

ВВЕДЕНИЕ

Рынок средств оптической коррекции зрения 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 15-20% ежегодно) значительно выше, чем в натуральном, что свидетельствует об увеличении доли рынка среднего и верхнего сегментов.

Следует отметить, что в структуре рынка средств оптической коррекции наибольшую долю занимают контактные линзы, вытесняя очковую оптику. Данная тенденция обусловлена в большей степени модными и эстетическими тенденциями.

В связи с вышесказанным организация предприятия по производству контактных линз является весьма перспективным видом бизнеса.

В связи с вышесказанным целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, производящего и реализующего контактные линзы.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- проведены маркетинговые исследования рынка средств оптической коррекции зрения в целом и контактных линз в частности;
- дано технико-технологическое обоснование организации производства контактных линз;
- разработана система управления предприятия, осуществляющего производство и реализацию контактных линз;
- выработаны стратегии функционирования и развития предприятия, осуществляющего производство и реализацию контактных линз;
- проведена экономическая оценка производства контактных линз.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам организации,

производства, построения систем управления, управления персоналом, управления логистическими процессами в современных условиях хозяйствования, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области.

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

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

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Рынок средств оптической коррекции зрения в России в настоящее время является одним из наиболее динамично развивающихся коммерческих секторов медицины. Емкость мирового рынка средств оптической коррекции зрения оценивается в 7-8 млрд. долларов США. Ежегодный прирост рынка составляет 10-15%. Объем российского рынка средств оптической коррекции зрения, по данным компании DSM Group, в 2016 году составил 264 млн. долларов США (рисунок 1.1) [29].

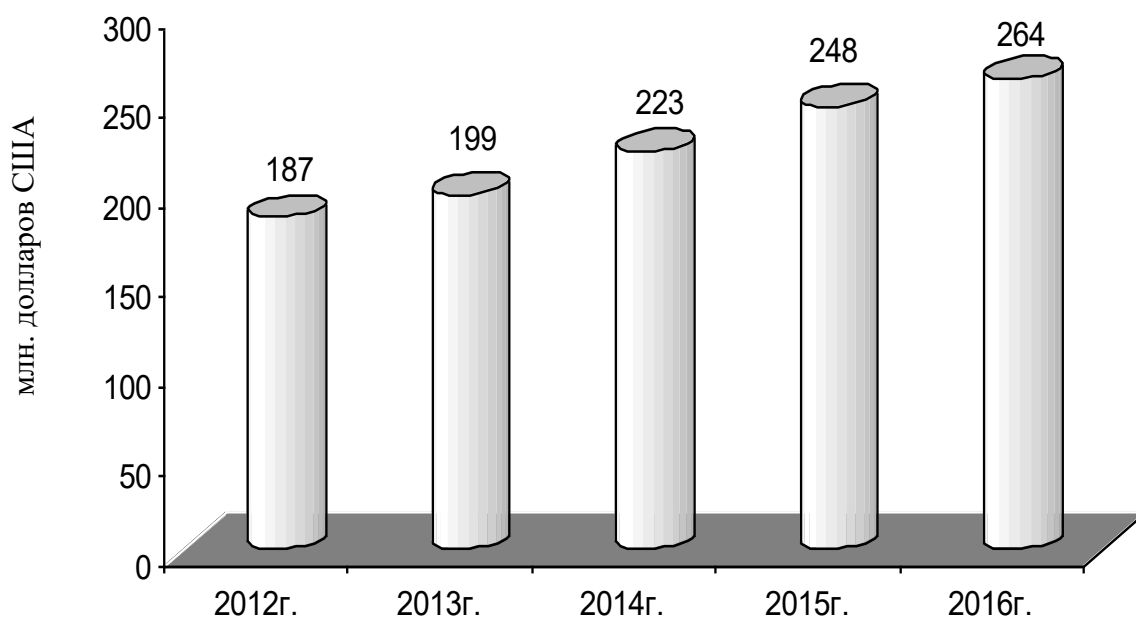


Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка средств оптической коррекции зрения

Одной из ключевых тенденций современного российского рынка средств оптической коррекции зрения является постепенное движение к предложению потребителю продукции все более высокого качества, вытесняющей низкокачественные товары нижней ценовой категории, а также контрафактную импортную продукцию.

Рынок средств оптической коррекции зрения подразделяют на следующие основные сегменты: корректирующие очки; оправы для очков; солнцезащитные очки; контактные линзы; очковые линзы; аксессуары для средств коррекции зрения.

Как показывают результаты исследований компании DSM Group, самую большую долю на рынке средств оптической коррекции зрения занимают контактные линзы, так как их необходимо покупать значительно чаще, чем очки. Наименьшая доля у сегмента оправ для очков (рисунок 1.2).

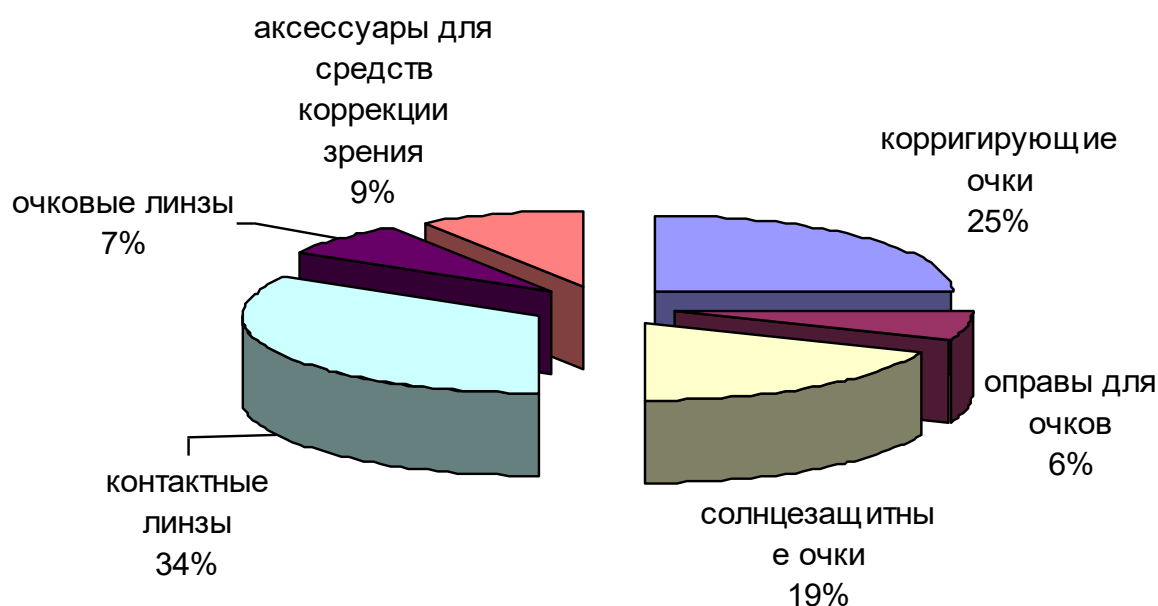


Рисунок 1.2 – Структура российского рынка средств оптической коррекции зрения в 2016 году

Более подробно рассмотрим динамику рынка контактных линз. Как указывают аналитики ГК Step by Step, рынок контактных линз за последние 5 лет увеличивался со среднегодовыми темпами роста на уровне 5-7% в год (рисунок 1.3). В результате объем российского рынка контактных линз достиг в 2016 году 66,1 млн. долларов США [27].

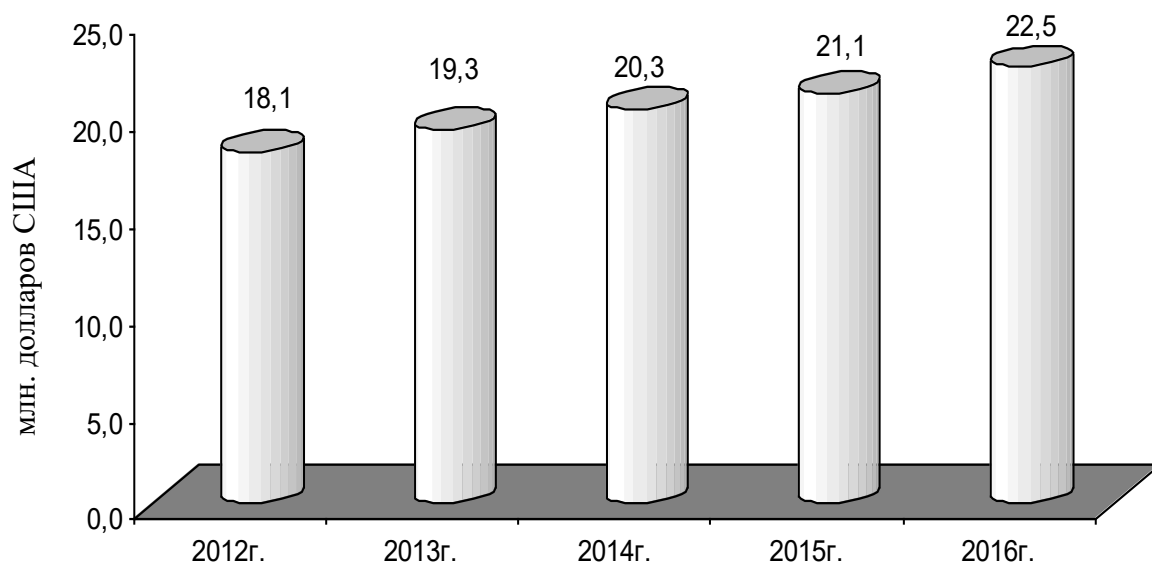


Рисунок 1.3 – Динамика российского рынка контактных линз

Наибольшей популярностью среди потребителей пользуются мягкие контактные линзы, причем их доля в структуре потребления ежегодно увеличивается (рисунок 1.4). Жесткие линзы используются преимущественно при сложных видах рефракции, например: при астигматизме, кератоконусе.

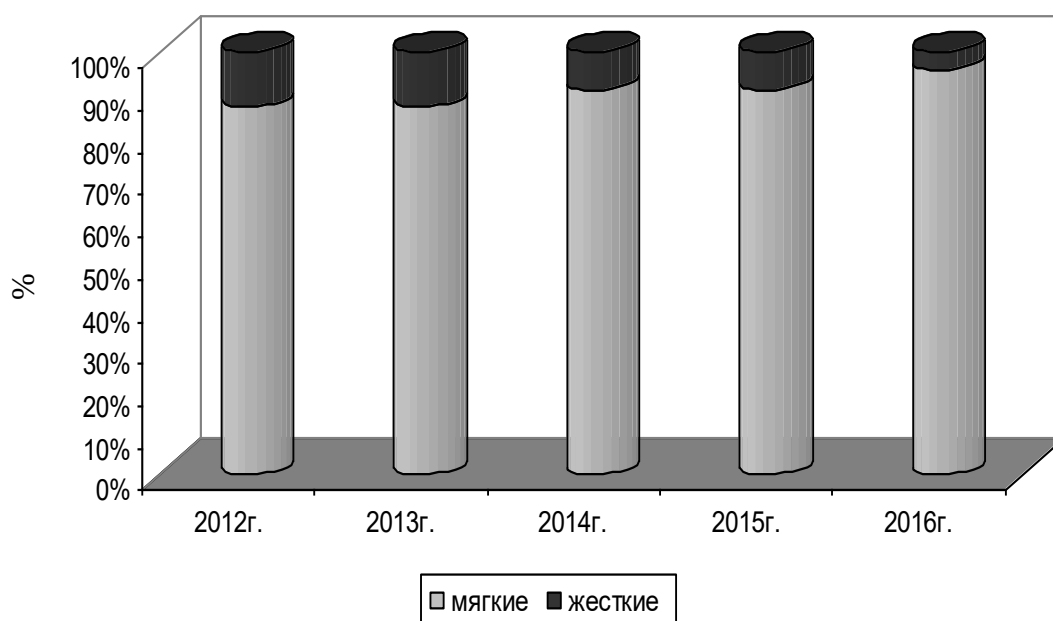


Рисунок 1.4 – Структура рынка по типам контактных линз

Мягкие контактные линзы в свою очередь делятся на линзы «традиционные» и «плановой замены». Традиционными называются линзы,

которые служат в течение длительного времени (несколько месяцев). Такие линзы нуждаются в специальном уходе для удаления накапливающихся отложений (белки, липиды, содержащиеся в слезной пленке, косметические средства, пыль, табачный дым, микроорганизмы). Линзы плановой замены приобретаются в количестве нескольких пар и регулярно (1-2 раза в месяц или чаще) заменяются. Использованные линзы через указанный срок просто выбрасываются, а вместо них надеваются чистые и свежие. Простота ухода за линзами способствует привлекательности линз плановой замены, в сравнении с традиционными мягкими контактными линзами (рисунок 1.5). При достаточно частой замене не требуется ферментная обработка, и для очистки и дезинфекции линз достаточно многоцелевого раствора «все в одном». Одноразовые линзы плановой замены вообще не требуют никакого ухода [30].

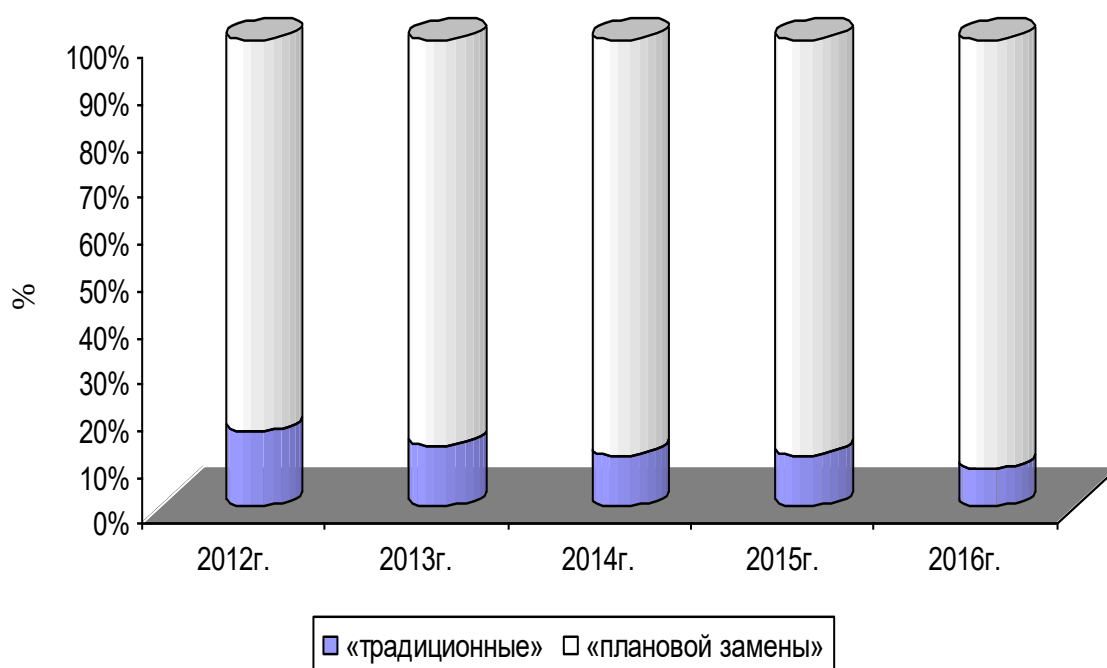


Рисунок 1.5 – Структура рынка контактных линз по сроку замены

Наибольшую популярность среди потребителей имеют оптические контактные линзы, второе место занимают терапевтические линзы, косметические контактные линзы занимают самую меньшую долю, причем

она за исследуемый период существенно уменьшилась, что обусловлено изменением модных тенденций (рисунок 1.6) [27].

