ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РОССИЙСКОЙ

ФЕДЕРАЦИИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ИВАНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ХИМИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ

УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра экономики и финансов

Курсовая работа

по дисциплине «Менеджмент-1»

тема: «Проектирование организации управления предприятием»

Студентки группы 3/39Арбузовой Жанны.

Иваново 2009г.

**Аннотация.**

Данная курсовая работа содержит 99 страниц (включая приложения) в них содержится 14 рисунков и 5 таблиц.

1 раздел содержит 17 страниц – 1 рисунок и 1 таблицу

2 раздел содержит 15 страниц – 7 рисунков и 1 таблицу

3 раздел содержит 7 страниц – 1 рисунок и 1 таблицу

4 раздел содержит 7 страниц – 2 рисунка и 1 таблицу

5 раздел содержит 12 страниц – 4 рисунка

6 раздел содержит 6 страниц – 1 рисунок

7 раздел содержит 4 страницы

8 раздел содержит 3 страницы

**Содержание.**

Стр.

Введение …………………………………………………………………1

Раздел 1. Маркетинговое обоснование проекта………………………. 2

Раздел 2. Технология производства на проектируемом предприятии.18

Раздел 3. Производственная структура предприятия………………… 28

Раздел 4. Организационная структура управления предприятием….. 35

Раздел 5. Выбор и обоснование стратегии развития организации...42

Раздел 6. Оперативное управление предприятием…………………….54

Раздел 7. Идеи дальнейшего развития проектируемого бизнеса в перспективе (инновационный менеджмент)……………………………60

Раздел 8. Эффективность менеджмента – подходы к оценке эффективности системы менеджмента………………………………….64

Приложение 1. Предполагаемый вид продукции проектируемой фабрики игрушек…………………………………………………………69

Приложение 2. Корпоративные символы, которые предполагает производить проектируемая фабрика игрушек………………………...70

Приложение 3. Должностные инструкции генерального директора.71

Приложение 4. Должностные инструкции главного бухгалтера…...75

Приложение 5. Должностные инструкции директора по продажам..81

Приложение 6. Должностные инструкции главного маркетолога….84

Приложение 7. Должностная инструкция начальника складского хозяйства………………………………………………………………….87

Приложение 8. Должностные инструкции начальника производства..90

Приложение 9. Должностная инструкция главного механика……….93

Приложение 10. Должностная инструкция начальника художественного отдела………………………………………………….97

**Введение.**

Предлагаемая к рассмотрению бизнес - идея разработана для обоснования производства и развития новой фабрики «Мягкое счастье», предназначенного для пошива мягких игрушек. Развитие этого проекта имеет большие перспективы в виду полученного маркетингового обоснования. Данная работа подразумевает разработку бизнес-проекта с точки зрения менеджмента.

Цель курсовой работы разработать концепцию системы управления и обосновать ее эффективность для перспектив развития предприятия. Самостоятельно выбирая объект проектирования, мы пытаемся доказать, что именно он нуждается в инвестициях и дальнейшей разработки.

В работе мы попытаемся доказать, что проектируемая фабрика мягких игрушек при правильной организации будет прибыльным и высокорентабельным предприятием.

Актуальность разработки проектов очень велика в условиях рыночной экономике, однако часто пренебрегая разработкой, фирмы сразу выходят на рынок. Данная курсовая поможет понять, что хорошо проектируемое предприятия с точки зрения управления, будет залогом успешного развития.

**Раздел 1. Маркетинговое обоснование проекта.**

Данный раздел предназначен для того, чтобы убедить потенциальных партнеров и инвесторов в экономической выгодности и целесообразности предлагаемого проекта. Маркетинговое подкрепление бизнес идеи необходимо в сложившихся рыночных условиях, цель этого обоснования можно определить следующей фразой: **"То, что Тебе это надо – понятно. Теперь объясни, зачем это мне?"**. Эта фраза должна стать ключевой при обосновании бизнес идеи, так как необходимо доказать, что данный проект является не только выгодным для потребителя, но и экономически целесообразным для партнеров и инвесторов.

Однако, на начальном этапе разработке проекта необходимо все же определить: будет ли востребована данная продукция на уже сложившемся рынке и только после этого определить выгодно ли будет вложения капитала в такой вид деятельности.

Разрабатываемый проект, предполагает создание предприятия по пошиву мягких игрушек с перспективой расширения ассортимента производства. В ***приложении 1*** показаны примерный вид продукции проектируемой фабрики игрушек. Отличием проектируемого предприятия является то, что оно занимается не только пошивом обычных игрушек, но и созданием великолепных корпоративных сувениров.

Проектируемое предприятие будет предлагать на рынке игрушки в качестве рекламного объекта. Пример рассмотрим в ***приложении 2***. Уникальность предприятия заключается в производстве оригинальных корпоративных подарков в виде мягких игрушек с нанесением логотипов или другой графики с помощью компьютерной вышивки. Превосходные мягкие игрушки, которые будет создавать проектируемое предприятие, станут отличными сувенирам партнёрам, клиентам и сотрудникам.

Товар, который будет производить данное предприятие, призван удовлетворяет следующие потребности:

-во-первых, он призван удовлетворять детские потребности в игрушках;

-товар также предназначен для использования в качестве подарка;

-товар может быть использован в качестве декоративного предмета;

-принятие специальных заказов обуславливает удовлетворение специфических потребностей заказчика (пошив игрушек в качестве рекламного сувенира, товарного знака и т.д.). Именно удовлетворение этой потребности делает предприятие уникальным, позволяет выделится на рынке производства обычных мягких игрушек. Мягкая игрушка-логотип — это недорогая, но потрясающе длительная по времени реклама. Мягкая игрушка как проводник мира детства, мира уюта и тепла во взрослую жизнь и логотип на мягкой игрушке растворяется в любви, нежности, мечтах детства. Корпоративная мягкая игрушка — это неудержимая сила сплетений искренней веры ребёнка и чётко сформированной позиции победителя-взрослого.

Еще одной оригинальной «изюминкой» данного предприятия, является пошив мягких костюмов человеческого роста по специальным заказам для проведения рекламных компаний фирм заказчиков. ***(Приложение 2).***

Данный бизнес проект предполагает выполнение следующих видов работ:

- производство постоянных серий игрушек, разработанных художественным отделам предприятия;

- разработка и производство игрушек по эскизам заказчика;

- размещение рекламы фирм на выбранных заказчиком игрушках;

- разработка и изготовление ростовых кукол и интерьерных игрушек с нанесением информации о фирме;

- выпуск брелоков-игрушек с рекламной информацией фирмы (название фирмы, адрес, телефон, e-mail, и т.д.).

В маркетинговом обосновании необходимо определиться с местоположением предприятия. Разрабатываемый проект предполагает, что производство будет размещено в г. Иваново. Хотя текстильная промышленность этого района давно не отвечает мировым стандартам в этой области, необходимо заметить преимущества размещения именно в этом регионе.

На сегодняшний день можно говорить о неблагополучном состоянии в текстильной промышленности в г. Иваново, но ориентируясь на программу «О модернизации текстильной отрасли» можно говорить о возобновлении исторических традиций области и необходимости срочных мер для преодоления технологической отсталости текстильной промышленности. Меры, реализуемые в Ивановской области, позволят поднять текстильную промышленность на новый уровень, создать рабочие места, увеличить объем выпускаемой продукции, а также снизить объем импорта текстиля и одежды из Турции и Китая. Важным для вновь создаваемых текстильных предприятий должно быть то, что стратегическим приоритетом государства является стимулирование инвестиций в отрасль и защита отечественных товаропроизводителей от незаконно ввезенной и выпущенной на территории России текстильной продукции. Поэтому проектируемая фабрика имеет большие перспективы развития в будущем.

Также выгодное расположение проектируемого предприятия в г. Иванове обоснованно тем, что Ивановская область вошла в число регионов, превысивших общероссийский показатель по количеству малых предприятий на 100 тысяч жителей. Областной показатель составил 314,9 единиц на 100 тысяч населения. Это говорит о том, что всем этим предприятиям необходима реклама, а данная бизнес-идея предоставляет недорогую и очень эффективную рекламную компанию при помощи игрушек-логотипов.

Иваново хотя и в прошлом, но все же центр текстильной промышленности, однако нельзя категорично говорить о потери такого статуса региона. Текстильную среду можно наладить при экономической поддержке, подсоединяя налоговые послабления, и при контроле на границе. Такой политики придерживается правительство, однако пока рано говорить о грандиозных переменах, но определенные сдвиги явно наблюдаются.

Для данного проекта перспективой развития может стать формирования, так называемого текстильного кластера в Иванове. Ивановская кооперация довольно необычна: как известно, кластеры предполагают достаточно узкую специализацию его участников. Участники же ивановского кластера — не только мелкие, узкоспециализированные швейные предприятия, но и крупные текстильные холдинги, которых в России порядка десяти. Благодаря сложившейся кооперации ивановские швейные компании сегодня успешно конкурируют с азиатскими производителями — как по цене, так и по скорости выполнения заказа. А для производства мягких игрушек это особенно важно, т.к. в России этот рынок перенасыщен азиатской продукцией, которая обладает огромной долей рынка и большой рыночной властью. Для проектируемого предприятия наличия кластера в г. Иваново поможет решить проблему с сырьем, ведь проектируемое предприятие не предусматривает производство материала для пошива, к тому же можно говорить об экономии затрат на транспортировку сырья из-за близости расположения.

Безусловно, г. Иваново хорошее место для размещения фабрики по производству мягких игрушек, но сегодня по факту мы должны признать, что Россию коснулся финансовый кризис. Многие текстильные фабрики, и без того работающие не на полную мощность, останавливаются. Сейчас ситуация такова, что наблюдается отток капитала из России, а также иностранные банки изымают все кредитные ресурсы.

Без поддержки основополагающих банков, где государство имеет контрольный пакет, ни текстильная отрасль, ни производство в целом данный кризис без сворачивания объемов не переживет. Именно новые идеи, такие как новые предприятия для района и модернизации, могут помочь выбить у руководства региона помощи в плане кредитования у банков. Если дело в кредитовании, то учитывая поддержку данной отрасли Президентом и Правительством РФ, можно говорить о выходе на Сбербанк и другие крупные банки и реально претендовать на финансовую помощь. Таким образом, ручаясь региональной поддержкой, можно говорить о том, что г.Иваново идеален для становления такого предприятия в области.

Рассмотрим теперь, как обстоят дела на более высоком уровне рынка мягкой игрушки. Емкость российского рынка игрушек составляет $500 млн., он стабильно растет примерно на 20-30% в год. Во многом это объясняется тем, что игрушка востребована потребителями всех возрастов и любого достатка, являясь универсальным подарком. Наиболее активно игрушки приобретаются в семьях с детьми в возрасте до пяти лет: 87% таких семей покупают игрушки хотя бы один раз в три месяца. Чем старше становится ребенок, тем более дорогие игрушки ему покупают. Это говорит о постоянной потребности игрушек на рынке. Такое положение дел, говорит о том, что проектируемое предприятие может занять долю не только на уровне региона, но и выйти на рынок всей страны.

Если сравнивать российский рынок игрушки, в частности, его "мягкий" сегмент, например, с рынками стран Европейского сообщества, можно найти одно существенное преимущество - более высокие темпы роста. Прежде всего это обусловлено относительно благоприятной макроэкономической конъюнктурой, ростом доходов потребителей, повышением затрат не только на товары первой необходимости, но и на потребительские товары и, в частности, на игрушки. Имея информацию об этом и преимущества в расположении (г.Иваново, как мы выясняли имеет значительные территориальные преимущества для создания такого рода предприятия) можно получить обширное поле для эффективного производства.

В целом российский рынок сегодня выглядит следующим образом: каждый десятый рубль своих доходов семейный россиянин в возрасте до 35 лет тратит на покупку игрушек. Как уже было отмечено, годовой оборот на рынке игрушек в России на сегодняшний день оценивается в 140—150 млн долл. (примерно 2% мирового рынка игрушек). По прогнозам специалистов Международной ассоциации производителей игрушек, эта цифра в ближайшие пять лет будет увеличиваться на 30% ежегодно. Всего же, импортные товары занимают около 80% российского рынка игрушек. В эти 80% входят и дорогие западные, и самые дешевые китайские товары. Средняя же ниша заполнена товарами из Польши и прочих стран Восточной Европы. На российскую продукцию, таким образом, приходится всего 20% игрушечного рынка.

