74
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	91
Заключение	101
Список использованных источников	103
Приложение А Структура управления	107
Приложение Б Дерево целей и задач	108
Приложение В Отчет о финансовых результатах	110
Приложение Г Отчет о движении денежных средств	112
Приложение Д Расширенная аннотация	114

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день на российском рынке существует не так много областей, где еще есть резервы и потенциал для стремительного развития. Рынок спортивной одежды относится именно к таким сегментам. Эксперты полагают, что объем его через пять лет увеличится почти в два раза.

Рынок спортивной одежды в России в последние годы стал одним из наиболее динамично развивающихся сегментов. И резервы роста еще далеко не исчерпаны.

Важно отметить, что темпы роста этого рынка в денежном выражении (около 20–30% ежегодно) значительно выше, чем в натуральном, что свидетельствует об увеличении доли рынка среднего и верхнего сегментов.

Среди причин роста рынка спортивной одежды (а именно одежды для танцев, выступлений) основными являются:

- стремление населения к здоровому образу жизни, к привлекательной внешности;
- популяризация развития личных творческих способностей.

В связи с вышесказанным организация ателье по производству танцевальных костюмов является весьма перспективным видом бизнеса.

Целью бакалаврской работы является разработка комплекса организационных, маркетинговых, технологических производственных мер по созданию предприятия, производящего и реализующего танцевальных костюмов.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- проанализировать рынок одежды для танцев в России и Пензенской области;
- разработать систему стратегических целей развития данного предприятия;

- определить стратегию функционирования и развития предприятия по производству одежды для танцев;
- определить технологию производства одежды для танцев;
- разработать структуру управления предприятия;
- сформировать политику предложения и продвижения производимой продукции;
- дать финансовое обоснование предлагаемым мероприятиям.

Объектом исследования является система производства и реализации танцевальных костюмов.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам бизнес-планирования в современных экономических условиях.

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

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

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Несмотря на все больше растущее желание людей развития творческих способностей, достижения спортивных высот, да и просто ведения здорового образа жизни, а именно занятия разными видами танцев, приобретение специальной танцевальной одежды в г. Пензе может оказаться большой проблемой. В крупных городах она не столь актуальна, так как там существуют специализированные ателье по пошиву танцевальной одежды и интернет-магазины. А вот жители нашего региона вынуждены искать портних или покупать одежду без возможности примерки и большого выбора через интернет.

Если обычные ателье, предоставляющие стандартный перечень услуг по пошиву и ремонту одежды, встречаются в каждом районе города, то ателье, с эксклюзивной услугой – пошив танцевальных костюмов, новинка для Пензы.

Но, несмотря на это, конкуренция на данном рынке есть, и она достаточно высокая. Главными конкурентами, будут являться ателье, расположенные в территориальной близости (в том же районе), частные портные (работающие на дому) и интернет-магазины танцевальных костюмов.

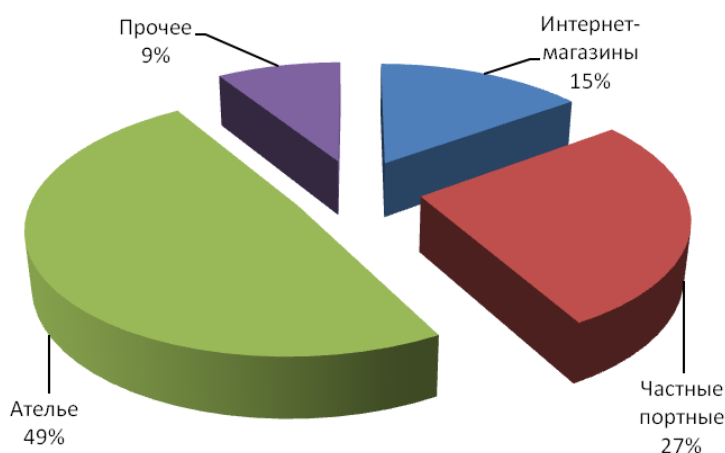


Рисунок 1.1 – Основные конкуренты Ателье «Стиль Танца».

По рисунку 1.1 можно сказать, что основными конкурентами Ателье «Стиль Танца» будут ателье общего профиля. Однако за счет узкой специализации создаваемое ателье планирует занять за 3 года работы около 18-25% данного рынка Пензенской области.

Выбранное направление деятельности, обладает рядом преимуществ по сравнению с конкурирующими фирмами, важнейшими из которых являются:

- популяризация занятий спортом, а именно танцами;
- потребность в данном виде услуг;
- качество выполняемых услуг, а именно - быстрота, самое приветливое и терпеливое отношение к клиенту обеспечит отличное мнение и репутацию ателье, что наиболее важно как на первом, так и на последующих этапах деятельности ателье, что впоследствии сыграет немаловажную роль в увеличении количества клиентов;
- быстрая окупаемость и возможность точного реагирования на требования рынка.

Предварительно необходимо провести общий анализ рынка для определения целесообразности ввода нового товара на рынок, который определяется по двум группам параметров: доступность и привлекательность рынка, где планируется продавать товар.

Доступность:

- Конкурентная среда. Конкурентную среду можно рассмотреть относительно 5 сил Портера:

1) Существующие конкуренты:

Сильные стороны существующих конкурентов могут быть следующими:

- так как некоторые из конкурентов являются крупными давно существующими ателье, то им легче выжить на рынке данной продукции, чем недавно сформировавшимся компаниям;
- высокий товарооборот;

- современное оборудование.

Слабые стороны конкурентов:

- цены более высокие, чем у данного предприятия;
- малое разнообразие моделей изделий.

2) Угроза появления новых конкурентов. Угроза появления новых конкурентов невелика, так как данный вид деятельности специфичен, требует определенных знаний танцевальной культуры, а также особенностей одежды для национальных танцев.

3) Поставщики. Следует установить прочные отношения с выбранными фирмой поставщиками, но, не смотря на это, существует достаточно большой выбор поставщиков (так как много фирм по производству и продаже тканей и фурнитуры, у большинства этих фирм качество тканей высокое). То есть, при закрытии какой-либо компании, поставляемой товар данному предприятию, ателье «Стиль Танца» будет иметь возможность переключиться на другого поставщика. В большей степени это не является угрозой для предприятия.

4) Потребители. В настоящий момент, в связи все с большим распространением моды занятий танцами уровень потребляемости данного продукта высок.

5) Угроза потребления товаров-заменителей. Угроза появления товаров заменителей относительно не велика, так как, во-первых, имеет танцевальные особенности, во-вторых, продукция предприятия имеет приемлемую цену, она ориентирована на все слои населения).

Привлекательность рынка:

- Уровень цен (на рынке пошива одежды колеблется в среднем от 7 000 до 50 000 рублей)
- Надежность потенциальных партнеров
- Уровень жизни в регионе

Для дальнейшего анализа рынка необходимо провести PEST-анализ.

Таблица 1.1 – PEST-анализ Ателье «Стиль Танца».

Факторы внешней среды		Экспертная оценка					Ср. балл	Ст. важност и ф-ра	Ито го
		1	2	3	4	5			
1. Политические факторы									
1.	Текущая политическая ситуация	0	1	2	1	1	1	0,1	0,1
2.	Будущие изменения в законодательстве	1	2	2	2	3	2	0,15	0,3
3.	Участие в целевых программах поддержки малого бизнеса	5	4	3	4	5	4,2	0,3	1,26
4.	Государственное регулирование конкуренции	3	2	2	3	3	2,6	0,2	0,52
5.	Уровень госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	1	1	2	1	2	1,6	0,2	0,28
2. Экономические факторы									
1.	Рост пошлин на ввоз одежды импортного производства	4	3	3	3	3	3,2	0,1	0,32
2.	Ставки по кредитам	3	4	3	4	4	3,6	0,08	0,288
3.	Налоговая политика	-1	-2	-3	-1	-2	-1,8	0,03	-0,054
4.	Уровень инфляции	-1	0	-1	-1	-1	-0,8	0,03	-0,024
5.	Сезонность	-1	-1	-2	-1	-2	-1,4	0,2	-0,28
6.	Платежеспособный спрос	3	3	4	3	4	3,4	0,08	0,272
7.	Основные внешние издержки								
	7.1) уровень цен на энергоносители	-2	-1	-2	-1	-1	-1,4	0,1	-0,14
	7.2) транспорт	0	1	-1	-1	0	-0,2	0,08	-0,016
	7.3) цены на материалы и фурнитуру	3	2	3	2	3	2,6	0,2	0,52
	7.4) коммуникации	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0,07	-0,07
3. Социальные факторы									
1.	Демографическая ситуация	3	4	3	4	4	3,6	0,09	0,324
2.	Изменение законодательства, затрагивающие социальные факторы	1	2	2	1	1	1,4	0,08	0,112
3.	Уровень доходов населения	3	3	3	3	2	2,8	0,1	0,28
4.	Мода и образцы для подражания	3	2	4	3	4	3,2	0,15	0,48

Продолжение таблицы 1.1

	Факторы внешней среды	Экспертная оценка					Ср. балл	Ст. важность и ф-ра	Итого
5.	Мнения и отношение потребителей	4	4	4	5	4	4,2	0,15	0,63
6.	Этнические/религиозные факторы	-1	-1	0	0	0	-0,4	0,01	-0,004
7.	Реклама и связи с общественностью	4	5	4	3	5	4,2	0,3	1,26
4. Технологические факторы									
1.	Развитие конкурентных технологий	-1	-2	-1	-2	-2	-1,6	0,2	-0,32
2.	Изменение и адаптация новых технологий	3	4	4	5	3	3,8	0,25	0,95
3.	Зрелость технологий	4	4	3	3	4	3,6	0,2	0,72
4.	Доступ к технологиям	4	5	4	5	4	4,4	0,25	1,1
5.	Информация и коммуникации, влияние интернета	4	3	3	2	2	2,8	0,1	0,28

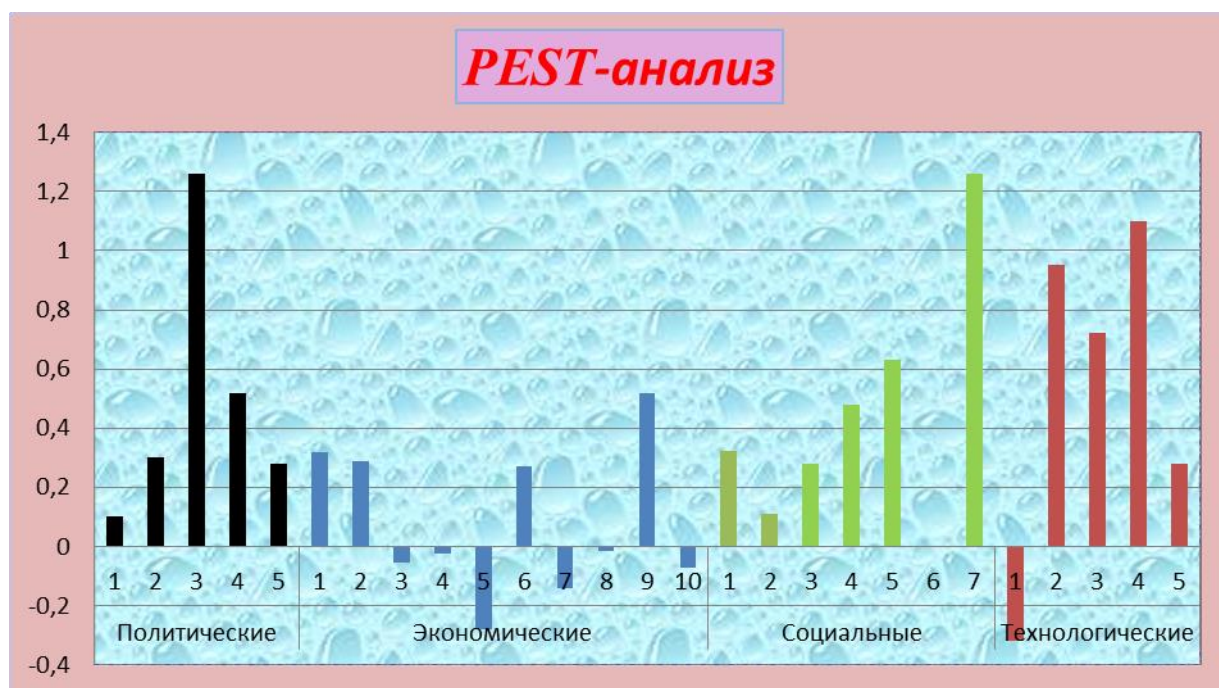


Рисунок 1.2 – PEST-анализ Ателье «Стиль Танца».

Вывод: Таким образом, PEST-анализ показал, что среди политических факторов, наиболее положительным для предприятия, производящего одежду для танцев, оказался фактор «Участие в целевых программах поддержки малого бизнеса» (так как фактор способствует высокому спросу среды на данную продукцию), наиболее отрицательным – «Текущая политическая ситуация» (по сути, данный фактор не является отрицательным, но на фоне последних событий, происходящих в мире, занимает отрицательное положение).

Среди экономических, одним из наиболее положительных оказался фактор «Цены на материалы и фурнитуру» (так как успех предприятия во многом зависит от качества выпускаемой продукции, предприятие закупает ткани и фурнитуру как можно более хорошего качества и налаживает взаимовыгодные и долгосрочные отношения с поставщиками), наиболее отрицательным является фактор «Сезонность» (поэтому предприятие пытаясь устранить сезонность, будет проводить различные акции и предоставляет скидки для стимулирования спроса).

Среди социальных факторов, положительным оказался фактор «Реклама и связи с общественностью» (так именно посредством рекламы потребители узнают о новинках и получают всю необходимую информацию о продуктах и товаропроизводителях, поэтому предприятие перед сезоном продаж проводит активную рекламную кампанию), единственный отрицательный, но очень незначительный фактор «Этнические/религиозные факторы».

Как видно из диаграммы, из технологических факторов наиболее положительным будет являться «Доступ к технологиям» (так как своевременное отслеживание и приобретение новых технологий ведет к усовершенствованию производства и занятию фирме лидирующих позиций на рынке среди конкурентов). Так как рынок, на котором работает предприятие, является рынком совершенной (чистой) конкуренции, то доступ к технологиям предполагает только наличие денежных средств, что

в свою очередь, зависит от самого предприятия. Наиболее отрицательно влияет на предприятие «Развитие конкурентных технологий» (так как развитие технологий у конкурентов приводит к их первенству на рынке, что, естественно, не выгодно для предприятия).

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Среди основных конкурентов выступают ателье общего профиля и частные портные.

Сравним основные характеристики товаров этих фирм и ателье «Стиль Танца»:

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика конкурентов.

Характеристики	Ателье		
	Ателье общего профиля	Частные портные	"Стиль Танца"
1. Возможность участия в разработке дизайна	Да, но за отдельную плату		Да, стоимость изделия не изменяется
2. Наличие сопутствующих товаров в комплекте	Нет, только за отдельную плату	Нет, только за отдельную плату	Да, в комплект входят чехол для хранения, фирменный пакет
3. Ассортимент	Все виды одежды		Только костюмы для танцев
4. Средняя цена, руб	9 000-60 000	10 000-70 000	7 000-50 000
5. Гарантийное обслуживание	Нет	Нет	Да (на определенные виды дефектов)
6. Главные преимущества	Устойчивое положение на рынке, известность марки, высокое качество, авторитет, сотрудничество с танцевальными клубами, широкий ассортимент		Территориальная близость, гарантия качества, использование только натуральных материалов, доступные цены, возможность корректирования дизайна, гарантийное обслуживание, сотрудничество со спортивными организациями.

Продолжение таблицы 1.2

Характеристики	Ателье		
	Ателье общего профиля	Частные портные	"Стиль Танца"
7. Главные недостатки	Высокие цены, Невозможность участвовать в разработке дизайна, территориальная удаленность, отсутствие гарантийного обслуживания, неточность снятых мерок		Отсутствие известности и клиентской базы, ограниченный ассортимент

Получается, что главным недостатком является неизвестность фирмы и как следствие отсутствие клиентской базы. При этом у фирмы есть несколько явных преимуществ перед фирмами-конкурентами: доступные цены, территориальная близость и послепродажное обслуживание.

Таким образом, Ателье «Стиль Танца» планирует: в условиях современного рынка удовлетворять все потребности клиентов и предоставлять продукцию соответствующего качества по приемлемым ценам. Поведение конкурентов оказывает существенное влияние на цену. Каждая фирма должна знать цены конкурентов и отличительные черты производимых товаров. Анализ цен проводится в ходе сравнения качества услуг. Фирма может использовать полученную информацию как исходную для формирования системы стратегических целей, политики и определения своего места среди конкурентов.

1.3 Анализ потребителей

Потенциальными покупателями (не потребителями) являются:

- все, кто занимаются танцами;
- родители детей, занимающихся танцами;
- фирмы из других городов (регионов), которые являются посредниками между нашим ателье и заказчиками в своих городах (регионах).

К целевой аудитории ООО «Стиль Танца» также относятся и те, кто не участвует в соревнованиях, и те, кто занимается танцами непрофессионально. То есть можно выделить первый признак сегментации.

По уровню профессионализма клиентов можно разделить на:

1. новичков;
2. любителей;
3. профессионалов.

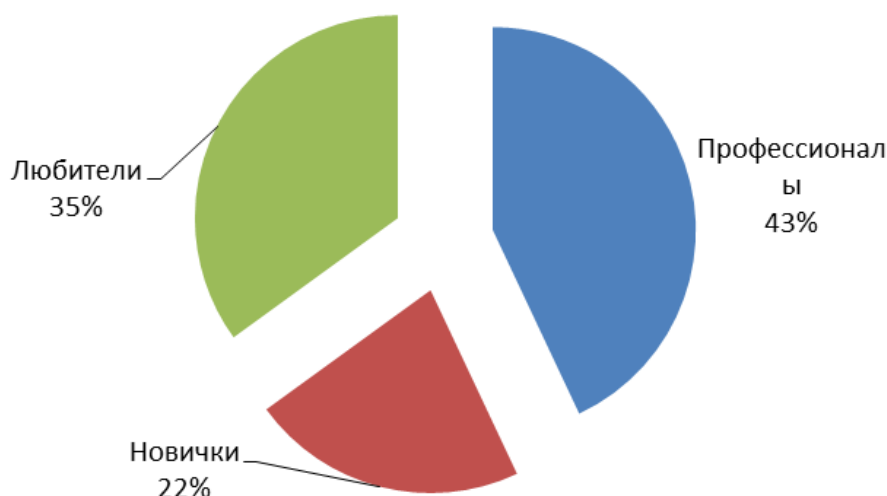


Рисунок 1.3 – Сегментация клиентов по уровню профессионализма, %

Для каждого сегмента необходимо изготавливать разную продукцию: новичкам и любителям лучше всего предложить стандартные костюмы без украшений - так проще учиться танцевать, тем более что большую часть среди новичков составляют дети. А отсутствие украшений объясняется тем, что броские украшенные костюмы нужны преимущественно для соревнований и выступлений, да и стоять не декорированная одежда будет дешевле.

Профессионалам же, наоборот нужны ярко оформленные костюмы. Отдельно для каждого заказчика штатный дизайнер может разработать эксклюзивный вариант. Профессионалов в свою очередь можно разделить на группы в зависимости от возраста:

1. дети;

2. юниоры;
3. молодежь;
4. взрослые.

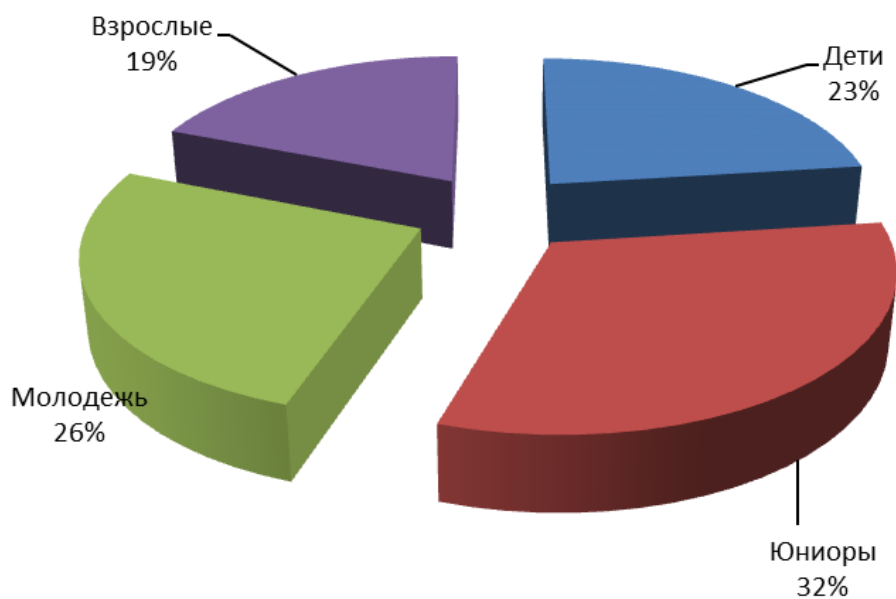


Рисунок 1.4 – Сегментация клиентов по возрасту.

Исходя из данных рисунка 1.4, дети и юниоры будут более часто заказывать и покупать костюмы для танцев, для гимнастики и т.д., чем люди более старшего возраста.