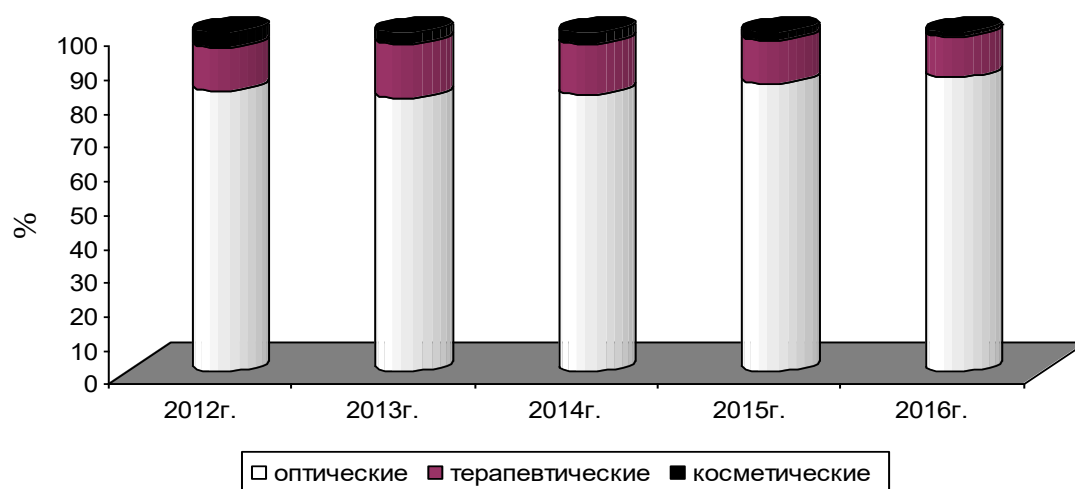


Рисунок 1.6 – Структура рынка контактных линз по назначению использования

На российском рынке контактных линз значительную долю занимает продукция иностранных производителей, хотя следует отметить существенное увеличение доли продукции отечественного производства. Так если в 2012 году доля отечественной продукции составляла лишь 18%, то уже в 2016 году 27% (рисунок 1.7) [30].



Рисунок 1.7 – Динамика доли импорта на российском рынке контактных линз

Лидером по импорту является Китай. На его долю приходится более 54% импортируемой продукции (рисунок 1.8).

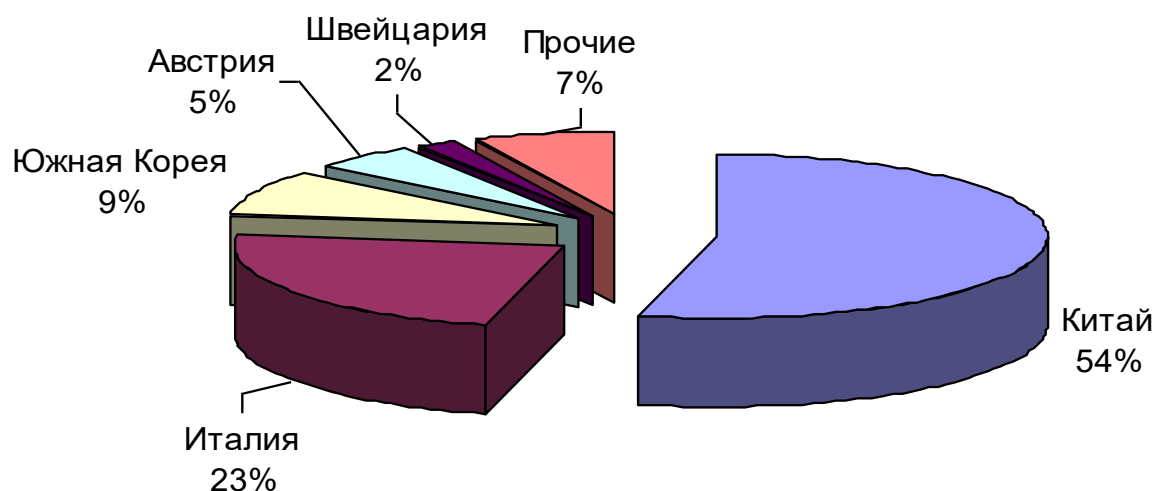


Рисунок 1.8 – Структура импорта на российском рынке контактных линз в натуральном выражении

При этом доля импорта в стоимостном выражении составляет всего 34% (рисунок 1.9). Это объясняется тем, что из Китая, в основном, идет дешевый массовый продукт, рассчитанный на потребителей низкого ценового сегмента. При этом самая большая доля импорта в денежном выражении приходится на Италию, а именно 51%, так как именно из этой страны поступает элитная продукция известных марок [29].

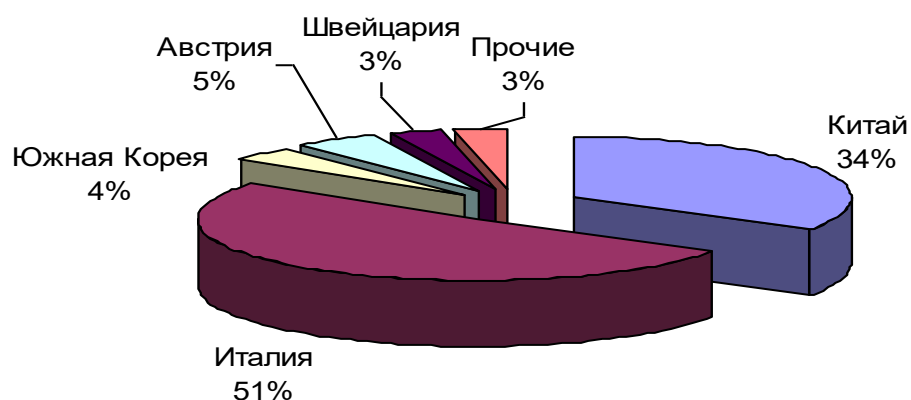


Рисунок 1.9 – Структура импорта на российском рынке контактных линз в стоимостном выражении

Экспорт продукции из страны невысок, продукция экспортируется лишь в страны бывшего Советского Союза.

Различают 4 основных формата точек продаж средств оптической коррекции зрения. К низшему сегменту, как в плане цены, так и качества продукции, относятся представители масс-маркета: уличные и рыночные стенды, стенды в метро, магазинах, аптеках и т.п. Там продаются исключительно готовые изделия, крупными партиями прибывающие к нам в первую очередь из стран Азии. Там же присутствуют иногда средства оптической коррекции зрения российских заводов-производителей.

В крупных торговых и административных центрах обычно располагаются магазины оптики более высокого класса. На их стендах и витринах обычно представлены средства оптической коррекции зрения и средства по уходу, если и не принадлежащие к известным брендам, то, по крайней мере, имеющие подтверждения о безопасности для здоровья. Главным отличительным признаком такого магазина-салона является наличие офтальмолога и хотя бы минимального набора оборудования и приборов типа рефрактометра, кератометра, щелевой лампы.

Салоны оптики, относящиеся к классу «премиум» отличаются от магазинов-салонов ассортиментным рядом, включающим самые модные бренды. Их покупатели не только исправляют свое зрение, но и подчеркивают статусность с помощью приобретаемых товаров. Небольшие специализированные магазины/киоски («Оптика») - это в основном переделанные на деньги частных инвесторов бывшие муниципальные оптики либо небольшие салоны в торговых центрах. Они ориентируют потребителя только на сам товар и рассчитаны на случайного покупателя. Ассортимент в таких магазинах разный: дорогие итальянские средства оптической коррекции зрения соседствуют с дешевыми корейскими. В связи с высокими издержками и отсутствием целевой аудитории задача «одинок» сводится к тому, чтобы продать как можно больше дорогих средств оптической коррекции зрения - только так они могут выжить на рынке.

Одним из способов реализации продукции рынка оптики являются Интернет-магазины. Интернет-магазинов насчитывается достаточно много в каждом из сегментов Рынка. Продукция, представленная в Интернет-магазинах, относится обычно к ценовым сегментам «средний плюс» и «премиум». Ассортиментный ряд данных магазинов средств коррекции зрения состоит из продукции иностранных производителей, брендированных коллекций.

Основную долю розничного рынка средств оптической коррекции зрения в России в настоящее время продолжает занимать формат масс-маркет, доля которого составляет до двух третей рынка в натуральном выражении (рисунок 1.9) [29].

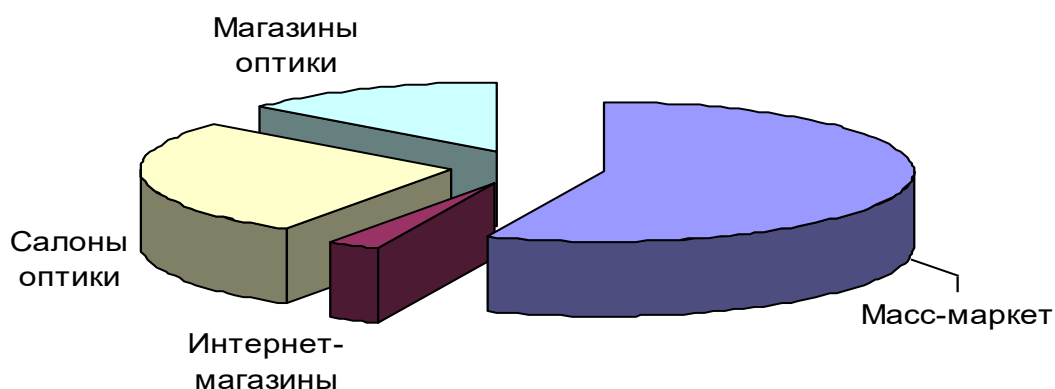


Рисунок 1.9 – Структура продаж очковой оптики в России

Однако одной из ключевых тенденций современного рынка является постепенное движение к предложению потребителю более высококачественной продукции, замещающей товары нижней ценовой категории и контрафактную импортную продукцию. Развиваются розничные сети класса «премиум». Будущее российского рынка средств оптической коррекции зрения связывается с развитием крупных сетей специализированных салонов. В последние годы отмечается значительное улучшение качества средств оптической коррекции зрения, поставляемых отечественными производителями, а также устойчивый рост объемов

отечественного производства средств оптической коррекции зрения. Динамика развития российского производства свидетельствует об актуальности обращения серьезного внимания со стороны зарубежных производителей к возможностям инвестиций в производство средств оптической коррекции зрения на территории России [27].

Таким образом, проведенные исследования, свидетельствуют о достаточно благоприятной рыночной ситуации на рынке средств оптической коррекции зрения для выхода на него нового предприятия.

1.2 Оценка конкурентов

Знание конкурентов - одно из основных условий эффективной деятельности. Компания должна постоянно сравнивать свои товары, цены, каналы распределения, мероприятия по продвижению и рекламные кампании с продукцией и маркетинговой политикой конкурентов и определять свои конкурентные преимущества и недостатки.

Понимание конкурентов и их деятельности может дать много преимуществ. Знание имеющихся сильных и слабых сторон конкурента может помочь выявить возможности и опасности, что послужит основой для принятия решений и действий. Понимание будущих стратегий конкурентов позволит предугадать будущую угрозу или возможность ее возникновения. Решение о стратегических альтернативах в значительной степени зависит от способности правильно прогнозировать реакции основных конкурентов. Конкурентный анализ может привести к постановке некоторых стратегических вопросов, которые в дальнейшем надо учитывать [16].

В настоящее время на российском рынке контактных линз присутствует порядка 10 крупных производителей и около 300 мелких производителей. Так как на первоначальном этапе предприятие предполагает реализовывать свою продукцию в пределах России, то было принято

решение проанализировать наиболее сильных конкурентов на данном географическом сегменте.

На рисунке 1.10 представлены доли основных участников рынка контактных линз (без учета иностранных производителей) [30].

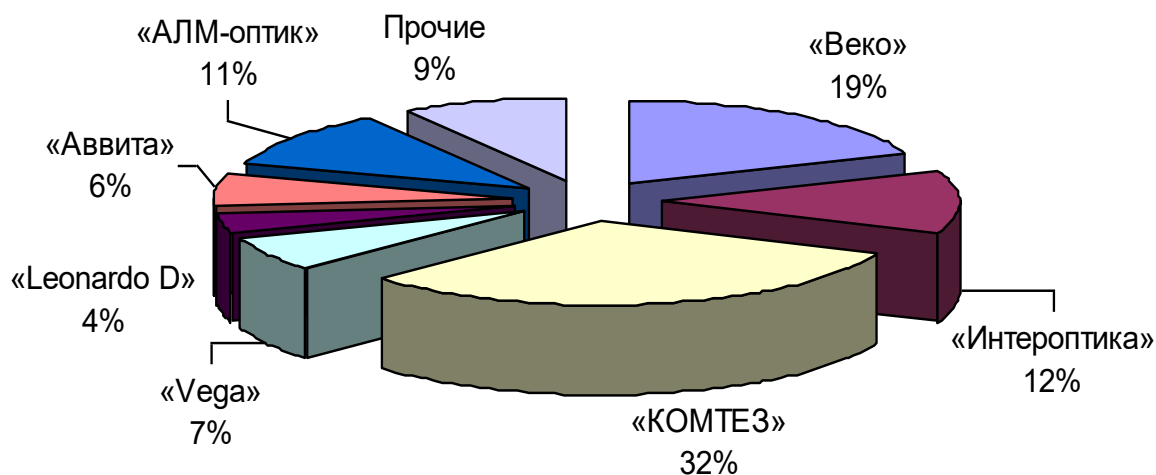


Рисунок 1.10 – Доли основных российских производителей на российском рынке контактных линз

Таким образом, основными конкурентами на исследуемом рынке являются:

Компания «Веко» - один из лидеров оптического рынка России. Предприятие обладает собственной научно-производственной базой и разветвленной торговой сетью, представляющей продукцию всемирно известных оптических брендов. Веко имеет свой Интернет-магазин и множество салонов по Москве.

ООО «Интероптика» является самой крупной оптической компанией страны и ежегодно оказывает услуги, связанные с диагностикой зрения, подбором оправ и линз, а также изготовлением очков и контактных линз.

ОАО «КОМТЕЗ» - крупнейший производитель контактных линз в России, поставляющий свою продукцию на оптический рынок России с 1957 года. Жесткая система контроля качества продукции является приоритетным

направлением деятельности завода, причем «КОМТЕЗ» стал одним из первых отечественных производителей, внедряющих у себя международную систему качества ISO 9001.

Компания «Vega». «Технологические инновации» – вот ключевые слова, которыми компания «Vega» может охарактеризовать свои линзы. Все линзы этой марки отличаются тем, что они практически не ощутимы на глазу. Технология «Flex fi Lightec» представляет собой запатентованную систему, сочетающую в себе наиболее продвинутые технические решения с эстетическими деталями.

Компания «Leonardo D» образовалась в 1993 году на производственной и кадровой базе некогда очень крупного, но разорившегося в начале 90-х годов концерна по производству очковой оптики «Carrera». Компания позиционирует себя как производителя высококачественной дорогой оптики, рассчитанной на обеспеченную часть населения. Коллекции под одноименным названием сумели завоевать широкую популярность благодаря высочайшему качеству исполнения.

Компания «Аввита» - один из самых молодых российских производителей оптики - предлагает широкий ассортимент медицинских оправ, солнцезащитных очков и очковых линз, контактных линз.

ООО «АЛМ-оптик» было создано в июне 1996 года. С момента своего основания и по настоящее время является единственным в России изготовителем контактных линз для коррекции зрения при возрастной дальнозоркости (пресбиопии). Контактные линзы производства данной компании поставляются во все регионы Российской Федерации: от Калининграда до Южно-Сахалинска, от Мурманска до Новороссийска, а также в страны СНГ – Беларусь и Казахстан [30].

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности фирм-конкурентов мы использовали ряд факторов, которые целесообразно сгруппировать по отдельным элементам комплекса маркетинга. Каждый фактор в таблице получил оценку от 1 (наиболее слабые

позиции) до 5 (доминирующие позиции). Оценки проставлялись в каждом из столбцов (таблица 1.1), а затем суммировались.

Таблица 1.1 – Сравнительная оценка компании «Инвеко» с основными конкурентами

Факторы конкурентоспособности	ООО «Инвеко»	Главные конкуренты		
		ОАО «КОМТЕЗ»	ООО «АЛМ-оптик»	Компания «Веко»
1. Продукт				
1.1 Разнообразие ассортимента продуктов	5	4	4	2
1.2. Качество продукта	4	5	2	4
1.3.Качество упаковки	4	5	2	3
2.Цена				
2.1. Уровень цен	4	2	3	3
2.2. Гибкость ценовой политики	3	5	2	3
3. Доведение продукта до потребителя	2	5	2	3
4. Продвижение товаров на рынках	2	5	4	4
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	27	35	21	24

Для более наглядного отображения данных таблицы на рисунке 1.11 представлен многоугольник конкурентоспособности. По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений (в нашем случае в виде балльных оценок).