Основная тенденция рынка игрушек: вследствие улучшения материального положения россиян происходит смещение потребительского поведения из сферы дешевых товаров в сферу высококачественных дорогих товаров. Эту тенденцию можно наблюдать и на рынке мягких игрушек - покупатели все больше предпочитают качественные, преимущественно западноевропейского и отечественного производства. Показательно, что на эти бренды, как на ведущие, указывает и большинство российских компаний, занятых в реализации мягкой игрушки.

Однако, несмотря на такую тенденцию, Китай практически стал монополистом на мировом рынке игрушек, уже 70% мирового производства покемонов, чебурашек и прочих пупсов приходится на эту страну. В России китайская игрушка также продолжает вытеснять с рынка продукцию отечественных производителей, которые не успевают приспосабливаться к новым вкусам потребителей и не могут конкурировать с более дешевыми азиатскими аналогами. В будущем эксперты прогнозируют усиление конкуренции на «игрушечном» рынке, в связи с чем, возможно, уже скоро российские производители полностью уйдут с него.

Почему же российский рынок игрушек наполнен китайской продукцией? Попробуем понять это. Дешевизна и большой ассортимент — не единственное преимущество китайской игрушки перед российской. В Китае размещено производство большинства американских игрушечных корпораций, поэтому китайцам есть, у кого перенимать передовую технологию и копировать образцы новых товаров. Кроме того, китайцы обладают многими уникальными материалами и способами производства, поэтому даже российским компаниям более выгодно заказывать игрушки в Китае по собственным эскизам, нежели открывать новое производство на родине. Но эта тенденция уходит в прошлое, играя на руку проектируемому предприятию.

Поэтому в связи с увеличением спроса на качественные товары российские производители мягкой игрушки начали обращать внимание на внешний вид своей продукции, что тоже сыграло немаловажную роль. На протяжении последних лет социально-экономическое положение России выправилось, появились возможности для развития производства и вывода продукции за пределы страны. Проектируемое предприятие должно учесть данную особенность российского рынка: не нужно гнаться за массовой товарной политикой Китая, необходимо делать ориентир на высокое качество продукции, тем более экспертная оценка доказала, что век дешевых китайских товаров не долог.

Теперь рассмотрим главных конкурентов на российском рынке. Главными конкурентами на российском рынке являются: ОАО АК "Весна", ОАО "Звезда", ЗАО "Кругозор", завод игрушек "Огонек", а всего в России насчитывается порядка пятидесяти производителей игрушек. Одними из крупнейших зарубежных производителей и поставщиков игрушек на российский рынок являются компании: Barbie As Rapunzel, Bratz Salon 'N' Spa, Cabbage Patch Kids, Chicken Dance Elmo, FurReal Friends, LEGO Harry Potter Chamber of Secrets, Yu-Gi-Oh! Trading Game Booster Pack Collection Tin.

При проектировании предлагаемого предприятия необходимо рассмотреть такую важную особенность, как уровень рождаемости и касающиеся этого моменты. Рынок мягкой игрушки чрезвычайно чувствителен к росту рождаемости и "демографическим волнам". Это связано с тем, что дети младшего возраста являются наиболее активными потребителями игрушек. Но по соображениям безопасности мягкие игрушки не рекомендуют давать детям до 3-х лет, поэтому принято считать, что ее активное потребление начинается после достижения этого возраста. Однако, по данным социологических опросов, 29% родителей покупали мягкую игрушку и детям до 3-х лет, соответственно, 71% мягкой игрушки малышам не покупали. Вероятно, такие показатели связаны с тем, что данная возрастная группа является самой быстрорастущей.

Россия переживает беби-бум. По официальной статистике, в нашей стране проживает около 28,5 млн детей до 16 лет (около 20% населения), из них в столице — около 1,3 млн (чуть меньше 10% москвичей). По подсчетам аналитиков агентства Symbol-Marketing общий объем российского рынка детских товаров и услуг колеблется в пределах $4,5 млрд — $7,5 млрд. Прогноз аналитиков: рынок будет расти на 20–25% ежегодно еще несколько лет. Для данной бизнес идеи этот момент представляет интерес, ведь начать производство лучше на рынке, где есть перспективы развития.

И все же, насколько сильна зависимость между проектируемым предприятием и демографической ситуации в стране? С одной стороны этот вопрос может показаться абсурдным, однако спрос на детские игрушки прямо пропорционально увеличению благосостояния населения страны и росту рождаемости. А поскольку политика государства направлена на дальнейшее увеличение рождаемости в стране, и вопросам детства уделяется много внимания, аналитики пророчат рынку детских игрушек светлое будущее. Ориентируясь на это, можно сделать следующий вывод: данная бизнес-идея имеет сильную сторону, заключающуюся в демографической поддержке на российском рынке. Проектируемое предприятие должно грамотно использовать такой потенциал развития.

Ознакомившись с позицией на рынке и выявив преимущества, обратим внимание на сам результат будущего производства, т.е. на мягкую игрушку. Обратим внимание на историю мягкой игрушки. Из всех видов игрушек мягкая родилась позже многих. Прототипы различных животных, которые заботливые мамы шили своим чадам из лоскутков ткани, набивали ватой, украшали, используя различные навыки рукоделия, вязание и вышивку, появились в XIX веке. В те же времена широкое развитие получило производство мягкой игрушки в промышленных масштабах. С начала ХХ в. начался бум в производстве мягких игрушек и возник феномен плюшевого мишки, потому что повсеместно во всем мире самой любимой мягкой игрушкой детей, и даже взрослых, стал плюшевый медвежонок. Первый игрушечный медведь, стоящий на двух лапах, был запатентован в 1902 г. в Германии, затем на ярмарке кустарной промышленности в Лейпциге он получил главный приз. Присутствовавший на ярмарке агент американского игрушечного фабриканта заказал партию таких мишек, и его фирма стала поставлять игрушку через океан. В 1908 году первые мишки появились в Англии. К середине 1910-х годов фирмы по производству мишек, получивших имя Тедди, открылись по всей Европе.

А в наши дни проектирование и изготовление мягкой игрушки - комплексный, сложный процесс, объединяющий в себе решение художественных, технических и социальных задач. Предполагается, что проектируемое предприятие будет стремиться производить ту продукцию, которая необходима потребителю, и получают прибыль за счет максимального удовлетворения его нужд.

Исследуя рынок игрушек, необходимо понять на какой стадии жизненного цикла находится данный товар. Достаточно распространено в отечественной и зарубежной методической литературе рассмотрение классической кривой жизненного цикла товара (ЖЦТ). Подробно анализируются этапы ЖЦТ и предлагается прогноз этапов на основе опытных данных аналогичных товаров и их экстраполяции на коротком промежутке времени. Классическая кривая ЖЦТ это зависимость между объемом реализации товара и соответствующими периодами времени, отраженная в классической двумерной системе координат, по оси "х", которой откладывается положительно текущее время, а по оси "у" объемы продаж.

Внедряя товар на рынок, далеко не всегда он является новым и эксклюзивным, необходимо понять на какой стадии данный товар находится на рынке. Рассмотрим, как обстоят дела на рынке мягкой игрушки. В данном случае необходимо рассмотреть пять фаз ЖЦТ:

1. Зарождение;
2. Ускоренный рост;
3. Замедленный рост;
4. Зрелость;
5. Спад.

Объем продаж

4 5

3

2

1

Время

Рис.1.1. **График жизненного цикла товара (мягкой игрушки).**

На рынке данный товар находится на стадии ускоренного роста. В данном случае мы не говорим о конкретном товаре проектируемого предприятия, мы ориентируемся на общем положении данного товара на рынке. Данная стадия ЖЦТ позволяет не только выйти фабрики мягкой игрушки на рынок, но и завоевать определенную нишу, заручаясь растущим объемом спроса. Такое положение дел должно привлечь инвесторов, давая понять, что проектируемая фабрика игрушек имеет все шансы прибыльного существования.

Итак, мы доказали, что проектируемое предприятие предполагает:

* выгодное месторасположение (г.Иваново);
* постоянно растущий спрос на детские товары (демографическая ситуация);
* перспективы развития товара (ориентируясь на ЖЦТ);
* а также нельзя забывать о наличии предполагаемой «изюминки» предприятия (выполнение индивидуальных заказов – ростовых кукол и корпоративных подарков).

Теперь, зная преимущества проектируемо предприятия, необходимо понять, кто же является основным потребителем мягкой игрушки и как это можно использовать в своих целях. В данном случае главный покупатель игрушки – это ребенок, а уж потом его родители, которые ориентируются на желания ребенка. В этом случае мы не берем в расчет индивидуальные заказы предприятия. При реализации данной бизнес-идеи важно помнить дети - особая группа потребителей со своими привычками и предпочтениями.

«Хочу, купи!» — каждая мама миллион раз слышала эти слова от своего малыша. Дети — специфическая группа потребителей. Некоторые маркетологи называют ее представителей «потребитель «три в одном» — ребенок тратит сам (речь идет о детях от 4 до 12 лет) и заставляет тратить родителей. Взрослея, дети способны сохранять часть своих потребительских привычек: покупать любимые лакомства, заходить в знакомые магазины и т.д. Ребенок — своеобразный сталкер, через которого взрослые могут познакомиться с новым для себя продуктом. Так, скажем, купленная для детей игрушка может стать объектом восхищения и умиления для взрослого.

Задача проектируемого предприятия состоит не только в том, что бы заинтересовать маленького покупателя, но и добиться предпочтения у его родителей. Малыши расширяют ассортимент потребляемых товаров в семье и запросто могут повлиять на привычное содержимое потребительской корзины до неузнаваемости. Ориентируясь на рассматриваемое предприятие важно добавить, что необходимо сначала заинтересовать детей, а потом не без их помощи очаровать родителей.

Дети не только умеют заставить родителей покупать, но и с удовольствием тратят собственные сбережения. Производители детских товаров часто недооценивают возможности детей как самостоятельных покупателей. Однако практика показывает, что сумма карманных денег, которой располагает современное подрастающее поколение, не столь мала, как может показаться. Карманные деньги появляются у каждого пятого российского ребенка в четыре года (22%). Уже к 7 годам свои деньги есть у 67% детей, а после 10 лет — у 82% .

В отличие от некоторых взрослых дети имеют разнообразные и достаточно стабильные источники дохода. В большинстве случаев (61%) «спонсорами» малышей являются родители, реже — бабушки и дедушки (20%) и иные родственники (8%), лишь 5% карманных расходов заработано самими детьми. Поскольку деньги достаются ребенку существенно легче, чем взрослому, — ему проще с ними расстаться. Это один из тех случаев, когда деньги не представляют собой самоцель. На этот момент также следует обратить внимания, потому что производители часто забывают о возможностях детей и ориентируются лишь на взрослых.

Кто оказывает влияние на выбор ребенка помимо родителей? Конечно, сверстники. Круг общения ребенка может оказывать на его потребление даже более существенное влияние, чем доход его семьи. Оказавшись в кругу более «состоятельных» детей, ребенок начинает требовать от своих родителей и родственников соответствия этому уровню. Ему очень страшно быть белой вороной. Часто это понимают и родители, которые, преследуя определенные цели (например, обучение в хорошей школе), выделяют на детские расходы значительную часть своего бюджета. Решая эту проблему проектируемое предприятие может помочь детям с небольшим семейным бюджетом получать современные и недорогие мягкие игрушки.

Маркетологи отмечают любопытную особенность детского потребления: дети отдают предпочтение не просто одной из двух игрушек, они выбирают между игрушкой из одного или другого мультфильма, то есть выбирают то, что им принесет сегодня большее веселье. Если завтра появится что-то более яркое, ребенок легко переключится на новинку. Это огромный детский сегмент, который обозначают термином Kids’Fun. Но данный сегмент не всегда подкрепляется денежными возможностями родителей, ведь далеко не все родители удовлетворяют меняющиеся с космической скоростью потребности детей.