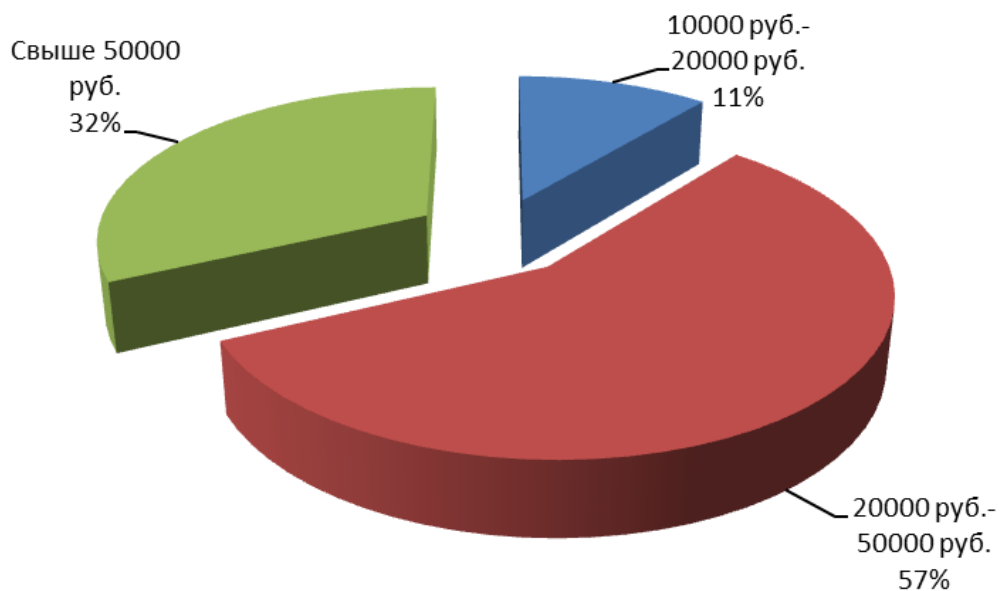


Рисунок 1.5 – Сегментация клиентов по уровню дохода.

Как видно из рисунка 1.5, основными клиентами ателье «Стиль Танца» будут люди со средним достатком, ведущий активный образ жизни.

Можно классифицировать клиентов в зависимости от вида танцев, которыми они увлекаются:

1. Костюмы для бальных танцев
2. Костюмы для национальных танцев
3. Костюмы для современных танцев
4. Костюмы для художественной гимнастики

Продукция предназначена для покупателя со средним достатком, с тем, чтобы костюмы для танцев ценой 7 000-50 000 рублей были для него доступны. При покупке преимущественным является соотношение цены и качества. Но главным для танцора остается все-таки удобство и яркость костюма, так как от нее зависит и качество танца (если в неудобной одежде трудно и дискомфортно ходить, то танцевать в ней еще сложнее).

Для того чтобы производимая продукция была востребована потребителями и смогла выдержать конкуренцию, необходимо, чтобы она была конкурентоспособна. «Конкурентоспособность - совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, способствующих созданию превосходства товара перед товарами-конкурентами в удовлетворении потребности покупателя» [10]. Конкурентоспособность будет достигаться за счет того, что продукция изготовлена только из натуральных материалов (в отличие от конкурентов не используются искусственные материалы) с использованием современного оборудования. Кроме того, вся работа выполняется вручную, что гарантирует износостойкость и высокое качество изготавливаемой продукции. Также не последнюю роль здесь играет вежливость, хорошее обслуживание персонала и скорость выполнения заказа.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ

2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности

Разработка товарной политики предприятия.

Важной частью планирования продукта является определение товарной марки — процедура, которой фирма следует при исследовании, разработке и реализации своих марок. Товарная марка — это имя, знак или символ (или сочетание их), которые идентифицируют продукцию и услуги продавца или группы продавцов. Используя или создавая хорошо известные товарные марки, компании обычно могут получить общественное признание, широкое распространение и более высокие цены.

Существуют четыре типа обозначений марок. Фирменное имя — слово, буква или группа слов или букв, которые могут быть произнесены. Фирменный знак — это символ, рисунок, или отличительный цвет, или обозначение. Торговый образ — это персонифицированная товарная марка. Торговый знак — это фирменное имя, фирменный знак, товарный образ или сочетания их, защищенные юридически. В тех случаях, когда он используется, зарегистрированный торговый знак сопровождается буквой R в круге [19].

Фирменные имена, фирменные знаки и торговые образы представляют собой маркетинговые обозначения и не обеспечивают юридической защиты от использования конкурентами, если не зарегистрированы как торговые знаки. Торговые знаки гарантируют исключительность для их владельцев и создают правовую защиту против фирм, использующих «запутывающе похожие» имена, рисунки или символы.

Логотип ООО «Стиль Танца» представлен на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Логотип ателье «Стиль Танца».

Упаковка — это часть планирования продукции, в ходе которой фирма изучает, разрабатывает и производит свою упаковку, включающую саму тару, в которую помещается продукция, этикетку и вкладыши.

Дизайн упаковки часто меняют, если существующая слишком дорога, получает плохие отзывы от каналов сбыта и потребителей или если фирма ищет новый сегмент рынка, по-новому определяет продукт или изменяет его положение на рынке.

Существуют шесть основных функций упаковки: вложение и защита, использование, коммуникации, сегментация рынка, сотрудничество с каналами сбыта и планирование новой продукции.

Упаковка должна облегчать использование продукции. Множественные упаковки и большие размеры стимулируют увеличение потребления товара.

Упаковка — важный метод коммуникации с потребителем. Она демонстрирует марку, указывает состав и направления использования, отражает образ марки и демонстрирует продукцию, выделяет ее через дизайн, цвет, форму и материалы. Она должна быть инструментом продвижения; является последней его формой, которую видит покупатель, прежде чем принять решение о покупке. Упаковка также напоминает о товаре после его покупки. Упаковка должна быть важным элементом планирования новой продукции. Чтобы привлечь внимание покупателей и выделить одежду ООО

«Стиль Танца» от изделий других марок, будет разработан специальный логотип, который пришивается на самих изделиях, вешалках и пакетах. Для крупных изделий (костюм) будут использоваться специальные вместительные, плотные, картонные пакеты. А для более мелких покупок – пакет-майка с эмблемой ателье.

Описание выпускаемой продукции

Сценический костюм – это одежда для танцевальных, различных праздников и представлений. Из-за большого количества современных танцевальных коллективов, возникает жесткая конкуренция, т.к. каждый хочет не просто танцевать, а создавать шоу на соревнованиях или праздниках. Огромную роль в этом играет красивая и оригинальная танцевальная одежда, рождающая удивительный образ.

Существует множество видов и стилей танца, для каждого из которых делается свой особенный сценический костюм. Профессиональное ателье «Стиль Танца» выполняет пошив платьев и костюмов для танцев разных стилей. Кроме того, специалисты салона-ателье готовы выполнить любой заказ на пошив одежды для спортивной и художественной гимнастики, различных шоу-программ, а также вечерних платьев и костюмов.

Далее рассмотрим ассортимент выпускаемых изделий ООО «Стиль Танца».

Таблица 2.1 – Ассортимент ООО «Стиль Танца».

Наименование	Описание
<p>Костюм для бальных танцев</p> 	<p>Костюм для бальных танцев, в первую очередь, должен быть очень красивым. Для девушки изящное бальное платье – залог успеха танцевальной пары. Украшается костюм стразами, перьями, бахромой, тесьмой, аппликациями и другим шикарным декором. Сценическое бальное платье отличается грациозностью и утонченностью. Мужской костюм должен лишь оттенять женский наряд.</p>

Продолжение таблицы 2.1

Наименование	Описание
<p>Костюм для национальных танцев</p> 	<p>Среди всех известных направлений и стилей, восточные танцы занимают особое место. Восточные танцы неповторимы и красивы, соблазнительны и энергичны. Значит, и одежда для восточных танцев должна быть соответствующая. «Стиль Танца» предлагает пошив народных костюмов для любых национальностей и народов. С клиентами будет работать персональный дизайнер, который внимательно выслушает все пожелания и предложения, самостоятельно изучит историю народного костюма, для того чтобы ни одна мелкая деталь в исторических традициях костюма не была утеряна, предложит на выбор различные варианты эскизов, большой ассортимент тканей и варианты украшения.</p>
<p>Костюм для современных танцев</p> 	<p>Современный танец (эстрадный, тектоник, хип-хоп, брейк и др.): специфический урбанистический стиль в танцевальной одежде, имеющий элементы различных субкультур. Костюм близок к спортивному стилю, из-за необходимости свободы движения, но несколько изменен под влиянием музыкальных течений.</p>
<p>Костюм для гимнастики</p> 	<p>Гимнастический купальник должен быть корректным и непрозрачным, под кружевными вставками должна быть подкладка (зона туловища, до груди).</p> <p>Вырез на спине и груди (декольте) купальника должен быть корректным (не более, чем до середины грудной кости, не ниже, чем до конца лопаток).</p> <p>Купальник может быть с рукавами или без : балетные купальники на узких бретельках не разрешаются.</p> <p>Вырез купальника в верхней части ноги не должен заходить за паховую складку (максимум).</p> <p>Купальник должен хорошо облегать фигуру, чтобы дать возможность судьям оценивать правильное положение разных частей тела.</p>

Продолжение таблицы 2.1

Наименование	Описание
<p data-bbox="225 280 544 309">Тренировочная одежда</p> 	<p data-bbox="809 280 1469 383">Тренировочная одежда должна доставлять такой комфорт, чтобы не отвлекать (не мешать) основному процессу занятий.</p> <p data-bbox="809 389 1469 492">Одежда для танцевальных тренировок должна быть удобной, причем не только для вас самих, но и для вашего партнера.</p> <p data-bbox="809 499 1469 969">Элементы танцевальной одежды не должны цепляться за костюм партнера или царапать его руки. Для женщин оптимальный верх — майка без рукавов или топ. Лопатки и спина должны быть прикрыты одеждой, чтобы партнеру не приходилось прикасаться к взмокшей от пота спине. Для низа уместны обтягивающие лосины или юбка. Лосины нужны в тех случаях, когда тренеру необходимо видеть работу коленей и бедер. Юбку следует подбирать таким образом, чтобы она была достаточно свободна, но при этом не путалась в ногах.</p> <p data-bbox="809 976 1469 1115">Для мужчин в большинстве случаев оптимальной тренировочной одеждой станут легкие и свободные спортивные брюки на резинке или шнурке и майка или футболка.</p> <p data-bbox="809 1122 1469 1444">Для спортсменов в процессе тренировок чаще необходимо использование дополнительных элементов - наколенники, напульсники, чтобы защитить себя от лишних травм, поэтому при профессиональном пошиве тренировочной одежды мастера обязательно учитывают характер тренировок и подбирают соответствующий материал для пошива тренировочной одежды.</p>
<p data-bbox="225 1453 443 1482">Детская одежда</p> 	<p data-bbox="809 1453 1469 1632">Пышные детские платья для выступлений предлагаются из качественных материалов. Юбки сшиты с удобным пояском, который не сползает, и наряд для выступлений смотрится аккуратно и привлекательно.</p> <p data-bbox="809 1639 1469 1995">Платья и юбки для выступлений на сцене роскошно декорированы цветами, изящными бантиками, тесьмой, оригинальной строчкой, воланами и рюшами. Лямки трико и топов сшиты с учетом особенностей детской фигуры и максимально удобны для девочек. О качестве ткани, использованной для пошива платьев для выступлений на сцене, говорит ее неприхотливость в стирке, благодаря чему наряд сохраняет прежний цвет и форму.</p>

2.2 Технология производства продукции

Технология, по которой производится одежда для выступлений, представлена на рисунке 2.2.

Первая стадия – моделирование. На первой стадии разработки нового изделия модельер, изучив модные тенденции, сделает эскиз новых моделей одежды. Обсудив все детали (подбор материалов, аксессуаров) и составив смету, все данные передадутся технологу.

Вторая стадия - процесс подготовки материалов к раскрою. Закройщицы раскроют подобранную ткань по готовым выкройкам соответственно согласованному размерному ряду.

Третья стадия – пошив изделия. Работа в цеху будет разделена: каждая швея выполнит строго свою работу. Работа будет проходить в конвейерном режиме: отстрочив, отутюжив, отпарив, изделие повесят на вешалки, где с ним дополнительно проведут доработку. Это может быть меховая отделка, отделка стразами или дополнительными аксессуарами.

Четвертая стадия – это контроль качества. Каждое изделие пройдет строгий контроль: изделия с браком или плохим качеством отправят на доработку или вовсе отбракуют, а качественные изделия – заказчику.

Сам процесс производства включает в себя несколько операций:

Раскрой ткани по лекалу.

Отстрочка – проложить отдельные строчки вдоль краев или швов изделия. Чаще всего отстрачивают изделие в «край», т.е. отступив около 2мм от края. Отстрачивают также и «на ширину лапки». Для этого совмещают внешний край лапки швейной машины с краем изделия и строчат на расстоянии 0,5см или 0,75см. Для выполнения отделочной строчки на большем расстоянии от края используют линейку, имеющуюся в прикладе к швейной машинке. Для отделочной строчки подходят обычные нитки для шитья. Очень эффектно выглядит отделочная строчка, выполненная двойной иглой для швейной машины.

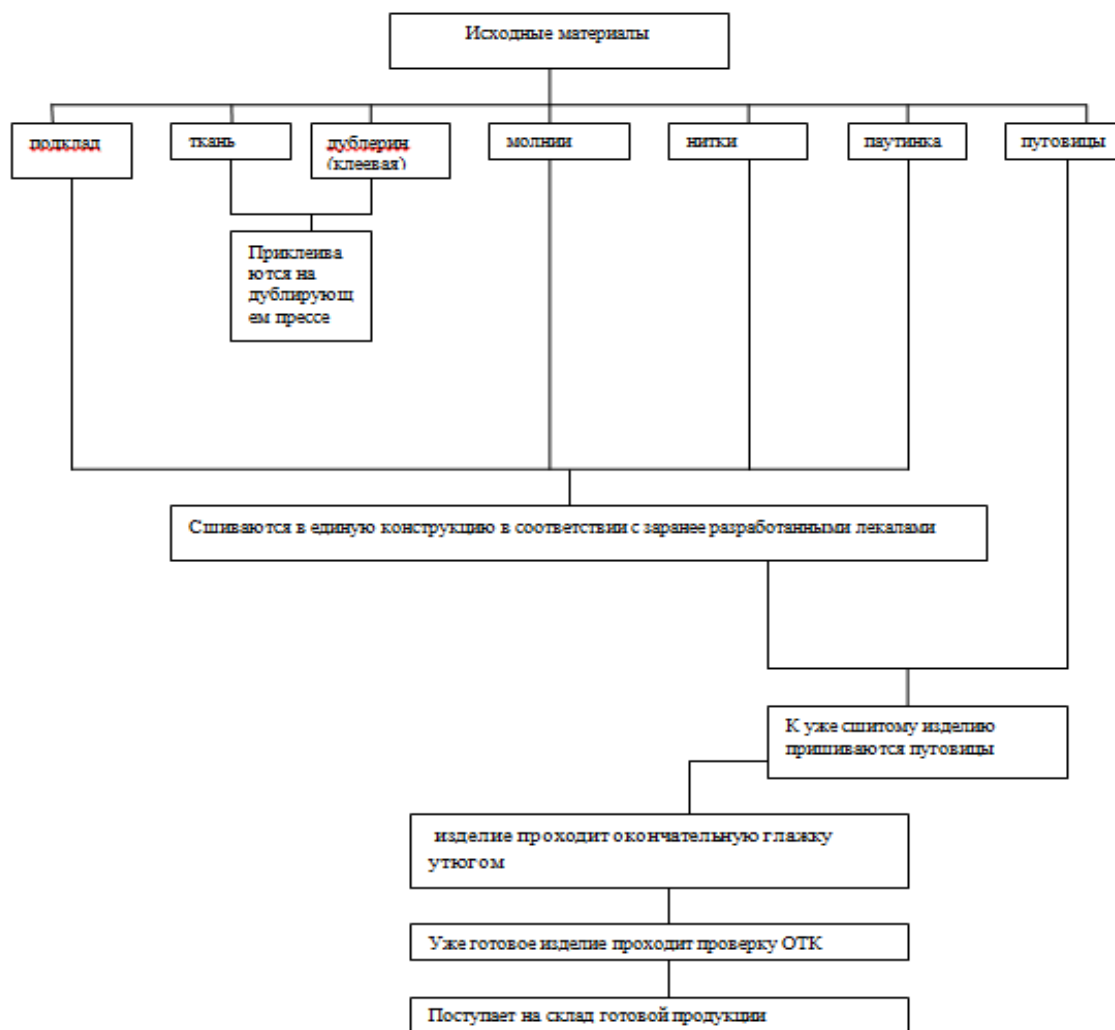


Рисунок 2.2 – Технология производства танцевальных костюмов.

Обтачка – отдельно выкраиваемая деталь для обработки срезов, всегда повторяющая форму среза. Поэтому для обтачки не дается, как правило отдельная выкройка – она переснимается с конструктивной детали выкройки как отдельная деталь. Направление долевой нити обтачки и основной детали совпадают (если не дается специальных указаний). Цельнокроеная обтачка : если подлежащий обработке срез прямой, обтачку можно выкроить вместе с основной деталью и отвернуть на изнаночную сторону.

Оттягивание — увеличение линейных размеров детали на отдельных участках. Подлежащий оттягиванию срез на выкройке короче необходимой длины. До нужной длины материал оттягивается утюгом через влажную ткань или утюгом с увлажнителем. Предварительно следует попробовать на лоскуте

ткани. Подлежащий оттягиванию срез отмечен на уменьшенном чертеже выкройки соответствующей меткой и маркирован на выкройке.

Припосаживание - уменьшение линейных размеров детали на отдельных участках для придания желаемой формы или нужной длины. Чтобы припосадить по окату, на 1 мм выше и ниже размеченной линии шва втачивания прокладывается по машинной строчке крупным стежком, затем ткань стягивается на нижние нитки до нужной длины. При выполнении плечевых швов часто припосаживаются плечевые срезы спинки, шов выполняется со стороны спинки. Избыточная ширина суживается через влажную ткань или утюгом с увлажнителем так, чтобы сборки исчезли.

Присборивание - уменьшение линейных размеров детали путем создания сборок. Деталь присборивается, как правило, до длины среза, к которому она будет притачиваться. По обеим сторонам размеченной линии шва проложить по машинной строчке с максимальной длиной стежка; ткань стянуть на нижние нитки до нужной длины; концы ниток обмотать вокруг булавок, вколотых перпендикулярно строчкам; сборки равномерно распределить. Стачивая срезы деталей, прокладывать строчку по присборенной детали, следя за равномерным распределением сборок. После притачивания присборенной детали нитки, на которые собирались сборки и которые видны с лицевой стороны, удалить. Если нужно присборить деталь по очень длинному срезу, то самое удобное — разбить срез на участки и присборить каждый участок в отдельности.

Стачать — значит соединить срезы при помощи швейной машины.

Чисто вытачать - профессиональный термин, обозначающий ряд конкретных операций: а) сложить детали лицевыми сторонами и стачать срезы; б) обработать припуски шва: на прямых срезах — срезать близко к строчке (в зависимости от толщины ткани до ширины ок. 3—4 мм) и разутюжить, на скругленных срезах или внутренних углах — срезать и рассечь к строчке, на внешних углах — срезать наискосок; в) вывернуть деталь на лицевую сторону; г) выметать вытачанный край; д) проутюжить.

Далее представим оборудование необходимое для пошива одежды для танцев.

Таблица 2.2 – Оборудование, используемое на предприятии «Стиль Танца».

Оборудование	Назначение
Одноигольная машина двойного челночного стежка с нижним транспортером, обрезкой нитей, закрепкой для среднетяжелых материалов	Стачивание деталей
Одноигольная машина двойного цепного стежка с нижним транспортером	Стачивание деталей
Швейная установка для заготовки прямоугольных прорезных карманов в рамку. Укладка обтачных полосок и подзоров производится вручную. Машина двуниточного челночного стежка с большими вертикальными челноками и прямым приводом постоянного тока. Панель управления для программирования различных программ	Изготовление карманов
Трехигольная пятиниточная плоскошовная машина с плоской платформой для изготовления шлевок, в комплекте с аппаратом для формования шлевки, промстоном и мотором	Изготовление шлевок
Стачивающе-обметочные машины (оверлоки)	Обметывание деталей
Автомат для пришивания пуговиц с системой компьютерного числового про с/н 530784421	Пришивание пуговиц
Раскройная машина с личевидным ножом	Разрезание элементов настила (для больших настилов)
Дисковые резальные машины	Разрезание элементов настила (для маленьких настилов)
Промышленное утюжельное оборудование (парагенераторы, утюги)	Межоперационная и окончательная утюжка
Дублирующая машина проходного типа	Для дублирования деталей
Промышленная швейная машина	Для изготовления петель

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Закупочная логистика.

Закупочная логистика предусматривает управление материальными, финансовыми и информационными потоками в процессе обеспечения

предприятия необходимыми материальными ресурсами: основными и вспомогательными материалами, комплектующими, запасными частями для оборудования. Занимается выбором поставщиков и заказом необходимого сырья и комплектующих, которые затем поступают на наш склад. Решение о закупке принимается исходя из наличия необходимого сырья, соответствия его цены нашим возможностям и т.д. Информация о принятом решении (в виде сметы необходимого сырья и его стоимости) поступит к коммерческому директору, который обеспечит снабженца деньгами для покупки всего необходимого в производстве продукции. Материальным потоком будут являться материалы и комплектующие, поступающие от поставщиков на наш склад. Далее поток материальных ценностей движется на производство, где будет производиться продукция [27].