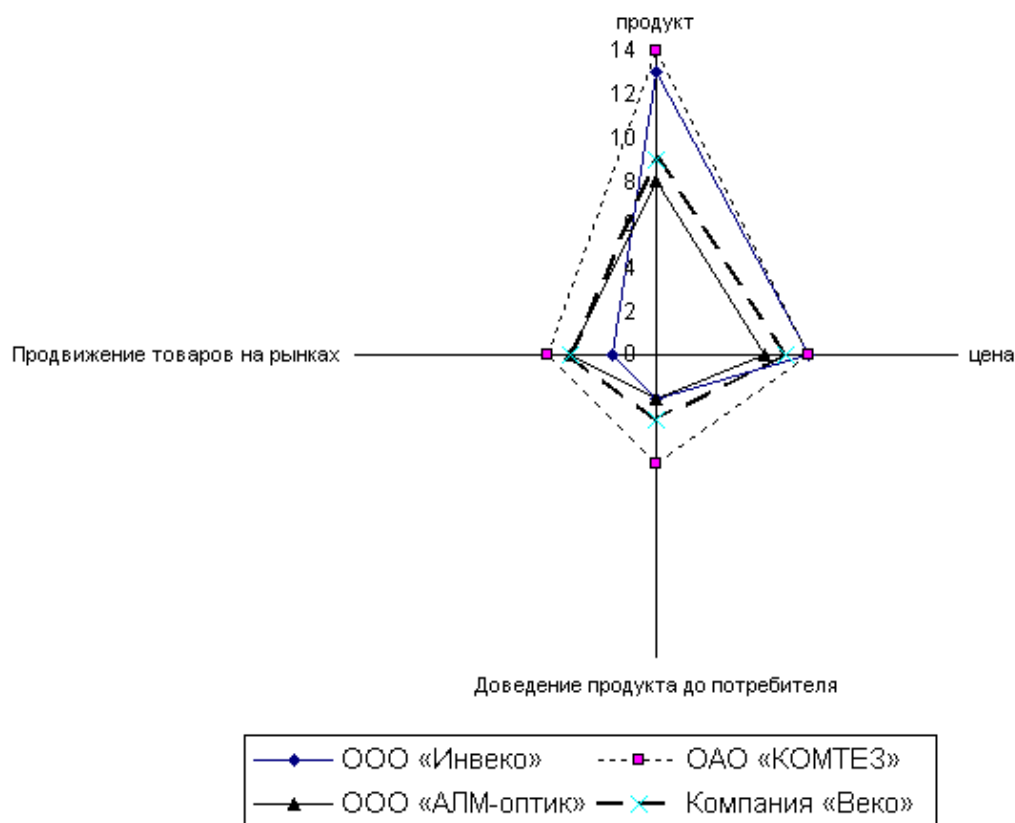


Рисунок 1.11 – Многоугольник конкурентоспособности

Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Проанализировав данную диаграмму можно сделать вывод, что при высоком качестве продукта компании ООО «Инвеко» наблюдается низкий уровень рекламной деятельности и слабая эффективность сбыта.

Таким образом, ООО «Инвеко» на первоначальном этапе будет достаточно сложно конкурировать со столь крупными игроками, и поэтому мы попытаемся занять порядка 2% Российского рынка контактных линз (рисунок 1.12).

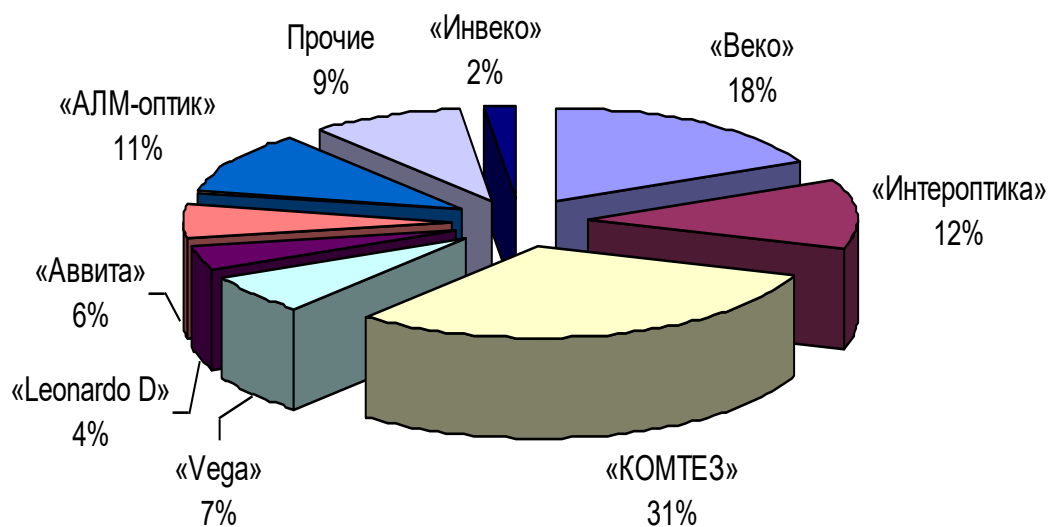


Рисунок 1.12 – Предполагаемая доля ООО «Инвеко» на российском рынке контактных линз

В последующем компания намерена бороться с лидерами посредством производства более качественной продукции, агрессивной рекламы и т.д.

1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка

Успех маркетинга в современных условиях невозможен без постоянного и всестороннего исследования рынка. Информация по исследованию рынка касается спроса на товары и услуги различных уровней, уже имеющихся и потенциально возможных конкурентов, а также требований потребителей. Сбор подобной информации требует значительных времени и средств. Данное обстоятельство вынуждает предприятия концентрировать внимание на отдельных частях рынка, которые представляют собой однородные группы потребителей, обладающих общими характеристиками. Поиск таких однородных групп потребителей среди различных вариаций спроса называется сегментацией рынка, а данный участок рынка - сегментом рынка. При разумном делении рынка на сегменты

все инструменты маркетинга внутри него могут быть оптимально скоординированы. Именно поэтому сегментация рынка считается очень важным аспектом деятельности предприятия.

По данным консалтинговой компании «Технологии роста», практически каждый второй житель среднего или крупного города имеет дефекты зрения, каждый пятый вынужден использовать средства коррекции (постоянно или периодически); 10% городского населения регулярно, не реже 1-2 раз в год, обращается к врачам-офтальмологам с целью проверки зрения и назначения лекарственных препаратов и средств коррекции. Несмотря на тот факт, что в корригирующих очках нуждается 45% населения страны (что составляет 65 млн. человек), по оценке государственных органов, различными средствами коррекции зрения в действительности пользуется всего 35% населения.

Для более детальной сегментации рынка этого был проведен опрос посетителей салонов оптики г. Пензы. В опросе участвовало 73 человека. В результате обработки анкетных данных было выявлено, что средний возраст пациентов, пользующихся контактными линзами составил 26-35 лет (рисунок 1.13).

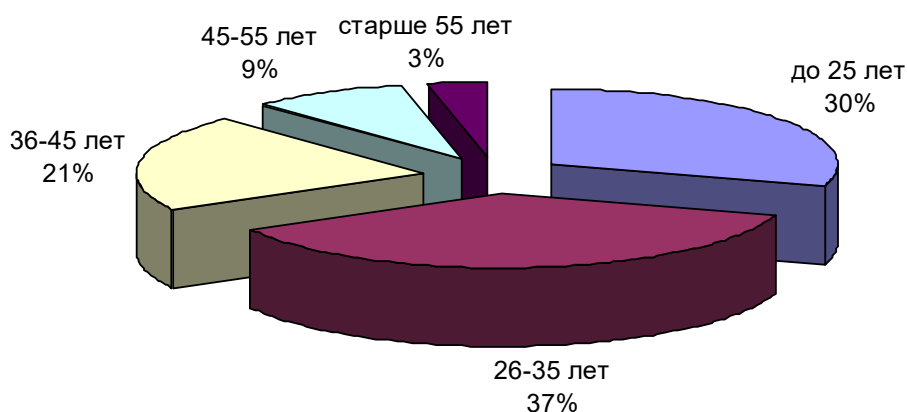


Рисунок 1.13 – Структура покупателей контактных линз по возрасту

Среднемировой показатель чуть выше – 35-40 лет. Хотя по странам имеется большой разброс. Так в странах северной Европы средний возраст пользователя контактных линз в 2016 году составил около 40 лет, а в странах Восточной Европы близок к 27-33 лет.

Возраст самого молодого пациента, упомянутого в полученных анкетах, составляет 10 лет, а самого старшего – 64 года.

В диапазон до 25 лет находится 30% пользователей контактных линз. Пользователи этих возрастов, по оценкам специалистов, стабильно составляют около трети от всех носителей линз.

Женщины среди пациентов занимают 75% (рисунок 1.14). Отметим что в мире в среднем доля женщин составляет 65%.

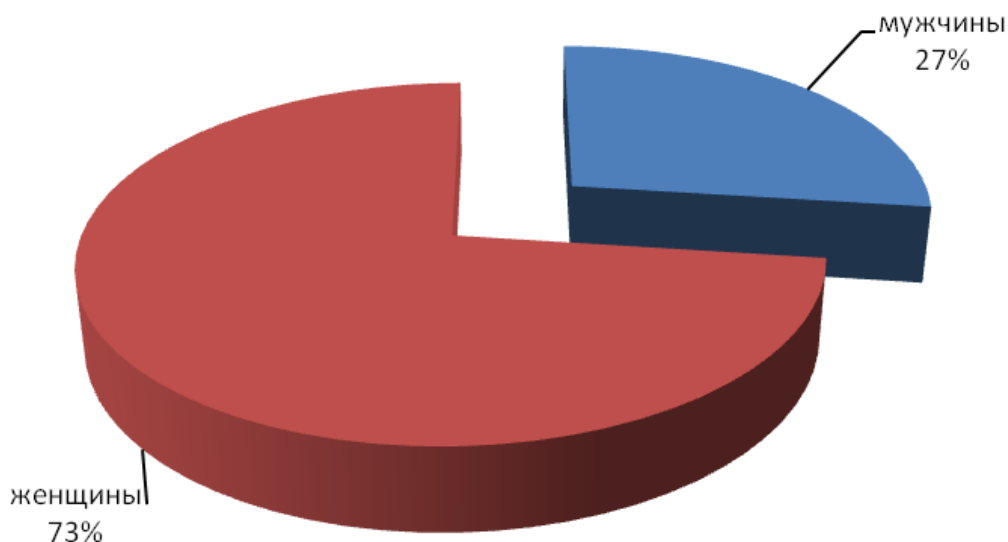


Рисунок 1.14 – Структура покупателей контактных линз по половому признаку

При выявлении уровня образования потенциальных клиентов было выявлено (рисунок 1.15), что это люди, имеющие или получающие высшее образование.

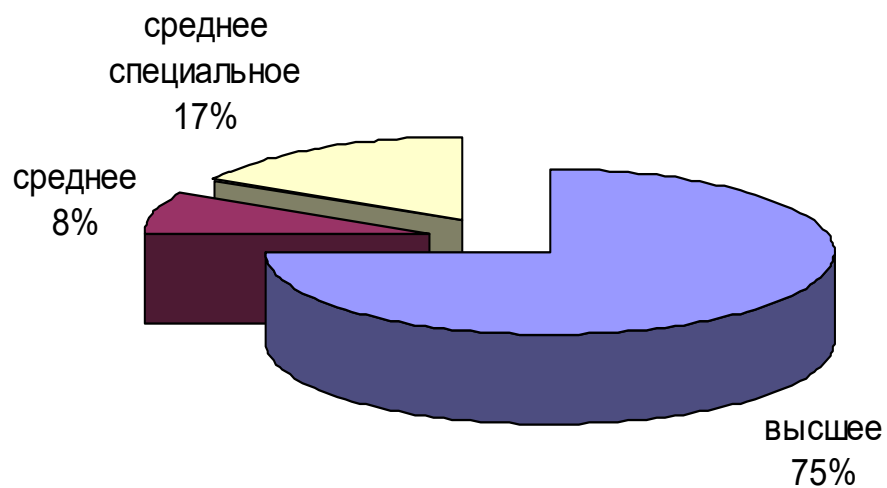


Рисунок 1.15 – Структура потребителей контактных линз по уровню образования

Большинство потребителей продукции изучаемого сегмента — люди работающие. Чаще всего это специалисты, каждый пятый менеджер среднего звена, а каждый четвертый — служащий (рисунок 1.16).

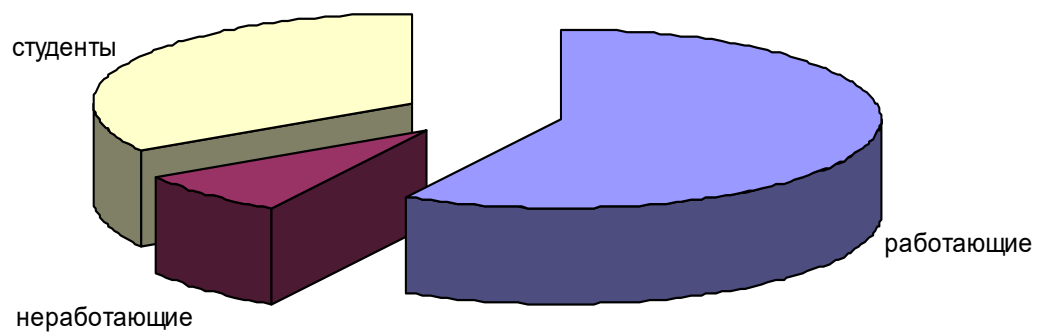


Рисунок 1.16 – Структура потребителей контактных линз по уровню занятости

Оценивая потенциальных потребителей по уровню дохода, было установлено, что более половины респондентов имеют средний уровень доходов более 20 тыс. руб. в месяц (рисунок 1.17).

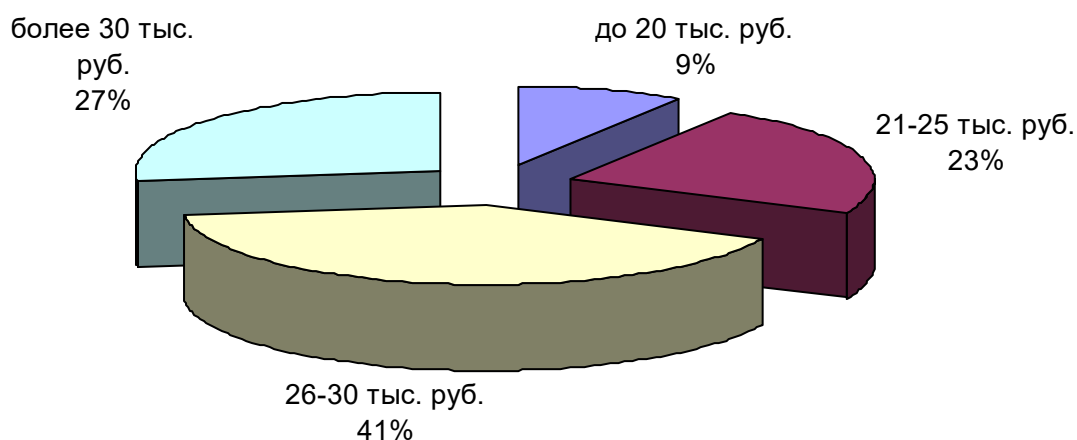


Рисунок 1.17 – Структура потребителей контактных линз по уровню дохода

В результате опроса было установлено, что около половины респондентов приобретают солнцезащитные очки 1 раз год (рисунок 1.18).