Не менее сильное влияние на детей оказывает реклама. Ребенок - гораздо более лояльный и внимательный зритель, чем взрослый. Реклама для него - не назойливый перерыв в программе, а мини-фильм, через который познается мир. Психологические исследования последних лет убеждают, что ребенок усваивает 80-90% информации, предлагаемой ему с телеэкрана (для сравнения: 40-летний взрослый - 45-55%). При этом дети 4-8 лет составляют 52% зрительской аудитории рекламы. Необходимо активно проводить рекламную политику, заинтересовывая не только детей, но и подключая родителей. На Российском рынке игрушек, где почти весь ассортимент представлен зарубежными фирмами реклама станет средством донесения до потребителей возможности вытеснения некачественной, а парой и опасной заграничной продукции.

Дети могут заставить купить родителей что угодно, но сформировать привычку потребления можно только параллельной работой с родителями. Бренды-лидеры следуют двум принципам «детского» маркетинга. Во-первых, коммуникация должна быть последовательной и непрерывной. Во-вторых, в продвижении бренда необходимо выстраивать диалог не только с самими детьми, но и их родителями. Самое сложное, говорят специалисты, построить коммуникацию таким образом, чтобы реклама привлекала внимание детей и при этом не вызывала отторжения у родителей. Поиск баланса между рекламой продукта, адресованной мамам и детям, -один из наиболее актуальных для производителей детских товаров.

С возрастом изменяется структура детского спроса: одни товары теряют свою привлекательность, другие, напротив, приобретают. В младшем возрасте бренды для взрослых просто скучны. Но чем ближе дети подходят к подростковому возрасту, тем неудобнее им становится за «детскость» марок в их руках. Компании необходимо знать и предугадывать потребности детей, а не навязывать свою продукцию. Ведь родители всегда скептически относятся к рекламе и продвижению, не обходимо сделать, так что бы родители сами захотели купить игрушку.

Мягкие игрушки - это хорошая возможность порадовать детей. Самое главное свойство мягкой игрушки - дарить нежность и утешать. Великолепные мягкие игрушки - смешные, яркие, легкие, сделанные из экологически чистых материалов с оригинальным дизайном, гармоничным сочетанием цветовой гаммы, благотворно влияют на развитие способностей ребенка в процессе игры. Мягкая игрушка вызывает живые, положительные эмоции.

С точки зрения педагогики мягкие игрушки положительно влияют на развитие детей. И пусть плюшевый мишка не развивает логическое мышление и координацию движений, дети все равно засыпают в обнимку с набитым мягким материалом зверем, потому что мишка остается для малышей островом любви и защиты. Психологи ценят эту игрушку за благотворное влияние, пробуждающее в детях любовь к живой природе и воспитывающее человечность. И взрослые люди неравнодушны к плюшевым медвежатам, часто берегут своего задушевного друга всю жизнь, не мыслят расстаться с ним.

По результатам различных исследований, потребитель не в последнюю очередь обращает внимание на марку мягких игрушек, которая является одним из решающих факторов при выборе. Российские производители тратят немалые средства для того, чтобы их товар стал узнаваемым для потребителя, и существующие бренды стали всенародно любимыми и популярными. На стадии внедрения на рынок, безусловно, нельзя говорить о чрезмерной узнаваемости бренда, однако необходимо создать все условия и предпосылки для формирования положительно образа.

Игроки "мягкого" рынка учитывают, что понятие бренда тесно связано с детской психологией. Как уже говорилось раньше, дети очень восприимчивы к рекламе и парой даже не смотрят на непопулярные товары, даже их качество и внешний вид на многом лучше.

Потребитель всегда ориентируется на брендовые товары, однако, эксперты считают, что российских брендов на рынке пока нет: есть более или менее сильные торговые марки, есть марки с отличным потенциалом для создания бренда, есть компании, уже идущие по этому пути. Причина в том, что у нас пока еще не пришло время доминирования имиджа товара. Недостаточна конкуренция, мала история российских компаний, не хватает квалифицированных бренд-менеджеров и руководителей, которые могут эффективно управлять созданием собственного бренда. Но это все придет, и появятся бренды не хуже «Лего» или «Барби».

Действительно, бренд, как и хорошее вино, должен приобрести выдержку временем, иметь свою историю и пережить несколько конкурентов. Иными словами, российский рынок игрушек еще слишком молод, чтобы говорить о брендах, но он уже достаточно зрелый, чтобы начинать активно работать в этом направлении. Однако это не значит, что нужно отложить в «дальний ящик» формирования имиджа, на стадии внедрения важно определить важнейшие положительные возможности роста компании.

Для реализации исследуемой бизнес – идеи необходимо быть нетривиальным в предложении игрушек потребителям - изготавливать героев популярных фильмов и мультфильмов, мгновенно реагировать на новинки; использовать яркие, броские, красочные материалы для мягких игрушек; использовать только качественные, гипоаллергенные, соответствующие стандартам качества материалы; шить мягкие игрушки под брендом, имеющим свою легенду или свой персонаж (иначе игрушка так и останется неузнанной и, вероятно, невостребованной), чтобы положительный образ отпечатался в сознании каждого покупателя и всей целевой потребительской аудитории; проводить PR и промоакции, чтобы потребитель лучше запомнил мягкие игрушки соответствующего производителя и покупал их снова и снова.

Проектируемому предприятию необходимо обратить внимание, что при выборе мягкой игрушки потребитель обращает внимание на материал, из которого она сделана. Мягкие, пушистые материалы вызывают положительные эмоции у детей, а шершавые, холодящие материалы вызывают чувство отторжения у многих. Упаковка игрушки должна быть безопасной для ребенка; яркой и интересной, должна легко открываться. Большинство современных игрушек сделано из синтетических тканей. Главное, чтобы все эти материалы были сертифицированы и соответствовали стандартам. Лучше, чтобы игрушки были снабжены возрастной маркировкой.

Как говорилось раньше, проектируемое предприятие отличается от других фирм производящих мягкие игрушки своими индивидуальными заказами, которые составляют значительную часть доходов предприятия. Остановимся на этом поподробнее. Такое преимущество проектируемой компании обуславливается следующими моментами:

* предприятие будет иметь своё производство и потому сокращает расходы заказчиков;
* предполагается производит на заказ красивые, удобные меховые подушки-логотипы, имиджевые мягкие игрушки с нанесением логотипа, а также любые текстильные изделия, по эскизу из искусственного меха, наполненные синтепоном и холофайбером;
* будут осуществляется самые изысканные дизайнерские проекты;
* эксклюзивный подарок будет создаваться исключительно для фирмы заказчика;
* будет использовать гибкую систему скидок;
* изделия необходимо сделать из сертифицированных и безопасных российских материалов, соответствуют всем нормативам, принятым в РФ.

Теперь рассмотрим общие тенденции, на которые необходимо обратить особое внимание проектируемого предприятия:

* постоянно идет процесс повышения качества и конкурентоспособности производимой продукции;
* ускоряется время разработки новых игрушек, внедрение их на рынок;
* делается акцент на производство игрушек из натуральных материалов
* повышается роль различных ассоциаций, объединяющих производителей игрушек, которые помогают им проникать на зарубежный рынок. В рамках ассоциации производители имеют возможность делиться своим опытом, достижениями, проблемами, которые решаются совместно. Налицо применение концепции маркетинга партнерских отношений;
* полный успех на рынке имеет продукция, получающая медиаподдержку, причем тематика данных товаров относится к миру воображения и волшебства.

Если учесть всем эти тенденции, то можно получить большие предпосылки для развития высоко прибыльного предприятия.

Любое предприятие вносит свой вклад в социальное развитие страны. Теперь посмотрим, какое социальное значение несет в себе проектируемая фабрика игрушек. Она призвана не только удовлетворять детские потребности, но и способствовать развитию ребенка. Конечно, игрушечная индустрия не в силе самостоятельно решить многие социальные проблемы. Направленность к агрессии и насилию идет из семей и общества. Данная проблема выходит на глобальный уровень. Ее не решить в рамках одного предприятия. Лишь построение новой идеологии всего общества может через определенное время способствовать уменьшению социальной напряженности в обществе. А предприятия, производящие игрушки, являются тем связующим звеном между детством и взрослой жизнью, между потребностями потребителя и целями государства, которое может и обязано помочь в решении проблем деградации общества и воспитании умственно здорового поколения.

Итак, зная местоположения и примерный рынок сбыта, более подробно остановимся на конкурентной среде, которая играет большую роль, так как в основном преимущество конкурентов нужно внедрить у себя и недостатки конкурентов исправить у себя. Ввести чего-то более новое и лучше чем у конкурентов, используя при этом новейшую методику - бенчмаркинг. Тогда можно завоевать свою нишу на рынке и плодотворно работать на ней. Для этого составим матрицу сравнительных преимуществ, которая поможет доказать возможность развития данного проекта. Сравнительную характеристику будем проводить ориентируясь на усредненные значения отечественных и зарубежных производителей игрушек, а для проектируемого предприятия будем брать предполагаемые значения.

Таблица 1.1

**Матрица сравнительных преимуществ проектируемого предприятия**.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сравнительные показатели** | **Проектируемое предприятие** | **Отечественные производители** | **Иностранные производители** |
| 1. Качество | Высокое | Высокое | Среднее |
| 2. Уровень цены | Ниже средней | Выше средней | Средняя |
| 3. Дизайн | Неординарная форма изделий | Стандартная | Стандартная |
| 4. Ассортимент | 150 видов, но с последующим расширением | 350 видов | 580 видов |
| 5.Репутация фирмы, продукции | Новое предприятие | Постоянные клиенты | Постоянные клиенты |

Как видно из матрицы проектируемое предприятие обладает целым рядом преимуществ перед другими компаниями или не уступает им. Можно легко объяснить образование высокого уровня цены у фирм конкурентов. Дело в том, что больше наценка на себестоимость продукции является своеобразной платой за марку фирмы. Данные фирмы-конкуренты востребованы на рынке существуют уже давно. Они значительно раскручены и поэтому их марка стоит дорого. Но проектируемое предприятие новое на данном рынке, еще не раскрученное. И поэтому переплачивать покупателям за торговую марку нет смысла

Сама же цена образуется за счет ориентации на средние цены конкурентов. Так как предприятие совсем новое, т.е. оно только начинает проектироваться, то целесообразно будет уже на данном этапе организации производства подумать над путями привлечения потребителей.

Для любой организации необходимо определится с миссией, которая является стержнем любой организации. Будущее руководство бизнеса должно задумывается и в течение некоторого времени осознать для себя и сформулировать для окружающих, каково предназначение его организации. Для проектируемого предприятия можно сформулировать следующую миссию: **«Мы дарим людям искреннее тепло мягкого счастья»**. Теперь посмотрим, какие обобщенные цели преследует проектируемое предприятие:

* Успешный выход на рынок мягких игрушек;
* Завоевание устойчивой доли рынка;
* Улучшение позиций отечественных предприятий, вытесняя с рынка некачественные зарубежные игрушки;
* Сотрудничество с ивановскими текстильными компаниями для обеспечения сырьем и материалами;
* Получение устойчивой прибыли при оптимальных затратах на обеспечение качества изделий.

Маркетинговое оправдание помогло понять и разобраться для чего создается предприятие, с какими проблемами может столкнуться на рынке, а так же определить какие возможности у фирмы. Ориентация данного предприятий — производителя мягких игрушек - на социально ответственную концепцию маркетинга при определенной поддержке со стороны государства, позволяющей развивать рынок игрушек в общественно-ориентированном направлении и будет способствовать приобретению конкурентного преимущества на качественно ином уровне.

**Раздел 2. Технология производства на проектируемом предприятии.**

Для того что бы преступить к описанию технологических моментов и основных элементов производственной структуры конкретизируем положения проектируемой фабрики игрушек, для того что бы было удобнее разработать технологию производства. Исследуемое предприятие занимается пошивом мягких игрушек различного ассортимента, а при помощи сочетания традиций текстильного края и современных технологий позволяет предприятию выйти на рынок рекламы, предложив использовать мягкую игрушку, как рекламный носитель, сопровождающий рекламные акции, в корне отличающихся от традиционных корпоративных сувениров таких, как брелоки, ручки и т.д. Для этого составим таблицу, в которой опишем параметры проектируемого предприятия.