«Что закупить?», «Сколько закупить?» И «На каких условиях?» решит технолог нашего предприятия на основе расчёта затраченных материалов. Основной целью закупочной логистики будет удовлетворение потребностей производства в сырье с максимально возможной экономической эффективностью. Достижение этой цели возможно при решении следующих задач:

- обособление сроков закупки сырья и комплектующих изделий;
- обеспечения точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них;
- соблюдения требований по качеству поставляемого сырья и комплектующих изделий [29].

Для эффективной работы предприятия в условиях рынка наш директор обязательно должен будет заниматься сбором следующей информации:

- о поставщиках;
- о ценах;
- об условиях поставки и возможности получения скидок;
- о транспортных расходах.

Анализируя полученную информацию, директор сделает выбор в пользу конкретных поставщиков и транспортных средств.

План закупок будет зависеть от ожидаемого объема реализации продукции, закупка будет производиться партиями и таким образом, чтобы не было залежей на складе и простоев оборудования, из-за нехватки сырья.

Закупки сырья и комплектующих будут производиться по договору, т.е. ателье «Стиль Танца» будет заключать контракты с поставщиками на поставку необходимых материалов, где будут оговорены все условия поставок, а так же санкции за нарушение этих условий, сроки, цена, объем партии и т.д. Наше ателье будет производить контроль качества и необходимого количества поставляемого сырья и комплектующих, в присутствии поставщика во избежание дальнейших разногласий. Поставка, закупка, комплектация - важные сферы маркетинговой деятельности любой фирмы.

Объектами поставки будут: сырье, материалы и оборудование. Руководством предприятия будет составлен перечень поставщиков, просмотрев торговые справочники, газеты, выполнив поиск с помощью компьютера, а также обращаясь в другие компании за рекомендацией.

При выборе поставщика руководство предприятия составит список требований, предъявляемых к поставщику. В качестве наиболее важных факторов, влияющих на взаимоотношения с поставщиком, выделим:

- качественные материалы и услуги;
- бесплатная доставка по городу;
- своевременная поставка;
- этичное поведение сотрудников компании;
- конкурентоспособность цен.

Не менее важными будут являться такие моменты, как местонахождение поставщика, наложение штрафных санкций за несвоевременную поставку сырья на предприятие, опыт работы с ним и его репутация.

Проанализировав полученные данные, остановимся на следующих фирмах (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3 - Основные поставщики материалов и комплектующих.

Поставщики	Материал
ООО «Ткани Оптом 365»	Креп-сатин, шифон, бархат, парча, пайеточная ткань, органза.
ООО «Ивановский текстильный комбинат»	Подкладочная ткань, нитки
ООО «Мир булавок»	Иглы, булавки, молнии
ООО «Пуговка»	Пуговицы, стразы, пряжки и др.
ИП Уланов	Мех натуральный

Ателье «Стиль Танца» будет выгодно работать с данными фирмами, у которых исходное сырьё находится в больших количествах на складах, что не вызывает простоев, доставка производится бесплатно, что существенно сокращает транспортные расходы. Они зарекомендовали себя с лучшей стороны, на протяжении многих лет поставляя в срок продукцию другим предприятиям в соответствии с заказом. Их продукция отвечает необходимым стандартам качества, характеризуется доступными ценами.

Производственная логистика

При выборе производственной мощности проектируемого предприятия будут использоваться следующие критерии:

- 1) объем потенциального спроса на продукцию;
- 2) производительность оборудования по паспорту.

Производственная мощность ателье будет определяться исходя из производительности оборудования по паспорту и эффективного фонда времени работы оборудования.

Эффективный фонд времени работы оборудования рассчитывается исходя из режимного (номинального) фонда времени и времени нахождения

оборудования в плановом ремонте. Номинальный фонд времени рассчитывается исходя из количества недель в году, продолжительности смены и количества смен. При расчете номинального фонда времени вычитаются часы сокращения предпраздничных смен.

Число недель в году - 52.

Продолжительность смены - 8 часов (будни).

Количество смен - 1.

Время нахождения оборудования в плановом ремонте принимается равным 3% от номинального фонда времени.

Исходя, из приведенных данных номинальный фонд времени составит 2080 часов.

Эффективный фонд времени работы оборудования составляет, таким образом, $2080 - 0,03 \cdot 2080 = 2018$ часа.

Годовая производственная мощность ателье, исходя из производительности оборудования (200 см/час) и эффективного фонда времени работы оборудования (2018 часа), составит:

$$M = q \cdot \Phi_{\text{э}} = 200 \text{ см/ч} \cdot 2018 \text{ ч} = 4036 \text{ м в год.} \quad (2.1)$$

Таким образом, производственная мощность проектируемого ателье полностью удовлетворит объему потенциального неудовлетворенного спроса на модельную одежду в Пензе.

Производственная структура предприятия должна обеспечивать рациональную организацию производственного процесса в пространстве. Для этого при принятии решений о размещении производственного оборудования на территории швейного цеха необходимо соблюдать определенные правила и принципы.

Основными из них будут являться следующие:

1. Расположение оборудования по ходу производственного процесса. Для обеспечения принципа прямоочности, оборудование должно размещаться на территории цеха по ходу производственного процесса.

2. Расположение склада у входа/выхода предприятия. Склад

сырья и основных материалов должен размещаться на входе предприятия (со стороны подъездных путей для ввоза грузов) вблизи заготовительного цеха, склад готовой продукции — на выходе предприятия (со стороны подъездных путей для вывоза грузов).

Определим площадь производственного помещения для изготовления изделий. Примем среднюю величину общей удельной площади на единицу оборудования равной 54 кв.м. Она будет учитывать проходы между столами, на которых расположены швейное оборудование.

Склад сырья будет иметь общую площадь 40 кв.м., а помещение под офис – 22 кв.м.

Общая площадь нашего ателье составит 116 кв.м.

Численность производственных рабочих определяется исходя из количества рабочих мест и количества смен работы предприятия (формула 2.2):

$$Ч = Ч_{\text{рм}} * К_{\text{см}}, \quad (2.2)$$

где Ч - численность производственных рабочих;

$Ч_{\text{рм}}$ - число рабочих мест;

$К_{\text{см}}$ - количество смен работы предприятия.

Технологическая линия по пошиву одежды рассчитана на 10 рабочих мест.

Предполагается односменный режим работы ателье.

Численность производственных рабочих составит:

$$Ч = 10 * 1 = 10 \text{ человек.}$$

Данные о численности рабочих, размерах заработной платы и расчет годового фонда оплаты труда представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Численность и заработная плата рабочих предприятия.

Должность	Количество	Зарплата, руб.	График платежей
Управление			
Директор	1	50 000,00	Ежемесячно, весь проект
Бухгалтер	1	40 000,00	Ежемесячно, весь проект

Продолжение таблицы 2.4

Должность	Количество	Зарплата, руб.	График платежей
Начальник коммерческого отдела	1	35 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Производство			
Начальник цеха	1	35 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Технолог	1	35 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Дизайнер -Модельер	1	30 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Раскройщик	2	28 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Швея	5	28 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Вышивальщица	3	25 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Гладильщица	2	23 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Наладчик оборудования	1	16 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Уборщица	1	8 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Охранник	1	12 000,00	Ежемесячно, весь проект
Маркетинг			
Менеджер по снабжению и сбыту	1	25 000,00	Ежемесячно, весь проект
Кладовщик	1	18 000,00	Ежемесячно, весь период производства

Таким образом, численность ООО «Стиль Танца» составляет 23 человека, общий месячный фонд оплаты труда 621 000 рублей.

Производственная структура предприятия - совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих переработку «входа» системы в ее «выход» - готовый продукт с параметрами, заданными в бизнес-плане. Характер построения подразделений, их количество определяется такими формами организации, как специализация, концентрация, кооперирование, комбинирование.

Схема производственной структуры предприятия представлена на рисунке 2.3.

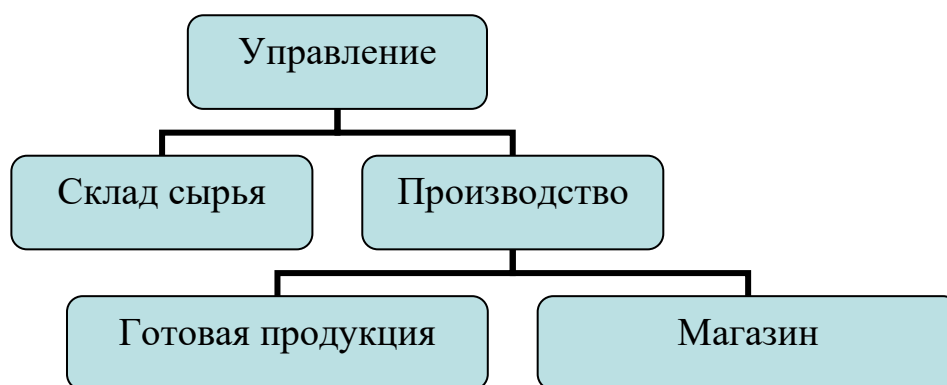


Рисунок 2.3-Производственная структура ателье «Стиль Танца».

Перечень выполняемых функций персоналом предприятия представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Перечень выполняемых функций

Должность	Функции	Количество
Директор	- заключение договоров - заявки - трудовые ресурсы	1
Бухгалтер	- ведение бухгалтерии - расчеты с поставщиками - подбор персонала	1
Дизайнер -Модельер	- моделирует одежду	1
Технолог	- следит за работой персонала - принимает материалы и комплектующие от поставщиков - отпускает готовые изделия со склада заказчикам по накладной	1
Раскройщик	- крой материалов	3
Швея	- пошив одежды	5
Гладильщица	- отглаживает, отпаривает швы, одежду	2
Подсобные рабочие		
Уборщица	- следит за чистотой в швейном цехе и в офисе	1
Наладчик оборудования	- ремонт вышедшей из строя техники	1

Сбытовая логистика

На предприятии «Стиль Танца» используются 2 вида организации сбыта: прямой – непосредственная реализация продукции производителя конкретному потребителю и косвенный – использование независимых торговых посредников в канале сбыта.

Система прямого сбыта предусматривает непосредственную реализацию продукции конечному потребителю. Соответственно, их связывает и прямой канал сбыта. Ее отличительной особенностью является возможность для предприятия контролировать путь прохождения продукции до конечного потребителя, а также условия её реализации. Однако в этом случае фирма несет существенные внепроизводственные издержки, обусловленные необходимостью создания дорогостоящих товарных запасов, и затрачивает большое количество ресурсов на осуществление функции непосредственного доведения (продажи) товара до конечного потребителя, при этом возлагая на себя все коммерческие риски товародвижения. Вместе с тем, преимуществом такой формы сбыта является право предприятия на максимальный объем прибыли, какой только можно выручить от продажи продукции. Коммерческую выгоду прямого канала сбыта усиливает возможность непосредственного изучения рынка школьной формы, поддержания тесных связей с потребителями, проведения исследований по повышению качества товаров, воздействия на скорость реализации с целью уменьшения дополнительной потребности в оборотном капитале.

Организация прямого сбыта осуществляется в магазинах розничной торговли предприятия, а также это работа со спортивными организациями Пензенской области, с Министерством спорта и туризма Пензенской области.

При организации косвенного канала сбыта возникает потребность в определении его длины и ширины. Длина канала — это количество

уровней канала, то есть однофункциональных посредников, а ширина канала — это число посредников, условно находящихся на одном уровне. Ширина косвенного канала сбыта зависит от работы коммерческого директора предприятия «Стиль Танца» (то есть от количества оптовых потребителей).

Товары со склада могут быть отпущены железной дороге для доставки в адрес покупателя; отправлены покупателю собственным транспортом оптовой компании или вывезены потребителем собственными транспортными средствами.

На рисунке 2.4 представлена схема каналов товародвижения.

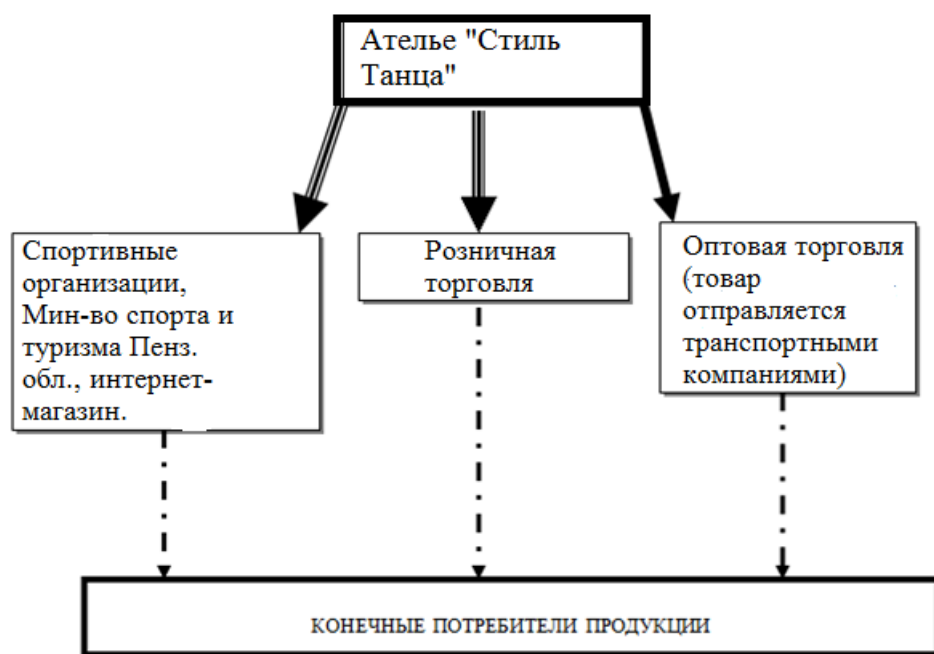
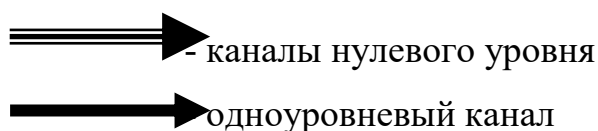


Рисунок 2.4 - Схема каналов товародвижения предприятия «Стиль Танца».



Как видно из представленной схемы предприятие использует каналы нулевого уровня и одноуровневые каналы товародвижения. Эти каналы распределения являются наиболее затратными (содержание фирменных магазинов, заработная плата персонала магазинов, транспортные расходы по

доставке продукции). Издержки предприятия на транспортные расходы будут частично сокращены, так как один из магазинов предприятия будет находиться на первом этаже производственно-административного здания фирмы.

На предприятии «Стиль Танца» существует 2 склада: склад запасов (материалы и комплектующие) и склад готовой продукции. На рисунке 2.5 представлены планы вышеперечисленных складов.

На рисунке 2.5:

1 – склад запасов (материалы и комплектующие)

2 – склад готовой продукции.

Площадь для автомобильной отгрузки находится на улице, где существует удобный подъезд к складам.

На втором этаже здания расположены производственное и административное помещения.

На складе материальных запасов используется стеллажный способ хранения. Усиленные складские стеллажи отличаются повышенной прочностью конструкции. Мощные стойки, усиленные полки стеллажа позволяют размещать грузы массой от 1,5 до 8 тонн. Цена от 14552 руб. На таких стеллажах на предприятии располагаются большие рулоны тканей.

На складе готовой продукции используются вешала для одежды напольные. В самом простом виде вешала представляют собой две стойки с закрепленной между ними перекладиной, служащей опорой для одежды. Во-первых, вешала сравнительно дешевы. Во-вторых, они занимают меньше места, что может быть критично в условиях ограниченного пространства. В-третьих, одежду, расположенную на вешалках, проще и удобнее рассматривать. И наконец, за счет небольшого веса вешала имеют большую мобильность.

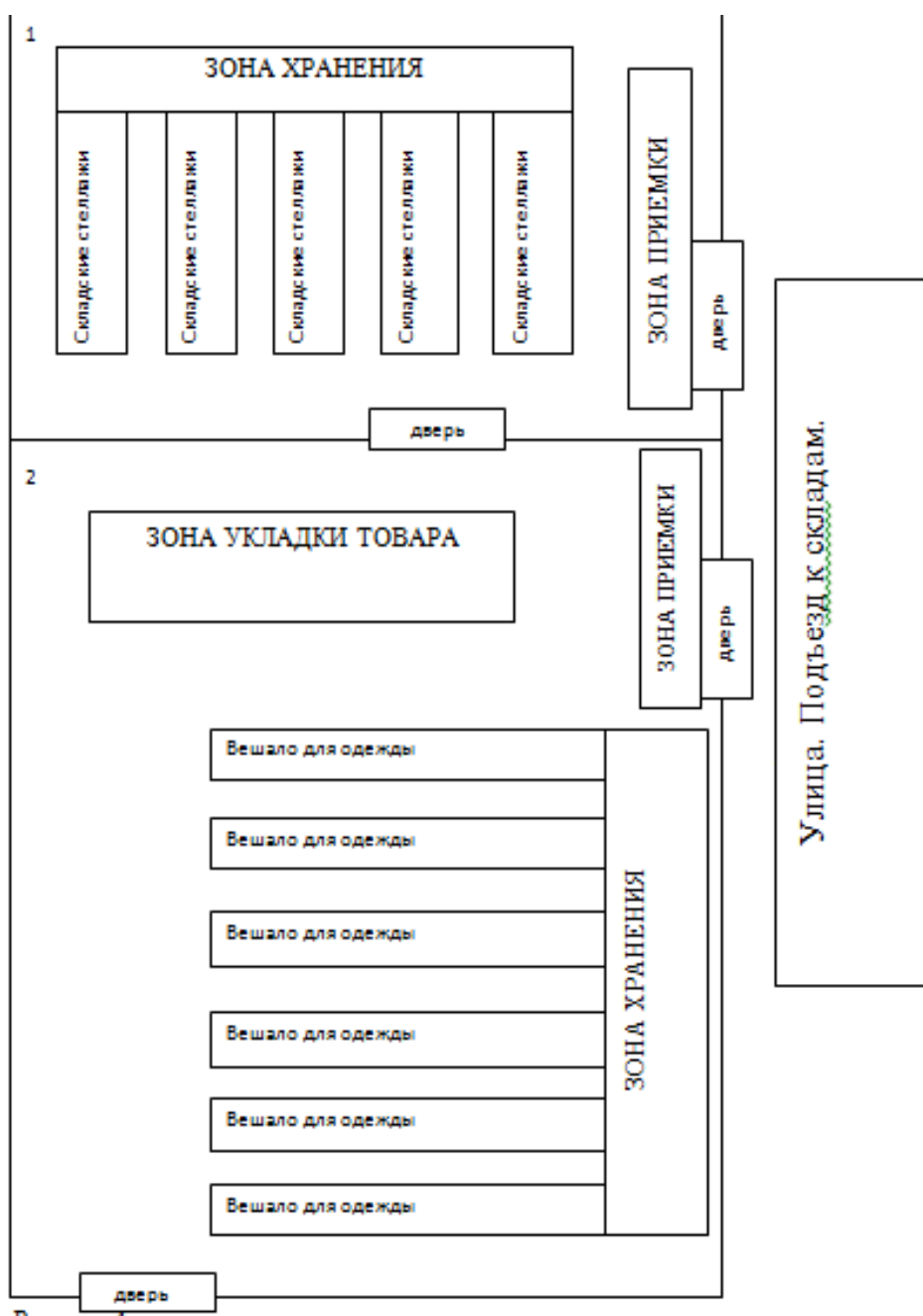


Рисунок 2.5 - Схема размещения складов.

Продвижение товара

Продвижение - это любая форма сообщений, используемых компанией для информации, убеждения или напоминания людям о своих товарах, услугах, образах или влиянии на общество [8].

Ателье «Стиль Танца» должно информировать потребителей о новой продукции и её характеристиках, так как пока потребители не имеют возможности выработать к ней никакого отношения. Для товаров, о которых потребителям хорошо известно, главное в продвижении - убеждение.

Необходимо трансформировать знания о товаре в благожелательное к нему отношение.

В своей программе продвижения предприятие использует комбинацию из следующих основных средств коммуникации:

1) реклама - любая оплачиваемая форма неличного представления группе людей сообщений о товарах, услугах или идеях (пример рекламы предприятия «Стиль Танца» см. в приложении);

2) стимулирование сбыта - разнообразные краткосрочные поощрительные акции, направленные на стимулирование покупки или апробирование нового товара;

3) личная продажа - непосредственное взаимодействие с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью организации презентации, ответов на вопросы и получения заказов (для предприятия «Стиль Танца» личными продажами будет являться посещение выставок, а также посещение спортивных школ для последующего сотрудничества с ними);

4) прямой маркетинг - использование электронных коммуникаций и других неличных средств связи для прямого персонального воздействия для действительных или потенциальных клиентов (персональная рассылка буклетов клиентам, хотя бы раз купившим у нас товар).

Выбор средств распространения рекламы

Журналы

1) Стиль Танца

Стоимость размещения информации в журнале «СпортМіх»:

1 полоса – 16 тыс. руб.;

1/2 полосы – 8 тыс. руб.;

1/3 полосы – 5,5 тыс. руб.