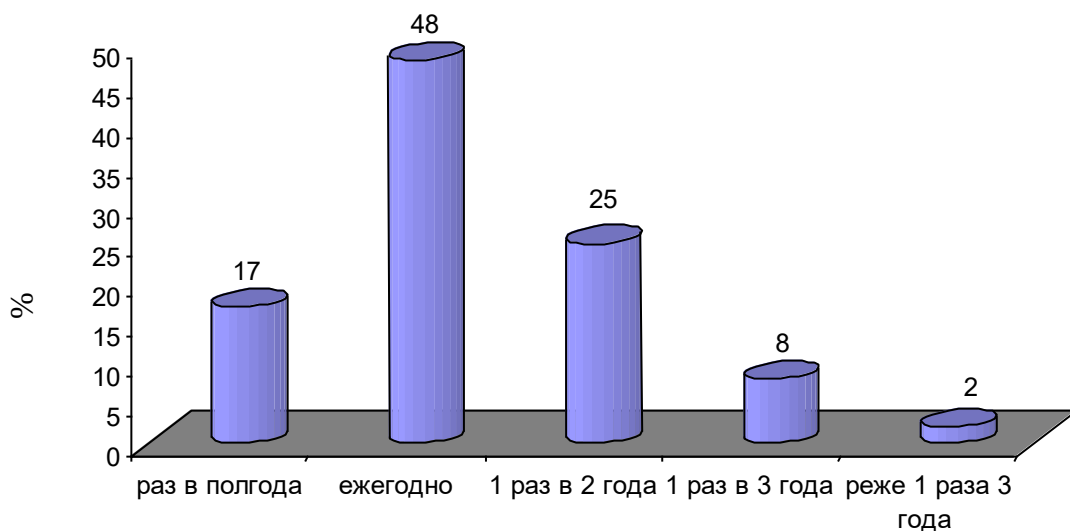


Рисунок 1.18 – Распределение потребителей по частоте покупок контактных линз

Таким образом, портрет потенциального потребителя можно представить следующим образом (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Основные характеристики целевого сегмента

Характеристики	Значение
Возраст	25-35 лет
Пол	Женский
Уровень занятости	Работающий
Уровень образования	Высшее
Уровень дохода	Более 20 тыс. руб.
Частота покупки	1 раз в год

Проведенный анализ потенциальных потребителей показал, что основным целевым сегментом на рынке являются женщины в люди в возрасте 25 до 35 лет, со средним и выше среднего достатком, имеющие источник стабильного дохода, покупающие продукцию не реже 1 раза в год.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Контактные линзы – небольшие изготавливаемые из прозрачных материалов линзы, надеваемые непосредственно на глаза для коррекции зрения (то есть для повышения остроты зрения), за исключением декоративных и косметических контактных линз – они могут и не корректировать, но украшать взгляд [2].

Предприятие будет производить мягкие контактные линзы, так как в процессе проведенных маркетинговых исследований было установлено, что они являются самыми популярными среди Российских потребителей.

Причин такой популярности(МКЛ) несколько:

- к этим линзам не требуется никакой адаптации, поскольку, в отличие от жестких линз, они обладают большой эластичностью и незначительной толщиной. В результате пользователи испытывают в них высокий уровень комфорта сразу после надевания;

- МКЛ подходят для коррекции всех основных аномалий рефракции;
- МКЛ удобны для пользователей очков, которые время от времени прибегают к линзам.

Диаметр МКЛ не превышает 14,5–15,0 мм, что позволяет им покрывать зону роговицы и прилегающую к ней зону лимба, едва заходя краями на склеру глаза, то есть белую его часть. Мягкие линзы доступны в нескольких вариантах базовой кривизны, или радиуса задней поверхности (той, которая соприкасается с поверхностью роговицы): от 8,3 до 8,9 мм, благодаря чему они подходят большинству тех, кто обращается к врачу-офтальмологу или оптометристу за подбором контактных линз.

К важнейшим характеристикам МКЛ относятся следующие:

Показатель пропускания кислорода (Dk/t) указывает на возможности контактных линз в пропускании через себя того или иного объема кислорода, который, как известно, необходим для поддержания роговицы в здоровом состоянии. Если роговица недополучает нужное ей количество кислорода, это приводит к такому нежелательному последствию, как неоваскуляризация, то есть прорастание в ткань роговицы новообразованных сосудов, что негативно сказывается как на внешности человека, так и на оптических свойствах самой роговицы. В зависимости от материала линз Dk/t может варьировать от 18 до 130 ед. и выше.

Влагосодержание контактной линзы указывает на способность материала вбирать в себя то или иное количество влаги. Оно измеряется в процентах. Так, у одних линз оно может составлять 38 % от состава материала, а у других – 58 % и выше. Высокое влагосодержание линз не гарантирует пользователю их комфортное ношение, поскольку уровень комфорта связан с рядом других характеристик, например со способностью линз к удержанию влаги, то есть с устойчивостью к дегидратации. Если влага с поверхности линз легко испаряется, они будут восполнять ее нехватку за счет впитывания слезной жидкости, что приведет к сухости глаз и дискомфорту пользователей.

Модуль упругости – это показатель, указывающий на эластичность материала контактных линз. Он измеряется в паскалях (Па). Чем он выше, тем более упругой является линза, и, соответственно, чем он ниже, тем она более мягкая и эластичная. Слишком мягкие линзы, хотя и очень комфортны, сложнее надеваются, особенно новичками, и к тому же труднее принимают нужное положение на роговице, легче рвутся. Ношение же линз с высоким модулем упругости может приводить к механическим повреждениям поверхности глаза. Ввиду этого производители контактных линз стремятся достичь по этому показателю «золотой середины».

Смачиваемость поверхности контактных линз играет очень важную роль в их комфортном ношении. Большинство современных линз имеют

высокую степень смачиваемости, или гидрофильности, которая либо достигается путем специальной обработки их поверхности, либо свойственна природе их материала. Хорошая смачиваемость позволяет слезной пленке легко обволакивать линзу, создавая тем самым плавное взаимодействие век и глаза с ее поверхностью.

Предприятие будет производить два вида МКЛ:

1. Гидрогелевые линзы. Эти линзы отличает достаточно высокое влагосодержание, а также превосходная гидрофильность (способность притягивать воду), которая является природным свойством всех материалов класса гидрогелей. Что касается показателя пропускания кислорода, то у большинства гидрогелевых линз он достаточно скромный – порядка 18–21 ед. В результате эти линзы можно использовать только в дневном режиме ношения (при открытых глазах), поскольку их ношение во время сна приводит к кислородному голоданию (гипоксии) роговицы и к ряду связанных с этим неприятных последствий, таким как отек роговицы и прорастание в ткань роговицы новообразованных сосудов. Оптические свойства гидрогелевых линз позволяют им достаточно успешно корректировать такие основные аномалии рефракции, как миопия, гиперметропия, астигматизм и пресбиопия. Ввиду их эластичности, гибкости и высокой смачиваемости они хорошо переносятся пользователями и порой даже не ощущаются на глазах.

2. Силикон-гидрогелевые линзы. Главным их преимуществом является очень высокий показатель пропускания кислорода, который позволял использовать эти линзы не только в дневном, но и в непрерывном режимах ношения без каких-либо негативных последствий для глаз. Однако, в отличие от гидрогелевых линз, силикон-гидрогелевые не обладают высокой степенью смачиваемости. Дизайн края линзы способствует еще более плавному взаимодействию линз с поверхностью глаза.

Маркировку линз не проводят.

Поставка линз потребителю будет осуществляться в упаковке, обеспечивающей их защиту от механических воздействий и климатических факторов внешней среды при транспортировании, погрузочно-разгрузочных работах и хранении.

Линза будет упакована в специальный контейнер с консервирующим раствором, который будет герметично закупорен пробкой

Консервирующий раствор не должен содержать механических примесей.

На контейнере с линзой будет наклеена этикетка, содержащая следующие данные:

- товарный знак предприятия-изготовителя;
- наименование линзы;
- значение параметров линзы (задняя вершинная рефракция, задний центральный оптический радиус, общий диаметр);
- материал линзы;
- тип раствора, содержащегося в контейнере;
- дату изготовления (месяц, год);

Контейнеры с линзами будут уложены в групповые коробки. На каждую групповую коробку будет наклеена этикетка, содержащая следующие данные:

- товарный знак предприятия-изготовителя;
- наименование изделия;
- количество линз;
- гарантийный срок хранения.

К каждому контейнеру с линзами будет прилагаться инструкция по эксплуатации [2].

2.2 Технология производства продукции

При изготовлении мягких контактных линз будет использоваться метод точения.

Для изготовления мягких контактных линз используют цилиндрические заготовки диаметром от 12,0 до 12,5 мм и толщиной от 4,0 до 5,0 мм. Заготовки указанных размеров можно получать из листового материала, применяя полый инструмент (трубчатые сверла или фрезы).

Перед изготовлением линз производят отжиг заготовок с целью снятия внутренних напряжений в материале, приводящих к изменению размеров готовой линзы. Для этого заготовки помещают в лабораторный термошкаф, в котором устанавливается температура $+130-135^{\circ}\text{C}$, где они находятся не менее 8 часов. Колебания температуры в термошкафу не должны превышать $\pm 5^{\circ}\text{C}$. Затем в течение последующих 8 -10 часов температуру в шкафу плавно снижают до комнатной (контроль за температурой осуществляется по термометру). После остывания заготовки извлекают из термошкафа и остаточные напряжения в них проверяют на полярископе по наличию цветowych узоров. Их наблюдение проводят со стороны цилиндрической образующей, т. е. перпендикулярно оси симметрии заготовки. При наличии остаточных напряжений процесс отжига повторяют. После отжига заготовки поступают в производство.

Для полирования поверхностей линзы готовят притиры-полировальники. Для изготовления их применяют специальный полировочный материал. Температура размягчения полировального материала $100-120^{\circ}\text{C}$.

Для изготовления полировальника материал расплавляется в фарфоровой чашке до сметанообразного состояния. Латунный формообразующий цилиндр, надетый на специальную подложку, помещают на горячую электроплитку. Перед отливкой внутренние стенки цилиндра смазывают вазелиновым маслом. Затем форма заполняется расплавленным

полировальным материалом. После остывания формы полировальник вынимают из цилиндра. Как правило, изготавливают одновременно несколько полировальников.

Сам технологический процесс изготовления линз методом точения включает в себя следующие этапы (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Технологический процесс производства мягких контактных линз

Рассмотрим более подробно основные этапы технологического процесса.

При помощи специального наклеенного воскового материала НВ-Н заготовка, из которой будет изготовлена линза, наклеивается и центрируется на предварительно нагретой на плитке стальной подложке. После остывания

до комнатной температуры подложка с наклеенной заготовкой закрепляется в цанге станка для протачивания вогнутой поверхности линзы.

Обработка начинается с протачивания заготовки до заданного габаритного диаметра линзы. Величина диаметра устанавливается при помощи соответствующего индикатора часового типа. Затем производится токарная обработка краевой зоны, и далее протачивается вогнутая поверхность линзы соответственно заданным параметрам.

Формирование многорадиусной поверхности проводится в соответствии с расчетными параметрами, указанными в «Таблицах технологических и контрольных параметров жестких роговичных контактных линз», или по данным фотокератометрии. Эти параметры содержат значения радиусов кривизны зон, величины подачи шпинделя, общего диаметра линзы и диаметра оптической зоны. Под подачей шпинделя подразумевается величина смещения заготовки вдоль ее оси в направлении оси поворотного суппорта.

Величина радиуса задается по индикатору часового типа, установленному на поворотном суппорте станка, а величина подачи контролируется по индикатору подачи шпинделя. Точение начинают с поверхности большего радиуса. Её обработка производится в несколько последовательных проходов с глубиной резания 0,2 мм для черновых и 0,05 мм - для чистовых. После этого на индикаторе подачи шпинделя устанавливается нулевой отсчет. Затем по индикатору поворотного суппорта устанавливают следующий по таблице (меньший) радиус точения, резец выводится из зоны резания, а шпиндель перемещается на заданную величину подачи. Последовательно проводится токарная обработка остальных поверхностей. Затем производят полирование.

Сначала подготавливают к работе полировальник. Для этого отлитую заготовку воскового полировальника устанавливают на сферотокарный станок (для выпуклых поверхностей), где протачивается рабочая поверхность полировальника требуемого радиуса. Полирование проводится на

специальном полировальном станке (одно- или многошпиндельном). Поверхность полировальника смачивается полировочной суспензией. Полирование вогнутой поверхности линзы начинают с оптической зоны. Периферийная зона линзы полируется на специальных полировальниках, смоченных суспензией. Время полирования - от 0,5 до 1 мин.

После полирования чистоту поверхности линзы проверяют с помощью бинокулярного микроскопа или лупы с увеличением 5-10х. Радиус кривизны оптической зоны измеряется на измерителе радиусов. На полированной поверхности не должно быть царапин, пузырей, выколок; поверхность должна быть гладкой, блестящей, без шероховатых участков. Радиус оптической зоны должен соответствовать заданному, в пределах установленного допуска. Если после контроля окажется, что указанные требования не соблюдены, то производят корректировку процесса обработки.

Проконтролированную заготовку снимают со стальной подложки путем нагревания на плитке до размягчения наклеечного воска. После этого ее тщательно очищают от воска. Затем толщиномером (индикатором) измеряют ее центральную толщину. Измеренное значение толщины учитывается при обработке внешней (выпуклой) поверхности линзы.

На предварительно нагретую сферическую оправку с радиусом, соответствующим радиусу оптической зоны полуфабриката, наносят наклеечный воск и приклеивают полуфабрикат со стороны обработанной вогнутой поверхности. Центровку проводят на специальном центрирующем устройстве с точностью 0,02-0,04 мм.

После остывания оправка вместе с отцентрированным на ней полуфабрикатом устанавливается на посадочный конус сферотокарного станка для обработки выпуклой поверхности.

Рассчитанный радиус устанавливают по индикатору, расположенному на поворотном суппорте. С помощью другого индикатора, установленного на шпинделе станка, определяют толщину слоя материала, снимаемого при обработке. Точение выпуклой поверхности производится за несколько

проходов (аналогично обработке вогнутой поверхности) до тех пор, пока в центре линзы будет достигнута заданная толщина.

После этапа точения их подвергают гидратации – погружают в солевой раствор с оптимальным РН-фактором. Гидрогель и силикон-гидрогель, из которых изготавливают мягкие линзы, хорошо впитывают влагу и разбухают, увеличиваясь до нужного размера. В ходе гидратации жесткая заготовка приобретает недостающую мягкость и эластичность.

Полирование выпуклой поверхности проводят специальным полировальником, смоченным полирующей суспензией, на полировальном автомате (одно- или многошпиндельном). Время полирования - от 2 до 5 минут (в зависимости от материала).

Чистоту оптической поверхности линзы контролируют с помощью бинокулярного микроскопа или лупы сразу же после изготовления линзы до снятия ее с оправки с центральным отверстием. Оптическую силу измеряют на диоптриметре. Если в процессе контроля оказывается, что результаты обработки не удовлетворительны, то производится корректировка процесса. После окончания полирования и контроля оптики линзу снимают с оправки, очищают от наклеечного воска. После этого линзы упаковывают и маркируют.

Производство изделий размещено в одноэтажном здании панельно-каркасной системы с сеткой колонн 18×12 м и площадью 864 м^2 . Производственное помещение участка относится к категории В–II, класса П – Па.

Оборудование в производственном помещении располагается в соответствии со строительными санитарными нормами.

Ширина центрального прохода 4 м, ширина рабочих проходов в зоне обслуживания до 1,5 м. Ширина свободного прохода до 1 м.

Колонны размеров 400×400 мм, толщина стен равна 300 мм.

Для механизации трудоёмких и погрузочно-разгрузочных работ предусматриваются электрокары.

В таблице 2.1 представлена структура производственных площадей.

Таблица 2.1 – Структура площадей предприятия

Характер помещения	Площадь, м ²
Производственный участок	150
Склад	38
Ремонтно-механическая мастерская	34
Вентиляционная камера	18
Административные помещения	50
Итого	290

2.3 Логистика производственных процессов

Логистическая система предприятия включает: материально-техническое снабжение, распределение продукции, продвижение продукции.

Процесс материально-технического обеспечения производства направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов. В состав материально-технических ресурсов входят: сырье, комплектующие, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка, новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода и т.д.

Целями материально-технического обеспечения производства предприятия являются:

- своевременное обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества,
- улучшение использования ресурсов: повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов изготовления продукции, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных

ресурсов, повышение эффективности инвестиций и других показателей,

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

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

- проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков по конкретным видам ресурсов,
- нормирование потребности в конкретных видах ресурсов,
- разработка организационно-технических мероприятий по снижению норм и нормативов расхода ресурсов,
- поиск каналов и форм материально-технического обеспечения производства,
- планирование материально-технического обеспечения производства ресурсами,
- организация доставки, хранения и подготовки ресурсов к производству,
- организация обеспечения ресурсами рабочих мест,
- учет и контроль использования ресурсов,
- организация сбора и переработки отходов производства,
- анализ эффективности использования ресурсов,
- стимулирование улучшения использования ресурсов [11].

Всеми перечисленными работами на нашем предприятии будет заниматься начальник отдела сбыта и снабжения. Поскольку качество его работы во многом определяет качество производственного процесса, то он должен быть помимо руководителя специалистом. Для управления запасами необходимо заниматься следующими вопросами: расчет нормативов различных видов

запаса (оборотный, страховой, расходный) по видам ресурсов; оптимизация запасов по видам ресурсов; организация пополнения запасов; учет и контроль использования ресурсов; техническое обеспечение управления запасами.