Таблица 2.1.

**Параметры проектируемого предприятия.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметры предприятия** | **Как эти параметры реализуются в исследуемом предприятии.** |
| 1.Вид деятельности организации (производимая продукция, отраслевая принадлежность, границы распространения) | Деятельность предприятия заключается в пошиве мягких игрушек для детей и в целях выполнения индивидуальных заказов. Данное предприятие по отраслевой принадлежности относится к текстильному производству. Этим и обосновывается территориальная принадлежность к г. Иванову. Целью предприятия будет является не только получение прибыли и занятию определенной ниши на рынке, но и продвижение отрасли региона на новый уровень. Границы распространения продукции будут определяться в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия, на начальном этапе необходимо завевать региональный рынок. |
| 2.Масштабы деятельности. | Данное предприятие по масштабам деятельности предполагается отнести к средним предприятиям, которые обосновавшись в России, и в частности в Иванове, за несколько лет существования доказало свою огромную необходимость. В дальнейшем можно предположить расширение производства. |
| 3.Территориальное размещение | Как уже было доказано в маркетинговом обосновании г. Иваново является удачным месторасположении для размещении фабрики по пошиву мягких игрушек. Текстильная промышленность этого города находиться в плачевном состоянии, но имея поддержку у государства можно надеется на ее возрождения. Город Иваново имеет так же выгодное расположение в Центральном районе России, близ столицы страны. Так же можно заметить о наличии специалистов г.Иваново в области текстильной промышленности, которых выпускают ивановские вузы. Специалисты при помощи вновь созданного предприятия смогут найти область применения своих знаний и умений, полученных в вузах. А также проектированное предприятие сможет дать рабочие места специалистам, которые уже имеют широкий опыт в текстильном производстве, но были вынуждены уйти с предприятий из-за их закрытия или перестройки. |
| 4.Организационно-правовая форма и характер собственности. | Организационно – правовая форма, которую предполагает принять проектируемое предприятие - общество с ограниченной ответственностью. Правовая форма может стать фактором устойчивого длительного роста производительности. Планируемое название будущей организации **«Мягкое счастье».** |
| 5.Намерения руководства по развитию предприятия. | Реализация проекта позволяет со стороны экономических интересов компании создать прибыльную и финансово устойчивое предприятие, а со стороны социальных интересов общества данный проект предназначен для решения задач по улучшению рынка отечественной продукции, поднятию на более качественный уровень торговых услуг по продаже мягких игрушек в городе Иваново, обеспечению населения качественной и недорогой продукцией. |

Теперь имея общие представление о фабрики мягких игрушек под названием «Мягкое счастье», мы можем приступать к характеристики технологии и основных элементов производственной структуры предприятия. На предприятие предполагается включить производственный и складской комплексы. На территории производственного помещения будет выделен офисный блок для руководства компании. Проектируемый проект будет включать полный комплекс по производству мягких игрушек.

Проектируемое предприятие не будет предполагать комплекс торговых сетей, оно будет заниматься производством мягких игрушек, а для сбыта продукции приглашает к сотрудничеству магазины и оптовые фирмы, которые хотят приобрести детские игрушки оптом. В перспективе фирма не исключает и розничную торговлю, а также выполнением индивидуальных заказов.

Любой производственный процесс состоит из ряда технологических операций - частей, элементарных действий (работ) по преобразованию предмета труда и получению необходимого результата.

Рыночная экономика диктует: выиграет тот, кто расширяет ассортимент, сокращает сроки выпуска изделий, повышает их качество. Львиная доля этого выигрыша зависит от технологического процесса, который обеспечивает постоянную готовность предприятия к обновлению ассортимента на базе новых проектных решений.

Структура технологического процесса может формироваться при помощи новой технологии, которая подразумевает три этапа создания продукта. Как известно, инновационные процессы определяют положительное развитие предприятия. Предположим, что у нас есть возможность внедрения такого проекта и попробуем описать проектируемый инновационный процесс в будущем предприятии. Первоначально необходимо создать библиотеку технических описаний моделей игрушек, разработкой которых занимается художественный отдел. Информация о методах обработки, составляющая электронную библиотеку, хранилась в виде технологических последовательностей обработки моделей-аналогов, т.к. производство ассортиментной группы игрушек однообразна на разных однотипных предприятиях.

Безусловно, качество проектирования с использованием библиотеки снижалось из-за постоянного увеличения объема информации и ошибок выбора методов обработки для нового изделия из множества методов, примененных в моделях-аналогах. Для этого необходимо отлично знать не только рынок конкурентов, но и все секреты производства их продукта. Парой это очень сложно или даже невозможно из-за коммерческой тайны предприятий. Однако попробуем это сделать, ориентируясь на теоретические знания процесса производства мягкой игрушки.

На следующем этапе исследований необходимо создать базу данных «Методы обработки моделей-аналогов», в состав которой входят четыре массива информации:

1) классификатор методов обработки;

2) эскизы моделей-аналогов;

3) технологические схемы методов пошива;

В результате строится типовая иерархическая модель технологического процесса изготовления игрушки по принципу «от общего к частному», позволяющее осуществлять выбор конструктивно-технологических решений частей и узлов будущей игрушки и конкретизировать методы их обработки с учетом ассортиментной принадлежности изделий. Внедрение этой базы необходимо в дальнейшем совершенствовать, так как при проектировании новых технологических процессов не учитываются свойства используемого материала, а выбор технологических решений ограничивается конкретизацией методов обработки моделей-аналогов.

Другими словами проектируемая фабрика будет обладать такой технологией производства, которая сочетает в себе те стадии и модели производства, которыми обладают лидеры данного производства, однако такое проектирование сталкивается с ограниченностью в ресурсах. Т. о. мы опять с новейшей методикой бенчмаркинга. Этот момент необходимо будет учитывать и в финансовом планировании проекта.

Попробуем составить модель технологического процесса с использованием указанной методики. Процесс изготовления (непосредственно производственный процесс), по данной методики, будет включать три этапа, которые делятся на выполнение ряда задач.

Процесс изготовления мягкой игрушки

3 этап

Окончательная отделка игрушки

2 этап

Набивка и сборка игрушки

1 этап

Выкройка и пошив (узлов, частей игрушки)

* Выкройка из полотна;
* Сшив мелких деталей изделия;
* Обработка и обтачка.
* Нанесение отделочных частей (глаза, нос и т.п.);
* Маркировка.
* Набивка частей;
* Соединение маленьких частей в единое изделие.
* Обработка краевых срезов.

Рис. 2.1. **Этапы процесса изготовления типовой мягкой игрушки**.

Каждый из этих этапов представляет собой отдельную систему, построенную по иерархическому принципу и состоящую из классов, групп, подгрупп, видов и подвидов. Классификационные признаки внутри выделенных этапов отличаются. Каждому процессу соответствует свой код, который состоит из подкодов. Пример классификации методов обработки составной части игрушки этапе производства приведен можно рассмотреть на следующем рисунке:

Этап процесса изготовления изделия (составной части изделия)

Класс, вид части (детали) или узла

Подкласс, конструктивно – технологическое решение

Группа, уровень обработки

Подгруппа способа обработки

**Х**

**ХХ**

**ХХХ**

**ХХХХ**

**ХХХХХ**

Рис. 2.2. **Пример классификации метода обработки на этапе производства.**

Таким образом, мы получили примерный код метода обработки этапа процесса изготовления изделия – ХХХХХ, в разных случаях он может модифицироваться, например в зависимости он конструкторского решения или использования нового вида сырья. Такая система возможно при хорошем компьютерном обеспечении, она позволяет структуризировать весь технологический процесс и без затрат времени определить на какой стадии находится пошив игрушки.

В результате детализации методов обработки, проведенной на третьем уровне классификации, внутри подклассов были выделены группы, характеризующие технологический уровень обработки. На следующем уровне классификации были выделены подгруппы по способу обработки, включающие набор технологических операций.Если в будущем на предприятии будут изменять какие -либо показатели, то это будет достаточно легко сделать при помощи структуры кодов процесса производства, изменяя те или иные параметры.

Преимущество позиционной многоуровневой системы кодов заключается в том, что она позволяет классифицировать и идентифицировать большое количество элементов системы процесса пошива игрушки, исключает возможность дублирования или повторения методов обработки и обеспечивает удобство машинной обработки данных. Это значительно расширяет возможности предприятия при выборе варианта методов обработки деталей и узлов благодаря дополнительному разветвлению проектных решений. А это очень важно для проектируемого предприятия, поскольку модели мягких игрушек могут часто меняться, а, следовательно, необходимо менять и структуру производство, особенно если речь идет об индивидуальных заказах.

Конечно, такая система технологического процесса поможет организовать производства, но важно также определится с основными частями производственного процесса. Производственная структура проектируемого предприятия не слишком сложна, особенно если учесть разработанную многоуровневую систему кодов, которая было описана ранее.

Данное предприятие предполагают создать производственную структуру используя производство с законченным циклом, т.к. изделие проходит весь цикл обработки от поступления сырья до изготовления готовой продукции и ее сбыта.

Организация производства призвана установить между процессами труда, средствами труда и предметами труда определенную взаимосвязь, которая выражается через временной и пространственный факторы. Основываясь на этом, при построении процесса производства мягкой игрушки наилучшим образом подойдет поточное производство.

От правильной и рациональной организации производственного процесса зависят результаты производственно–хозяйственной деятельности проектируемого предприятия, экономические показатели его работы: оборачиваемость оборотных средств; длительность производственного цикла; себестоимость продукции; прибыль и рентабельность и др.

Поэтому при разработке технологии производства для обеспечения ее максимальной экономичности в основу должна закладываться рациональная технологическая последовательность операций, широкое использование достижений науки и техники, максимальная механизация и автоматизация производственная процессов, применение передовых форм организации поточного производства, типизация технологических процессов изготовления различных видов изделий, унификация технологической оснастки и др. Выбранная из множества возможных вариантов оптимальная технология обеспечивает выработку продукции с заданными свойствами при наименьших затратах времени и материальных ресурсов.

Ориентируясь на это, составим общую схему технологического процесса, которая будет соблюдать логический порядок производственного процесса.

Сборочный цех (набив игрушки, соединение всех составных частей в единую игрушку)

Швейный цех (пошив составных частей игрушки).

Цех подготовки (глажки) и раскройки полотен ткани на составные части игрушки

Склад сырья и материалов (ткань, набивочный, фурнитура и т.д.)

Склад готовой продукции

Рис. 2.3. **Схема технологии пошива мягкой игрушки**.

Эта схема представляет общую картину превращения предметов и средств труда в готовую продукцию. Для того, что бы данная схема работала необходимо иметь оборудование и умело распределять его.

Предполагается, что склад не большое помещение, на котором имеются стеллажи и складское оборудование для хранения ткани и фурнитуры. В данном случае мы имеем дело с обычными стеллажами для рулонов ткани, набивочного материала и необходимой для оформления фурнитуры. Такое оборудование располагается по всему периметру склада, оптимально заполняя площадь склада.



Рис. 2.4. **Оборудование для складского помещения.**

Далее ткань попадает в цех подготовки материала, там происходит глажка ткани, и подготовка ее к раскрою. На этой стадии используют промышленные гладильные столы, которые являются незаменимым оборудованием в швейном производстве, т.к. перед раскроем необходимо разгладить ткань. На предприятии по пошиву мягких игрушек можно использовать следующее оборудование по разглаживанию тканей:



Рис. 2.5.**Оборудование для отглаживания ткани.**

Такое оборудование позволяет не только отгладить ткань, дополнительно просушивать текстильные изделия, лучше разглаживать морщины. Гладильный стол компактно рационально сконструирован, оснащён держателем для проводов утюга и дополнительной подставкой для мелких частей изделия. Предполагается на будущем предприятии иметь 3 таких стола, а число рабочих в смену равно количеству столов.

Далее необходимо раскроить ткань, для этого используют передвижные раскройные машины с дисковым ножом, на производстве преднамеренно не используют больших раскроечных станков, т.к. ассортимент всегда меняется и такое оборудование помогает легко перестроить раскрой. Для того что бы соблюдать сопряженность необходимо на будущем предприятии иметь 5 таких станков, при этом предполагается, что на одной машине работает один рабочий.