Предприятие планирует размещать информацию в журнале «СпортМіх» марта по август включительно. Март, апрель, май – 1/3 полосы, июнь, июль, август – 1/2 полосы.

2) Газета «Пенза плюс ТВ»

Тираж – 36 000 экз. Газета выходит 1 раз в неделю.

Стоимость размещения информации:

1 модуль (41*51 мм); (86*25 мм) – 1 700 руб.

Информация будет размещаться в газете «Пенза плюс ТВ» в размере 1 модуля.

3) Выпуск каталогов, брошюр со всей необходимой информацией и изображением продукции. Также оптовым покупателям мы предоставляем каталоги с образцами тканей на каждое конкретное изделие, представленное в каталоге.

Каталоги - 1000шт.*50 руб. = 50 000 руб.

Брошюры – 1000 шт.*6 руб. = 6 000 руб.

Телевидение

1. ТВ Экспресс

Предприятие «Стиль Танца» планирует размещать осуществлять в программе «Утро на экспрессе» - спонсорство рубрики. 21 трансляция – 17 700 руб.

2. 11 канал

Реклама выходит 7 раз в месяц в программе «Проснись и пой». Стоимость составляет 50 тыс. руб.

Стимулирование сбыта

Под стимулированием сбыта следует понимать комплекс мероприятий, призванных содействовать продаже продукции. Характерной особенностью этих мероприятий является то, что они напрямую не связаны с потребительскими свойствами продукции, в чём и заключается её принципиальное отличие от традиционной рекламы, т.к. предполагается, что основные потребительские свойства уже известны потребителю [8].

Также стимулирование сбыта преследует определенные цели предприятия (см. рисунок 2.6).

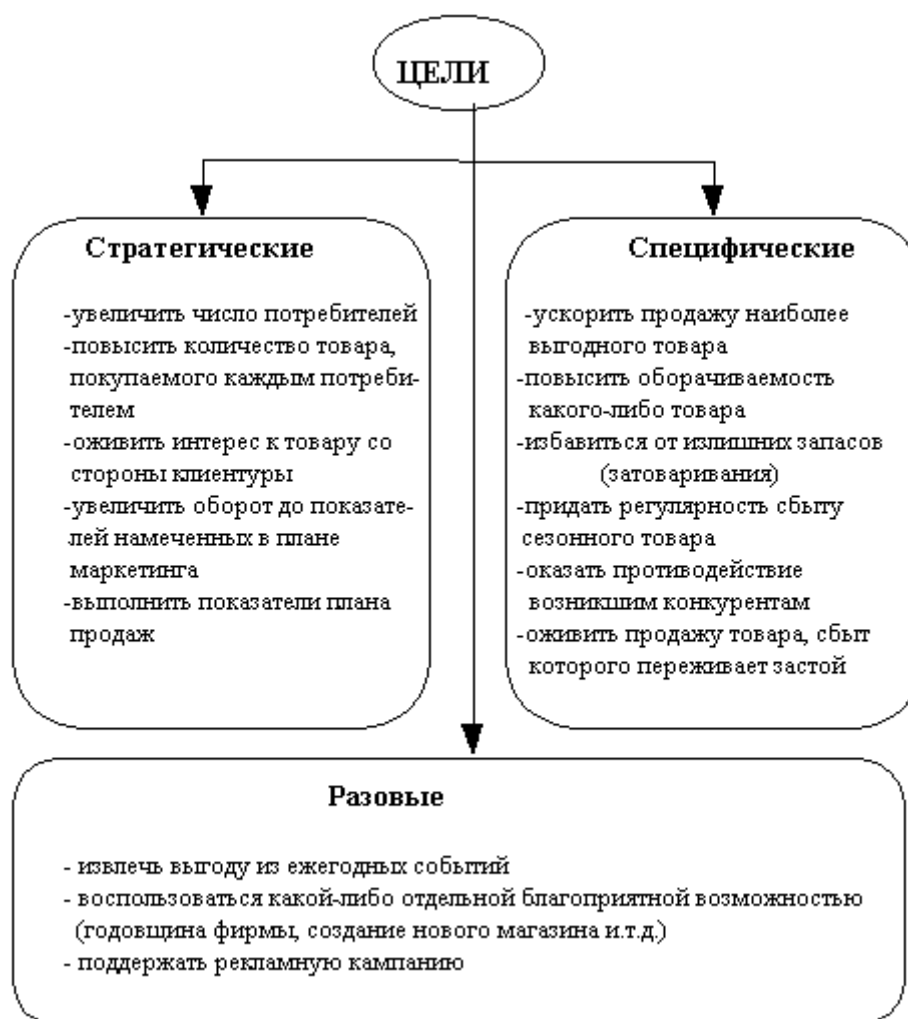


Рисунок 2.6 - Цели стимулирования сбыта.

Предприятие «Стиль Танца» при стимулировании сбыта преследует как стратегические, специфические, так и разовые цели, в зависимости от времени года и или события, а именно:

1) При покупке костюма или какого-либо варианта тренировочной одежды, фирма предоставляет скидку в размере 5%, а также дарит купон на 200-300 руб. на последующую покупку.

2) Для стимулирования сбыта продукции при покупке костюма, либо комплекта, можно подарить украшения из комплекта. Акция проводится в период с конца августа до середины сентября.

3) Для клиентов, хотя бы раз сделавших покупку в собственном магазине руководство шлет открытки с поздравлениями на День Рождения и во время проведения соревнований.

Определение бюджета рекламной компании

Рекламная компания для предприятия «Стиль Танца» проводится раз в год перед началом сезона продаж, подготовки к соревнованиям, к выступлениям. Выбрав средства распространения рекламы, необходимо подсчитать общий бюджет рекламной компании.

В журнале «СпортМіх» (выходит 1 раз в месяц) планируется размещать рекламу 3 месяца – 1/3 полосы (3*5,5 тыс. руб.) и 3 месяца – 1/2 полосы (3*8 тыс. руб.). Итого бюджет рекламы в данном журнале – *40 500 руб.*

В газете «Пенза плюс ТВ» (выходит 1 раз в неделю) планируется размещать информацию 4 месяца – 1 модуль (1 700 руб.). То есть общая стоимость рекламы в данной газете составляет *6 800 руб.*

На телеканале «ТВ-Экспресс» планируется 21 трансляция спонсорства рубрики в программе «Утро на Экспрессе» - *17 700 руб.*

На 11 канале планируется выход рекламы в мае 7 раз в программе «Проснись и пой». Стоимость составляет *50 тыс. руб.*

Итого общий бюджет рекламной компании предприятия «Стиль Танца», проводимой раз в год, составляет *171 тыс. руб.*

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Организация как функция управления заключается в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности. В основе организации управления лежит разделение труда, распределение функций и полномочий.

Организационные процессы начинаются с момента создания организации предприятия. Для того чтобы эффективно управлять организацией, необходимо себе ясно представлять – какие процессы будут протекать в её жизни и на каких законах основана её деятельность [11].

Организация «Стиль Танца» выбрала для себя авторитарный стиль управления. Предприятие небольшого масштаба, сотрудников немного, основная часть задействована в производстве, что подразумевает выполнение однообразных работ. Эффективное использование авторитарного стиля требует от руководителя:

- высокой ответственности;
- строгого самоконтроля;
- широкого предвидения;
- развитой способности принятия решений;
- хороших организаторских качеств, способности проводить решения в жизнь.

Для эффективности авторитарного стиля необходимо, чтобы подчиненные:

- признавали начальника единственной руководящей инстанцией и ориентировались только на него;
- правильно воспринимали и строго исполняли его распоряжения.

Авторитарный стиль делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их осуществление, позволяет быстрее стабилизировать ситуацию в не сложившихся, конфликтных группах.

От того, какой стиль управления используется руководящим составом в огромной степени зависит структура организации.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Сложность управленческой структуры и число уровней управления зависят от количества подразделений [7].

На конкретную структуру управления оказывают влияние многие факторы:

- масштаб организации;
- структура самой организации;
- технология (степень автоматизации);
- экономика (способность к затратам на управление);
- человеческий фактор (уровень образования, социальная структура персонала и взаимоотношение между людьми и др.);
- естественный фактор (географический, природно-климатический);
- характер деятельности предприятия или подразделения.

Ателье «Стиль Танца» имеет линейно-функциональный тип структуры управления. Данный тип структуры строго формальный и используется для разделения однотипных работ. Деятельность предприятия стандартная, размер небольшой и персонала немного. Также используется двухуровневая система управления – это руководитель и исполнитель, при этом осуществляется непосредственное управленческое воздействие и четко выраженная ответственность. Линейно-функциональная структура управления характеризуется простотой построения и практическим отсутствием горизонтальных связей.

Линейно-функциональная структура, как и все остальные, имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Положительные стороны:

- упрощен процесс принятия решений;
- процесс принятия решений персонифицирован;
- обоснование решений не занимает много времени;
- ответственность четкая и конкретная.

Все эти плюсы позволяют быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и обеспечивать неформальный подход к мотивации, стимулированию и контролю персоналом. Схема проектируемой организационной структуры системы управления представлена в приложении А.

Политика и стратегия формирования ресурсов в современном менеджменте исходит из того, что персонал организации является важнейшем ее ресурсом, который надо развивать, вкладывать в него средства. Ранее главенствовала теория, рассматривающая персонал как издержки, которые надо сокращать.

Ателье «Стиль Танца» с точки зрения кадрового менеджмента предусматривает направление усилий на повышение компетенции персонала в направлении его специализации, усиление функций планирования и контроля. Набор специалистов осуществляется по принципу соответствия их профессиональных навыков требованиям действующего на предприятии производства. Вознаграждение осуществляется по оценке экономичности и производительности труда.

В распоряжении руководства ателье будут иметься две радикально отличающихся стратегии управления персоналом:

- традиционная, предполагает установление строгого порядка и жесткого контроля, что позволяет добиться высоких производственных результатов.

- другая стратегия управления персоналом основывается на развитии у

персонала приверженности своей организации к ее целям, что предполагает высокую степень принятия работниками целей организации.

Ателье «Стиль Танца» будет придерживаться второй стратегии. В этом случае от работника ожидается высокий уровень производительности, ориентированной на постоянное улучшение в работе и отражающей требования рынка. Соответственно, и политика стимулирования труда персонала включает широкий набор средств, призванных повысить вовлеченность работников в дела организации. Успех организационных изменений, призванных дать компании решающие конкурентные преимущества, достигим лишь в случае эффективного использования человеческих ресурсов и повышения уровня приверженности персонала своей организации и стоящим перед ней целям.

Критерии набора и отбора персонала в организации

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма. Набор ведётся из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников.

Отбор кадров – на этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляет наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и его подчиненными. Эффективный отбор кандидатов представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относится испытание, собеседование и центры оценки.

- Испытания.

Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способностей выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к детям. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо

справляющиеся с работой и испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

- Центры оценки.

В центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг», ставит кандидата на роль управляющего. Он должен принимать решения, обращаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнения заданной роли, психологический тест.

- Собеседование.

Собеседование до сих пор является широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили ряд проблем, снижающих эффективность собеседований.

Существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересованно в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник – это личность. Когда новый человек приходит в организации, он приносит с собой ранее

приобретенные опыт и взгляды, которые вписаться или не вписаться в новые рамки.

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые организации разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, чего же ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации.

В ходе неофициального общения новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношения к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей.

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком.

Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала.

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, т.е. рост квалификации на один разряд приводит, по данным отечественных экономистов, к 0,034% роста производительности труда. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками.

Эффективность труда повышается, если на освоение новых видов работ в условиях внедрения новой техники и технологии у работников с более высоким образовательным уровнем уходит в 2-2,5 раза меньше времени. Главное, конечно, заключается не просто в более быстром приспособлении этих работников к новой технике, а в том, что они за счет своей высокой образовательной и профессиональной подготовки получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанностей в процессе производства. Именно это, как выяснилось в ходе бесед – рабочими, во многом предопределяет их более высокую степень удовлетворенности своим трудом.

Изучая удовлетворенность рабочих и возможные пути повышения стабилизации трудового коллектива, выявляют преимущественные направления этой работы.

На первом месте стоит содержание труда и уровень его оплаты. Существенное значение имеют социальный климат в коллективе, важность которого отмечают около половины опрошенных рабочих предприятий.

Влияние различных видов и форм подготовки и повышения квалификации

рабочих на результаты хозяйственной деятельности предприятие определяется рядом показателей, которые можно объединить в две группы: экономические и социальные.

В число экономических показателей входят: рост производительности труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов и т.д. Социальные показатели отражают уровень удовлетворенности трудом, его содержанием и условиями, формами и системами оплат.

Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, что вызвано НТП, равно как естественной потерей знаний. Исходя из этого, повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления [28].

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах:

1. планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний;
2. периодичности и обязательности обучения;

3. дифференциации учебных планов и программ по категориям работников;

4. обеспечением учебного процесса.

Основные требования, обеспечивающие эффективность освоения программ обучения, сводится к следующему:

- для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели обучения;
- для работающих руководителей предприятия должны создать условия, благоприятные для обучения;
- если навыки, приобретаемые в процессе обучения, сложны, то этот процесс нужно разбить на последовательные этапы.

Подбор персонала для нашего ателье будет осуществляться следующим образом:

- Разместим объявления в газеты («Счастливый случай», «Из первых рук», «Из рук в руки») о приеме на работу.
- Откликнувшиеся на объявления придут для заполнения анкеты в офис.
- Собеседование.
- После собеседования подходящие работники будут устроены на работу.

Методы оценки работы персонала.

Оценка результатов труда преследует следующие три основные цели: административная, информационная и мотивационная.

1. Под административными целями понимается: продвижение по карьерной лестнице, перевод с одной работы на другую, понижение в должности, прекращение трудового договора.

- Продвижение по карьерной лестнице двум целям: позволяет предприятию заполнить имеющиеся вакансии; позволяет работникам удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию.

- Понижение работников по должности возникает, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей.

- Перевод с одной работы на другую возникает тогда, когда предприятие хочет использовать работников более эффективно в других должностях или расширить его опыт. Иногда перевод используется, когда работник работает неудовлетворительно, но в связи с его стажем, заслугами, организация считает неэтичным и негуманным уволить его с работы.

- Прекращение трудового договора (увольнение) наступает в тех случаях, когда работнику сообщили оценку его труда и предоставили возможности для ее улучшения, но он не хочет или не может работать по стандартам организации.

2. Оценка результатов труда необходима и для того, чтобы информировать работников об относительном уровне их работы, показать их сильные и слабые стороны, дать направление к совершенствованию.

3. Оценка труда также представляет собой важное свойство мотивации работников. Сообщив результаты оценки труда, фирма имеет возможность должным образом вознаградить работников зарплатой, повышением в должности, благодарностью и другими формами вознаграждения. Кроме того, следует отметить, что систематическое положительное подкрепление поведения ассоциируется с высокой производительностью в будущем.

Оценка труда – это процесс ранжирования работ по их относительной ценности в целях справедливого вознаграждения работника. От того, насколько справедливо будет оценена работа сотрудника, на столько он будет удовлетворен получаемым вознаграждением, на столько будет зависеть его производственное поведение в будущем.

Должностная инструкция швеи.

Швея – непосредственный руководитель технолог.

1. Работник должен приходить на работу за 15 минут до начала рабочей смены.
2. Подготовить свое рабочее место, проверить наличие необходимых швейных инструментов (иглы, нитки, ножницы).
3. Проверить швейную машину на работоспособность. Если машина неисправна – срочно довести до руководства.
4. Согласовать с технологом выполняемую работу.
5. Работник обязан соблюдать санитарные нормы и нормы техники безопасности.
6. Держать свое рабочее место в чистоте.
7. Приступить к работе.
8. Нести ответственность за материальные ценности.
9. При порче материала по вине швеи выплачивается полная его стоимость.
10. Предупредить технолога о бракованном товаре, принесенном со склада.
11. Предупредить заблаговременно о невыходе на работу в случае болезни и т.д.
12. При обнаружении воровства на рабочем месте работник будет уволен без сохранения заработной платы.
13. При обнаружении на рабочем месте в нетрезвом состоянии работник будет оштрафован. При повторном – уволен.

В ателье оценивать и следить за работой персонала будет технолог. Опоздание, невыход на работу без уважительной причины, уход с работы раньше положенного времени – все это будет наказываться в виде штрафа. Работникам, соблюдающим рабочий режим и ответственно выполняющим свои обязанности, будут выписываться поощрительные премии, что стимулирует работу персонала.

Для оценки работы будут использоваться следующие методы:

1. Ранжирование работы – это простейшая форма оценки работы. Каждая работа в этом случае будет оцениваться по степени относительной важности для фирмы. Объектом оценки будут являться необходимые обязанности, ответственность, квалификация. Работы будут группироваться по относительному соотношению сложности и ценности. По степени ранжирования будет определяться потребность фирмы в выполнении тех или иных работ. Данный метод получил распространение из-за своей простоты.

2. Классификация работ – данный метод аналогичен предыдущему и отличается только последовательностью реализации. Согласно этому методу изначально определяется уровень зарплаты, затем подробно рассматривается сама работа. В условиях рыночных отношений он менее приемлем. На каждую работу были установлены соответствующие нормы выработки, составлены единые расценки на их оплату.

Оплата труда

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

В ателье «Стиль Танца» оплата труда будет строиться не только по принципу выплаты ежемесячной заработной платы, но и по принципу дополнительных вознаграждений, премий, поощрений и т. д.

3.2 Формирование стратегий организации

SWOT-анализ.

Для анализа угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также ее сильных и слабых сторон применяют метод SWOT – анализа. Применение этого метода позволяет установить линии связи между силой и слабостью организации, а

также внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации [7].

Таблица 3.1 – SWOT-анализ ООО «Стиль Танца»

S (сильные стороны)	O (возможности)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая квалификация персонала. 2. Формирование корпоративной культуры, обеспечивающей сплоченность коллектива. 3. Постоянный контроль качества на каждом этапе производства. 4. Творческий подход и широкие возможности его использования. 5. Формирование эффективной маркетинговой политики организации. 6. Демонстрация образцов своей продукции на выставках разного уровня. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие отечественной текстильной промышленности. 2. Рост пошлин на ввоз товаров легкой промышленности импортного производства. 3. Рост числа покупателей, ведущих здоровый образ жизни. 4. Отсутствие ателье в г. Пензе, специализирующегося на пошиве одежды для выступлений. 5. Все большая популяризация спорта, занятий различными видами танцев.
W (слабые стороны)	T (угрозы)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Дорогостоящее профессиональное оборудование. 2. Неотлаженные связи с оптовыми покупателями. 3. Неразвитая розничная сеть. 4. Зависимость от заемных средств на начальном этапе. 5. Отсутствие имиджа на рынке 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие ставки по кредитам. 2. Усиление давления конкурентов. 3. Рост отчислений во внебюджетные фонды. 4. Растущая конкуренция со стороны других видов спорта (мода на EMS-тренировки и т.д.) 5. Уменьшение покупательской способности

Наличие достаточно большого количества сильных сторон у ООО «Стиль Танца» позволяет воспользоваться многими рыночными возможностями для достижения положительных результатов от осуществления деятельности компании. Проведение исследований рынка и потребительских предпочтений позволяет получить информацию о ситуации на рынке, которая, в свою очередь, позволит компании разработать маркетинговую программу в наибольшей степени соответствующую сложившейся ситуации. Рациональная политика ценообразования позволяет в условиях роста спроса на одежду для выступлений привлечь достаточное количество покупателей с различными требованиями и запросами. Рост

спроса на одежду для выступлений и отсутствие подобных фирм на рынке г. Пензы создают благоприятные условия для реализации активной рекламной деятельности, в результате которой планируется привлечь потенциальных заказчиков. Выполнение полного спектра работ при наличии эффективной системы снабжения, использовании в производственной деятельности современных технологий и высококвалифицированного персонала в условиях роста спроса на данную продукцию позволяет ожидать от реализации данного бизнеса положительных результатов.

Для реализации возможностей внешней среды создают препятствия слабые стороны организации: малая доля рынка, низкий темп продаж, отсутствие сформировавшегося имиджа, высокие производственные издержки на первых этапах организации бизнеса.

Наибольшую опасность для ООО «Стиль Танца» представляет:

- малая доля рынка в условиях роста конкуренции как следствия уменьшения количества потенциальных клиентов;
- при росте конкуренции неблагоприятным фактором является отсутствие сформировавшегося имиджа, что может способствовать потере потенциальных клиентов;
- опасными являются высокие производственные издержки на первых этапах организации бизнеса в условиях роста курса валюты и цен на сырье, материалы, а также производственное оборудование.

Использование сильных сторон в комбинации с возможностями внешней среды позволит ООО «Стиль Танца» получить хорошую конкурентную позицию и снизить негативное влияние угроз. Значительное внимание стоит уделить слабым сторонам, так как перечисленные выше слабые стороны ООО «Стиль Танца» могут стать причинами отрицательных результатов деятельности.

Определение миссии организации

Миссия – это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом. В миссии проявляется отличие организации от ей подобных, и это отличие затем формируется и реализуется в стратегии ее функционирования и развития [21].

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 [7].