Планирование материально-технического обеспечения производства включает комплекс работ по анализу удельных расходов материальных ресурсов за отчетный период, использованию технологического оборудования и оснастки, прогнозированию и нормированию отдельных видов ресурсов на плановый период, разработку материальных балансов по видам ресурсов, источникам поступления и выше перечисленным направлениям использования.

Перечисленные работы по планированию весьма трудоемки. В будущем они будут выполняться специалистами нашего предприятия. Менеджеры не будут принимать участия в разработке планов, их задача — проверить соблюдение принципов планирования, состав плановых документов, их качество [28].

Распределение товаров – деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю физического перемещения товаров от производителя до потребителя.

Каналы распределения - это совокупность предприятий или предпринимателей которые принимают на себя или помогают передать кому либо право собственности на конкретные товары или услуги при движении его от производителя к потребителю. Производитель передает часть работы по сбыту посредникам и в какой то мере теряет контроль над тем как и кому продается товар. Но посредники выгодны для предприятий.

Использование каналов распределения приносит производителю определенные выгоды:

- экономию финансовых средств на распределении продукции;
- возможность вложения сэкономленных средств в основное производство;

- продажу продукции более эффективным способом;
- высокую эффективность обеспечения широкой доступности товара и доведение его до целевого рынка;
- сокращение объема работ по распределению продукции [14].

Члены канала распределения выполняют ряд важных функций:

1. Исследовательская работа – сбор информации, необходимой для планирования и обеспечения обмена.
2. Стимулирование сбыта – создание и распространение увещательных коммуникаций о товаре.
3. Установление контактов – налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями.
4. Приспособление товара – подгонка товаров под требования покупателей. Это касается таких видов деятельности, как производство, сортировка, монтаж и упаковка.
5. Проведение товаров – попытка согласования цен и прочих условий для последующего осуществления акта передачи собственности или владения.
6. Организация товародвижения – транспортировка и складирование товаров.
7. Финансирование – изыскание и использование средств для покрытия издержек по функционированию канала.
8. Принятие риска – принятие на себя ответственности за функционирование канала [36].

Исходя из вышесказанного, было принято решение сформировать следующую систему распределения продукции в организации:

- 1) Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации продукции непосредственным потребителям. На территории предприятия будет организована выставка-продажа продукции, где любой желающий может приобрести понравившуюся им

продукцию. Кроме того будет организована продажа продукции через собственный Интернет-сайт.

Такой канал распределения будет занимать в общем объеме товарооборота не более 10% (рисунок 2.2).

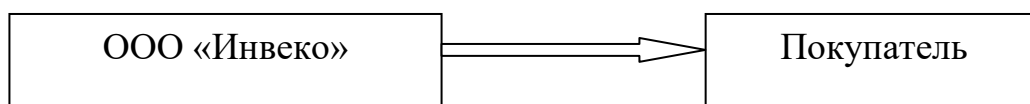


Рисунок 2.2 – Канал распределения продукции нулевого уровня

При такой организации сбытовой политики существуют некоторые преимущества не использования посредников:

- производитель получает всю прибыль, не делясь с посредником;
- относительная прибыль, получаемая производителем, выше, чем при использовании посредника;
- у производителя выше возможности по контролю качества и оптимальности продвижения;
- производитель тесно контактирует с потребителем и тем самым имеет возможность для изучения его потребностей.

2) Наибольшую долю своей продукции предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через сети магазинов и салонов оптики г. Пензы, Пензенской области и близлежащих регионов (Самарская, Саратовская, Волгоградские области, Республика Мордовия, Татарстан). По данному каналу распределения предприятие предполагает реализовать около 60% всей произведенной продукции (рисунок 2.3).

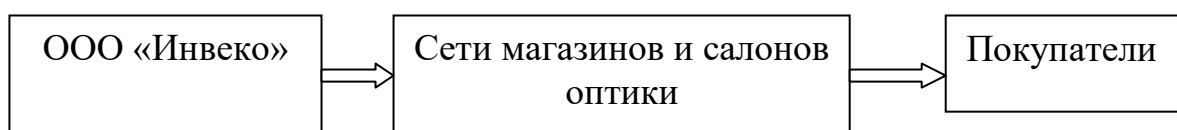


Рисунок 2.3 – Одноуровневый канал распределения продукции

Около 30% всей произведенной продукции предприятие будет реализовывать в другие регионы России через оптовых посредников (рисунок 2.4).

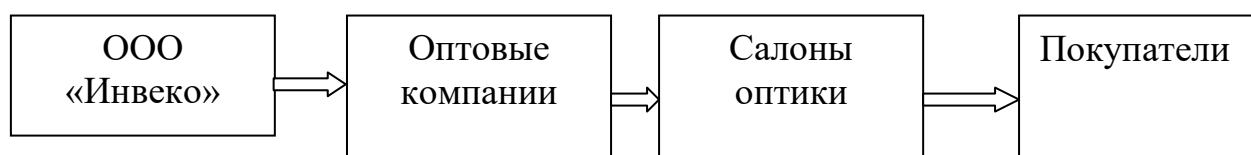


Рисунок 2.4 – Двухуровневый канал распределения продукции

Оптовые продавцы сумеют наилучшим образом представить товары целевому рынку в других регионах. Используя свой опыт, налаженные связи с магазинами, преимущества специализации и высокое качество работы, посредники в данном случае смогут принести производителю больше пользы, чем в случае, если бы предприятие осуществляло сбыт своей продукции самостоятельно. Следует учитывать, что продукция ООО «Инвеко» будет пользоваться спросом на всей территории страны, и пытаться охватить такой масштаб сбыта силами самого предприятия потребует больших расходов и будет малоэффективно.

Оптовые же продавцы, используя свою сеть сбыта и налаженные связи, смогут в полном объеме обеспечить сбыт продукции. Персонал оптового предприятия обеспечивает производителю доступ к огромному количеству мелких посредников и потребителей при сравнительно низких затратах.

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

Наиболее эффективной формой продвижения продукции является реклама.

Реклама является одним из важнейших видов деятельности, с помощью которого фирма передает информацию, убеждающую потребителя в

целесообразности приобретения товара (услуги). Таким образом, для получения максимального эффекта от продвижения кафе, следует уделить особое внимание рекламе, а, следовательно, вложить максимально возможные средства.

На первоначальном этапе, будет использоваться информативная реклама. Информативная реклама - реклама, применяемая для сообщения потребителям о новом товаре или о новой особенности товара и формирования первичного спроса. Она имеет цель ознакомить возможных потребителей путем предоставления подробных сведений о качестве, цене и основных характеристиках нового продукта. Такая реклама призвана убедить потребителя в целесообразности приобрести продукт [38].

Цели информативной рекламы:

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

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

Для наиболее четкого анализа эффективности рекламы на предприятии планируется регулярная проверка и корректировка маркетингового плана расходов на рекламу.

В первый месяц рекламной кампании делается акцент на прямую почтовую рекламу, размещение объявлений в специализированных печатных изданиях. Такой выбор обусловлен тем, что именно эти виды рекламы гарантируют максимальный охват целевой аудитории и, следовательно, наиболее эффективны на первых этапах продвижения нового товара.

Для осуществления данного рода рекламы потребуется произвести буклеты (таблица 2.2).

Совокупные затраты на изготовление бесплатных образцов составят 8532,86 руб.

Объектами рассылки почтовой рекламы будут магазины и салоны оптики (адреса для списка рассылки можно взять из специализированных справочников).

Целью рекламного обращения является доступно и понятно, но в то же время максимально полно рассказать самое главное о деятельности фирмы и предлагаемого товара. Рекламное обращение может быть выполнено в виде буклета или проспекта.

Таблица 2.2 – Бюджет бесплатных образцов рекламно-информационного характера

Статья затрат	Наименование документов			
	Каталог образцов продукции	Прайс-лист на допечатную подготовку	Брошюра с технологической информацией	Брошюра с корпоративной информацией
Дизайн и макетирование	546,63	273,32	102,65	95,32
Допечатная подготовка	680,96	340,56	10,12	8,23
Бумага и материалы	2568,91	956,23	56,32	48,93
Изготовление	1236,33	356,98	23,12	18,93
Упаковка	86,32	23,00	0,00	0,00
Итого	5119,15	1950,09	192,21	171,41
Тираж	500	1250	50	50
Стоимость 1 документа	10,24	1,56	4,00	3,42

В состав должны входить фотографии продукции; перечень предлагаемых контактных линз; информация об условиях оплаты, скидках,

гарантии. Изготовить рекламные материалы можно в различных рекламных агентствах г. Пензы, например в рекламном агентстве «Оскар».

В качестве рекламы в печатных изданиях были определены следующие журналы (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Выбор печатных изданий с целью размещения рекламы

Печатные издания	Тираж, тыс. экз.	Целевая аудитория, тыс. чел.	Средняя стоимость объявления, руб.	Периодичность выхода
«Веко»	15	50	40 000	8 раз в год
«Шпилька»	10	310	30 000	2 раза в месяц
«Телесемь»	15	430	20 000	1 раз в месяц
«Максим»	35	150	36 000	Ежемесячно

Основная цель – ознакомить читателей с запуском в продажу на предприятии ООО «Инвеко» контактных линз, для привлечения покупателей. При этом для рекламы контактных линз был выбран специализированный журнал «Веко», а также наиболее популярные журналы среди мужчин и женщин. Были выбраны издания с достаточно высокими тиражами, потому что на первых порах предприятие стремится именно привлечь внимание и заинтересовать клиентов своим предложением.

ООО «Инвеко» намерено плодотворно сотрудничать со многими торговыми организациями. Таким фирмам помимо стандартных рекламных материалов можно отправить письмо с предложением о продолжении сотрудничества.

Предусмотрено размещение рекламных объявлений на соответствующих разделах сайтов бесплатных объявлений о том, что предприятие производит очковую оптику, а также даётся информация о ценах.

Созданием Интернет-сайта предприятия ООО «Инвеко» занимается сторонняя организация, с которой заключается договор, в котором

описывается, что должно быть на нем отражено. Все пожелания по оформлению оговариваются в процессе его создания. Необходимо указать возможность оформления заказа через Интернет и по телефону. На сайте будет рассказываться об истории и текущей деятельности предприятия, предоставляться информация о производимой продукции, выкладываться прайс-листы организации и многое другое. Также можно будет задать любой заинтересовавший потенциального клиента вопрос о работе фирмы, на который он обязательно получит ответ в режиме on-line. За обновлением данных следит сторонняя организация, которая и создавала сайт.

В современных условиях быстрого развития информационных технологий наличие своего Интернет-сайта является очень важным для имиджа фирмы и для обеспечения оперативной связи с потребителями продукции. Целью создания сайта является привлечение потенциальных потребителей, расширение рынков сбыта и более удобная форма представления всей необходимой информации.

Договор будет заключен с ООО «Ру Софт», где рекламист принимает на себя разработку, создание и размещение в международной компьютерной сети Интернет-представительства сайта о нашей компании.

Таблица 2.4 – Перечень и стоимость работ по разработке Интернет-представительства

Наименование работы	Стоимость, руб.
1	2
Создание альфа-версии Интернет-представительства	
Разработка концепции и структуры Интернет-представительства.	3000
Разработка эскиз-макетов главной страницы	5400
Разработка дизайна Интернет-представительства на основе утвержденных макетов	2000
Разработка шаблонов и стилевых таблиц	500
Разработка альфа-версии Интернет-представительства в Интернете	500

Продолжение таблицы 2.4

1	2
Тестирование	1000
Создание окончательной версии Интернет-представительства	
Подготовка текстовых и графических материалов к публикации	2790
Верстка статических страниц Интернет-представительства	3410
Разработка системы администрирования и администраторского интерфейса	5580
Тестирование	3720
ИТОГО:	27900

Выставки — эффективный ресурс для организации и проведения социокультурных и маркетинговых исследований, так как они дают заинтересованным организациям обширную прикладную информацию. Каждая выставка является своеобразным срезом вполне конкретной рыночной ситуации, она дает возможность не только осуществлять поиск соответствующих рынков, но и участвовать выходе на эти рынки с помощью наиболее эффективных способов. Каждая выставка - важная и, что ценно, емкая в плане материальных затрат часть маркетингового плана любой организации, которая принимает в ней участие в роли экспонента, посетителя или, тем более, организатора [22].

Ценность исследований на выставках состоит в том, что они, с одной стороны:

- дают возможность получить богатый объем данных быстро дешевле, нежели в обычных условиях,
- позволяют достичь углубленного понимания рыночной ситуации, не ориентируясь на затратный и долговременный массовый сбор данных, поскольку многие выставки проводятся с определенной периодичностью и по конкретной тематике, они позволяют отслеживать динамику различных показателей, а число так трендов может достигать значительной величины;

- исследования на выставках позволяют определить новые тенденции в развитии рынка, выявить образовавшиеся лакуны и сосредоточить внимание на изучении тех сегментов, которые представляются самыми перспективными. Участники выставки образуют вполне конкретное сообщество и обладают огромным объемом самой разнообразной и надежной маркетинговой информации [19].

Выставки и ярмарки являются частью комплекса маркетинга и характеризуются непосредственной коммуникацией и «живым» контактом между потребителями и непосредственно продукцией. Именно здесь Потребители получают возможность воочию оценить продукцию, получить консультацию по её использованию, сравнить её с продукцией других производителей, сэкономив при этом своё время. Для предприятия - это самый надёжный показатель ситуации на рынке:

- увеличение объема продаж за счёт привлечения новых групп Потребителей и развития каналов товародвижения;
- анализ конкурентоспособности предприятия с целью более точного позиционирования его на рынке;
- анализ общей конъюнктуры рынка и тенденций его развития;
- презентация новых видов продукции и анализ отношения посетителей к ней;
- формирование (поддержание) имиджа предприятия, проведения комплекса мероприятий по рекламе и публичным relations.

В условиях функционирования компании «Инвеко» имеет смысл участвовать в международных ежегодных специализированных выставках: «Оптика 2019», «Профиоптика-2019». В этом случае при однократном участии можно охватить большую долю потенциальных потребителей, так как данные выставки пользуются наибольшей популярностью среди потребителей.

На предприятии «Инвеко» при проведении оценки эффективности программы сбытовой политики будет использовано сравнение плановых

показателей объемов сбыта без проведения предполагаемых мероприятий по стимулированию сбыта и с ними.

Определение бюджета рекламной компании основано на реализации запланированных мероприятий по продвижению товара. Для эффективного исполнения разработанного плана маркетинга предлагаем принять следующий годовой бюджет маркетинга (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Определение бюджета маркетинга на год

Мероприятие	Сумма, тыс. руб.
Подготовка и участие компании в выставке	217
«Оптика 2019»	124
«Профиоптика-2019»	93
Рекламная полиграфия	8,6
Размещение информационных материалов в печатных изданиях	116
Интернет	32,6
Создание Web-страницы (регистрация и дизайн)	27,9
Обновление информации на сайте	5,5
Итого	374,2

Таким образом, на продвижение продукции потребуется сумма в размере 374,2 тыс. руб. в год.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Создаваемое предприятие в целях узнаваемости будет иметь название ООО «Инвеко».

ООО «Инвеко» - это общество с ограниченной ответственностью, являющееся разновидностью объединения капиталов, основанное на совместной собственности группы лиц и наемном труде.

Характерными признаками этого общества является деление его уставного капитала на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Высшим органом управления ООО является общее собрание его участников. Для повседневного руководства деятельностью ООО «Инвеко» собрание учредителей назначает директора, с которым заключается трудовой контракт. В непосредственном подчинении у директора предприятия находятся все руководители структурных подразделений.

Участник общества ООО вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества или ее часть одному или нескольким участникам данного общества, а так же третьим лицам в соответствии с условиями, предусмотренными с уставом общества. Если в соответствии с уставом отчуждение доли участника третьим лицам невозможно, а другие участники общества от ее покупки отказываются, общество обязано выплатить участнику ее действительную стоимость, либо выдать в натуре имуществом соответствующее такой стоимости. Участник

ООО вправе в любое время выйти из общества независимо от согласия других участников при этом [1].

Правовое положение общества с ограниченной ответственностью, права и обязанности его участников Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иным действующим законодательством РФ, ст. 105 ГК РФ, ФЗ «Общество с ограниченной ответственностью», и зависимых обществах», прочими законами РФ, применяемыми в пределах их полномочий, а также действующим Уставом. Взаимоотношения с работниками регулируется в соответствии с ТК РФ. Взаимоотношения с партнерами по бизнесу и клиентами регулируются ГК РФ.