Рис. 2.6. **Раскроечное оборудование**.

После раскроя наступает важнейшая стадия производства – пошив. Пошив составных частей производится при помощи производственных машин, они имеют следующий вид:



Рис. 2.7. **Швейное оборудование.**

Также ориентируясь на сопряженность мощностей, предполагается иметь на предприятии 6 швейных машин (одна машина в запасе).

После того как сшиты все составные части игрушки происходит набивка. Набивка на проектируемом предприятии предполагается вручную. После набивки составные части соединяются, это происходит на тех же машинах что и пошив составных частей. Затем, на последней стадии производства происходит приобретение игрушки конечного потребительского вида. Заготовка подвергается отделке и маркировки. Отделка подразумевает конечное оформление игрушки (прошивание глазок, носа и т.д.), она также предполагает ручной труд. На этом само производство заканчивается, и продукция поступает на склад.

Описывая технологию производства позволило проникнуть в суть предприятия. Теперь, ориентируясь на технологию, можно формировать производственную структуру опираясь на известные стадии производства.

**Раздел 3. Производственная структура предприятия.**

Для проектируемого предприятия необходимо свою производственную структуру.Под **производственной структурой предприятия** будем понимать — это пространственная форма организации производственного процесса, которая включает состав и размеры производственных подразделений предприятия, формы их взаимосвязей между собой, соотношение подразделений по мощности (пропускной способности оборудования), численности работников, а также размещение подразделений на территории предприятия.

Производственная структура предприятия отражает характер разделения труда между отдельными подразделениями, а также их кооперированные связи в едином производственном процессе по созданию продукции. Она оказывает существенное влияние на эффективность и конкурентоспособность предприятия. Состав, размеры производственных подразделений, степень их пропорциональности, рациональность размещения на территории предприятия, устойчивость производственных связей влияют на ритмичность производства и равномерность выпуска продукции, определяют издержки производства и, следовательно, уровень чистого дохода предприятия.

В процессе организационного планирования предприятия по пошиву мягких игрушек формируется организационная структура предприятия, направленная на установление четких взаимосвязей между его отдельными подразделениями: определяются количество и размер цехов, их взаимоподчиненность, размеры и организационная структура обслуживающих и управленческих подразделений (маркетинга, материального обеспечения, сбыта и т.д.), а также администрации.

План производства должен соответствовать мощности предприятия - объему или количеству единиц продукции (услуг, работ) которые можно изготовить за определенный период. Номинальная мощность достигается в нормальных рабочих условиях с учетом установленного оборудования, перерывов в работе, простоев, праздничных дней, времени технического обслуживания оборудования и количества смен.

Необходимая по плану мощность предприятия может быть достигнута как за счет использования внутренних резервов, так и путем введения дополнительных фондов. Для установления максимальной мощности проектируемого предприятия необходимо:

• прогнозировать спроса и степени проникновения на рынок мягких игрушек;

• наличие требующихся ресурсов, сырья и материалов;

• определить тип производства (единичное, серийное, массовое);

• определить особенность и неповторимость мягкой игрушки;

• применять высокопроизводительное оборудование;

Формирование производственной структуры предприятия помогает достигнуть определенных мощностей. А пока предприятие находится на стадии внедрения, по плановой оценки, предприятие должно иметь производственную мощность не менее 120 штук в день. Для обеспечения такой мощности фирма должно использовать импортное оборудования, а также для обеспечения высокого качества выпускаемой продукции. Оборудование, которое предполагается использовать дает возможность перспективного роста мощности предприятия.

Для деятельности проектируемой фабрики предполагается арендованное помещение с производственным помещением. В настоящее время найти производственное помещение в г. Иванове не предоставляет большого труда, т.к. многие текстильные фабрики закрылись или предоставляют помещения для аренды.

Общая площадь помещений должна составить приблизительно 52 кв. м., в том числе офисное помещение площадью 10 кв.м. Рассмотрим более подробно схему технологического процесса:

**Технология производства**

**Производственная структура**

**Основное производство**

Формирование запасов материала

(ткани, набивочного материала, **Вспомогательное производство**

фурнитуры).

Ведущее оборудование: стелажи,

тара разных форм Склад материалов и фурнитуры

Приемка ткани из складских помещений.

Ведущее оборудование: тара

Разглаживание принятой ткани.

Ведущее оборудование: гладильный стол

Раскройка ткани на составные части игрушки.

Ведущее оборудование: раскроечный станок.

Набивка составных частей изделия.

Ведущее оборудование: ручной труд.

Прошив составных частей игрушек.

Ведущее оборудование: производственный швейный станок.

Соединение составных частей изделия.

Ведущее оборудовании: производственная швейная машина

Отделка игрушки.

Ведущее оборудование: ручной труд.

Транспортировка на склад

готовой продукции. **Вспомогательное производство.**

Ведущее оборудование:

Транспортное средство.

Рис. 3.1. **Схема технологического процесса проектируемого предприятия.**

Т. о. мы наглядно видим производственную структуру предприятия, совокупность основных и вспомогательных подразделений, обеспечивающих переработку входа и выхода в систему. Данная схема дает представления о возможностях построения подразделений, а так же отражает специфику технологии и материальные потоки в производстве мягкой игрушки.

Необходимо заметить, что данная схема отражает непосредственно производственный процесс, т.к. на предприятии происходят еще ряд процессов, которые не включаются в непосредственный производственный процесс (например, художественная разработку будущих изделий).

Данная схема наглядно показывает откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий, каким образом они перерабатываются в готовую продукцию. Осуществляя все стадии производства необходимо забывать и о контроли качества.

Теперь зная технологический процесс необходимо спланировать численный состав, учитывая количество и мощность оборудования. Попробуем обосновать численность рабочих в проектируемой фабрике мягких игрушек «Мягкое счастье». Сведем данные в таблицы.

Таблица 3.1.

**Обоснование численности рабочих проектируемой фабрики мягких игрушек «Мягкое счастье».**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Технологическая стадия** | **Ведущее оборудование, ед.** | **Норма обслуживания, апп./чел.\*см.** | **Режим работы: кол-во смен, длительность смены** | **Явочная численность в смену, чел** |
| Приемка ткани из складских помещений  Разглаживание принятой ткани.  Раскройка ткани на составные части игрушки  Прошив составных частей игрушек.  Набивка составных частей изделия  Соединение составных частей изделия  Отделка игрушки. | Тара (кол-во зависит от объема материалов).  Гладильные столы – 4.  Раскроечный станок – 6.  Швейная машина – 6.  Ручной труд (3 человека).  Швейная машина – 4.  Ручной труд (2 человека) | -      2    2,4      3    -    2      - | 2    2      2    2    2    2    2 | 1  3  5  4  3  4  2 |
| **Итого:** | 20 (не учтены тара и ручной труд). | 9,4 | 14 | 22 |

Теперь необходимо рассчитать несколько видов численности и понять сколько будет составлять списочная численность на проектируемом предприятии. Для этого составим следующую таблицу.

Таблица 3.2.

**Расчет численности рабочих проектируемой фабрики «Мягкое счастье».**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование структурного подразделения и технологической стадии производства** | **Режим работы структурного подразделения: количество смен** | **Явочное число рабочих в смену** | **Явочное число рабочих в сутки** | **Штатная численность рабочих** | **Списочная численность рабочих** |
| **Основное производство**  Приемка ткани из складских помещений  Разглаживание принятой ткани.  Раскройка ткани на составные части игрушки  Прошив составных частей игрушек.  Набивка составных частей изделия  Соединение составных частей изделия  Отделка игрушки. | 2    2    2    2    2    2    2 | 1  3  5  4  3  4  2 | 2  6  10  8  6  8  4 | 2  6  10  8  6  8  4 | 2,6  7,8  13  10,4  7,8  10,4  5,2 |
| **Итого основное производство:** | 14 | 22 | 44 | 44 | 57 |
| **Вспомогательное производство**  Формирование запасов материала  Транспортировка на склад готовой продукции | 1  1 | 2  3 | 2  3 | 2  3 | 2,6  3,9 |
| Итого вспомогательное производство | 2 | 5 | 5 | 5 | 7 |
| **Всего на предприятии:** | 16 | 27 | 49 | 49 | 64 |

Т.о. из таблицы видно, что списочная численность рабочих в производстве составляет 64 человека.

**Раздел 4. Организационная структура управления предприятием.**

Данный раздел предназначен для проектировки организационной структуры управления будущей фабрики мягких игрушек «Мягкое счастье», в рамках которой обеспечивается механизм функционирования предприятия.

**Организационная структура управления**  **(ОСУ)** – это совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. А так же структура управления организацией - совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Структура системы управления является формой разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение поставленных целей организации.

Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

При проектировании ОСУ будем учитывать не только технологические, экономические, информационные, административно-организационные характеристики и связи, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, но также социально-психологические, которые в меньшей степени поддаются формализации.

Сложность выбора организационной структуры состоит в том, что нельзя просто выбрать наилучший вариант построения. Для каждой организации необходимо создавать свою ОСУ. При этом необходимо ориентироваться на научную базу и известные методики формирования ОСУ. Выделяют следующие методы организационного проектирования:

* Метод аналогий;
* Экспертно-аналитический метод;
* Метод структуризации целей;
* Метод организационного моделирования.

При проектировании ОСУ мы выберем метод аналогий. При помощи него применяются организационные формы управления, которые оправдали себя в организациях со сходными характеристиками. Однако будем учитывать специфику будущего предприятия. А также попытаемся создать такую ОСУ, при которой не было бы лишних звеньев управления, система была бы мобильной, т.к. предполагается расширении дальнейшей деятельности, а так же она должна быть такой, что бы можно было бы обеспечить реализацию стратегий предприятия.

Организационная структура зависит от размера предприятия, объема его производственной и сбытовой деятельности, характера выпускаемой продукции и технологии, масштабов экспортной и импортной деятельности.

Также организационная структура тесно связанна с принятой организационно-правовой его формой, остановимся более подробно на этом. Для того что бы легче было сформировать ОСУ проектируемой фирмы, разберемся с организационно правовой формой предприятия. Как говорилось в предыдущем разделе, фабрика «Мягкое счастье» будет создано в форме **общества с ограниченной ответственностью**. Органами управления ООО «Мягкое счастье» будут являться: общее собрание учредителей. Общее собрание Учредителей является высшим органом управления. ***Текущей деятельностью ООО руководит генеральный директор***, который решает главную задачу: обеспечение охраны капитала учредителей и его приумножение. Генеральный директор осуществляет практическое выполнение решений собрания учредителей в области инвестирования средств, развития производства, капитального строительства, материально- технического обеспечения, сбыта и реализации продукции и другие вопросы хозяйственной и социальной жизни работающих.

При проектировании ОСУ фабрики «Мягкое счастье» вначале попробуем осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки, с учетом основных направлений деятельности организации. Мы попытаемся наложить проектируемую ОСУ на уже известную структуру производства и сформируем систему снизу вверх.

Таким образом, мы сформируем линейную ОСУ.

Генеральный директор

Начальник производства

Начальник склада (материалов и готовой продукции)

Явочная численность – 2 человека; Сменность- 2 смены

Начальник смены (глажка, раскрой, пошив) –

Явочная численность – 22; Сменность – 2 смены

Направление производственного процесса.

**Рис. 4.1. Линейная организационная структура управления проектируемой фабрики мягких игрушек «Мягкое счастье».**

Теперь при помощи спроектированной линейной ОСУ сформируем функциональные службы аппарата управления будущего предприятия. Схема представленная на рис. 2.3. является некоторым «скелетом», для жизни которого необходимо дополнить его функциональными составляющими. Для этого построим линейно-функциональную ОСУ, которая поможет определиться с линейными и функциональными связями, а так же горизонтальными и вертикальными.

**Функциональные службы**

**Низовой**

**уровень**

**управления**

**Высший уровень**

**управления**

управления

**Генеральный директор**

Главный бухгалтер

Начальник производства

Директор по продажам

Главный маркетолог

Директор художественного отдела

Главный механик

Начальник смены 1

Начальник смены 2

Начальник складского хозяйства

**Исполнители:**

* Работники вспомогательного производства (работники склада, транспортировки ткани и готовой продукции).
* Работники основного производства (все работники производственного цикла).