В общем, миссия для предприятия «Стиль Танца» звучит следующим образом:

«ООО «Стиль Танца» предлагает пошив танцевальных костюмов всех направлений, пошив тренировочной одежды, пошив театральных костюмов, пошив детских костюмов, ремонт одежды любой сложности, изготовление аксессуаров, декорирование одежды и аксессуаров, расклейка стразами Swarovski, роспись по ткани и готовым изделиям».

Для потребителей: «Специалисты ателье «Стиль Танца» помогут создать уникальный образ для каждого клиента. Костюмы, созданные нашими специалистами и мастерами, помогут создать Ваш уникальный образ и придать уверенность в себе. Наши дизайнеры разработают для Вас индивидуальные эскизы».

Для учредителей: «Увеличение доходности за счет обеспечения высокой прибыльности».

Для работников: «Предприятие «Стиль Танца» будет стремиться создать такой внутренний климат, который обеспечит развитие сотрудников.

По мере развития ателье и появлению финансовых возможностей оплата труда работников дойдет до достаточного уровня, будет практиковаться постоянное повышение профессионального уровня работников.

Для поставщиков: «ООО «Стиль Танца» Поставщики являются важной частью нашего бизнеса. Наша цель – развивать и поддерживать взаимовыгодное партнерство с поставщиками, которые разделяют наше обязательство по удовлетворению растущего спроса покупателей при помощи постоянного совершенствования качества готовой продукции, его своевременности и приемлемых цен. Наши взаимоотношения с поставщиками будут строиться на принципах честности, нравственных нормах, профессиональной этике».

Для общества: «Создание новых рабочих мест, развитие новых технологий и создание продукции полностью отвечающей потребностям потребителей, а также соответствующей международным стандартам качества».

Определение системы стратегических целей организации

После разработки миссии организации в технологической цепочке стратегического планирования необходимо приступить к формулированию целей. Если миссия задает общие ориентиры, то цели выражают конкретное состояние организации, достижение которого является желательным в ее настоящем и будущем [7]. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик:

- 1) Во-первых, цели организации должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

- 2) Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам.

Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3) Цели организации должны быть достижимыми, - чтобы служить повышению эффективности организации.

4) Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими - т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели организации будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Для ООО «Стиль Танца» основной целью является завоевание на рынке г. Пензы положения на уровне не менее 18-25% путем удовлетворения потребностей покупателей, построение долгих взаимовыгодных отношений с оптовыми покупателями. Дерево целей представлено в приложении Б.

Таблица 3.3 – Цели предприятия «Стиль Танца»

Вид целей	Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
Финансовые	Прибыль за каждый месяц; уровень постоянных и переменных расходов; ликвидность	Прирост объема прибыли по сравнению с предыдущим годом; уровень рентабельности; ликвидность; размер и структура капитала	Объем прибыли в год; капитал и его структура; уровень рентабельности; ликвидность
Организационные	Выполнение сотрудниками должностных инструкций; мотивация сотрудников.	Макроструктура; функциональная схема; состав работников; профили требований; мотивация; повышение квалификации	Макроструктура и ее изменения

Продолжение таблицы 3.3

Вид целей	Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
Маркетинговые	Объем продаж по месяцам (разбиение по группам товаров, группам клиентов); количество привлекаемых клиентов период по каждой категории; цели по привлечению конкретных (по именам) клиентов; планы продаж и показатели работы по сотрудникам	Прирост объема продаж по сравнению с предыдущим периодом (с разбиением по группам товаров, группам клиентов); планы продаж; показатели работы по сотрудникам; ассортимент	Объем продаж в год (с разбиением по группам товаров, группам клиентов); доля рынка; ассортимент

Несмотря на большое многообразие проблем, цели чаще всего формулируются по следующим направлениям:

- положение на рынке и клиентская ориентация (доля рынка, объем продаж, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж, доля рынка по отношению к конкурентам, скорость обслуживания клиентов);
- финансовые показатели организации (типа себестоимость продукции, величина прибыли, рентабельность, ликвидность, финансовая устойчивость, структура капитала и др.);
- производство (производительность, коэффициент использования оборудования, квалификация сотрудников и др.);
- научно-технический прогресс (характеризуется количеством средств, вкладываемых в развитие, автоматизацией производственных процессов, диверсификацией продукции или услуг, внедрением информационных технологий и др.);
- потребность и благосостояние сотрудников (величина средней з/пл, доходы акционеров, величина средств, вкладываемых на социальные нужды сотрудников и др.);

- социальная роль организации (участие в муниципальных социальных программах, благотворительность, поддержка прогрессивных общественно-политических акций и др.).

Первое, о чем позаботилось предприятие «Стиль Танца» - разработка премиальной схемы, — это определение целей для сотрудника. Разумеется, они должны исходить из целей предприятия. На предприятии существует такая схема:

- Учредители определяют цели организации на определенный период времени.

- Цели доводятся до Директора, он передает их ниже по иерархической лестнице. Причем по мере движения вниз по иерархической лестнице конечная глобальная цель должна дробиться на подцели, которые сотрудники могут и должны выполнить. Корпоративные цели (как правило, это финансовые показатели) остаются неизменными.

- После определения подцелей устанавливается период времени, в течение которого они могут быть достигнуты.

Цели организации устанавливаются для ее успешного функционирования и развития в долгосрочной перспективе. Однако цели должны быть реальными, они устанавливаются исходя из потенциала организации и должны удовлетворять некоторым ключевым требованиям: достижимость, гибкость, измеримость, конкретность, совместимость, приемлемость.

Выбор стратегии функционирования и развития

Стратегия разрабатывается применительно к двум процессам: функционирования организации и ее развития [11].

Предприятие «Стиль Танца» на этапе основания выбирает стратегию функционирования. Стратегия функционирования может строиться в трех вариантах: лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования. Предприятие «Стиль Танца» для начала функционирования своей деятельности выбирает стратегию фокусирования. Фирма старается

сконцентрировать свои усилия на конкретной группе потребителей (см. п. 1.3). Предполагается, что организация таким образом сможет обслуживать узкую целевую группу лучше, чем ее конкуренты. Такая позиция обеспечивает защиту от всех конкурентных сил.



Рисунок 3.1 - Базовые стратегии функционирования.

Исходя из данной стратегии:

- 1) стратегической целью предприятия будет являться сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте;
- 2) основа конкурентного преимущества – товар, соответствующий требованиям и вкусам целевого сегмента;
- 3) номенклатура продукции – продукт, соответствующий особым нуждам целевого сегмента;
- 4) особенности производства – изготовление товаров на основе предпочтений конкретной группы потребителей;

Впоследствии, набирая обороты, устанавливая прочные и долгосрочные связи с оптовыми покупателями, поставщиками, а также имея лояльных клиентов, предприятие может выбрать для функционирования своей деятельности стратегию дифференциации. Эта стратегия предполагает дифференциацию продукта или услуги организации от тех, которые предлагают в данной отрасли конкуренты. Здесь подход к дифференциации

может принимать различные формы, включая имидж, торговую марку, технологию, отличительные черты, особые услуги покупателям и т.п. Дифференциация требует серьезных исследований и разработок, а также устойчивого сбыта. Кроме того, покупатели должны отдавать свои симпатии продукту, как чему-то уникальному.

Исходя из данной стратегии:

- 1) стратегической целью предприятия будет являться обеспечение уникальных свойств товара, привлекательных для широкого круга потребителей;
- 2) основа конкурентного преимущества – способность предложить покупателям нечто отличное от конкурента с надбавкой к цене только за осознанную ценность;
- 3) номенклатура продукции – разнообразие вариантов продукции, подчеркивание избранных отличительных качеств;
- 4) особенности производства – изобретение путей создания ценности для покупателей;

Предприятие «Стиль Танца» на данном этапе пытается довести до заинтересованных потребителей информацию об отличительных качествах продукции, использовать их для завоевания особой репутации, а также постоянно подчеркивать производимые улучшения продукции.

Под развитием организации понимается переход на новый уровень функционирования в связи с изменившимися условиями внутренней и внешней среды. Стратегия развития связана с потенциалом организации и существует в четырех видах:

- роста (концентрированный рост – развитие товара, развитие рынка; интегрированный рост – интеграция с поставщиками и потребителями; диверсифицированный рост);
- стабильности (пауза – намеренная приостановка увеличения сбыта; осторожное продвижение – продолжение начатых программ в ожидании

успеха; без изменений – замораживание ситуации; снятие прибыли – прекращение перспективных и текущих инвестиций в товар);

– сокращения («сброс жира» - установление минимально возможного уровня накладных расходов; частичный отказ от операционной независимости: в кадрах, сбыте, финансах; «сбор урожая» - отказ от долгосрочных перспектив в пользу краткосрочного получения максимальных доходов; частичная продажа активов – долей в фирме или физических активов; банкротство; ликвидация).

Рост отрасли	Быстрый	I квадрант стратегий <ul style="list-style-type: none"> Пересмотр стратегий концентрированного роста (1.1, 1.2, 1.3) Стратегия усиления позиции на рынке - горизонтальная диверсификация или слияние (1.1) Стратегия сокращения (4.3) Стратегия «сбора урожая» Стратегия ликвидации (4.1) 	II квадрант стратегий <ul style="list-style-type: none"> Стратегии концентрированного роста (1.1, 1.2, 1.3) Стратегии интегрированного роста (2.1, 2.2) Стратегия центрированной диверсификации (3.1)
	Медленный	III квадрант стратегий <ul style="list-style-type: none"> Стратегия сокращения расходов (4.4) Стратегии диверсифицированного роста (3.1, 3.2, 3.3) Стратегия сокращения (4.3) Стратегия «сбора урожая» Стратегия ликвидации (4.1) 	IV квадрант стратегий <ul style="list-style-type: none"> Стратегия центрированной диверсификации (3.1) Стратегия конгломеративной диверсификации (3.3) Стратегия конгломеративной диверсификации - совместное предприятие в новой области (3.3)
		Слабая	Сильная
Конкурентная позиция компании			

Рисунок 3.2 – Матрица Томпсона и Стрикленда.

Предприятие «Стиль Танца» для своего дальнейшего развития выбирает стратегию роста, а именно концентрированного роста. Здесь дальнейшие действия предприятия будут выглядеть следующим образом:

– усиление позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий;

– предприятие стремится найти новые рынки для уже производимого продукта;

– стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Выбор стратегии осуществляется на основе интересов высшего руководства и анализа ключевых факторов, характеризующих состояние организации и внешней среды, с учетом портфеля продукции и сущности стратегических альтернатив.

Выбор стратегии маркетинга

Маркетинговая стратегия базируется на 3-х основополагающих принципах:

- 1) сегментирование;
- 2) целевой подход;
- 3) позиционирование [11].

Подробно сегментирование и выбор целевых сегментов для предприятия «Стиль Танца» описано в п. 1.3.

Позиционирование товара относительно конкурентов может осуществляться по нескольким направлениям. К ним можно отнести и особые свойства продукта, и стоимость, и определенное эмоциональное отношение.

Так как предприятие следит за модными тенденциями одежды для выступлений, технологи фирмы регулярно придумывают и усовершенствуют различные модели, то, на наш взгляд, следует направить позиционирование обращая внимание на стиль, так как одежда для выступлений должна не только соответствовать законам того или иного вида танца, но еще должна быть удобной, элегантной и стильной.

Позиционирование может звучать так: «Профессионализм в сочетании с мастерством позволяет ателье «Стиль Танца» выполнять пошив костюмов высокого уровня качества».

По нашему мнению, данное позиционирование наиболее удачно, так как:

1) Существует ясное представление о целевом рынке и покупателях, к которым стремится компания;

2) Зафиксировано, что одна и та же позиция на рынке может рассматриваться по-разному различными покупателями, поэтому важно, чтобы воздействие позиционирования на все целевые аудитории было понятным и предвиделось воздействие на нецелевые сегменты.

Выбор стратегии маркетинга определяет систему мероприятий по активному воздействию на потребительский спрос с целью завоевания рынка и расширения рынка сбыта. На протяжении жизненного цикла товара предприятию приходится не раз пересматривать стратегию маркетинга. Изменяются экономические условия, не прекращаются атаки конкурентов. Организация должна разрабатывать специальную стратегию для каждой новой стадии жизненного цикла в расчёте на то, что его товар будет максимально долго пользоваться спросом на рынке и приносить ему прибыль [8].

Одежда для выступлений как товар находится на стадии роста. Этот период характеризуется высоким объемом продаж и признанием продукта потребителями. По мнению Ф. Котлера, фирма в конкурентной борьбе может играть одну из 4 ролей. Стратегия маркетинга определяется положением компании на рынке, является ли она лидером, претендентом, последователем или занимает некую нишу: лидер, претендент на лидерство, последователь, новичок (окопавшийся в рыночной нише). Предприятие «Стиль Танца» в связи со своей молодостью выбирает стратегию последователя. Здесь предприятие стремиться сохранить свою долю рынка. Предприятие «Стиль Танца» отнюдь не предполагает пассивного копирования. Мы должны разработать собственную стратегию роста, причем такую, которая не провоцирует ответных действий конкурентов. Выделяют четыре общих стратегии последователей:

– Подражатель дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительным посредникам.

– Двойник копирует продукцию, систему распределения, рекламную кампанию конкурента вплоть до чуть-чуть измененного марочного названия.

– Имитатор что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т.п. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не предпринимает агрессивных атак, более того, имитатор помогает лидеру избежать полной монополии в отрасли.

– Приспособленец обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Очень часто приспособленец становится претендентом.

Предприятие выбирает такую стратегию Последователя, как Приспособленец.

Одежда для выступлений как товар рано или поздно перейдет на стадию зрелости. К этому времени предприятие «Стиль Танца» уже освоится на рынке, будет приобретен круг постоянных клиентов, наладит связи с оптовыми партнерами и поставщиками материалов и комплектующих. Поэтому, к этому времени, фирма может выбрать для себя стратегию претендента на лидерство. Здесь предприятию необходимо атаковать лидера и других конкурентов. В рамках специальных стратегий претендент может использовать следующие варианты атак:

– «фронтальная атака» - ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), эта атака требует значительных ресурсов;

– «окружение» - попытка атаковать всю или значительную рыночную территорию рынка;

– «обход» - переход к производству принципиально новых товаров, освоению новых рынков;

– «атака гориллы»- небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами.

Предприятие выбирает такую стратегию претендента на лидерство, как «фронтальная атака», которая ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту):

- новые товары – предприятие каждый год к сезону продаж обновляет, модернизирует ассортимент своей продукции в соответствии с модными тенденциями и предпочтениями потребителей;

- цены – так как ассортимент продукции претерпевает изменения, то и цены, соответственно, меняются. Главной задачей предприятия в этом случае придерживаться уже существующей ценовой политики, а также стимулировать спрос своей продукции;

- реклама – главной задачей маркетолога является заинтересовать потребителей в приобретении нашего товара;

- сбыт – по мере развития предприятия могут открываться новые магазины (в том числе и в других городах), увеличиваться количество оптовых покупателей, модернизируется распределение и товародвижение.

Таким образом, выбирая стратегию маркетинга, предприятию необходимо учитывать стадию жизненного цикла товара, а также внутренние ресурсы фирмы и внешние условия, которые оказывают влияние на предприятие.

Выбор инновационных стратегий

На основе анализа проведенных исследований внешней и внутренней среды организации осуществляется как поиск инновационных замыслов – инвенций, так и принятие той или иной инновационной стратегии.

Инновационная стратегия – генеральная линия поведения фирмы по вопросу использования инноваций в ее хозяйственной деятельности.

Различают следующие виды инновационных стратегий.

Активная наступательная – означает постановку цели стать первым, ведущим предприятием с точки зрения инноваций на определенном сегменте рынка и (или) в определенном регионе. Присуща фирмам – пионерам. Цель

стратегии – получение максимально высокой прибыли. Характерная черта – высокий риск.

Сильные стороны, которыми должна обладать фирма:

- достаточность ресурсов;
- хорошая научно-техническая база;
- высокая квалификация научно-технических кадров;
- гибкие производственные технологии;
- развитая служба маркетинга.

Для мелких фирм наступательная стратегия является основной при условии достаточности ресурсов и концентрации усилий на приоритетном проекте, но это в основном все же малозергоемкие и материалоёмкие проекты. Но даже крупные предприятия применяют данную стратегию, как правило, лишь на узкой доле рынка или на немногих дифференцированных участках рынка, то есть они являются не диверсифицированными, а однопродуктовыми компаниями.

Умеренно наступательная стратегия - обеспечивает позиции «второго, самого лучшего производителя». Она присуща предприятиям-имитаторам, относящимся к «раннему большинству». Цель – избежать высоких рисков и добиться стабильной прибыли. Сильные стороны, которыми должна обладать фирма:

- мощный производственный потенциал;
- высококвалифицированные инженерно-технические специалисты;
- гибкие производственные технологии;
- развитая служба маркетинга.

Оборонительная стратегия – направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции на уже имеющихся рынках. Для данной стратегии характерен невысокий риск.

Оборонительная стратегия может реализоваться в различных вариантах. Два из них следующие:

- «Лидерство в снижении издержек». Главная функция такой стратегии – поддерживать норму прибыли посредством низких издержек производства, сосредоточить усилия на производстве максимального объема продукта для получения экономии на масштабе.

- «Патентное блокирование». Основано на приобретении фирмой патентов на сам продукт, технологии его изготовления и т.д. – «куст патентов». Таким образом, включаются правовые механизмы, обеспечивающие конкурентное преимущество фирмы за счет прав собственности на интеллектуальный продукт. Сильной стороной фирмы являются маркетинговые исследования научно-технических тенденций и конкурентная разведка.

Остаточная стратегия. Цель стратегии заключается в стремлении «прижиться» на уже освоенном рынке с морально устаревшими изделиями. Обычно она применяется мелкими фирмами-имитаторами, когда фирма, придерживающаяся активной наступательной стратегии, покидает данный сектор рынка и появляется возможность выгодно использовать остаточный спрос. Сильные стороны фирмы-имитатора с данной стратегией – развитая маркетинговая служба в области конкурентной разведки, гибкие технологии.

Дополняющая стратегия - присуща мелким фирмам-пионерам. Цель получить высокую прибыль за счет выпуска дополняющих товаров к сложному и трудоемкому новому товару, выпускаемому крупной фирмой-пионером. Сильные стороны фирмы такие же, как у фирм, придерживающихся активной наступательной стратегии.

Комбинированные стратегии. Крупные диверсифицированные фирмы могут параллельно применять различные инновационные стратегии для отдельных продуктов, видов производства, ассортиментных групп продукции.

Переходные стратегии. Означают переход фирмы на различных этапах хозяйственной деятельности от одной стратегии к другой [11].

Вышеперечисленные стратегии являются стандартными, типовыми. Искусство в деятельности менеджеров фирмы заключается в модификации описанных стратегий на основе ситуационного подхода в управлении.

Из всего выше сказанного, можно сделать вывод, что нам будет присуща умеренно наступательная стратегия, так как ателье хотело бы избежать высоких рисков и добиться стабильной прибыли.

Выбор стратегии конкурентоспособности

Конкурентоспособность предприятия – это его свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [15].

Основной задачей ателье «Стиль Танца» будет являться пошив одежды для выступлений. На решение этой важнейшей задачи будут направлены усилия всех работников предприятия. Чтобы сшить одежду без брака, на предприятии должен осуществляться контроль качества готовых изделий, которые направляются затем на реализацию.

Формируем план мероприятий развития ателье, основой которого являются задачи, соответствующие предлагаемым стратегиям. Из ниже предлагаемых задач в план могут включаться все или часть из них, которые фирмы считают для себя первоочередными. Основой такого плана ателье «Стиль Танца» являются задачи (табл.3.4).

Содержание мероприятий по повышению конкурентоспособности изделий ателье «Стиль Танца»:

- 1.- Улучшение дизайна изделия путем:
 - Анализа и совершенствования упаковки изделия.
 - Внедрения новых этикеток.
 - Отпуск изделия вместе с вешалкой.

Таблица 3.4 – Мероприятия развития ателье «Стиль Танца»

SG52 ⇔		ZG ₅₂₁ – Анализ производства товаров по всем технологическим цепочкам с целью выявления уязвимых мест.
		ZG ₅₂₂ – Разработка мер по постепенному устранению уязвимых мест в сфере производства с прогнозированием их эффективности.
		ZG ₅₂₃ – Выявление уязвимых мест в сфере распределения товаров и разработка мероприятий по их ликвидации.
		ZG ₅₂₄ – Оценка эффективности продвижения товаров, выявление уязвимых мест и выработка мер по их устранению.
		ZG ₅₂₅ – Оценить степень воздействия предусмотренных мероприятий на изменение показателей конкурентоспособности предприятия.
SA51 ⇔		ZA511 – Маркетинговые исследования по оценке конкурентоспособности товаров – конкурентов ведущих фирм;
		ZA512 – Анализ конкурентоспособности товаров – конкурентов и выявление технологических новшеств, существенно влияющих на качество изготовления и технологические издержки производства;
		ZA513 – Оценка технической и экономической возможности использования новшеств в собственном производстве с целью ликвидировать технологический отрыв конкурентов;
		ZA514 – Планирование выполнения технологических исследований по новым перспективным технологиям для сохранения технологического лидерства;
		ZA515 – Определить возможные значения показателей конкурентоспособности товаров предприятия и факторов перспективности рынка, которые могут быть достигнуты в результате внедрения вышеприведенных мероприятий.
SU51 ⇔		ZU511 – Оценка и анализ маркетинговых издержек на исследование рынка, получение требуемой информации, продвижение товаров, логистику, распределение товаров и др.
		ZU512 – Определение эффективности основных вышеприведенных издержек на маркетинг. Ранжирование основных издержек на маркетинг по степени их эффективности.
		ZU513 – Разработка мероприятий по минимизации маркетинговых издержек по всем направлениям маркетинговой деятельности.
		ZU514 – Определение финансового покрытия планируемых мероприятий и оценка эффективности этих затрат.
		ZU515 – Оценить степень воздействия предусмотренных мероприятий на изменение показателей конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособность производимых товаров.