Предприятие находится в частной собственности. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Инвеко», сокращенное наименование на русском языке: ООО «Инвеко».

Общество является коммерческой организацией.

Финансирование предприятия осуществляется за счет учредителей – физических лиц.

Юридический адрес ООО «Инвеко»: Россия, 440034 г. Пенза, ул. Терешкова д.7а.

Производство контактных линз относится к изделиям медицинской техники и подлежит обязательному лицензированию.

Поскольку отрасль считается медицинской, на нее наложены определенные ограничения, вызванные, по идее, заботой о здоровье клиентов. Для компании по производству очков требуется лицензия на право осуществления фармацевтической деятельности, выдаваемая местными или федеральными властями (в случае, если компания не желает ограничиваться одним регионом, необходима федеральная лицензия).

Функционирование такой компании регулируется, помимо прочего, нормативными актами Минздрава и региональных органов здравоохранения.

В качестве марочного названия выбрано название «Инвеко», а в качестве товарного знака определено стилизованное изображение названия организации и человеческого глаза (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Товарный знак ООО «Инвеко»

Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать у себя систему управления, которая обеспечивает ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. А основой системы управления предприятия является организационная структура.

Организационная структура управления – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Исходя из объема и структуры производства наиболее оптимальной для ООО «Инвеко» линейно-функциональная организационная структура, которая основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, реализует принцип демократического централизма, при котором

подготовка и обслуживание решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично.

Преимуществами этой структуры являются высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции; расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

Состав и структура подразделений предприятия определяется исходя из специфики производства с учетом сложившихся требований рынка и факторов внешней среды.

Состав и структура производственного подразделения предприятия представлены в таблице 3.1 и на рисунке 3.2.

Таблица 3.1 – Состав и структура производственных участков ООО «Инвеко»

Наименование производственного участка	Структура производственного участка	Численность персонала, чел
Общее управление производством	Начальник производства	1
Участок производства	Мастер	1
	Операторы	8
	Вспомогательные рабочие	2
	Контролеры качества	2
	Упаковщики	2
Общая численность персонала		16

Численность персонала участков была определена исходя из рекомендаций производителя оборудования. Управление структурными подразделениями осуществляет начальник производства.

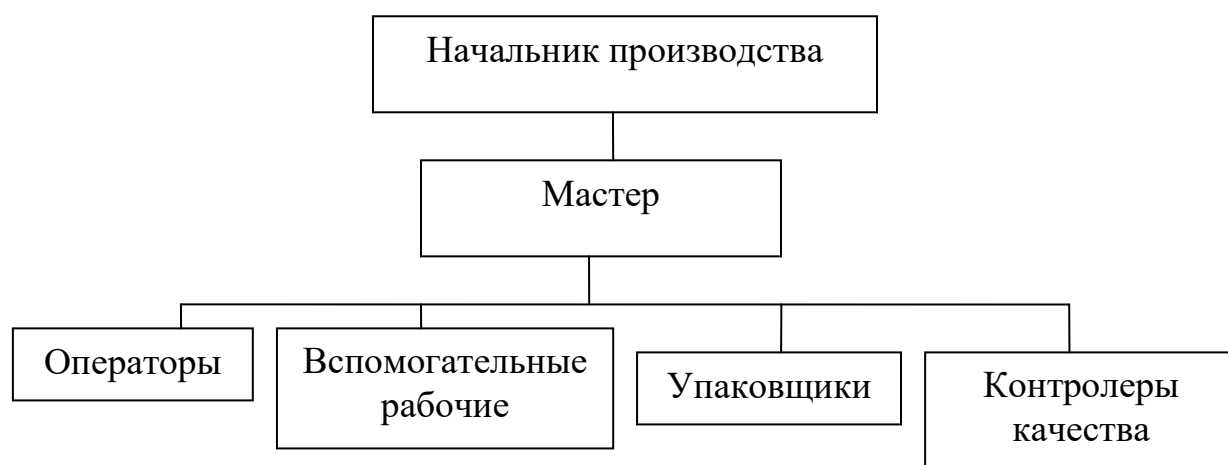


Рисунок 3.2 – Состав и структура производственного подразделения участков ООО «Инвеко»

Обеспечивающими структурными подразделениями предприятия являются службы, снабжающие производственное подразделение необходимыми ресурсами, осуществляющие ремонт оборудования, реализующие готовую продукцию (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Состав и структура обеспечивающих структурных подразделений

Функциональная направленность подразделения	Состав подразделения	Численность, чел.
Ремонт оборудования	Наладчик оборудования	1
Сбыт	Менеджер по сбыту	1
Снабжение	Менеджер по снабжению	1
Транспортировка	Водитель-экспедитор	1
Складирование	Кладовщик	1
	Грузчик	2
Общая численность персонала		7

Структурные подразделения, выполняющие функции складирования, сбыта, снабжения и транспортировки находятся в подчинении одного руководителя – начальника отдела сбыта и снабжения.

Функциональное структурное подразделение является самостоятельной частью аппарата управления, реализующей задачи определенной функции управления (например, подготовка производства, бухгалтерский учет, экономическое планирование). Конечный результат – управленческие решения [16].

Функциональные структурные подразделения и их состав представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Функциональные структурные подразделения и их состав

Наименование структурного подразделения	Состав подразделения	Численность, чел.
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1
	Бухгалтер	1
Конструкторская подготовка производства	Технолог	1
Общая численность персонала		3

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели [31].

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

руководящих кадров и менеджера по персоналу выступают разработчики проекта.

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

На основе перечня вакантных должностей производится подбор персонала.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места.

Кандидатов на вакантную должность, прошедших собеседование может быть достаточно много, поэтому задачей анализа результатов отбора является определение наиболее подходящего. На этом этапе собирается небольшое совещание с участием интервьюеров для выяснения мнений и составления ранжированного списка предпочтительных соискателей вакантных должностей [14].

Когда выбран наиболее подходящий кандидат, он приглашается для оформления найма на предприятие «Инвеко». При поступлении на работу будущий сотрудник предъявляет документы, предусмотренные ст. 65 Трудового кодекса РФ, а в частности: паспорт, трудовую книжку, если таковая имеется, документ об образовании, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

На предприятии «Инвеко» введена контрактная система, то есть со всеми поступающими на работу заключается трудовой договор.

Процедура введения в должность начинается с первого дня работы нового сотрудника. Первым этапом является знакомство с коллегами и с предприятием в целом. Таким образом, менеджер по персоналу проводит

беседы с использованием специально созданных для этого буклетов и брошюр с целью:

- знакомства с историей создания и развития предприятия «Инвеко»;
- ознакомления с организационной структурой, правилами внутреннего распорядка;
- обсуждения стиля управления предприятием «инвеко», его миссии, стратегий, особенности культуры, традиций и норм, принятых на предприятии;
- ознакомления с основными процедурами и политикой в отношении персонала, требованиями к конфиденциальности информации;
- знакомства и анализа содержания работы самого сотрудника, должностных инструкций, пределов полномочий, ответственности, правил компенсации возможных затрат;
- ознакомления с системой коммуникаций и связей по должности;
- объяснения требований к внешнему виду, а также требований пропускной системы и порядком открывания и закрывания офиса;
- проведения инструктажа по технике безопасности, знакомства с правилами и действиями на случаи эвакуации и прочее [18].

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

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

Процесс адаптации заканчивается формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводятся итоги первого месяца работы нового

сотрудника, планируются дальнейшие мероприятия по повышению эффективности его работы.

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

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

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

Дополнительная заработная плата включает дополнительные виды доплат и надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника.

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

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

- социально-психологический климат, благоприятствующий обучению, поддерживающий инициативность, стремление к получению знаний в соответствующей предметной области;

- материальные и информационные средства: обучающие программы, литература, возможность консультаций со специалистами;

- экономические стимулы: повышение разряда, а, следовательно, заработной платы, повышение в должности.

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

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

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

Так, специалисты будут периодически посещать семинары, конференции, симпозиумы, выставки и прочее. Кроме того, возможно обучение этих сотрудников без отрыва от производства на специальных курсах. В настоящее время на Пензенском рынке услуг фирма «Персонал-Сервис» проводит различные тренинги для специалистов. Обучение подобного рода очень дорогостоящее, однако, руководство предприятия «Инвеко» уверено в том, что инвестиции в персонал себя полностью окупят.

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

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

3.2 Формирование стратегий организации

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

Опираясь на вышесказанное, была разработана миссия организации, которая звучит следующим образом: «Забота об обществе, путем производства высококачественных средств оптической коррекции зрения, удовлетворяющих нужды потребителя и улучшающих качество его жизни».

В основе всей деятельности предприятия, а также его миссии и системы стратегических целей должно лежать некое стратегическое предвидение, которое на наш взгляд должно иметь следующую формальную форму: Мы хотим, чтобы наше предприятия стало ведущей всероссийской компанией по производству средств оптической коррекции зрения.

Ведущей – потому что мы намерены активно работать на выбранном нами рынке, быть новаторской, агрессивной, успешной компанией-конкурентом, обеспечивая высокие производственные и качественные

стандарты нашей деятельности. Мы будем постоянно искать пути совершенствования нашей деятельности и находить пути её расширения, выходя на новые рынки и более глубоко проникая на уже существующие.

Всероссийской – потому что Россия является нашим приоритетным рынком, на минимальное обслуживание которого мы будем ориентировать нашу деятельность. Также нужно будет стараться предлагать продукцию в максимальной степени, отвечающей запросам данного рынка во всём разнообразии его сегментов.

Средств оптической коррекции зрения – потому что мы верим в долгосрочные перспективы роста прибыли в данной отрасли. В связи с этим мы будем продолжать концентрировать внимание на усиление своих позиций в этой сфере деятельности и направлять в этом направлении свои инновации. Мы считаем, что рынок средств оптической коррекции зрения является одним из самых перспективных и наше предприятие займёт одну из ведущих позиций.

Эффективным механизмом реализации миссии и философии компании является система ценностей.

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

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

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

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

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

Творчество – мечтая о лучшем, мы создаем совершенство.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Иерархия целей организации представлена на рисунке 3.2, а содержание стратегических и тактических целей отражено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Декомпозиция целей организации

Индекс цели	Характер целей	Стратегические цели	Тактические цели
1	2	3	4
Ц1		Рост прибыли к 2022 году на 20%	
Ц1.1	Маркетинговые	Увеличение объема реализации продукции на 5% в год	Проведение мониторинга изменений потребительских предпочтений 2 раза в год
Ц1.1.1			Разработка комплекса маркетинга применительно к этапам жизненного цикла продукции в 2020 году
Ц1.1.2			
Ц1.1.3			Ежемесячная оценка эффективности рекламной компании и ее корректировка по мере необходимости
Ц1.1.4			Ежеквартальная оценка деятельности ближайших конкурентов компании

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4
Ц1.1.5			Анализ динамики рынка - ежеквартально
Ц1.2.1	Закупочные	Повышение качества сырья	
Ц1.2.1.			Поиск поставщиков сырья
Ц1.2.2			Составление и оформления заказа
Ц1.2.3			Организация проверки качества и заключение договора
Ц1.3	Производственные	Повышение производительности труда на 3% ежегодно	
Ц1.3.1.			Оптимизация структуры производственного процесса
Ц1.3.2			Формирование системы планово-предупредительного ремонта оборудования
Ц1.3.3			Оптимальная планировка рабочих участков
Ц1.3.4			Оценка существующих на рынке современных технологий производства контактных линз
Ц1.3.5			Обеспечение ритмичности производственного процесса
Ц1.4	Технологическое	Расширение ассортимента производимой продукции на 2-3 позиции в год	
Ц1.4.1			Выбор оптимальных параметров продукции с учетом потребности покупателей
Ц1.4.2			Разработка технической документации на производство новых видов продукции

Окончание таблицы 3.4

1	2	3	4
Ц1.4.3			Совершенствование потребительских свойств существующей продукции
Ц1.5	Кадровые	Повышение квалификации работников предприятия	
Ц1.5.1			Разработка программы развития персонала
Ц1.5.2			Заключение договоров с учебными заведениями с целью повышения квалификации работников
Ц1.5.3			Формирование эффективной системы мотивации сотрудников
Ц1.5.4			Разработка системы адаптации работников
Ц1.5.5			Организация поездки лучших сотрудников на стажировку в ведущие предприятия отрасли

Согласно общепринятой схеме стратегического управления после определения миссии и системы стратегических целей процесс стратегического планирования необходимо продолжить исследованием «среды принятия решений», «контекста развития» то есть той совокупности внешних и внутренних явлений и процессов, которые должны учитываться при принятии решений, определяющих деятельность предприятия [16].

Основным инструментом анализа внешней и внутренней среды организации является SWOT-анализ, в котором определяются сильные и слабые стороны предприятия, позволяющие наиболее успешно ориентироваться во внешней среде, а так же возможности и угрозы, которые могут возникнуть при реализации поставленных перед организацией целей (таблица 3.5).

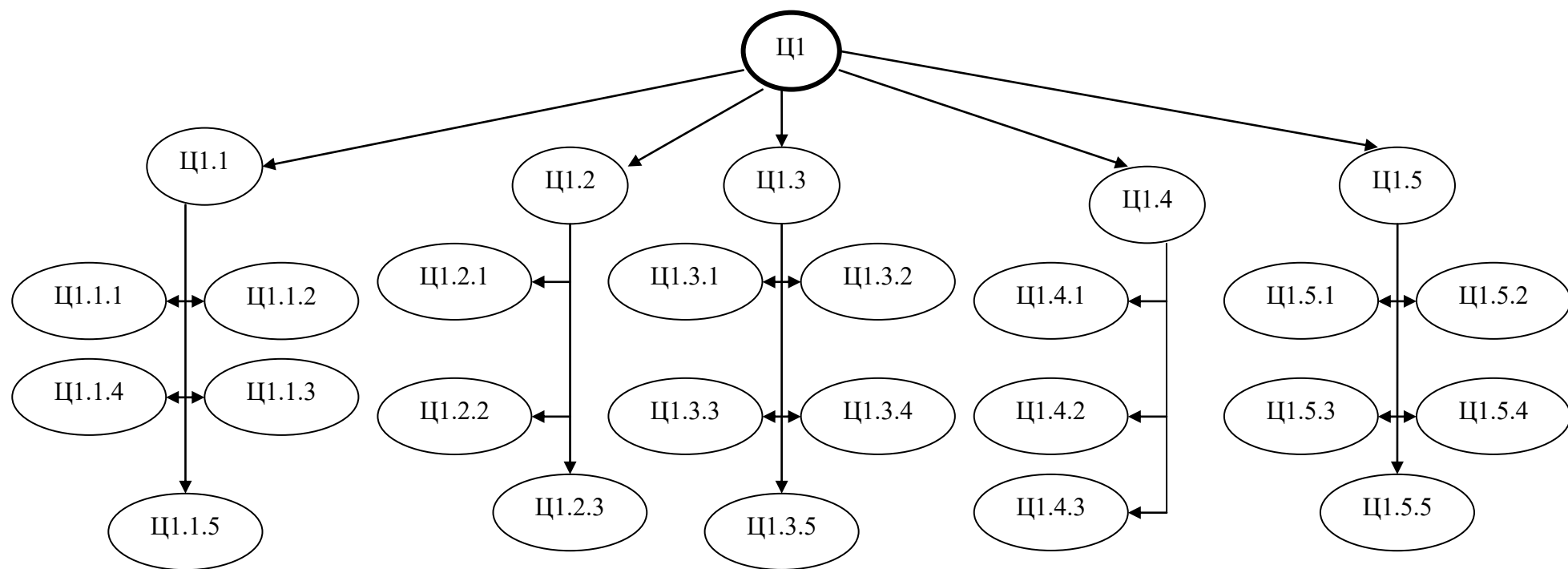


Рисунок 3.2 – Система стратегических целей организации

Таблица 3.5 – SWOT-анализ предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Высокое качество продукции.</p> <p>Высококвалифицированный персонал</p> <p>Наличие передовых технологий производства</p> <p>Четкая финансово-инвестиционная политика предприятия</p>	<p>Недостаточно эффективное продвижение продукции, обусловленное ограниченным размером финансовых ресурсов.</p> <p>Отсутствие постоянных клиентов</p> <p>Недостаточно глубокие исследования потребительских предпочтений</p> <p>Неизвестность компании на рынке</p>
Возможности	Угрозы
<p>Высокая емкость рынка.</p> <p>Реализация федеральной целевой программа «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 года», дает возможность привлечения дополнительных ресурсов для развития бизнеса.</p> <p>Большой выбор технического оборудования. Это позволяет во время совершенствовать производственную базу предприятия.</p> <p>А также имеется возможность приобретать оборудование по приемлемым ценам.</p> <p>Развитие рынка кредитов для субъектов малого предпринимательства, создает возможность расширение производственно-технической базы за счет привлечения данных источников.</p>	<p>Наличие сильных конкурентов. В настоящее время на Российском рынке присутствуют крупные иностранные компании, имеющие репутацию производителей высококачественной продукции. Отсюда следует, что небольшое отставание сразу усиливает позиции конкурентов и наше предприятие может потерять клиентов.</p> <p>Падение доходов населения способствует сокращению спроса на продукцию предприятия.</p> <p>Рост курса иностранной валюты приведет к увеличению стоимости расходных материалов, так как они преимущественно иностранного производства</p>

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

Стратегии функционирования направлены на поддержание конкурентных преимуществ организации. М. Портер выделял 3 основных стратегий функционирования в зависимости от степени охвата рынка и типа конкурентного преимущества. Основные базовые стратегии функционирования приведены на рисунке 3.3.