Управляемая подсистема

Линейные связи;

Управляющая подсистема

Функциональные связи.

Функциональные службы

**Рис.4.2. Линейно-функциональная ОСУ проектируемой фабрики мягких игрушек «Мягкое счастье».**

Проектируемая организационная структура является линейно-функциональной. Основу линейно-функциональных структур составляет принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации, по которым на каждом уровне управления формируются функциональные службы.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

1) наличие профессионалов в подготовке управленческих решений и их

ответственность;

2) соблюдение принципа единоначалия.

Линейно-функциональных структур управления наиболее эффективно для проектируемой фабрики «Мягкое счастье», т.к. задачи и функции аппарата управления носят достаточно устойчивый, редко меняющийся, стандартный характер. Достоинства таких структур проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства.

Недостатком линейно-функциональных структур управления является увеличение времени движения информации, что влияет на скорость и своевременность принятия управленческих решений. Однако данный недостаток не является существенным для проектируемого фабрики, так как при небольших масштабах предприятия и малом числе уровней иерархии управления использование линейно-функциональной структуры не окажет заметного влияния на увеличение времени движения информации.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для проектируемого предприятия использование линейно-функциональной структуры управления является наиболее рациональным.

Определившись с наличием всех связей управления, необходимо обосновать количество уровней управления, образующих организационную структуру проектируемой фабрики.

**Уровень управления** – это единство всех звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена (вершины) ОСУ. Проведем оценку рациональности ОСУ проектируемого предприятия. Данные сведем в таблицу. Для этого построим таблицу, которая поможет разобраться с рациональностью выбранных уровней управления.

Таблица 4.1.

**Оценка рациональности ОСУ проектируемого предприятия.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Номер п.п.** | **Уровень управления** | **Норма управляемости** | **Фактическое соотношение «руководитель-подчиненный».** | | **Отклонение** | |
| **Абсолютное (+;-)** | **Относительное % (+;-)** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | 5 | 6 |
| ***Линейная ОСУ.*** | | | | | | |
| 1. | **Низовое звено управления**   * 1. Начальник смены 1   2. Начальник смены 2 | 1/20  1/20 | 1/22  1/22 | - 0,0045  - 0,0045 | | 90,91  90,91 |
| 2. | **Среднее звено управления**  2.1. Начальник производства | 1/2 | 1/2 | 0,0000 | | 100,00 |
| 3. | **Высшее звено управления**  3.1. Коммерческий директор | 1/8 | 1/7 | 0,0179 | | 114,29 |
| ***Функциональные службы.*** | | | | | | |
| 4. | Главный бухгалтер | 1/3 | 1/2 | 0,1667 | | 150,00 |
| 5. | Директор художественного отдела | 1/3 | 1/4 | -0,0833 | | 75,00 |
| 6. | Главный механик | 1/2 | 1/2 | 0,0000 | | 100,00 |
| 7. | Директор по продажам | 1/4 | 1/5 | -0,0500 | | 80,00 |
| 8. | Главный маркетолог | 1/3 | 1/2 | 0,1667 | | 150,00 |
| 9. | Начальник складского помещения | 1/3 | 1/5 | -0,1333 | | 60,00 |

Для того что бы проектируемое предприятие нормально функционировало необходимо, что бы рабочие всех звеньев знали свои права и обязанности. Для этого существуют должностные инструкции. Они необходимы для того, чтобы каждый сотрудник отчетливо понимал свою роль в компании, свои права, полномочия и должностные обязанности. Должностные инструкции определяют роль сотрудника и его ответственность перед компанией. Должностные инструкции необходимы для обеспечения эффективного функционирования предприятия. Должностные инструкции генерального директора, главного бухгалтера, директора по продажам, главного механика, главного маркетолога, начальника складского помещения, начальника производства и директора художественного отдела можно увидеть в приложении.

**Раздел 5. Выбор и обоснование стратегии развития организации.**

Для данного раздела необходимо проработать материалы стратегического менеджмента. **Стратегический менеджмент** распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании. **Стратегия** - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Для эффективного управления проектируемого предприятия менеджер должен быть стратегом, в данном случае стратег – руководитель, имеющий все необходимые полномочия и ресурсы для реализации своей стратегии. Стратегические решения чаще всего основаны на интуиции и опыте стратега, потому, что рассчитать логически все возможности и варианты развития ситуации конкурирования даже в военном противоборстве невозможно. Для расширения опыта и знаний стратега, возможно привлекать "советников" (группа по разработке и анализу возможностей и стратегий).

Основные элементы, которые необходимо учесть в разработке стратегического менеджмента проектируемой фабрики «Мягкое счастье»:

1. Стратегический менеджмент организации есть выход рационального процесса планирования.
2. Главные компоненты процесса стратегического менеджмента включают анализ внутренней среды, определение назначения компании, ее главных целей, выбор стратегии развития, основываясь на ее сильных и слабых сторонах, а также внешней конъюнктуре.
3. Стратегический менеджер должен быть хорошо образован, информирован, искусен в управлении собственным временем и энергией, а также быть хорошим политиком, гибким экспертом, обладать повышенной стрессоустойчивостью и работоспособностью.
4. Стратегический менеджмент пронизывает всю компанию от рядового менеджера до генерального директора.
5. Стратегический менеджмент также строит управление связями между всеми уровнями организации.

В разделе попробуем разработать миссию, цели, дерево целей и определим стратегию развития проектируемой фабрики.

Для разработки стратегии будущей фирмы «Мягкое счастье» мы должны задать себе (как предполагаемые руководители): как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь. Для того чтобы четко и обоснованно ответить на эти вопросы мы должны ясно представлять себе характер деятельности фирмы на сегодняшний день. Однако, т.к. предприятие находится на стадии внедрения, поэтому нам надо продумать возможные потребности компании на 5-10 лет вперед. Ответ на вопрос «Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?» определить курс, который должна взять фирма, и поможет выработать сильную индивидуальность фабрики.

То, что компания собирается делать и чем она хочет стать, в общем смысле является миссией фирмы. Устанавливая миссию фабрики «Мягкое счастье» мы определяем сферу деятельности компании. Именно то, что мы видим относительно места своей компании на рынке, и является стратегическим видением. Развивая и обнародуя миссию и стратегическое видение, мы ознакомим сотрудников со смыслом цели и убедительно объясним направление будущего развития.

Определимся с понятием миссия. Существует огромное количество определений мисси. Рассмотрим некоторые из них:

**Миссия** — одно из основополагающих понятий стратегического управления.

**Миссия организации** – выражение ее философии и смысла существования.

Филип Котлер называет **миссию компании** "невидимой рукой", которая направляет и организует коллективную работу служащих ее отделений в разных географических регионах.

**Миссия предприятия** - генеральная цель организации, характеризующая, что представляет собой организация, зачем она существует и каково ее единственное в своем роде место.

Мы, несмотря на огромное количество понятий, в данном разделе будем придерживаться следующего определения миссии:

***Миссия проектируемого предприятия*** – представлена в виде отдельных утверждений, которые являются неким кодексом организации и определяют ее экономическую, социальную и управленческую «философию», экономический критерий прибыльности, производственную деятельность и качество товара, стиля поведения внутри организации, подбор и расстановка кадров и, наконец, такое понятие как имидж.

Попробуем определится с миссией проектируемого предприятия. Для этого необходимо сконструктуировать следующую модель:

надо

Миссия

хочу

могу

Рис. 5.1. **Модель конструирования миссии на проектируемом предприятии.**

Итак, мы будем рассматривать миссию, ориентируясь на 3 составные части (оси):

* Ось «надо» - отражает потребность рынка;
* Ось «могу» - определяет возможности компании;
* Ось «хочу» - представляет собой философию бизнеса (ожидания, ценности, принципы).

Из этой схемы можно сделать вывод о том, что нам необходимо так сформировать миссию, что бы добиться компромисс между потребителем рынка и возможностями и желаниями предприятия. Для этого попробуем сформулировать две миссии: в широком и узком смысле.

**1. В широком смысле миссия** — это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия организации определяет ценности и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, каких целей она намерена добиваться. Философия организации определяется на этапе становления организации и редко меняется, тогда как предназначение может меняться в процессе изменений как внутренней, так и внешней среды организации.

Итак, **миссия компании «Мягкое счастье» (в широком смысле):**

«Мягкое счастье», новая быстроразвивающаяся компания, которая посвящает себя: заботится о младших слоях общества, а также о будущем своих клиентов и партнеров; освоению новых областей в своей сфере; развитию способностей детей, изменению мира, в котором мы живем.

Мы идем вперед с энтузиазмом, оптимизмом, терпением, энергией и приверженностью делу. Мы объединяем усилия для улучшения жизни наших клиентов, восстанавливая утраченное ощущение детства и беззаботности. Мы вселяем уверенность в будущее нашим клиентам и их семьям. Мы восстанавливаем надежду, веру в отечественную продукцию, самоуважение и желание жить.

Нашими клиентами являются местные и российские семьи, а также коммерческие предприятия, которые разделяют наши взгляды. Мы предполагаем, что они считают нас партнерами по предоставлению наилучших товаров. Наша репутация основана на быстром реагировании на потребность клиентов, высоких стандартах и эффективной системе обеспечения качества. Наши отношения с клиентами открытые и созидательные.

Наш подход к проблеме российской игрушки является гарантом исполнения наших обязательств перед инвесторами, позволяя получить хорошие экономические результаты деятельности за счет постоянного увеличения прибыли.

Нашим наиболее ценным капиталом являются люди. Мы обеспечиваем каждому служащему на фабрике профессиональный рост и продвижение.

Мы гордимся тем, что делаем и преданны нашей компании. Мы поощряем работу в командах и создаем благоприятную атмосферу для продуктивного сотрудничества во всех сферах.

Фабрика по пошиву мягких игрушек «Мягкое счастье» - компания, которая объединяет людей, разделяющих эти взгляды.

**2. В узком понимании миссия** — это определение того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия должна раскрывать смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Обычно миссия формулируется в двух вариантах. Короткий вариант миссии представляет собой 1—2 коротких предложения — брэндовый слоган организации, направленный прежде всего на формирование имиджа организации в обществе.

Попробуем сформировать **миссию фабрики «Мягкое счастье» в узком понимании:**

**«Мы дарим людям искреннее тепло мягкого счастья».**

Такая формулировка служит девизом фабрики по производству мягких игрушек «Мягкое счастье».

Правильно определенная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Для выбора стратегии развитии организации так же важно определиться с целью компании. Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным планам работы, с помощью которых можно достичь успеха. Заданная цель заключает в себе ряд желаемых результатов, для достижения которых требуется определенные усилия и организационные действия. Стремление перейти от существующего положения к желаемому заставляет фирму быть более изобретательной, улучшать свои финансовые показатели и деловую репутацию, что потребует сосредоточения всех возможностей фирмы. Сложные, но достижимые цели помогают компании защититься от обольщения достигнутыми результатами, колебаний, внутрифирменного беспорядка и обеспечивают сбалансированность в работе фирмы. Другими словами для достижения хороших результатов проектируемой фабрики необходимо поставить хорошие цели.

Планируемые цели могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными. Первые направлены на немедленное получение желаемых результатов, вторые – заставляют задумываться над тем, что необходимо предпринять сейчас, чтобы укрепить положение фирмы и улучшить показатели работы в долгосрочной перспективе. Нам необходимо выбрать между достижением краткосрочных или долгосрочных целей. Как будущие руководители, мы должны без раздумий отдать предпочтение долгосрочному планированию. Ведь очень в редких случаях компания процветает, если ее менеджер ставит под удар будущее фирмы ради сегодняшнего благополучия.

Теперь зная общее понимания целей развития предприятия, попробуем разработать главную, общую цель организации, которая будет определять ее дальнейшее существование. Безусловно, получение прибыли для фабрики «Мягкое счастье» является наиважнейшей задачей, но т.к. коммерческая деятельность предполагает максимизацию прибыли, то формирование общей цели предприятия будем исходить из этого.