2.- Повышение престижности изготовителя путем:

- Проведение широких презентаций товара, участия в выставках и ярмарках.
- Проведения личных продаж товара путем проведения модных показов.

- Использования всех средств информации для освещения деятельности ателье.

- Проведение рекламной компании (на телевидении и распространение рекламных листовок).

3. - Улучшение внешнего вида изделия за счёт:

- Использования новых технологий пошива.

- Применение оригинальной отделки.

- Подобрать новые ткани.

- Следить по журналам за тенденциями спорта, стилей танцев.

4. - Повышение спроса за счёт:

- Проведения методов стимулирования спроса, рекламы и PR.

- Увеличения ассортимента продукции.

- Выхода на новые рынки.

5. - Улучшение сервиса путём:

- Обучения персонала.

- Продвижения и использования лозунга «Клиент всегда прав!».

- Заказчикам одежды по сети Интернет будет предоставляться доставка на дом в черте города Пензы.

3.3 Управление качеством в организации

Систему управления качеством на создаваемом ателье «Стиль Танца» будем разрабатывать, исходя из следующих принципов:

- Принцип обеспечения качества

Для обеспечения качества изделий учитываются три основных фактора:

1. материальная база в виде используемого для их изготовления оборудования и материалов;

2. персонал, квалифицированный и заинтересованный в хорошей работе;

3. четкая организация управления предприятием, в том числе разработкой, снабжением, производством, управлением качеством и другими сферами.

Началом является этап маркетинга. Путем проведения маркетинговых исследований определяется мотивация спроса и устанавливается примерный объем продаж. При разработке бизнес-плана проекта по изготовлению изделий, исходя из графика безубыточности, определяется точка безубыточности в виде минимально допустимого количества производимых изделий в течение года. Если прогнозируемый объем продаж меньше точки безубыточности, то разрабатываемый проект будет убыточным. По результатам маркетинговых исследований производится анализ конъюнктуры рынка, в результате чего определяются объемы продаж изделий конкурентами, их запасы, темпы продаж и цены. Путем пробного маркетинга или с помощью потребительских конференций уточняются требования к изделиям, выявляются предпочтения покупателей, оцениваются явные или скрытые недостатки изделий, отрабатываются возможные формы продажи. Может проводиться имитационное моделирование изделий, в результате чего определяются их возможные исполнения и характеристики. Основой такого моделирования являются пожелания потенциальных покупателей [16].

На этапе проектирования выполняется имитационное моделирование работы изделий на предельных режимах. Проводятся исследования на предмет сохранения продукцией требуемых параметров качества при различных уровнях влажности, температуры, а также при длительном хранении. На этапе проектирования выбирается метод оптимизации проектных решений. В качестве целевой функции принимается интегральная функция, учитывающая качество конечного продукта и минимум трудоемкости при изготовлении изделий. Определяется состав рабочих расчетов и описаний (технологический процесс изготовления).

На производственном этапе определяются принципиальные решения

по контролю шитья одежды. На входном контроле проверяются качество поставляемых материалов и комплектующих. Операционный контроль устанавливается в соответствии с разработанным технологическим процессом (выкройка, сшивание, отглажка). Описание приемочного контроля по альтернативному признаку будет приведено в специальной части этого раздела.

На этапе эксплуатации предусматривается работа с возможными рекламациями и отзывами потребителей. В период вывода на рынок эта информация является крайне важной, т.к. позволяет осуществить доводку одежды до требуемого уровня качества. В этот же период отрабатываются вопросы, связанные с сервисом (предпродажный и продажный).

На коммерческом этапе организуется рекламная компания по продаже изделий. Для этого предусматривается заключение соответствующего договора с фирмой «Полимер-тара», которая в соответствии с исходными данными предприятия ателье «Стиль Танца» будет выпускать специальные пакеты с логотипом нашего ателье. Также данная фирма займется выпуском специальных наклеек для вешалок, на которых будет продаваться продукция ателье.

- Принцип управления качеством продукции.

Понятие управления качеством как воздействие на производственный процесс с целью обеспечения требуемого качества предопределяет необходимость выделения 3^х элементов:

- а) субъект управления (кто воздействует);
- б) объект управления (на что направлено воздействие);
- в) сам механизм воздействия (технология управления качеством).

Рассмотрим более детально механизм управления качеством производства изделий на ателье «Стиль Танца». Этот процесс будет осуществляться путем реализации управленческих функций применительно к этапам жизненного цикла одежды («петля качества»).

В стандарте выделены два аспекта управления качеством:

1. Общее руководство качеством (quality management), при котором реализуются следующие функции: политика и планирование качества, организация работ по качеству, обучение и мотивация персонала, принятие стратегических решений, взаимодействие с окружающей средой.

2. Оперативное управление качеством (quality control) с реализацией следующих функций: контроль качества, информация о качестве, разработка мероприятий, принятие оперативных решений, реализация мероприятий.

«Петля качества» – это концептуальная модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях от определения потребностей до их удовлетворения. Такое воздействие системы качества на этапы жизненного цикла изделия осуществляется периодически при последовательной реализации функций управления качеством. Учитывая небольшие размеры ателье «Стиль Танца» и ограниченность ее ресурсов, выделим наиболее важные этапы жизненного цикла одежды:

1. Маркетинговое исследование рынка.
2. Проектирование и разработка.
3. Технологическая подготовка выпуска одежды для танцев.
4. Производство одежды для танцев.
5. Контроль.
6. Реализация и распределение.

На этих этапах предусматриваются основные мероприятия по управлению качеством изделий. Ниже приведена схема (см. рисунок 3.3.), демонстрирующая механизм управления качеством продукции, в котором задействованы 11 этапов жизненного цикла изделия. Но мы ограничимся шестью основными этапами, учитывая вышеприведенные соображения.



Рисунок 3.3- Механизм управления качеством продукции.

«Спираль качества» – пространственная модель управления качеством в виде повторяющихся циклов петли качества. При этом качество на каждой последующей петле выше. Каждая петля определяется определенным временем изготовления одежды с их продаж. В течение этого времени предусматриваются определенные доработки изделий, расширение их ассортимента или обновление. Основой для этих работ являются запросы потребителей, а также достижения конкурентов.

В соответствии с приведенным механизмом руководством ателье «Стиль Танца» сформируется политика предприятия в области качества и создастся система качества, как средство реализации политики предприятия в области качества.

Функции управления качеством

Рассмотрим вышеприведенные функции управления (по общему и оперативному руководству качеством), связанные между собой в виде петли качества, более подробно.

Политика в области качества – основные направления и цели ателье «Стиль Танца» в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Политика в области качества является элементом общей политики предприятия и утверждается высшим руководством. Важна ее роль и место в деятельности предприятия и соотношение политики и стратегии предприятия. Учитывается иерархия понятий: миссия предприятия, цели, стратегии, тактика и политика. Под политикой подразумевается набор дополнительных ориентиров для правильного направления деятельности по реализации принятой стратегии. Иначе говоря, политика в области качества – это ориентир для общего направления деятельности в области качества. Факторами, влияющими на формирование политики в области качества являются ситуация на рынках сбыта, научно-технический прогресс и достижения конкурентов, положение внутри предприятия, общее состояние экономики.

Таковыми ориентирами в рассматриваемом случае считаем:

- Постепенное доведение качества изделий до уровня требований мирового рынка;
- На всех ступенях повышения качества изделий предусматривается оценка этапов их жизненного цикла;
- Оценка достижений конкурентов, производящих одежду. Самым критическим может оказаться момент появления на рынке изделий с показателями, значительно превышающими показатели нашего изделия. Кризис может быть усугублен тем, что ателье будет не готово к этому событию.

Планирование качества - деятельность, которая устанавливает цели и требования к качеству и применению элементов системы качества. Планирование качества осуществляется, исходя из требований заказчиков, рынка и реализуется на 2-х уровнях:

- Стратегическое планирование с определением основных направлений работ по качеству на перспективу. Является частью общей стратегии предприятия и включает в себя распределение ресурсов и адаптацию к изменению внешней среды. Ателье в качестве основной

принимает стратегию сокращения издержек для постоянного повышения конкурентоспособности изделий, учитывая тот факт, что имеет место ценовая конкуренция. Эта стратегия обеспечивает необходимый уровень спроса, что позволяет формировать плановую прибыль, достаточную для ускоренного развития предприятия. Также обращается внимание на формирование налогового законодательства, и изучаются тенденции его изменения с тем, чтобы предприятие было готово к новым законам.

- Текущее планирование качества в виде разработки мероприятий по снятию изделий с производства, модернизации, разработки и освоении новых изделий.

Текущие планы предусматривают мероприятия по определению этапа жизненного цикла изделий, чтобы правильно спланировать маркетинговые мероприятия по поддержанию нужного уровня спроса. На этапе стабилизации должны быть выполнены основные работы по модернизации изделий. На этом же этапе необходимо уточнить возможные изменения технологии пошива в связи с запуском измененных изделий в производство. Если потребуются дополнительная оснастка для измененной технологии, то требуется срочная разработка ее конструкции и оформление заказов на изготовление. В случае потери привлекательности, появления совершенных изделий конкурентов, которые ателье «Стиль Танца» практически не сможет превзойти, будет рассматриваться вопрос о снятии данных изделий одежды с производства. К этому моменту должны быть готовы к реализации новые проекты производства аналогичной продукции в соответствии со стратегическим планом развития предприятия.

Функции планирования качества должны будут ответить на вопросы: “Где мы находимся сейчас?”, “Куда будем двигаться далее?”, “Как мы собираемся это делать?”.

Организация работ по качеству. При этом используются общие принципы организации работ: «вертикальное» делегирование полномочий и ответственности для управления структурой и «горизонтальное» разделение

труда по специализации. Организация работ включает следующее:

- Создание системы качества;
- Ее внедрение с проведением внутренних аудитов качества;
- Сертификация системы качества.

Мотивация персонала. Общим для этой функций является то, что она направлена на формирование активного и квалифицированного персонала. Она является частью общих функций управления персоналом, но обращена на конкретные вопросы качества. Для мотивации используются общеизвестные теории психологической мотивации (Мейо), теории, основанные на определении и удовлетворении внутренних потребностей (Маслоу), премии по качеству.

Эта общая функция менеджмента рассматривается детально в разделе мотивации, где дополнительно учитываются факторы мотивации по качеству.

Контроль качества. Контроль – это измерение полученных характеристик и их сравнение с заданными. В зависимости от места контроля и этапов работ различают следующие виды контроля:

1. Контроль проектирования.
2. Входной контроль материалов.
3. Контроль состояния оборудования.
4. Операционный контроль.
5. Активный контроль.
6. Приемочный контроль.

Контроль может быть сплошным и выборочным, разрушающим и неразрушающим.

Особым видом контроля являются испытания, как определение или исследование одной или нескольких характеристик под действием различных факторов. Они могут быть предварительными, приемочными, периодическими, типовыми.

Создание и функционирование системы качества в ателье «Стиль Танца».

Основания, касающиеся сотрудников:

- Привлечение сотрудников к участию в составлении описаний или формулировок процессов управления качеством (QM) позволяет им осознать важность процессов QM, придать четкость и наглядность процессам QM, добиться ясности в разграничении обязанностей, избегать многократной отработки процедур взаимодействия подразделений, предупредить возникновение дефектов, обусловленных несогласованными действиями исполнителей,

- Четкая постановка задач управления мотивирует ответственность исполнителей; Внедрение систем качества позволяет оптимизировать затраты, связанные с качеством выпускаемой продукции. Эти затраты распределяются следующим образом:

- Предупреждение дефектов, которое осуществляется путем умелого планирования, получения и обработки нужной информации по качеству, ее целесообразным использованием при руководстве и управлении. Все это позволяет значительно снизить затраты на обеспечение качества.

- Затраты на контроль качества (42%) имеют следующий вид: материальное обеспечение контроля, контрольные мероприятия, доказательство качества. Затраты на «собственно» контроль распределяются так: на входной контроль-10%, на производственный контроль-35%, на окончательный контроль-55%.

- Затраты на устранение дефектов составляют 46%.

Юридические обоснования.

Имеющийся и внедренный процесс QM имеет признанную силу доказательства, например, в процедурах ответственности за качество продукции или в процедурах по защите экологии. В случае ущерба, вызванного изделием, исходят из вины промышленных изготовителей. Они в этом случае должны доказать свою невиновность.

Ответственность высшего руководства ателье «Стиль Танца»

Если после взвешивания всевозможных причин нет веских оснований между выбором положительного и отрицательного решения об инвестировании в QM, то незамедлительно нужно начинать внедрение.

Система качества должна внедряться, прежде всего для того, чтобы давать представление о состоянии обеспечения качества на предприятии и возможности достижения его глобальных целей, а не для получения разовой прибыли.

После принятия решения о создании и внедрении СК руководство ателье «Стиль Танца» широко оповещает об этом персонал, разъясняя при этом практическую значимость этого шага, обязанности и ответственность руководства и работников по созданию и эксплуатации СК, структуру системы и ее статус на предприятии.

Разрабатывается поэтапный план создания СК. Решение о создании СК оформляется в виде приказа по предприятию.

Рассмотрим основной принцип работы системы качества на уровне технического элемента (функции управления).

В зависимости от варианта разработки, технологии и постановки изделия на производство определяется базовая модель СК, соответствующая стандартам ИСО 9001, ИСО 9002 или ИСО 9003. Как правило, если имеет место полный цикл производства, начиная от разработки конструкции, то выбирается модель ИСО 9001. Для ателье «Стиль Танца» выбираем модель ИСО 9001.

В дальнейшем, в соответствии с выбранной базовой моделью СК, спецификой предприятия и рекомендациями ИСО 9004 определяется состав функций и элементов СК. Выбранный перечень элементов может по количеству и составу отличаться от того, что рекомендует ИСО 9000-1.

Основные функции СК были рассмотрены выше. Им поставлены в соответствие элементы системы качества, которые рассмотрим более подробно.

Элемент QM представляет собой самостоятельный модуль организационной и технической деятельности СК. Это самый простой

инструмент по выполнению задач, связанных с менеджментом качества. По функциональному признаку элементы подразделяются на следующие группы:

- планирующие элементы,
- оперативные элементы,
- управляющие элементы.

Планирующие элементы создают основу для построения контура регулирования. Устанавливают заданное значение, фактическое значение и величину помех.

Оперативные элементы сравнивают фактическую величину с заданной, выбирают устанавливаемую величину, которая противодействует помехе.

Элементы управления способствуют активности планирующих и оперативных элементов и устанавливают их ответственность.

При реализации какой-либо функции управления качеством планирующие элементы должны дать ответы на следующие вопросы:

- какая должна быть выбрана регулируемая величина (или несколько) при реализации функции управления качеством?

- какое заданное значение должна получать регулируемая величина?

Заданное значение определяет уровень качества и устанавливается стандартами ИСО 9001, национальными стандартами или стандартами предприятия (СТП).

- какой вид имеет величина помех (количественные значения или логические)?

- какой устанавливаемой величиной можно противодействовать возникшему отклонению от заданного значения регулируемой величины качества?

- какой регулятор должен быть интегрирован в контур регулирования?

Т.е. решается вопрос о том кто и с помощью каких процедур оценивает величину рассогласования между задаваемой и фактической величинами и назначает устанавливаемую величину.

Фактические значения регулируемой величины определяются с помощью внутренних аудитов качества, проводимых с интервалом в полгода. При наличии значительных отклонений в качестве производимых изделий по конкретным функциям управления качеством эти аудиты могут проводиться чаще по приказу директора ателье.

Учитывая небольшие размеры ателье «Стиль Танца» определим состав функций управления качеством (элементы регулирования) в соответствии с ИСО:

1) Ответственность руководства, в которой излагается политика руководства ателье в области качества, ответственность руководства за качество выпускаемой продукции в рамках реализации процедур, регламентирующих планирование качества, обеспечение качества, управление качеством, улучшение качества. Нормативная документация

2) Система качества, где содержится описание системы качества, являющейся совокупностью организационной структуры предприятия, документированных процедур, процессов и ресурсов, предназначенных для проведения политики в области качества в целях обеспечения соответствия продукции установленным требованиям, удовлетворяющим потребителя. Разрабатываются для ателье «Стиль Танца»:

- процедуры системы качества,
- планирование качества,
- управление документацией системы качества.

3) Анализ контракта, где излагаются мероприятия, осуществляемые для предупреждения риска ответственности поставляемой продукции ожиданиям заказчика для того, чтобы:

адекватно отразить в документации все требования заказчика, иметь уверенность в своей способности выполнить требования контракта.

Разрабатываются:

- объекты контракта на поставку (продажу): разработка изделий, проектирование, изготовление опытных образцов,

- анализ службы маркетинга по качеству информации, выявлению требований поставщиков,

- определение возможных поправок к контрактам,

- определение ответственности по заключаемым контрактам.

4) Управление проектированием продукции с целью обеспечения ее соответствия установленным требованиям. Разрабатываются следующие блоки функции:

- планирование проектирования и разработки,

- обеспечение качества разрабатываемого изделия на стадии предпроектных работ,

- входные проектные данные,

- выходные проектные данные,

- обеспечение качества разрабатываемого изделия на стадии проектирования,

- анализ проекта,

- проверка проекта,

- изменение проекта,

- ответственность.

5) Управление документацией и данными, направленное на поддержание в рабочем состоянии процедур управления всеми документами и данными, относящимися к системе качества. Устанавливается ответственность за разработку, оформление, согласование и утверждение всех документов системы качества.

6) Закупки, регулирующие деятельность ателье по обеспечению качества закупаемой продукции. Предусматриваются процедуры:

- обеспечение качества закупок,

- документация на закупку,

- проверка закупаемой продукции,

- ответственность.

7) Управление процессами, регулирующее качество планирования, контроля и регулирования процессов с целью обеспечения их протекания в управляемых условиях и стабильного выпуска продукции требуемого качества в установленные сроки. Разрабатываются следующие блоки этой функции:

- области применения,
- выполняемые действия,
- планирование производства,
- обеспечение процессов,
- организация испытаний,
- контроль процессов,
- ответственность.

8) Контроль и проведение испытаний, где регламентируются действия, проводимые с целью обеспечения контроля качества продукции.

Разрабатываются:

- входной контроль,
- контроль и испытания в процессе производства,
- окончательный контроль и испытания,
- ответственность.

9) Корректирующие и предупреждающие действия, где предусматриваются мероприятия, позволяющие устранить причины возникновения несоответствий и предупредить их повторение.

Разрабатываются:

- область применения,
- корректирующие действия,
- предупреждающие действия,
- ответственность.

10) Внутренние проверки качества (внутренние аудиты), регламентирующие порядок проведения внутренних проверок качества с целью установления соответствия (или несоответствия) деятельности

предприятия в области качества и связанных с ней результатов принятой политике в области качества и определения эффективности функционирования системы качества.

Разрабатывается:

- область применения,
- действия и методы,
- ответственность.

11) Подготовка кадров, где описывается порядок подготовки ателье «Стиль Танца» в целях обеспечения соответствия квалификации требованиям задач, решаемых в области качества.

Разрабатывается:

- область применения,
- планирование и подготовка кадров,
- ответственность.

12) Статистические методы, где описаны процедуры, регламентирующие применение статистических методов обработки информации о качестве с целью проведения управляющих воздействий на стадии производства продукции.

Разрабатывается:

- область применения,
- процедуры,
- ответственность.

В соответствии с принятыми функциями системы качества (элементами управления) разрабатывается функциональная схема СК, которая представляется в виде матрицы ответственностей.

Состав и области применения документации для системы СК следующие:

- Это справочник СК, содержащий принципы, организацию производственной структуры, взаимосвязи и ответственность.

- Методические инструкции, включающие подробные описания административных процессов.

- Рабочие и контрольные инструкции, содержащие техническую документацию, СТП, инструкции и программы испытаний.

Документирование систем QM предусматривает создание двух групп документации:

1. Документации по качеству, содержащей требования к продукту в соответствии с ТУ.

2. Документация по доказательству качества изготовленного продукта в соответствии с фактическими показателями.

При внедрении проверяется функционирование всех частей СК. Для этого проводятся внутренние проверки системы. Ему подчиняется служба СК и все ее подразделения. В обязанности службы качества входит:

1. Организация работы по качеству (разработка и совершенствование СК).

2. Разработка политики и планирование качества.

3. Контроль качества разработки, изготовления и испытания продукции.

4. Метрологическое обеспечение качества.

5. Стандартизация.

6. Работа с рекламациями.

7. Подготовка документации и мероприятий по качеству.

8. Внутренние аудиты СК.

9. Работа по сертификации.

10. Методическое руководство по повышению квалификации, связанной с проблемами качества.

11. Координация работ по качеству.

12. Организация и поддержка «кружков качества».

Контроль качества готовых изделий в ателье «Стиль Танца».