Стратегия функционирования: базовые стратегии (БКС) Уникальность товара с точки зрения покупателя Низкие издержки		
Весь рынок Отдельный сегмент	D 1 Дифференциация	CL 2 Лидерство по издержкам
	FD 3 Фокусированная дифференциация	FCL 4 Фокусированное лидерство по издержкам
		Низкие издержки – способность предприятия разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация – способность обеспечить покупателя уникально большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Рисунок 3.3 – Основные базовые стратегии функционирования

Исходя из предложенных на рисунке стратегий, для ООО «Инвеко» на первое время наиболее оптимальной является фокусированная стратегия дифференциации. То есть компания будет максимально учитывать запросы потенциальных потребителей выбранных сегментов рынка и пытаться их удовлетворить.

Рассмотрим формирование стратегии развития на основе матриц потребителя и производителя.

Предварительно выполняем качественный анализ, используя матрицу потребителя (таблица 3.6) и матрицу производителя (таблица 3.7).

Таблица 3.6 – Матрица потребителя

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

Таблица 3.7 – Матрица производителя (поставщика)

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

Получив результаты анализа потребителя и поставщика, определяем стратегический тип предприятия (ST) и варианты стратегий V_s (рисунок 3.4).

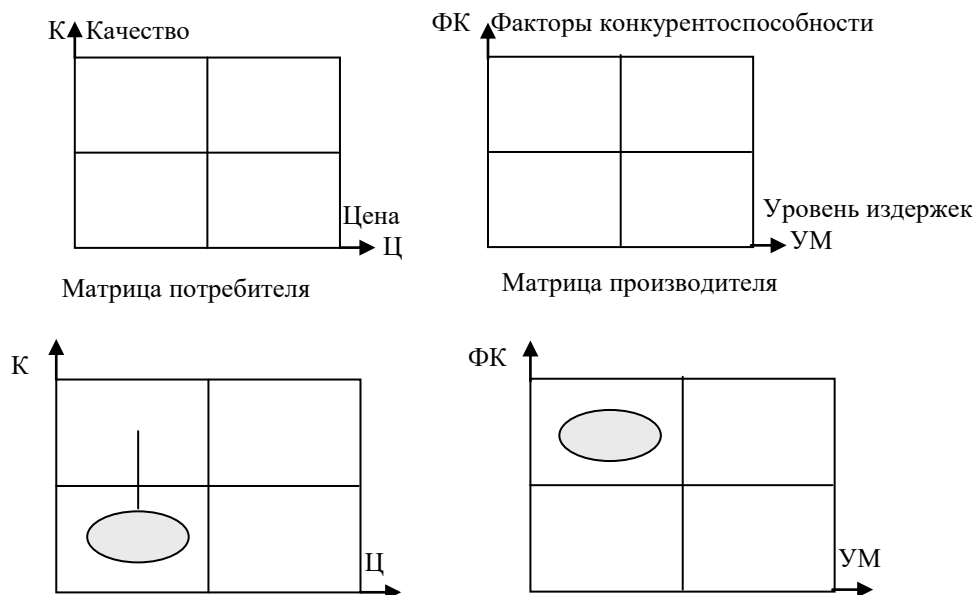


Рисунок 3.4 – Определение стратегического типа ST и выбор варианта стратегии V_s

Стратегический тип ST 3 – низкие издержки (низкая цена, умеренное качество, низкие издержки).

Выбор варианта стратегии V_{s5} : инвестирование в маркетинг и технологии для поиска новых рынков; борьба против «эскалации» издержек.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Стоимость проекта предприятия по производству контактных линз на основе расчетов приблизительно составит 15,6 млн. руб., из которых 10,8 млн. руб. заемные средства и 4,8 млн. руб. – собственные средства.

Проект начинается с августа 2018 года. Поэтапное его внедрение состоит из следующих этапов:

1. Ремонт помещения занимает 53 дня (со 2 августа 2018 г. по 8 октября 2018 г.). Стоимость этапа составляет 900 тыс. руб.

2. На согласования с органами государственного контроля и ввод производственного помещения в эксплуатацию потребуется 49 дней (со 2 октября 2018 г. по 21 ноября 2018 г.) На это потребуется примерно 66 тыс. руб.

3. Оборудование приобретается в Китае, поэтому срок его доставки достаточно продолжительный – 99 дней. В этот срок входит продолжительность растаможивания и установки. Этап будет длиться с 15 сентября 2018 г. по 23 декабря 2018 г. Сумма затрат на оборудование, его доставку и установку составляет 11782 тыс. руб.

4. Прочие затраты инвестиционного периода образованы расходами на наем и обучение персонала, подготовку офиса к работе, покупку оснастки и инструмента и т.п. Стоимость данного этапа – 2,215 млн. руб.

5. Производство начнется с 3 марта 2019 года.

При оценке эффективности проекта необходимо определить издержки производства, которые подразделяются на прямые и общие.

Производственные прямые издержки – это расходы, которые можно на основе данных первичного учёта отнести непосредственно на себестоимость конкретных изделий. Суммарные прямые издержки на изготовление контактных линз представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Суммарные прямые издержки, руб.

Вид продукции	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Гидрогелевые линзы	16051752	25090240	26547459	28140307
Силикон- гидрогелевые линзы	7820160	12223569	12933504	13709514
ИТОГО	23871912	37313809	39480963	41849821

Общие издержки – это объем денежных расходов, который требуется для производства определенного вида продукции. Общие издержки включают в себя постоянные расходы, связанные непосредственно с ведением предпринимательской деятельности, и не постоянные расходы,

которые меняются в зависимости от планируемого объема производства продукции. Общие издержки представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Общие издержки ООО «Инвеко», руб.

Вид издержек	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Общехозяйственные	2387191	3731381	3948096	4184982
Общепроизводственные	4774382	7462762	7896193	8369964
Коммерческие	2591762	4051142	4286429	4543615
ИТОГО	9753336	15245285	16130718	17098561

Цена включает в себя себестоимость продукции, которая складывается из всех затрат, налоговых отчислений, заработной платы, относящейся на единицу продукции и т.д. Процесс формирования цены реализации продукции представлен в таблице 3.9.

При оценке эффективности проекта необходимо определить точку безубыточности. Точка безубыточности — минимальный уровень производства или другого вида экономической деятельности, при котором величина выручки от реализации произведенного продукта, услуг равна издержкам производства и обращения этого продукта. Чтобы получать прибыль, фирма, предприниматель должны производить количество продукта, иметь объем деятельности, превышающие величину, соответствующую точке безубыточности. Если же объем ниже соответствующего этой точке, деятельность становится убыточной.

Рассмотрим точку безубыточности продукции за 2020 год, которая представлена на рисунке 3.5

Таблица 3.9 – Процесс формирования цены реализации продукции ООО «Инвеко» за 2018 год

Вид продукции	Объем продаж за период, ед.	Выручка от реализации, тыс. руб.	Доля продукта в общем объеме продаж	Прямые затраты на единицу продукции, руб.	Заработная плата, руб.	Общие издержки, руб.	Амортизация, руб.	Налоги, относимые на себестоимость, руб.	Проценты за кредит, относимые на себестоимость, руб.	Полная себестоимость, руб.	Цена единицы продукции, руб.	Норма прибыли единицы продукции, %
Гидрогелевые линзы	216000	69875	0,75	116,16	34,10	52,83	4,77	10,99	4,22	223,06	323,49	45,02
Силикон-гидрогелевые линзы	60000	23482	0,25	203,72	41,25	63,91	5,77	13,30	5,28	333,24	391,37	17,45
ИТОГО	х	93357	1	х	9840934	15245285	1375464	3172000	1311124	х	х	х

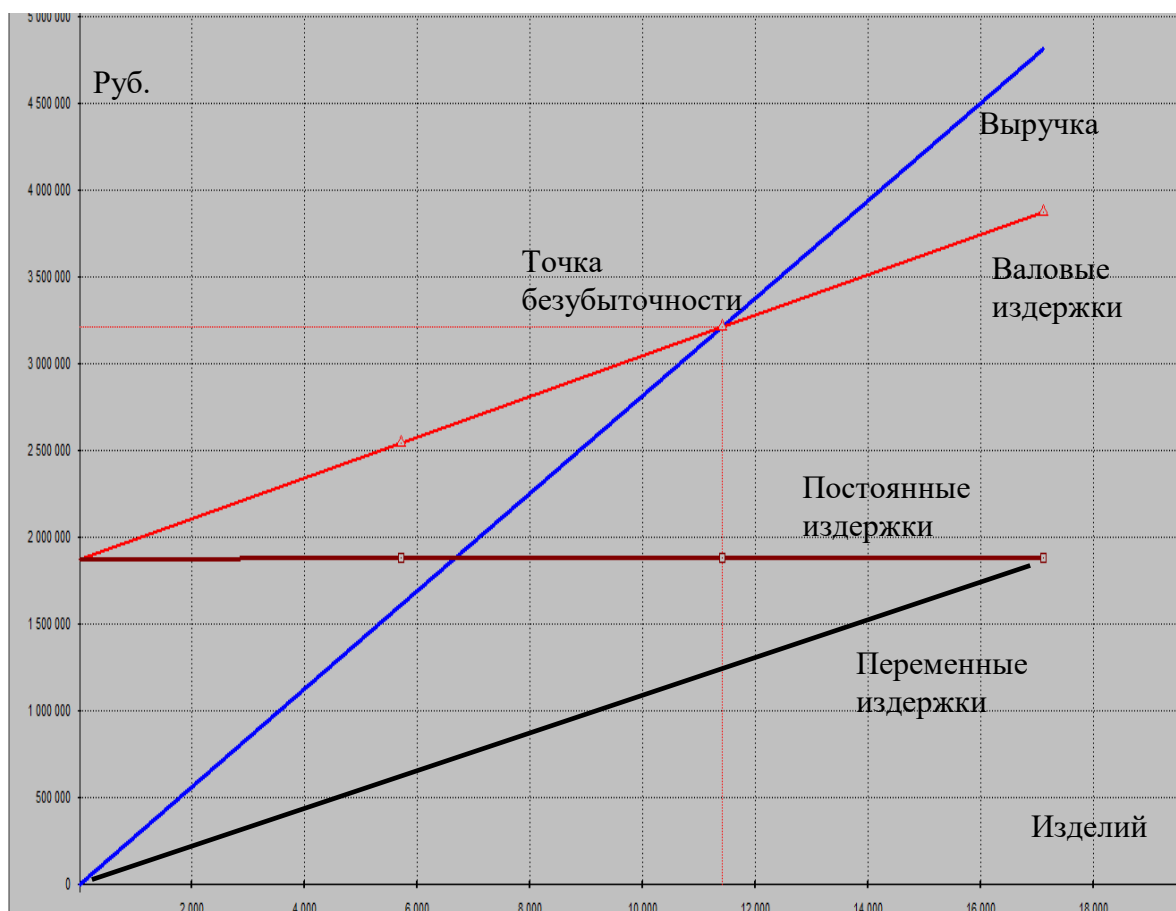


Рисунок 3.5 – График точки безубыточности гидрогелевых линз за 2020г.

Важнейшим документом, который характеризует финансовые результаты деятельности организации за отчетный период и содержит данные о доходах, расходах и финансовых результатах в сумме нарастающим итогом с начала года до отчетной даты является отчет о финансовых результатах.

В результате формирования данного отчета было установлено, что ООО «Инвеко» в начале своей деятельности терпит убытки, так как предприятие еще молодое, не наладило до конца производство, не освоило рынки сбыта (приложение Б). Кроме того, в отчете о финансовых результатах отражаются убытки предыдущих периодов, которые также покрываются получаемой прибылью в течение определенного периода. По итогам 3-го квартала 2019 года предприятие еще не достигло зоны прибыли, убыток за этот период по предварительным расчетам составит 1,4 млн. руб., а по итогам 2019 года предприятие уже получает прибыль (с ноября 2019 года) до 1346

тыс. руб. В последующем деятельность предприятия прибыльна, чистая прибыль будет постепенно расти, и к концу 2022 года составит более 13 млн. рублей. Она имеет интенсивный положительный рост, что говорит о прибыльности проекта.

Движение денежных средств отражается в отчете о движении денежных средств. Отчет о движении денежных средств или «Кэш-фло» показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат. Он представлен в приложении В.

Основным источником выбытия денежных средств в августе-декабре 2014 года является инвестиционная и операционной деятельности – затраты на приобретение активов, выплату процентов по кредиту, расчеты с бюджетом (налоговые выплаты).

В последующих периодах проекта основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет производственно-хозяйственной деятельности. С августа 2019 года начинаются выплаты в погашение кредитов. В течение всего срока реализации данного проекта на предприятии «Инвеко» всегда поддерживается положительный баланс наличности, что позволяет нам судить о возможности предприятия использовать денежные средства для покрытия обязательств.

Основные финансовые результаты реализации проекта по организации предприятия ООО «Инвеко» представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Интегральные показатели

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	38 мес.
Дисконтированный период окупаемости	42 мес.
Средняя норма рентабельности	48,72 %
Чистый приведенный доход	17 481 785 руб.
Индекс прибыльности	1,92
Внутренняя норма рентабельности	40,72 %

Модифицированная внутренняя норма рентабельности	22,28 %
--	---------

Период окупаемости проекта составит 38 месяцев. С учетом ставки дисконтирования, равной 10%, проект окупится за 42 месяца. С учетом достаточно высоких инвестиций, такой продолжительный период является вполне обоснованным.

Чистый приведенный доход проекта за 5 лет 17482 тыс. руб., что говорит о целесообразности проекта.

Положительными сторонами этого проекта являются: высокий чистый приведенный доход, высокая рентабельность активов, высокая оборачиваемость запасов, высокая устойчивость проекта к колебаниям объемов производства.

Таким образом, все проведенные финансовые расчеты свидетельствуют о целесообразности проектного решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Российский рынок средств оптической коррекции зрения растет вслед за увеличением доходов населения, а также под воздействием модных тенденций, сложившихся в обществе. Поэтому в сложившихся условиях возникла необходимость создания предприятия на территории Пензенской области, производящего данный вид продукции.

В 2018 году планируется зарегистрировать малое предприятие, основной деятельностью которого является производство и реализация контактных линз.

Создаваемое предприятие в целях узнаваемости будет иметь название ООО «Инвеко».

На начальном этапе деятельности предприятия планируется производить мягкие контактные линзы двух типов гидрогелевые и силикон-гидрогелевые.

Для эффективного долгосрочного функционирования организация должна разработать стратегию своего развития, первоначальным этапом которой является формулировка миссии организации. Миссия организации звучит следующим образом: «Забота об обществе, путем производства высококачественных средств оптической коррекции зрения, удовлетворяющих нужды потребителя и улучшающих качество его жизни».

В результате анализа факторов внешней и внутренней среды организации с помощью метода SWOT, было установлено, что благодаря имеющемуся внутреннему потенциалу компании, а также наличию большого количества благоприятных факторов внешней среды предприятие может обеспечить конкурентное положение на рынке контактных линз.