Итак, **главной** целью для выработки направления деятельности и прогресса компании «Мягкое счастье» выступает следующее:

**Мы должны занять устойчивую нишу на рынке мягких игрушек, создавая конкурентоспособный товар.** Существуют два типа целей: финансовые и стратегические. Как мы определили ранее, финансовые цели обязательны, так как при нехватке финансовых средств компания может остаться без ресурсов, необходимых для роста и процветания. Для проектируемого предприятия наиболее важными являются стратегические цели, направленные на укрепление конкурентных позиций компании на рынке. Финансовые цели предполагают увеличение таких показателей, как объем прибыли, отдача от инвестиций, приток наличности и т.д. Конечно эти показатели требуют особого внимания. Для предприятия «Мягкое счастье», ориентируясь на главную ее цель, стратегические цели относятся к конкурентоспособности фирмы и направлены на обеспечение высоких темпов роста, чем в среднем по отрасли, на увеличение доли рынка, на улучшение качества продукции и предоставляемых услуг по сравнению с конкурентами, на достижение низкого уровня издержек, на улучшение репутации фирмы.

Таким образом, при определении цели надо иметь в виду не только достижение хороших финансовых показателей, но и долгосрочное развитие бизнеса и действия по усилению конкурентоспособности фирмы.

Цели и стратегии развития предприятия должны быть согласованны со спецификой отрасли, барьерами и конкуренцией на рынке. Привлекательность отрасли и уровень конкуренции – существенные факторы, определяющие стратегию. Оценка компанией этих факторов непосредственно влияет на то, какую позицию ей надо занимать на рынке, и какой будет стратегия конкурентной борьбы. Таким образом, разрабатывая стратегии развития надо вести себя как студенты, постоянно учиться новым приемам и методикам конкурентной борьбы.

Конкретизируем ситуацию для проектируемого предприятия. Фабрику по пошиву мягких игрушек можно отнести к текстильной отрасли, которая находится в стране на низком уровни, однако данная компания вступает в отрасль, надеясь на ее развитие. Географическое положение проектируемой фабрики и поддержка государства со стороны формирования текстильного кластера, дает предприятию надежду на прибыльное развитие. Если брать конкретную совокупность фирм по пошиву мягких игрушек, то можно говорить о жесткой конкуренции, преодолеть которую не так то просто. Именно поэтому главной целью предприятия является завоевания доли рынка и дальнейшее развитие компании.

Теперь зная главную цель, мы можем создать так называемое «дерево» целей, которое поможет понять, как мы будем достигать ее. **«Дерево» целей** – это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево.

Метод «дерева» целей ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы формирования иерархических структур.

Попробуем создать дерево целей для проектируемой фабрики «Мягкое счастье». Для начала определим подцели 1-го уровня.

**Занять устойчивую нишу на рынке мягких игрушек**

**ЦЕЛИ 1-го УРОВНЯ**

5. Разработка конкурентоспособной продукции

1. Организация эффективного маркетинга

8. Обеспечение бесперебойной и технически правильную эксплуатацию и надежную работу приборов и оборудования

6. Налаживание оптимальной системы сбыта

4. Создание эффективной системы управления

2. Создание необходимого производственного потенциала

7. Создание бесперебойной работы документооборота

3. Организация финансового планирования

Рис. 5.2. **1-й уровень дерева целей.**

Теперь необходимо развить цели первого уровня и создать декомпозицию второго уровня. Для этого необходимо развить каждую цель на более конкретные задачи.

**1. Организация эффективного маркетинга**

**1-й уровень**

**Цели 2-го уровня:**

* Изучение потребителя;
* Изучение мотивов потребителей на рынке;
* Анализ рынка предприятия;
* Изучение конкурентов;
* Исследование рекламной деятельности;
* Определение наиболее эффективных способов продвижения товара на рынок;
* Изучение ниши рынка.

**2. Создание необходимого производственного потенциала**

**1-й уровень**

**Цели 2-го уровня**:

* Обеспечение производства необходимыми основными средствами;
* Внедрение прогрессивной технологии и материалов;
* Совершенствования кадрового состояния, потенциала;
* Совершенствование информационной составляющей;
* Достижение высокого уровня организации труда.

**3. Организация финансового планирования**

**1-й уровень**

**Цели 2-го уровня:**

* Разработка финансовой политики;
* Оперативное управление финансами;
* Выявление потребностей в капиталовложениях;
* Анализировать альтернативные вариантов удовлетворения этих потребностей;
* Выбрать лучшую альтернативу;
* Распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями инвестирования.

**4. Создание эффективной системы управления**

**1-й уровень**

**Цели 2-го уровня:**

* Совершенствование структуры управления предприятия;
* Автоматизация управления;
* Создание комплекса организационно-управленческого документооборота;
* Формирование и постоянное совершенствование организационной структуры управления, связанное с уточнением количества подразделений и функциональных органов управления.

Рис. 5.3. **Декомпозиция 1-го уровня «дерева» целей (2-й уровень).**

**Цели 2-го уровня:**

* Следить за спросом на рынке для создания востребованного продукта;
* Создания игрушки отвечающей всем стандартам качества;
* Расширение ассортимента в зависимости требования рынка;
* Разработать оптимальную систему ценообразования.

**5. Разработка конкурентоспособной продукции**

**1-й уровень**

**6. Налаживание оптимальной системы сбыта**

**1-й уровень**

**Цели 2-го уровня:**

* Определить критерии эффективности управления сбытовой деятельностью на предприятии;
* Предложить инструментарий эффективного управления процессами сбыта;
* Разработать методику эффективного управления сбытовой деятельностью;
* Выработать практические рекомендации по повышению эффективности.

Рис. 5.3. **Декомпозиция 1-го уровня «дерева» целей (2-й уровень).**

Цели 1-го уровня: обеспечение бесперебойной и технически правильную эксплуатацию и надежную работу приборов и оборудования, а так же создание бесперебойной работы документооборота не имеют декомпозиции.

Для того что бы «дерево» целей заработало, а не просто осталось на бумаги, необходимо разнести цели по сферам деятельности и закрепить их за исполняющими лицами. Достижение целей предприятий не должно противоречить компетенции и должностным инструкциям работника. В этом нам поможет организационная структура организации.

**Генеральный директор**

Разработка финансовой политики;

Оперативное управление финансами;

Выявление потребностей в капиталовложениях;

Анализировать альтернативные вариантов удовлетворения этих потребностей;

Выбрать лучшую альтернативу;

Распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями инвестирования;

Организация системы управления труда.

**Директор художественного отдела:**

Следить за спросом на рынке для создания востребованного продукта;

Создания игрушки отвечающей всем стандартам качества;

Расширение ассортимента в зависимости требования рынка;

Разработать оптимальную систему ценообразования

**Главный механик**

Обеспечение бесперебойной и технически правильную эксплуатацию и надежную работу приборов и оборудования

**Начальник смены 1,2**

Эффективное управление работниками предприятия;

Мотивация их труда;

Слежение за качеством продукции;

Налаживание дисциплины работников.

**Начальник производства:**

Обеспечение производства необходимыми основными средствами;

Внедрение прогрессивной технологии и материалов;

Совершенствования кадрового состояния, потенциала;

Совершенствование информационной составляющей;

Достижение высокого уровня организации труда

**Директор по продажам:**

Определить критерии эффективности управления сбытовой деятельностью на предприятии;

Предложить инструментарий эффективного управления процессами сбыта;

Разработать методику эффективного управления сбытовой деятельностью;

Выработать практические рекомендации по повышению

**Главный маркетолог**

Изучение потребителя;

Изучение мотивов потребителей на рынке;

Анализ рынка предприятия;

Изучение конкурентов;

Исследование рекламной деятельности;

Определение наиболее эффективных способов продвижения товара на рынок;

Изучение ниши рынка.

**Главный бухгалтер**

Обеспечение бесперебойной работы документооборота

**Начальник складского хозяйства**

Организация работы складского хозяйства

Рис. 5.4. **Распределение целей предприятия по служащим.**

Зная миссию и цели проектируемой фабрики «Мягкое счастье» можно преступить к разработке стратегии предприятия. Цель-это результаты, а стратегия означает их достижение. Действительно, стратегия- это инструмент менеджмента для выполнения задач, как стратегических и финансовых. Для того что бы разработать стратегию, необходимо хорошо знать все стороны компании, поэтому стратегию будем формировать внутри организацию. Стратегия компании состоит из запланированных действий (намеченная стратегия) и необходимых поправок в случае непредвиденных обстоятельств (незапланированные стратегии). Попробуем составить план запланированной стратегии для фабрики «Мягкое счастье».

Существует огромное множество стратегий развития организации, ориентируясь на них, создадим **комплекс собственных стратегий**:

**Стратегия роста:**  После внедрения на рынок, предполагается увеличить мощность производства до 300-400 игрушек в день.

**Ассортиментная стратегия:** Расширить ассортиментный ряд до 400-500 видов игрушек (на стадии внедрение предполагалось 150 видов). Ассортимент следует строить на основе потребностей рынка. Осуществлять серьезную проверку компонентов продукции с целью обеспечения высокого качества и достойной привлекательности для клиентов до запуска новых товаров в массовое производство.

**Стратегия строительства и размещения фабрики мягких игрушек:**

В случае расширения производства необходимо размещать производство только на территории удобной для поставки сырья и в регионах развития текстильной промышленности. Расширение хоть и предполагается, но географическое местоположение не меняется (расширение происходит в пределах города Иваново).

**Производственная стратегия:** Установить строгие требования (стандарты) к товару, прямо связанные с технологией производства и работой фабрики. Строить свои отношения с поставщиками на взаимовыгодной производственной основе, чтобы быть уверенным в поставке сырья высокого качества. Разрабатывать оборудование и производственные системы, которые позволяли бы улучшить возможности фабрики «Мягкое счастье».

**Стратегия продвижения товаров:** Укрепить имидж компании «Мягкое счастье» в областях качества и всеобъемлющей выгоды для клиентов, используя средства массовой информации для рекламы и стимулирование системы сбыта.

Стратегия подбора и подготовки персонала: Предлагать ставки заработной платы, справедливые и не дискриминационные; учить искусству работать; поощрять как индивидуальную работу, так и работу в команде; предлагать возможность служебного роста. Найм на работу служащих, обладающих хорошими производственными навыками и честностью, и обучение их работе на пользу клиентам. Обеспечить тщательную подготовку персонала, что бы максимально удовлетворять требования клиента.

**Социальная стратегия**: Предполагается при помощи игрушек развивать благосостояние общества, учить детей теплу и нежности. А так же предполагается разработка в социальной сфере поддерживающих образовательных программ для работающих студентов. Предполагается вторично перерабатывать отходы, заботясь о ресурсах страны.

Итак, разработка стратегического видения и миссии компании, установление целей и выбор стратегии – главные задачи по выбору направления развития компании. Они планируют, в каком направлении движется организация, ее кратко- и долгосрочные цели, а так же те шаги и действия, которые будут предприниматься в достижении намеченных результатов.

**Раздел 6. Оперативное управление предприятием.**

Необходимо постоянно помнить, что кроме стратегического в организации существует оперативное управление, которое занимается использованием существующей стратегической позиции организации с целью достижения ее целей.

В коммерческой организации руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен превратить потенциал фирмы в реальную прибыль. Его действия включают определение общих оперативных задач, мотивацию, руководство и лидерство, контроль как руководителей, так и исполнителей в рамках организации.

Как стратегическое, так и оперативное управление для нормального функционирования фирмы предполагает создание и поддержание определенной организационной архитектоники, подбора и воспитания кадров. Однако эти элементы различны для двух типов управления. Стратегическая архитектоника нацелена на изменения, является гибкой и не имеет жестких структур. Оперативная архитектоника устойчива к изменениям, нацелена на эффективность.

Если руководитель, осуществляющий стратегическое управление, стремится к изменениям, склонен идти на риск, имеет навыки управления, освоения новых направлений, то руководитель, осуществляющий оперативное управление, выступает против изменений, не склонен к риску, но компетентен в анализе, координации и контроле сложной деятельности.