Качество продукции зависит от качества исходного сырья, правильности ведения технологического процесса и контроля за отдельными операциями производства.

Контроль качества изделий в ателье осуществляет технолог.

Качество изделий одежды оценивают в соответствии с требованиями нормативной документации по внешним показателям:

- материал качественный без производственного брака;
- подкладочный материал соответствует цветовой гамме материала;
- молнии качественные без механического брака;
- дополнительная отделка изделия (стразы, пряжки и т. д.)

соответственно эскизу модельера;

- аккуратная отстрочка и обработка швов.

Форма изделий должна соответствовать их названию и характеристике, указанной в нормативной документации.

Принципы технического регулирования

Техническое регулирование в Российской Федерации осуществляется в соответствии с принципами:

- единства правил установления требований к продукции, процессам (методам) производства, эксплуатации и утилизации, работам или услугам;
- соответствия технического регулирования интересам национальной экономики, состоянию материально-технической базы и уровню научно-технического развития;
- независимости органов по аккредитации, органов по сертификации и испытательных лабораторий (центров) от изготовителей, продавцов, исполнителей и покупателей;
- единой системы и единства правил аккредитации;
- недопустимости ограничения конкуренции в сферах аккредитации и сертификации;

- недопустимости совмещения в одной организации функций органа государственного контроля (надзора) и органа по сертификации;
- недопустимости совмещения одним органом функций по аккредитации и сертификации;
- недопустимости внебюджетного финансирования государственного контроля (надзора).

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Общие сведения о финансах проекта

Планирование финансовой деятельности предприятия представлено с 2018 по 2023 гг.

Первоначальное финансирование предприятия будет осуществляться за счет собственных средств, в виде капитала, сформированного из денежного вклада в стартовый баланс учредителей общества с ограниченной ответственностью в размере 50 000 рублей, в виде целевых займов в размере 1 142 000 руб., также в виде инвестиционного кредита в размере 1 352 000 руб. и оборотного кредита 600 000 руб. Денежные средства будут потрачены на приобретение оборудования, ремонт помещения и ввод его в эксплуатацию, установку нового оборудования, сертификацию продукции и обучение персонала. Структура финансирования показана в таблице 3.5.

На первых этапах проекта предприятие планирует взять два кредита, один из которых инвестиционный, он необходим для приобретения необходимого оборудования. Данный кредит планируется получить сроком на 60 месяцев под 15% годовых. Один кредит - оборотный, берется для обеспечения производственного процесса под 14,50 % годовых на 36 месяцев.

Таблица 3.5 – Структура финансирования

Наименование источника финансирования и его формы	Процент по привлеченным средствам, %	Период начисления процентов, мес.	Объем получаемых средств, руб.	В том числе по периодам, руб.						
				07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	01.19
1.1 Внесенные в качестве уставного капитала			50000							
1.2 Целевые займы учредителей			1192000			363000	319000	228000	138000	94000
2.1 На инвестиции	15,00%	60	1352000	740000	612000					
2.2 Операционный кредит	14,50%	36	600000							
Всего заемных средств			1952000							
Всего заемных и собственных средств			3144000							

Проценты будут относиться на затраты и прибыль с учетом ставки рефинансирования Центрального Банка, равной 7,75%, и выплачиваться ежемесячно. Основной долг будет выплачиваться равными долями, начиная с 9 месяца проекта.

Инвестиционный план

Инвестиции представляют собой вложения каких-либо средств в формирование определенных видов имущества для получения в будущем чистого дохода (прибыли) или других результатов. При этом полученный вследствие инвестирования средств результат должен обязательно превышать сумму инвестиций. Эффективная деятельность предприятия в долгосрочной перспективе, обеспечение высоких темпов его развития и повышения конкурентоспособности в значительной мере определяется уровнем инвестиционной активности и диапазоном инвестиционной деятельности.

Значительное влияние на объем инвестиций оказывает ожидаемая норма чистого дисконтированного дохода за определенный период. Это связано с тем, что ЧДД является основным побудительным мотивом инвестиций. Чем выше ожидаемая норма ЧДД и привлекательнее срок окупаемости, тем, соответственно, выше будет и объем инвестиций, и наоборот [34].

Ежегодные объемы чистой прибыли планируются на уровне 7-8 млн. руб. Это требует существенных первоначальных вложений в бизнес, данные о которых представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Список основных этапов инвестирования, сроки их реализации и стоимости

Название	Длительность, дни	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Регистрация ателье	4	01.07.2018	04.07.2018	4500,00
Ремонт помещения	34	04.07.2018	07.08.2018	245000,23
Универсальная швейная машина DLN 5410-6	12	04.08.2018	16.08.2018	226233,56

Продолжение таблицы 3.6

Название	Длительность, дни	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Фиксирующий прессс CS363	9	07.08.2018	16.08.2018	26138,25
Двух-игольная машина 901-5642-007\019	5	10.08.2018	15.08.2018	50274,15
Пуговичный п/автомат MB-373	4	11.08.2018	15.08.2018	15082,96
Мебель	7	08.08.2018	15.08.2018	120657,85
Пуговичный п/автомат 564-1/01B	4	10.08.2018	14.08.2018	18098,67
Спец.машина для обметки петель 556	5	08.08.2018	13.08.2018	25137,48
Спец.машина для обметки петель LBH791	6	07.08.2018	13.08.2018	19104,15
Плоскошовная машина8432	4	08.08.2018	12.08.2018	45216,9
Обметочная машина МО-2504	5	08.08.2018	13.08.2018	30164,45
Подрезочная машина51кл.	6	08.08.2018	14.08.2018	23164,45
Заточный станок	8	07.08.2018	15.08.2018	30164,45
Оверлок Bernina1150	4	09.08.2018	13.08.2018	22020,05
Парогенератор SpR-MN2000	8	06.08.2018	14.08.2018	7038,37
Пресс ПМ -1	8	06.08.2018	14.08.2018	22120,60
Закройное оборудование	9	13.08.2018	22.08.2018	35191,96
Вспомогательное оборудование	10	16.08.2018	26.08.2018	35 191,96
Аттестация рабочих мест	30	13.08.2018	12.09.2018	40219,25
Наем персонала	30	13.08.2018	12.09.2018	7038,37
Согласование с госконтролем	7	11.09.2018	18.09.2018	5054,25
Производство		18.09.2018		

Для начала производственной деятельности необходимо зарегистрировать предприятие, оформить договор поставки необходимого оборудования, материалов. Необходимо найти подходящее для данного производства помещение и заключить договор аренды. После того, как все

необходимое оборудование приобретено, подготовлено, осуществляются пусконаладочные работы. Далее следует составить должностные инструкции для персонала предприятия. Наем и подбор персонала осуществляется в течение 30 рабочих дней.

После всех вышеперечисленных этапов с 08.09.2018 г. начинается производство продукции.

Оперативный план

Продукция предприятия ООО «Стиль Танца» полностью сбывается на российском рынке как посредством розничных, так и посредством оптовых продаж.

Регионы, в которых осуществляется сбыт продукции предприятия ООО «Стиль Танца»: Пенза и Пензенская область, Поволжье.

К прямым (переменным) издержкам относятся затраты, сумма которых непосредственно зависит от объема производства. Для пошива одежды для выступлений необходимо: ткань (атлас, лен, шифон, габардин и т.д.), нитки, пуговицы, молнии. Прямые издержки на единицу продукции представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Прямые издержки.

Наименование	Единица измерения	Сумма, руб.
Женский костюм для современных танцев	шт.	386,18
Женский тренировочный костюм	шт.	264,96
Мужской костюм для балльных танцев	шт.	417,20
Детский костюм для худ. гимнастики	шт.	283,85
Женский костюм для балльных танцев	шт.	540,49
Детский карнавальный костюм	шт.	161,00
Женский костюм для народных танцев	шт.	222,43

Постоянные издержки – это расходы, абсолютная величина которых при изменении объемов производства не изменяется или изменяется незначительно. Данные издержки складываются из затрат на управление, производство, маркетинг[32]. Постоянные (общие) затраты предприятия

«Стиль Танца» представлены в таблице 3.8.

Управленческие затраты включают в себя: услуги связи (телефон), командировочные расходы, канцелярские расходы.

К производственным затратам относятся: затраты на электроэнергию производства и освещения, содержание оборудования, водоснабжение и канализацию, отопление, ремонт здания, хозяйственные нужды и транспортные расходы, спецодежда.

К маркетинговым затратам относятся следующие: реклама на телевидение, затраты на рекламу в специализированных журналах, затраты на создание собственного сайта предприятия, его поддержку и обновление, наружная реклама, проведение акций.

Таблица 3.8 - Общие издержки.

Название	Сумма, руб.	График платежей
Управление		
Канцелярские товары	10 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Аренда помещения	10 000,00	Ежемесячно, весь проект
Общехозяйственные	16 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Услуги связи	5 000,00	Ежемесячно, весь проект
Коммунальные платежи	13 000,00	Ежемесячно, весь проект
Производство		
Коммунальные платежи	18 000,00	Ежемесячно, весь проект
Ремонт и обслуживание оборудования	9 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Страховка	100 000,00	Раз в год, весь проект
Аренда помещения	60 000,00	Ежемесячно, весь проект
Прочее	0,30*	Материалы и комплектующие
Маркетинг		
Реклама	22 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Транспортные услуги	15 000,00	Ежемесячно, с 1 по 12 мес.
Выставки	20 000,00	Раз в полгода, весь проект

Сумма постоянных и переменных издержек составляет валовые издержки предприятия.

Предприятие ведет набор только высококвалифицированных специалистов в своем деле, так как это залог успешной работы организации. Весь управляющий состав подбирается при помощи конкурентных тестов и рассмотрении собственных показателей работы сотрудника (опыт работы, характеристики с прошлых мест работы, повышение квалификации и профессиональная подготовка).

Точка критического объема производства ($N_{кр}$) или точкой безубыточности, при котором выручка от реализации равна полной себестоимости, прибыль равна нулю, а финансовый результат соответствует безубыточной деятельности в 2019 году составляет в среднем 4 тренировочных купальника в месяц.

На рисунке 3.4 изображен график безубыточности пошива женского костюма для современных танцев в 2019 году.

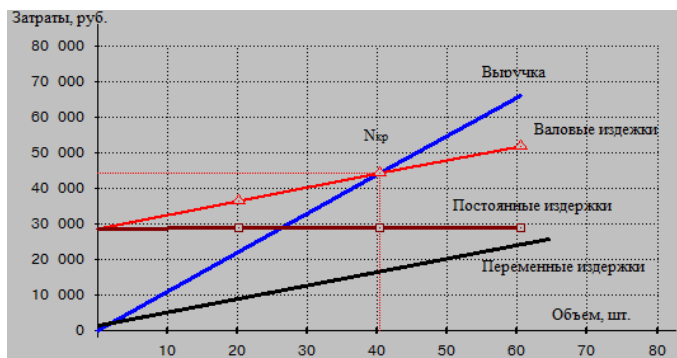


Рисунок 3.4 – График точки безубыточности пошива тренировочного купальника в 2019 году.

Планирование финансовых результатов

Отчет о финансовых результатах отражает сведения о прибылях и убытках организации за отчетный период и содержит данные о доходах, расходах и финансовых результатах в сумме нарастающим итогом с начала года до отчетной даты.

Отчет о прибылях и убытках предприятия ООО «Стиль Танца» представлен в приложении В.

Валовой объем продаж - совокупные продажи за отчетный период, оцененные по полным ценам (ценам счетов-фактур) без учета

предоставленных скидок, возвратов проданной продукции, снижений цен [33].

Валовой объем продаж с момента начала проекта до его окончания постепенно увеличивается. Максимальное значение валового объема продаж в августе 2023 года –1 798 929,46 рублей. Это говорит о том, что на протяжении всего проекта предприятие расширяло свою деятельность в сбытовом направлении и соответственно завоевывало новые потребительские рынки.

Валовая прибыль - разница между чистым доходом от продаж и прямыми затратами на производство продукции. Этот показатель позволяет анализировать эффективность производственной деятельности. Она за срок действия проекта выросла с 97 140,26 руб. до 1 392 835,47 руб.

За время работы оборудования по установленным нормам начисляется амортизация, рассчитываемая линейным методом. Данный показатель увеличивается с 17 770,56 руб. до 19 903,26 руб.

Чистая прибыль - прибыль после уплаты налога на прибыль, это важнейший показатель деятельности предприятия. До января 2020 года предприятие терпит убытки, его работа становится прибыльной и в конце проекта сумма прибыли составляет около 500 000 руб. в месяц.

План движения денежных средств

Движение денежных средств отражается в отчете о движении денежных средств или кэш-фло. Кэш-фло показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат.

Основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет производственно-хозяйственной деятельности.

Кэш-фло от операционной деятельности, для предприятия ООО «Стиль Танца», имеет отрицательное значение в первые семь месяцев проекта, что связано с началом пошива одежды.

Поступления от продаж возросли с сентября 2018 г. с 146 231,30 руб. до 2 093 162,72 руб. на конец срока расчета проекта. Произошло это за счет

увеличения объема реализации продукции.

Выбытие денежных средств в 2018 г. связано с затратами на приобретение активов и материалов, налоговые выплаты. Инвестиционные вложения делятся на 4 месяца, все эти месяцы кэш-фло от инвестиционной деятельности было отрицательным.

Финансовая деятельность предполагает взятие кредита на оборудование, оборотного кредита. Общая сумма привлекаемых средств 1 952 000 руб.

В течение всего периода реализации данного проекта на предприятии, ООО «Стиль Танца» наблюдается положительный баланс наличности, что говорит о возможности предприятия использовать денежные средства для развития своей деятельности.

Отчет о движении денежных средств представлен в приложении Г.

Показатели эффективности проекта

Период окупаемости по предварительным расчетам составляет 20 месяцев. Интегральные показатели проекта представлены в таблице 3.9.

Период расчета интегральных показателей - 62 месяца. Период окупаемости инвестиционных вложений составляет 20 месяцев, что вполне приемлемо.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Для данного проекта она составляет 34,55%.

Таблица 3.9 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	12,00 %
Период окупаемости	20 мес.
Дисконтированный период окупаемости	22 мес.
Средняя норма рентабельности	34,55 %
Чистый приведенный доход	13 199 713 руб.
Индекс прибыльности	3,23
Внутренняя норма рентабельности	20,80 %

Данные о периоде окупаемости проекта наиболее наглядно представлены на графике окупаемости (NPV) - рисунок 3.5.

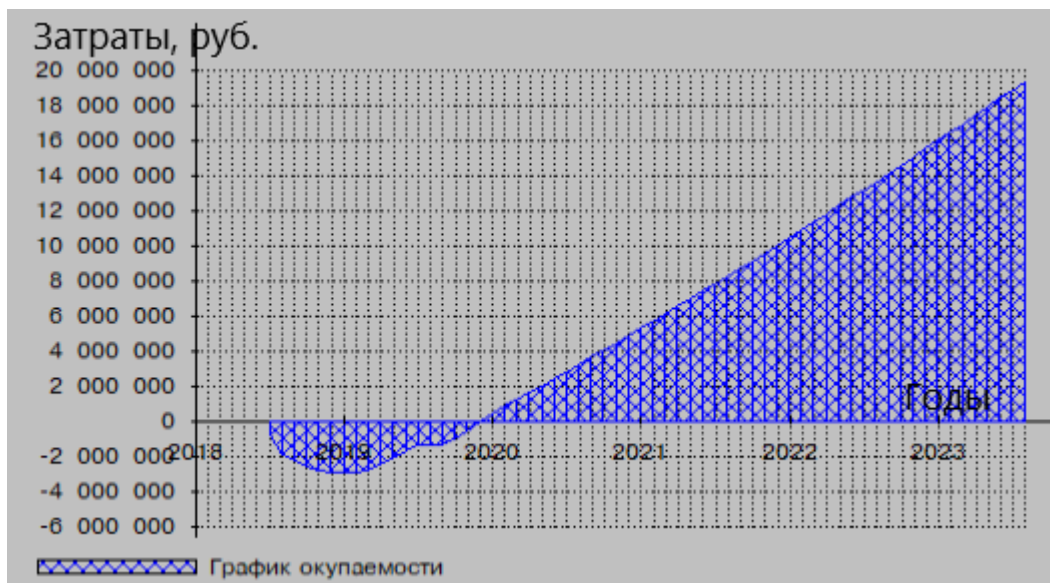


Рисунок 3.5 - График окупаемости (NPV).

Устойчивую прибыль (с учетом убытков предыдущих периодов) предприятие начнет получать с января 2020 года, устойчивый положительный поток денежной наличности от операционной деятельности – с февраля 2019 года. Ожидаемая среднегодовая прибыль от внедрения проекта составит 6 000 000 рублей.

Чистый приведенный доход за 5,2 лет работы предприятия составит 13 199 713 рублей.

Проект по всем показателям является эффективным, а также приносит бюджетный эффект и создает новые рабочие места, инвестировать средства в данный проект целесообразно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная бакалаврская работа показывает целесообразность организации и разработки предприятия по пошиву танцевальных костюмов.

Комплексный анализ рыночной ситуации, в частности предварительное выяснение окружения рынка, его состояние и тенденции развития помог выявить недостатки сегодняшнего положения на рынке и подсказал возможности для работы на рынке пошива и реализации одежды для различных видов танцев, сценических костюмов.

Анализ конкурентов, потребителей и посредников помог сравнить конкретные позиции организации, выявить недостатки и преимущества.

Результатом данных исследований является составление списка мероприятий, позволяющих улучшить конкурентные позиции товара и предприятия, разработать маркетинговую, товарную, ценовую и сбытовую стратегии организации.

На основании результатов анализов состояния и прогноза рынка швейной продукции, предусматривается в дальнейшем закрепиться на Пензенском рынке. В перспективе нацелены на выход в Поволжский регион (в Мордовию, Саратовскую, Ульяновскую, Самарскую области), а также в другие регионы России и страны Ближнего Зарубежья.

Основной стратегией данного предприятия является расширение номенклатуры, то есть производство нового товара. Дальнейшая выбранная стратегия реализации предполагает активное изучение рынка, его тенденций и с учетом конкретной рыночной системы нуждается в доработке.

В целях эффективного функционирования предприятию необходимо обеспечить производство такого количества продукции, которое обеспечит получение прибыли, для этого необходимо знать объем безубыточного производства. На предприятии при выходе на полную проектную мощность точка безубыточности устанавливается на уровне 4 единиц одежды в месяц при том, что прогнозируемое производство составит в три раза больше.

Таким образом, предприятие защищено от колебаний спроса по данному продукту.

Расчет интегральных показателей свидетельствует, что дисконтированный период окупаемости данного проекта при ставке дисконтирования, равной 12% годовых, составляет 20 месяцев.

Средняя норма рентабельности проекта равна 34,55 %, период окупаемости инвестиционных вложений составляет 20 месяцев, что вполне приемлемо.

Чистый приведенный доход от реализации проекта за 5 лет равен 13,200 млн. руб., что также свидетельствует о выгодности проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // Юрист, 1997. -31 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1, 2 и 3. // Проспект, 2002. - 472 с.
3. Абрамова И.В. Методика сравнительной эффективности управления / И.В. Абрамова, А.Г. Ключев //Бизнес-информация. Харьков, 2016 № 13. С. 51-56.
4. Адаптивное управление фирмой / Кудин В.С., Лычагин М.В. и др. / Новосибирская Государственная академия экономики и управления. Новосибирск, 2009. 149 с.
5. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2015. 383 с.
6. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справочно-методическое пособие / В.К. Беляев. - Иркутск: Изд-во Иркутского ун-та, 2013. - 219 с.
7. Беренс В. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / В. Беренс, П.М. Хавранек / Пер. с англ. М.: АОЗТ «Интерэксперт», 2012. - 342 с.
8. Техничко-экономическое обоснование инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация. Учеб.-практ. пособие / Под общ. ред. В.М.Попова. - Изд. 4-е. М.: Финансы и статистика, 2015. - 423 с.
9. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2016.- 111 с.
10. Бизнес-план. /Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. - Изд. 2-е. Ч. 1. Зарубежный и отечественный опыт. М.: Финансы и статистика, 2012. - 175 с.
11. Быкова Е.В. Финансовое искусство коммерции. / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива, 2013. - 153 с.

12. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2009. - 123 с.
13. Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью / А.В. Вельков СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 2008. - 19 с.
14. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА – М, 2014. - 282 с.
15. Вютрих Х.А. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Х.А. Вютрих, В.Б. Винтер // Проблемы теории и практики управления. М., 2015, - № 3. С. 96-101.
16. Голик В. Организация и ее среда / В. Голик // Бизнес + Информ. Харьков, 2013, - № 10. С. 51-53.
17. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2014.- 416с
18. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА – М, 2009. - 333 с.
19. Гренбэк Г.В. Бизнес-диагностика на промышленном предприятии / Г.В. Гренбэк, Е.А. Соломенникова // ЭКО: экономика и организация промышленного производства. Новосибирск, 2013, № 12. С. 38-52.
20. Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика / Попов В.М., Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 367 с.
21. Демин А.А. Фирма: испытание рынком. / А.А. Демин, В.Б. Акулов. - СПб.: Петрополис, 2009. - 134 с.
22. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Дэвид Г. Бэнгз. - М.: Изд-во «Финпресс», 2013. - 256 с.

23. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Учеб. Пособие. / В.С. Ефремов. - М.: «ДИС», 2012. - 288 с.
24. Заседателев О.В. Некоторые вопросы управления инвестициями / О.В. Заседателев // Вопросы экономики и конверсии. М., 2016, Вып. 2. 68-74 с.
25. Ильенкова Н.Д. Применение анализа безубыточности при разработке производственной программы / Н.Д. Ильенкова // Экономика и коммерция. Сер.9 Электр. техника. М., 2011, Вып. 3. С. 105-113.
26. Инвестиционная активность предприятий // Экономист. М., 2011, № 5. С. 51-62.
27. Интегрированные системы управления предприятиями: Матер. конф. / Ин-т пробл. управления РАН и др. М., 2014. - 116 с.
28. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений / Н.Л. Карданская М.: Рус. делов. лит., 2013. - 288 с.
29. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников / Челяб. гос. техн. ун-т. Челябинск, 2015. - 192 с.
30. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. Изд. 2-е, перераб. и доп. / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 512 с.
31. Корякин Д.Ю. Современное предпринимательство и его отражение в реальной политике / Д.Ю. Корякин. - М.: Луч, 2011. - 41 с.
32. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж.. Сондерс В. Вонг. Пер с англ. – М.: СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 2010.- 105 с.
33. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М.Н. Крейнина. - М.: «ДИС», 2013. - 224 с.
34. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. М., 2015, № 6. С. 61-67.

35. Маркетинг. //Под ред. А.Н.Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009.-560 с.
36. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. — М., Информэлектро, 2012.-197 с.
37. Таусенд Р. Секреты управления или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижении прибыли. – М., 2008 – 436 с.
38. Уотерман Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 2009 – 248 с.
39. Управление персоналом организации. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: Инфра-М, 2010 - 512 с.
40. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 2009 - 480 с.
41. Управление по результатам. Тимо Санталайнен, Эеро Воути, Пертти Поренне, Йоуко Х. Ниссенен. - М.: Прогресс, Универс, 2003 - 318 с.
42. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Финансовая Академия при Правительстве РФ. - М.: Зерцало, 2011 - 448 с.
43. Управление проектами // Под общей ред. В. Д. Шапиро. — Санкт-Петербург; «ДваТри», 2010.-256 с.

Приложение А



Рисунок А.1 – Структура управления ООО «Стиль Танца»

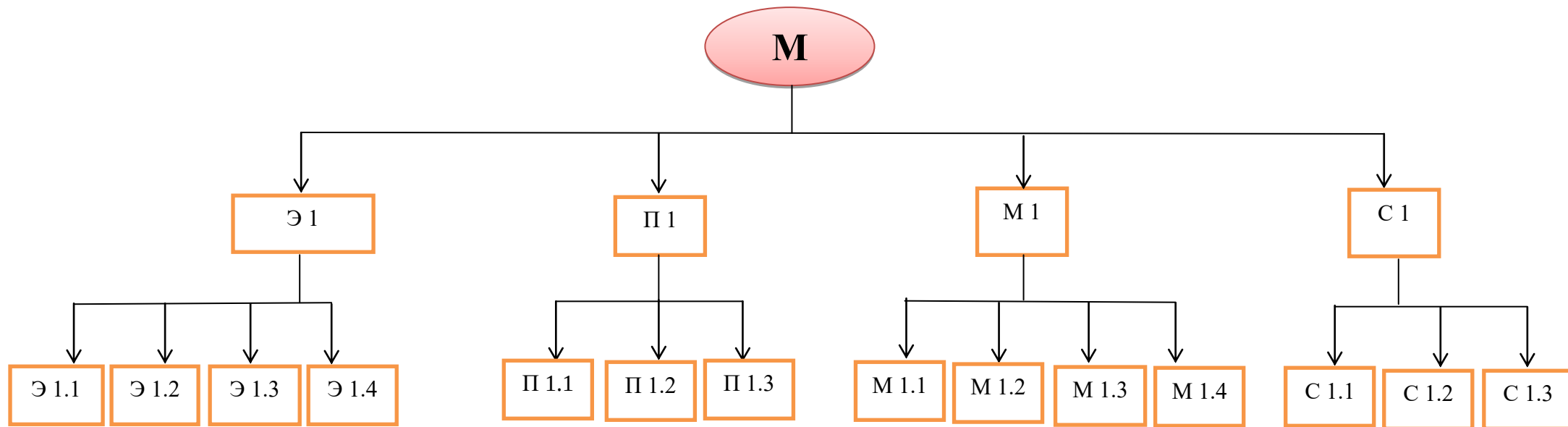


Рисунок Б.1- Дерево целей и задач ООО «Стиль Танца»

Продолжение приложения Б

Таблица Б.1 – Система стратегических целей ООО «Стиль Танца»

Цель	Значение	Дата
Э – экономические цели		
Э1 – достигнуть безубыточность производства		к марту 2020 года
Э2 – обеспечить финансовую устойчивость предприятия		за первые 3 года
Э3 – увеличить рыночную стоимость бизнеса на уровне затрат на открытие предприятия и достижения безубыточной деятельности		через 2 – 2,5 года
Э4 – обеспечить рентабельность производства	не менее 15%	с 2020 г.
П – производственные цели		
П1 – увеличить объем производства	на 20%	с 2020 г.
П2 – повысить качество производимых товаров путем внедрения системы менеджмента качества		с 2019 г.
П3 – снижение себестоимости изделия	на 5-7%	к 2019 г.
М – маркетинговые цели		
М1 – завоевание доли рынка Пензенской области	не менее 25%	к 2021 г.
М2 – налаживание связей с оптовыми покупателями	как минимум с тремя оптовыми покупателями	каждый год
М3 – продление жизненного цикла товара путем выхода на рынки близлежащих областей		
М4 – открытие торговых точек		к 2020 г.
С – социальные цели		
С1 – выделить дополнительное помещение в качестве столовой для работников		к 2019 г.
С2 – обеспечить работников предприятия абонементом в бассейн и на другие оздоровительные процедуры		к 2019 г.
С3 – выделять работникам по две путевки в год в санатории-профилактории		к 2019 г.

Приложение В

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах, руб.

Показатель	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.
Валовый объем продаж			125 735,87	252 913,28	381 544,64	511 642,42	2 265 504,22	3 527 261,86
Потери			1 810,64	3 642,05	5 494,38	7 367,84	30 963,62	50 357,15
Чистый объем продаж			123 925,23	249 271,24	376 050,25	504 274,58	2 234 540,60	3 476 904,71
Материалы и комплектующие			26 784,90	53 851,83	81 234,47	108 925,04	484 020,71	747 955,63
Суммарные прямые издержки			26 784,90	53 851,83	81 234,47	108 925,04	484 020,71	747 955,63
Валовая прибыль			97 140,32	195 419,41	294 815,79	395 349,54	1 750 519,88	2 728 949,09
Налог на имущество		1 266,72	1 240,91	1 211,77	1 182,67	1 153,61	3 286,87	3 022,36
Административные издержки	14 406,78	14 486,54	25 706,03	25 848,35	25 991,46	26 135,37	79 277,52	80 601,60
Производственные издержки	140 677,97	56 241,88	67 647,32	74 865,58	82 165,96	89 546,51	310 679,58	380 915,34
Маркетинговые издержки	21 186,44		12 853,01	12 924,18	12 995,73	13 067,68	48 398,78	40 300,80
Зарплата административного персонала	117 000,00	117 634,01	118 271,45	118 912,35	119 556,72	120 204,59	364 536,14	370 494,44
Зарплата производственного персонала	195 000,00	196 056,68	239 171,16	240 467,20	241 770,26	243 080,38	737 173,08	749 222,09
Зарплата маркетингового персонала	19 500,00	19 605,67	39 423,82	39 637,45	39 852,24	40 068,20	121 512,05	123 498,15
Суммарные постоянные издержки	507 771,19	404 024,78	503 072,80	512 655,11	522 332,39	532 102,73	1 661 577,15	1 745 032,42
Амортизация			17 770,40	17 770,40	17 770,40	17 770,40	53 311,20	53 311,20
Проценты по кредитам		17 056,78	24 513,92	24 513,92	24 513,92	24 513,92	71 863,52	67 273,52
Суммарные непроизводственные издержки		17 056,78	42 284,32	42 284,32	42 284,32	42 284,32	125 174,73	120 584,72
Другие издержки	211 440,68	40 048,85	4 283,87					
Убытки предыдущих периодов		719 211,86	1 181 608,99	1 635 350,57	1 996 082,36	2 267 065,95	2 447 257,08	2 486 775,94
Прибыль до выплаты налога	-719 211,86	-1 181 608,99	-1 635 350,57	-1 996 082,36	-2 267 065,95	-2 447 257,08	-2 486 775,94	-1 626 466,35
Налогооблагаемая прибыль	-719 211,86	-1 181 608,99	-1 635 350,57	-1 996 082,36	-2 267 065,95	-2 447 257,08	-2 486 775,94	-1 626 466,35
Налог на прибыль								
Чистая прибыль	-719 211,86	-1 181 608,99	-1 635 350,57	-1 996 082,36	-2 267 065,95	-2 447 257,08	-2 486 775,94	-1 626 466,35

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Показатель	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.	2020 год	2021 год	2022 год	1-8.2023
Валовый объем продаж	4 161 126,69	4 295 581,45	17 713 917,22	18 947 010,53	20 252 752,80	14 174 997,08
Потери	58 476,30	61 373,41	248 540,06	265 840,55	284 160,27	196 968,13
Чистый объем продаж	4 102 650,39	4 234 208,05	17 465 377,16	18 681 169,98	19 968 592,53	13 978 028,95
Материалы и комплектующие	887 574,57	922 049,26	3 794 208,61	4 054 625,80	4 330 134,08	3 025 961,70
Суммарные прямые издержки	887 574,57	922 049,26	3 794 208,61	4 054 625,80	4 330 134,08	3 025 961,70
Валовая прибыль	3 215 075,82	3 312 158,79	13 671 168,55	14 626 544,18	15 638 458,45	10 952 067,25
Налог на имущество	2 737,14	2 416,34	6 395,76	1 539,28	552,71	336,56
Административные издержки	81 943,41	83 298,66	347 177,58	370 494,76	395 129,16	277 783,35
Производственные издержки	510 138,13	431 559,47	1 882 974,46	2 010 857,79	2 146 061,80	1 544 014,93
Маркетинговые издержки	50 026,79	41 649,33	192 615,03	205 554,16	219 224,41	161 980,28
Зарплата административного персонала	376 530,35	382 624,60	1 593 332,23	1 698 000,62	1 808 429,44	1 269 930,87
Зарплата производственного персонала	761 428,04	773 751,97	3 222 071,85	3 433 734,58	3 657 046,20	2 568 082,42
Зарплата маркетингового персонала	125 510,12	127 541,53	531 110,74	566 000,21	602 809,81	423 310,29
Суммарные постоянные издержки	1 905 576,83	1 840 425,58	7 769 281,89	8 284 642,11	8 828 700,81	6 245 102,14
Амортизация	55 444,69	59 711,65	238 846,61	159 231,08		
Проценты по кредитам	62 364,64	57 455,77	180 734,35	103 422,28	49 711,54	7 636,90
Суммарные непроизводственные издержки	117 809,33	117 167,42	419 580,96	262 653,35	49 711,54	7 636,90
Другие издержки	1 000 000,00	142 000,00				
Убытки предыдущих периодов	1 626 466,35	1 437 513,83	227 364,38			
Прибыль до выплаты налога	-1 437 513,83	-227 364,38	5 248 545,55	6 077 709,43	6 759 493,38	4 698 991,64
Налогооблагаемая прибыль	-1 437 513,83	-227 364,38	5 248 545,55	6 077 709,43	6 759 493,38	4 698 991,64
Налог на прибыль			1 049 709,11	1 215 541,89	1 351 898,68	939 798,33
Чистая прибыль	-1 437 513,83	-227 364,38	4 198 836,44	4 862 167,55	5 407 594,70	3 759 193,32

Приложение Г

Таблица Г.1 – Отчет о движении денежных средств, руб.

Показатель	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.
Поступления от продаж			146 231,77	294 140,06	443 739,30	595 044,01	2 636 757,90	4 102 747,56
Затраты на материалы и комплектующие			35 962,24	65 760,13	98 096,55	130 796,55	578 092,29	887 943,13
Суммарные прямые издержки			35 962,24	65 760,13	98 096,55	130 796,55	578 092,29	887 943,13
Общие издержки	208 000,00	83 459,54	125 323,52	134 092,97	142 960,73	151 924,49	517 259,94	592 144,94
Затраты на персонал	255 000,00	256 381,81	305 281,87	306 936,15	308 599,40	310 271,67	940 939,44	956 318,98
Суммарные постоянные издержки	463 000,00	339 841,35	430 605,38	441 029,12	451 560,13	462 196,15	1 458 199,37	1 548 463,92
Другие выплаты								
Налоги	76 500,00	7 126,41	61 802,86	81 679,22	97 120,79	114 157,30	453 116,58	636 790,32
Кэш-фло от операционной деятельности	-539 500,00	-346 967,76	-382 138,72	-294 328,40	-203 038,18	-112 106,00	147 349,66	1 029 550,18
Затраты на приобретение активов		749 988,78						
Другие издержки подготовительного периода	249 500,00	47 257,64	5 054,97					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-249 500,00	-797 246,42	-5 054,97					
Собственный (акционерный) капитал			363 000,00	319 000,00	228 000,00	138 000,00	94 000,00	
Займы	740 000,00	1 212 000,00						
Выплаты в погашение займов							81 759,43	132 778,30
Выплаты процентов по займам		17 056,78	24 513,92	24 513,92	24 513,92	24 513,92	71 863,52	67 273,52
Кэш-фло от финансовой деятельности	740 000,00	1 194 943,22	338 486,08	294 486,08	203 486,08	113 486,08	-59 622,96	-200 051,82
Баланс наличности на начало периода	50 000,00	1 000,00	51 729,04	3 021,43	3 179,10	3 627,00	5 007,08	92 733,79
Баланс наличности на конец периода	1 000,00	51 729,04	3 021,43	3 179,10	3 627,00	5 007,08	92 733,79	922 232,15

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Показатель	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.	2020 год	2021 год	2022 год	1-8.2023
Поступления от продаж	4 841 127,46	4 996 365,50	20 609 145,05	22 043 780,58	23 562 939,19	16 494 074,16
Затраты на материалы и комплектующие	1 048 874,61	1 088 439,01	4 478 914,68	4 786 308,94	5 111 515,37	3 539 741,89
Суммарные прямые издержки	1 048 874,61	1 088 439,01	4 478 914,68	4 786 308,94	5 111 515,37	3 539 741,89
Общие издержки	757 687,83	656 678,81	2 858 865,14	3 052 549,92	3 257 290,13	2 340 858,70
Затраты на персонал	971 898,84	987 629,32	4 112 703,71	4 382 873,39	4 667 911,89	3 277 941,22
Суммарные постоянные издержки	1 729 586,68	1 644 308,13	6 971 568,85	7 435 423,31	7 925 202,01	5 618 799,91
Другие выплаты	1 000 000,00	142 000,00				
Налоги	743 315,76	792 152,32	4 204 286,27	4 674 258,59	5 048 263,84	3 531 386,85
Кэш-фло от операционной деятельности	319 350,41	1 329 466,05	4 954 375,24	5 147 789,74	5 477 957,96	3 804 145,51
Затраты на приобретение активов						
Другие издержки подготовительного периода						
Кэш-фло от инвестиционной деятельности						
Собственный (акционерный) капитал						
Займы						
Выплаты в погашение займов	132 778,30	132 778,30	531 113,21	456 113,21	306 113,21	178 566,04
Выплаты процентов по займам	62 364,64	57 455,77	180 734,35	103 422,28	49 711,54	7 636,90
Кэш-фло от финансовой деятельности	-195 142,95	-190 234,07	-711 847,55	-559 535,48	-355 824,75	-186 202,94
Баланс наличности на начало периода	922 232,15	1 046 439,61	2 185 671,59	6 428 199,27	11 016 453,54	16 138 586,74
Баланс наличности на конец периода	1 046 439,61	2 185 671,59	6 428 199,27	11 016 453,54	16 138 586,74	19 756 529,31

Расширенная аннотация

«Разработка системы управления ателье по пошиву танцевальных костюмов»

Автор: студент гр. 14ТЗЭМ31 Земскова Е.В.

Руководитель: к.э.н., доцент Пащенко Т.Ю.

Проектируемое предприятие будет называться ателье «Стиль Танца» и создано в форме общества с ограниченной ответственностью, учредителем которого будет являться Земскова Е.В.

Миссия ООО «Стиль Танца»: «ООО «Стиль Танца» предлагает пошив танцевальных костюмов всех направлений, пошив тренировочной одежды, пошив театральных костюмов, пошив детских костюмов, ремонт одежды любой сложности, изготовление аксессуаров, декорирование одежды и аксессуаров, расклейка стразами Swarovski, роспись по ткани и готовым изделиям».

Для пошива одежды будет арендовано производственное помещение на Проспекте Строителей 142б. В этом помещении будет находиться как офис, так и само производство. В дальнейшем планируется перенести офис в центр города, а на Проспекте Строителей оставить только швейный цех.

Основными клиентами будут являться жители города Пензы, а в дальнейшем и Пензенской области.

По рисунку Д.1 можно сказать, что основными конкурентами Ателье «Стиль Танца» будут ателье общего профиля. Однако за счет узкой специализации создаваемое ателье планирует занять за 3 года работы около 18-25% данного рынка Пензенской области.

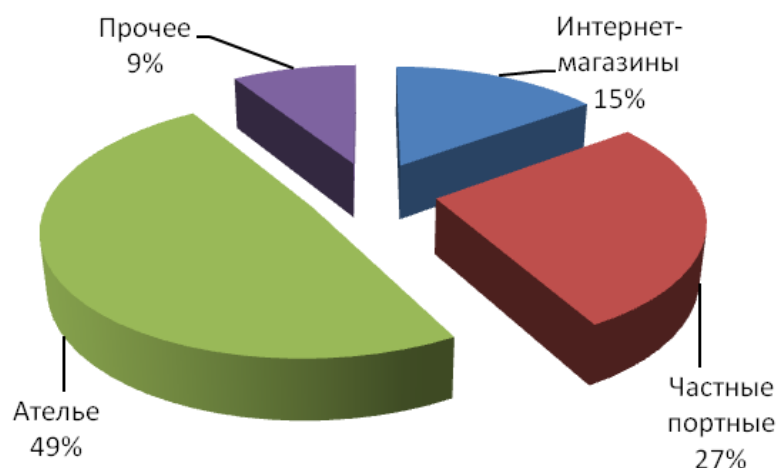


Рисунок Д.1 – Основные конкуренты Ателье «Стиль Танца»

Выбранное направление деятельности, обладает рядом преимуществ по сравнению с конкурирующими фирмами, важнейшими из которых являются специализация на пошиве одежды для выступлений, отсутствие подобных ателье на рынке Пензенской области.

Для производства продукции понадобится оборудование и инвентарь, представленный в таблице Д.1.

Таблица Д.1-Перечень оборудования необходимого для производства продукции

Вид оборудования	Стоимость, руб.
Универсальная швейная машина DLN 5410-6	226 233,4
Фиксирующий пресс CS363	25 137,04
Двух-игольная машина 901-5642-007\019	50 274,08
Пуговичный п/автомат MB-373	15 082,23
Мебель	120 657,80
Пуговичный п/автомат 564-1/01B	18 098,67
Спец.машина для обметки петель 556	25 137,04
Спец.машина для обметки петель LBH791	19 104,15
Плоскошовная машина 8432	45 246,68
Обметочная машина MO-2504	30 164,48
Подрезочная машина 51 кл.	23 126,08
Заточный станок	30 164,45
Оверлок Bernina 1150	22 010,05
Парогенератор SpR-MN2000	7 038,37
Пресс ПМ -1	22 120,60
Закройное оборудование	35 191,86
Вспомогательное оборудование	35 191,86

Численность ООО «Стиль Танца» составляет 23 человека, общий месячный фонд оплаты труда 621 000 рублей.

Структура ателье «Стиль Танца» будет состоять из следующего персонала:



Рисунок Д.2 – Структура управления ООО «Стиль Танца»

Для анализа очень важны интегральные показатели, так как они показывают отношения величин, приведенных к единой эквивалентной стоимости, рассчитываемой на момент начала реализации проекта по пошиву одежды для выступлений. Интегральные показатели представлены в таблице Д.2.

Таблица Д.2-Интегральные показатели

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	12,00 %
Период окупаемости	20 мес.
Дисконтированный период окупаемости	22 мес.
Средняя норма рентабельности	34,55 %
Чистый приведенный доход	13 199 713 руб.
Индекс прибыльности	3,23
Внутренняя норма рентабельности	20,80 %

Период окупаемости. Затраты на организацию производства окупаются через 20 месяцев после начала реализации проекта.

Чистый приведенный доход. Разность дисконтированных поступлений и дисконтированных выплат, которые производятся в течение реализации проекта, составляют 13 199 713 рублей. Положительное и достаточно большое значение этого показателя говорит о том, что проект реализован не напрасно, вложения на его реализацию окупаются и приносят доход.

Индекс прибыльности. Дисконтированные поступления превышают дисконтированные выплаты в 3,23 раза, что еще раз подтверждает выгодность реализации представленного проекта.