Как указывают аналитики ГК Step by Step, рынок контактных линз за последние 5 лет увеличивался со среднегодовыми темпами роста на уровне 5-7% в год. В результате объем российского рынка контактных линз достиг в 2016 году 66,1 млн. долларов США. Наибольшей популярностью среди

потребителей пользуются мягкие контактные линзы, причем их доля в структуре потребления ежегодно увеличивается. Наибольшую популярность среди потребителей имеют оптические контактные линзы, второе место занимают терапевтические линзы, косметические контактные линзы занимают самую меньшую долю, причем она за исследуемый период существенно уменьшилась, что обусловлено изменением модных тенденций.

На российском рынке контактных линз значительную долю занимает продукция иностранных производителей, хотя следует отметить существенное увеличение доли продукции отечественного производства.

В результате анализа конкурентов и оценки конкурентоспособности предприятия было установлено, что ООО «Инвеко» может занять порядка 2% Российского рынка контактных линз.

Проведенный анализ потенциальных потребителей показал, что основным целевым сегментом на рынке являются женщины в люди в возрасте 25 до 35 лет, со средним и выше среднего достатком, имеющие источник стабильного дохода, покупающие продукцию не реже 1 раза в год.

Предприятие, выпуская товар на рынок, должно позаботиться о его узнаваемости потребителями. Поэтому возникает необходимость оформления индивидуального рыночного «лица» товара. Производимая на предприятии продукция будет выпускаться под марочным названием «Инвеко». Товарный знак будет представлять стилизованное изображение названия организации и человеческого глаза.

Было принято решение сформировать следующую систему распределения продукции в организации:

Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации продукции непосредственным производителям. На территории предприятия будет организована выставка-продажа продукции, где любой желающий может приобрести понравившуюся им продукцию. Кроме того будет организована продажа продукции через собственный Интернет-сайт. Наибольшую долю своей продукции

предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через сети магазинов и салонов оптики г. Пензы, Пензенской области и близлежащих регионов. При этом предприятие постарается заключить долгосрочные контракты с крупнейшими из них. Около 30% всей произведенной продукции предприятие будет реализовывать в другие регионы России через оптовых посредников.

Как показали предварительные расчеты, предприятие будет получать прибыль от результатов своей деятельности начиная с третьего квартала второго года реализации проекта, причем ее величина ежегодно будет значительно увеличиваться.

Период окупаемости проекта составит 38 месяцев. С учетом ставки дисконтирования, равной 10%, проект окупится за 42 месяца.

С учетом достаточно высоких инвестиций, такой продолжительный период является вполне обоснованным. Чистый приведенный доход проекта за 5 лет 17482 тыс. руб., что говорит о целесообразности проекта. Все приведенные показатели свидетельствуют об экономической выгодности

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ. Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. ГОСТ 31586-2012 Линзы контактные мягкие. Общие технические условия Электронный ресурс // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200101531>
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 192 с.
4. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
5. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, Карамии А. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 400 с.
6. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
7. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2014. - 111 с.
8. Бизнес-план. Зарубежный и отечественный опыт / под ред. Куракова Л.П. – М.: Финансы и статистика, 2013. - 175 с.
9. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.М. Бугаков, В.П. Бычков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
10. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2015. - 176 с.

11. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2015. - 123 с.
12. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
13. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
14. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Финпресс, 2014. - 416 с.
15. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
16. Зайцев Н.Л. Производственная мощность предприятия: учебник / Н.Л. Зайцев. – М.: Издательство «Экзамен», 2015. – 413 с.
17. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов / Р.А. Коренченко. - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2014. –286 с.
18. Котлер Ф. Маркетинг: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
19. Ладанов И.Д. Практический Менеджмент / И.Д. Ладанов. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 541с.
20. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: современный учебник / А.К. Ляско. - М.: Дело АНХ, 2013. - 488 с.
21. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
22. Организация производства на предприятии: Учебник для техн. и эконом. спец. / Под ред. О.Г. Туровца, Б.Ю. Сербиновского. – М.: МарТ, 2016. – 464 с.
23. Основы менеджмента: учебник для вузов / под ред. А.А. Радугина. – М.: Изд-во «Центр», 2014. – 432 с.

24. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 2014. – 350 с.
25. Попов С.А. Модульная программа для менеджеров. / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
26. Потапова А.А. Стратегический менеджмент (для бакалавров) / А.А. Потапова. - М.: КноРус, 2015. - 320 с.
27. Почивалова Н.П. Динамика и структура рынка контактных линз / Н.П. Почивалова // Практический маркетинг. – 2016. – №14. – С. 78-86.
28. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
29. Рузляева С.М. Проблемы и перспективы развития рынка средств оптической коррекции зрения / С.М. Рузляева // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. - №8. – С. 59-61.
30. Рыбакова С.Н. Российский рынок контактных линз. Электронный ресурс // Режим доступа: www.ispress.ru/smi/pressa/financial-managment.htm
31. Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
32. Управление организацией: учебник для вузов / под ред. Н.Т. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 669 с.
33. Федорова Г.В. Информационные технологии бухгалтерского учета, анализа и аудита: уч. пособ. – 2-е изд. / Г.В. Федорова. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. – 304 с.
34. Фурманов О.С. Организация и управление производством учебник для вузов / О.С. Фурманов.– М.: ИНФРА-М, 2015. – 773с.
35. Финансы организаций (предприятий) / Под ред. проф. Колчиной Н.В. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 320 с.
36. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня– М. ИНФРА-М, 2014. – 453 с.

37. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова, А. Т. Глаз. – Минск: Квилория В. Т., 2014. – 371 с.
38. Экономика организации: учебное пособие / Л.Н. Чечевицына, Е.В. Хачадурова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 382 с.
39. Экономика организации (предприятия): учебник / Н.А. Сафронов. – М.: Инфра-М, 2014. – 253 с.
40. Экономика организации: учебное пособие / В.П. Самарина, Г.В. Черезов, Э.А. Карпов. – М.: КноРус, 2014. – 318 с.
41. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – М.: Юрайт, 2015. – 510 с.
42. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна и Р.П. Колосовой. — М.: МГУ, 2014. – 426 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ



Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «Инвеко»

Приложение Б

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Инвеко», руб.

Строка	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1кв. 2019г.
Валовый объем продаж						1 271 992
Потери						25 440
Чистый объем продаж						1 246 552
Материалы и комплектующие						585 796
Суммарные прямые издержки						585 796
Валовая прибыль						660 756
Налог на имущество			1 400	1 501	19 803	61 102
Административные издержки						49 644
Производственные издержки						99 287
Маркетинговые издержки						53 898
Зарплата административного персонала	91 000	91 298	91 597	91 897	92 198	323 630
Зарплата производственного персонала	32 500	32 606	32 713	32 820	32 928	816 347
Зарплата маркетингового персонала						115 717
Суммарные постоянные издержки	123 500	123 904	124 310	124 717	125 125	1 458 524
Амортизация				1 591	1 827	335 112
Проценты по кредитам		12 747	108 566	156 066	156 066	468 198
Суммарные непроизводственные издержки		12 747	108 566	157 657	157 894	803 310
Другие издержки	5 932			312 887	1 084 748	484 297
Убытки предыдущих периодов		129 432	266 084	500 360	1 097 122	9 655 715
Налогооблагаемая прибыль	-129 432	-266 084	-500 360	-1 097 122	-2 484 692	-11 802 193
Налог на прибыль						
Чистая прибыль	-129 432	-266 084	-500 360	-1 097 122	-2 484 692	-11 802 193

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Строка	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.	2020год	2021год	2022 год
Валовый объем продаж	11 531 412	19 399 481	19 632 356	81 022 844	85 728 582	90 872 297
Потери	230 628	387 990	392 647	1 620 457	1 714 572	1 817 446
Чистый объем продаж	11 300 784	19 011 491	19 239 709	79 402 387	84 014 010	89 054 851
Материалы и комплектующие	5 310 612	8 934 129	9 041 376	37 313 809	39 480 963	41 849 821
Суммарные прямые издержки	5 310 612	8 934 129	9 041 376	37 313 809	39 480 963	41 849 821
Валовая прибыль	5 990 172	10 077 362	10 198 333	42 088 578	44 533 047	47 205 030
Налог на имущество	59 211	57 319	55 428	202 795	172 531	142 266
Административные издержки	450 052	757 130	766 218	3 162 187	3 345 844	3 546 595
Производственные издержки	900 104	1 514 259	1 532 437	6 324 374	6 691 689	7 093 190
Маркетинговые издержки	488 619	822 012	831 879	3 433 171	3 632 567	3 850 521
Зарплата административного персонала	417 710	421 938	427 003	1 762 244	1 864 594	1 976 469
Зарплата производственного персонала	2 265 272	2 288 202	2 315 671	9 556 785	10 111 835	10 718 545
Зарплата маркетингового персонала	349 430	352 967	357 204	1 474 185	1 559 804	1 653 393
Суммарные постоянные издержки	4 871 186	6 156 508	6 230 412	25 712 947	27 206 333	28 838 713
Амортизация	343 916	343 916	343 916	1 375 664	1 375 664	1 375 664
Проценты по кредитам	513 789	504 289	472 248	1 448 479	979 794	523 794
Суммарные непроизводственные издержки	857 705	848 205	816 164	2 824 144	2 355 458	1 899 458
Другие издержки						
Убытки предыдущих периодов	14 616 158	10 288 314	1 805 365			
Налогооблагаемая прибыль	-14 414 089	-7 272 985	1 290 964	13 348 692	14 798 725	16 324 592
Налог на прибыль			258 193	2 669 738	2 959 745	3 264 918
Чистая прибыль	-14 414 089	-7 272 985	1 032 771	10 678 953	11 838 980	13 059 674

Приложение В

Таблица В.1 – Кэш-фло ООО «Инвеко», руб.

Строка	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.
Поступления от продаж						245 155	9 609 285
Затраты на материалы и комплектующие						691 239	6 266 522
Суммарные прямые издержки						691 239	6 266 522
Общие издержки						239 338	2 169 754
Затраты на персонал	95 000	95 311	95 623	95 936	96 250	965 919	2 332 624
Суммарные постоянные издержки	95 000	95 311	95 623	95 936	96 250	1 205 258	4 502 378
Налоги	28 500	27 526	28 687	5 868	-52 059	-1 872 729	619 128
Кэш-фло от операционной деятельности	-123 500	-122 837	-124 310	-101 804	-44 191	221 388	-1 778 744
Затраты на приобретение активов	519 231	3 984 571	3 656 115	3 651 323	1 490 735	71 444	
Другие издержки подготовительного периода	7 000			369 207	1 280 003	571 470	
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-526 231	-3 984 571	-3 656 115	-4 020 530	-2 770 737	-642 914	
Собственный капитал	50 000	620 000	890 000	1 280 000	2 970 000	130 000	2 060 000
Займы	300 000	3 500 000	3 000 000	3 000 000		800 000	200 000
Выплаты в погашение займов							
Выплаты процентов по займам		12 747	108 566	156 066	156 066	468 198	513 789
Кэш-фло от финансовой деятельности	350 000	4 107 253	3 781 434	4 123 934	2 813 934	461 802	1 746 211
Баланс наличности на начало периода	300 000	269	114	1 123	2 724	1 729	42 004
Баланс наличности на конец периода	269	114	1 123	2 724	1 729	42 004	9 471

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Строка	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.	2020 год	2021 год	2022 год
Поступления от продаж	21 129 734	22 626 091	93 357 176	98 736 353	104 660 534
Затраты на материалы и комплектующие	10 542 272	10 668 823	44 030 294	46 587 536	49 382 788
Суммарные прямые издержки	10 542 272	10 668 823	44 030 294	46 587 536	49 382 788
Общие издержки	3 650 213	3 694 031	15 245 285	16 130 718	17 098 561
Затраты на персонал	2 356 237	2 384 522	9 840 934	10 412 487	11 037 236
Суммарные постоянные издержки	6 006 449	6 078 552	25 086 219	26 543 205	28 135 797
Другие выплаты	1 000 000	1 500 000	5 500 000		
Налоги	1 533 982	2 155 921	10 984 974	11 706 370	12 495 757
Кэш-фло от операционной деятельности	2 047 031	2 222 795	7 755 689	13 899 242	14 646 192
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Собственный капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов	400 000	850 000	3 150 000	2 400 000	2 400 000
Выплаты процентов по займам	504 289	472 248	1 448 479	979 794	523 794
Кэш-фло от финансовой деятельности	-904 289	-1 322 248	-4 598 479	-3 379 794	-2 923 794
Баланс наличности на начало периода	9 471	1 152 213	2 052 760	5 209 969	15 729 417
Баланс наличности на конец периода	1 152 213	2 052 760	5 209 969	15 729 417	27 451 815

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Организация и разработка системы менеджмента предприятия по производству контактных линз

Студент Токарева Наталья Сергеевна

Руководитель д.э.н., профессор Кухтинова Л.Г.

Российский рынок средств оптической коррекции зрения растет вслед за увеличением доходов населения, а также под воздействием модных тенденций, сложившихся в обществе. Поэтому в сложившихся условиях возникла необходимость создания предприятия на территории Пензенской области, производящего данный вид продукции.

В 2018 году планируется зарегистрировать малое предприятие, основной деятельностью которого является производство и реализация контактных линз.

На начальном этапе деятельности предприятия планируется производить мягкие контактные линзы двух типов гидрогелевые и силикон-гидрогелевые.

Для эффективного долгосрочного функционирования организация должна разработать стратегию своего развития, первоначальным этапом которой является формулировка миссии организации. Миссия организации звучит следующим образом: «Забота об обществе, путем производства высококачественных средств оптической коррекции зрения, удовлетворяющих нужды потребителя и улучшающих качество его жизни».

В результате анализа факторов внешней и внутренней среды организации с помощью метода SWOT, было установлено, что благодаря имеющемуся внутреннему потенциалу компании, а также наличию большого

количества благоприятных факторов внешней среды предприятие может обеспечить конкурентное положение на рынке контактных линз.

Как указывают аналитики ГК Step by Step, рынок контактных линз за последние 5 лет увеличивался со среднегодовыми темпами роста на уровне 5-7% в год. В результате объем российского рынка контактных линз достиг в 2016 году 66,1 млн. долларов США. Наибольшей популярностью среди потребителей пользуются мягкие контактные линзы, причем их доля в структуре потребления ежегодно увеличивается. Наибольшую популярность среди потребителей имеют оптические контактные линзы, второе место занимают терапевтические линзы, косметические контактные линзы занимают самую меньшую долю, причем она за исследуемый период существенно уменьшилась, что обусловлено изменением модных тенденций.

На российском рынке контактных линз значительную долю занимает продукция иностранных производителей, хотя следует отметить существенное увеличение доли продукции отечественного производства.

В результате анализа конкурентов и оценки конкурентоспособности предприятия было установлено, что ООО «Инвеко» может занять порядка 2% Российского рынка контактных линз.

Проведенный анализ потенциальных потребителей показал, что основным целевым сегментом на рынке являются женщины в люди в возрасте 25 до 35 лет, со средним и выше среднего достатком, имеющие источник стабильного дохода, покупающие продукцию не реже 1 раза в год.

Предприятие, выпуская товар на рынок, должно позаботиться о его узнаваемости потребителями. Поэтому возникает необходимость оформления индивидуального рыночного «лица» товара. Производимая на предприятии продукция будет выпускаться под марочным названием «Инвеко». Товарный знак будет представлять стилизованное изображение названия организации и человеческого глаза (рисунок 1).



Рисунок 1 – Товарный знак ООО «Инвеко»

Было принято решение сформировать следующую систему распределения продукции в организации:

Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации продукции непосредственным производителям. На территории предприятия будет организована выставка-продажа продукции, где любой желающий может приобрести понравившуюся им продукцию. Кроме того будет организована продажа продукции через собственный Интернет-сайт. Наибольшую долю своей продукции предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через сети магазинов и салонов оптики г. Пензы, Пензенской области и близлежащих регионов. При этом предприятие постарается заключить долгосрочные контракты с крупнейшими из них. Около 30% всей произведенной продукции предприятие будет реализовывать в другие регионы России через оптовых посредников.

Как показали предварительные расчеты, предприятие будет получать прибыль от результатов своей деятельности начиная с третьего квартала второго года реализации проекта, причем ее величина ежегодно будет значительно увеличиваться.

Период окупаемости проекта составит 38 месяцев. С учетом ставки дисконтирования, равной 10%, проект окупится за 42 месяца.

С учетом достаточно высоких инвестиций, такой продолжительный период является вполне обоснованным. Чистый приведенный доход проекта за 5 лет 17482 тыс. руб., что говорит о целесообразности проекта. Все приведенные показатели свидетельствуют об экономической выгоде проекта.