**Оперативное управление** предполагает решение всех текущих вопросов, связанных с деятельностью предприятия, управление закупками, сбытом, запасами, производством, финансами и др. Целью является обеспечение бесперебойной, ритмичной и взаимосогласованной работы всех подразделений. Если традиционно под оперативным управлением понимался хаотический процесс экстренного реагирования на возникшую ситуацию, то автоматизация управления и внедрение комплексной информационной системы качественно меняет ситуацию, создавая условия для ведения регулярного менеджмента.

Для проектируемого предприятия важно не только стратегическое управление, но и оперативное. При помощи него осуществляются необходимые функции управления.

Для того чтобы организация эффективно развивалась необходимо осуществлять все функции управления, принято выделять следующие функции управления:

**1. Планирование.** С помощью этой функции определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы. На этом этапе фирма должна определить, каких реальных результатов она может добиться, оценить свои сильные и слабые стороны, а также состояние внешней среды (экономические условия в данной стране, правительственные акты, позиции профсоюзов, действия конкурирующих организаций, предпочтения потребителей, общественные взгляды, развитие технологий). На фабрике «Мягкое счастье» активно учитывается эта функция, пример этого мы видим в стратегическом планировании, а так же предприятие использует финансовое планирование.

**2. Организация.** Эта функция управления формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денежные средства, материалы и т.д.). То есть на этом этапе создаются условия для достижения целей организации. Хорошая организация работы персонала позволяет добиться более эффективных результатов. Т.к. условием современной экономики является ограниченность ресурсов, то фабрике приходится оптимально организовывать свою деятельность. Особенно это касается персонала, руководители компании «Мягкое счастье» уделяют огромное значение человеческому фактору.

**3.Мотивация** - это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников, и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального "роста". При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей. Прежде, чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников. Как уже говорилось ранее на предприятии предполагается активное ведение кадровой политики, а мотивация является ее важнейшей составляющей. На фабрике можно использовать новейшие методы мотивации, например, систему мотивации по грейдам.

**4.Контроль**. Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий. Процесс контроля включает: установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей. Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения. Создавая цели, стратегии предприятия нельзя забывать и о контроле этих процессов.

Для реализации всех этих функций управления на фабрике необходимо использовать большое количество методов управления. **Методы управления** - совокупность способов и приемов воздействия субъекта управления посредством своей дельности на управляемый объект для достижения поставленной цели.

Способы, приемы воздействия субъекта на объект управления (не исключая обратного воздействия объекта на субъект), руководителя на коллектив и коллектива на руководителя.

Методы процесса управления - способы выполнения отдельных операций, процедур, работ, образующих процесс управления. К методам процесса управления относятся:

* правила определения целей;
* методы разработки и оптимизации управленческих решений;
* методы организационно-практической работы по реализации управленческих решений;
* методы прогнозирования и планирования, организации регулирования и контроля и т.д.

Методы управления классифицируются по многочисленным признакам. Так, выделяют методы прямого и косвенного воздействия. При использовании первых предполагается непосредственный результат воздействия, вторые же направлены на создание определенных условий для достижения конкретных результатов. Можно выделить методы формального и неформального воздействия. Их соотношение отражает характерные черты стиля управления.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных законов, присущих системе управления, а также потребностей и интересов лица или лиц, на кого направлено воздействие. По этому признаку выделяют методы управления:

* организационные (организационно-распорядительные, административные);
* экономические;
* социально-психологические;
* правового регулирования.

Проектируемое предприятие не является исключением и активно принимает все методы управления для повышения эффективности деятельности.

Важнейшим элементом в организации являются информационные потоки. Основные требования к информационному обеспечению управления - это полнота, объективность и оперативность получения и анализа информации.

Т.к. на проектируемом предприятии предполагается в дальнейшем расширять ассортимент, то необходимо будет принять по этому поводу управленческое решение, которые подкреплены информационными потоками.

Генеральный директор

Начало информационного потока о

расширении ассортимента (выпуск

нескольких других серий игрушек).

**Приказ:** предоставить эскизы новых серий игрушек

**Приказ:** предоставить **Приказ:** предоставить **Приказ:** предоставить

Отчет о маркетинговых смету затрат, связанных отчет о необходимом

исследованиях с расширением ассортимента оборудовании

**Отчет** разработанной технологии, по которой будет произведен новый продукт

**Смета** затрат, связанных с расширением ассортимента продукции

**Отчет** об уровне спроса на новый продукт, о выборе рекламной компании и дизайне

**Отчет** о разработанных эскизах для создания новой серии игрушек

Директор художественного отдела

Начальник производства

Главный бухгалтер

Главный маркетолог

Информация о расширении ассортимента продукции

Предложения о рациональной организации производственного процесса

Начальник смены 1,2.

Рис.6.1**. Информационные потоки при принятии решения о расширении ассортимента игрушек.**

Стратегическое и оперативное управления непосредственно связанны друг с другом, можно говорить о таком соотношении: система оперативного управления часть стратегического менеджмента. Это можно доказать на конкретном примере, касающегося проектируемой фабрики «Мягкое счастье». Рассмотрим, ранее приведенную стратегию развития – расширение ассортимента, и как в ней соотносятся стратегический и оперативный менеджмент.

Сущность управления ассортиментом заключается в том, чтобы предприятия предлагали рынку определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей.

Мы считаем, что управление ассортиментом следует рассматривать в двух аспектах: стратегическом и оперативном. Такое рассмотрение основано на одном из методов познания - классификации, т.е. делении объема некоторого исходного понятия на основе определенных признаков объекта. Другими словами, в зависимости от периода, на который принимается управляющее решение и степени влияния на будущее, его можно классифицировать на стратегическое и оперативное.

В соответствии с заданным критерием мы выявили два видовых понятия: стратегическое управление ассортиментом, оперативное управление ассортиментом.

Стратегическое управление ассортиментом предусматривает выбор стратегических направлений деятельности предприятия, учитывающих влияние факторов внешней и внутренней сред. При разработке данного уровня решений применяется инструментарий стратегического управления, направленный на формирование хозяйственного портфеля предприятия.

Под хозяйственным портфелем понимается совокупность отдельных направлений деятельности и продукции предприятия. С помощью стратегического анализа хозяйственного портфеля руководство предприятия выявляет и оценивает различные направления хозяйственной деятельности с целью вложения ресурсов в наиболее прибыльные и сужение или прекращение наиболее убыточных направлений деятельности.

Оперативное управление связано с разработкой производственной программы предприятия (портфеля заказов) на предстоящий плановый период в рамках тех направлений видов деятельности, которые выбраны на этапе разработки стратегических решений.

Производственная программа (портфель заказов) определяет ассортимент и объем выпуска (заказа) продукции в натуральном и стоимостном выражении. При оперативном управлении ассортиментом игрушек будут применятся количественные методы анализа ассортимента и влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Следовательно, исходя из вышеизложенного, мы считаем, что управление ассортиментом заключается в разработке предприятием ассортиментной политики с последующим формированием ассортимента с

помощью стратегических и оперативных инструментов, позволяющих учитывать влияние внутренних и внешних факторов среды предприятия.

Отсутствие ассортиментной политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Принимаемые решения в таком случае основываются на интуиции, а не на трезвом расчете, учитывающем долговременные интересы.

Хорошо продуманная ассортиментная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства предприятия указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации. Отсутствие генерального курса, без которого нет и долгосрочной ассортиментной политики, может привести к неправильным решениям, распылению сил и средств, отказу от запуска изделий в производство, когда на это уже затрачены огромные средства.

Т. о. мы видим, что стратегическое управление очень важная часть управление проектируемой фабрики мягких игрушек, однако, без оперативной части никак не добиться задуманных целей.

**Раздел 7. Идеи дальнейшего развития проектируемого бизнеса в перспективе (инновационный менеджмент)**

Для рыночной экономики характерна конкуренция самостоятельных фирм, заинтересованных в обновлении продукции, наличие рынка нововведений, конкурирующих друг с другом. Поэтому существует рыночный отбор нововведений, в котором участвуют инновационные менеджеры.

Инновационные менеджеры могут действовать в различных организационных структурах (академии наук, вузы, научные общества, исследовательские организации, конструкторские бюро и др.),выполняя функции создания творческих коллективов, поиска и распространения новшеств, формирование портфеля заказов на научные исследования и разработки. Они управляют научными коллективами, занимаются координацией научных исследований и должны обладать качествами традиционного менеджера и ученого исследователя, а также быть квалифицированными экономистами, способными оценить эффективность

нововведений.

Новый сложный этап реформирования экономики России требует подготовки специалистов по инновационному менеджменту, владеющих методами управления научными коллективами, исследованиями и разработками и способных работать на рынке нововведений.

В современных условиях существуют проблемы финансирования инновационной деятельности, проводятся конкурсы грантов. Участие в конкурсе может принести успех при условии правильного оформления конкурсных документов. Поэтому в данном разделе мы будем говорить не столько об инновациях, сколько о новациях, т.е. не учитывая финансовый аспект.

Если рассматривать предприятие (фирму) как систему, можно выделить:

1. Инновации на входе в предприятие (изменения в выборе и использовании сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.);

2. Инновации на выходе с предприятия (изделия, услуги, технологии, информация и др.);

3. Инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической).

Попробуем представить новшества по каждому из видов новаций, ориентируясь на проектируемою предприятия фабрике “Мягкое счастье».

В рамках выполненного при финансовой поддержке РГНФ научно-исследовательского проекта «Формирования эффективной модели управления производственным потенциалом субъектов регионального бизнеса в рыночных условиях», мы рассмотрим как этот проект может помочь в инновационной деятельности проектируемой фабрики «Мягкое счастье».

Создания условий для эффективного функционирования субъектов регионального бизнеса является приоритетной задачей государственных органов власти в любой из циклов функционирования экономики. В кризисный и посткризисный периоды повышается роль государственного регулирования экономики, увеличивается социальная ответственность государства в процессе воспроизводства экономических благ. Преодоление производственного кризиса возможно за счет внедрения в производства новых инновационных и конкурентоспособных продуктов.

Ивановская область является основным центром по производству текстильной продукции. В условиях кризиса региональным органам власти необходимо задать правильный вектор развития и использования производственно-инновационного потенциала с учетом сложившейся специализации региона. Поэтому продукт, который будет производить проектируемое предприятие должен быть не тривиальным, он должен вносить свежую струю в текстильную специализацию региона. По мимо стандартных видов продукции «игрушечного» бизнеса компания «Мягкое счастье» предлагает выполнение индивидуальных заказов для фирм партнеров. В этом есть особенность предприятия. Ведь приоритетным направлением развития текстильной промышленности региона может стать внедрение новых инновационных технологий.

Если данное предприятие будет развиваться совместно с другими текстильными предприятиями края по программе «Формирования эффективной модели управления производственным потенциалом субъектов регионального бизнеса в рыночных условиях», то это даст возможность создания на территории Ивановской области ядра текстильно-промышленного кластера и сформирует основу для развития дальнейшего межотраслевого взаимодействия на территории региона. Доля продукции инновационного характера в объеме продаж возрастет и измениться структура текстильного региона, а продукция компании «Мягкое счастье» может внести вклад в это развития.

К инновационным процессам, которые используются на проектируемом предприятии можно отнести использование системы менеджмента качества (СМК). Функционирование СМК на предприятии способствует не только повышению конкурентоспособности, но и устойчивому развитию предприятия в длительной перспективе, росту экономических, финансовых, экономических и социальных показателей.

Внедрение системы менеджмента качества и её последующая сертификация поможет компании «Мягкое счастье» приобрести ряд стратегических и экономических преимуществ:

* Усовершенствование системы управления и повышение ее эффективности.
* Получение преимущества перед конкурентами при участии в российских и международных тендерах, выставках, торгах.
* Оптимизация документооборота компании, облегчение перехода на электронный документооборот.
* Повышение качества продукции.
* Удовлетворение требований поставщиков о наличии в компании действующей СМК.
* Выполнение условия для получения государственного, военного или любого другого заказа, который финансируется из федерального или местного бюджета.
* Повышение ответственности и дисциплинированности персонала.
* Повышение имиджа и инвестиционной привлекательности компании в глазах иностранных и российских партнеров.
* Повышение имиджа организации в регионе и отрасли, что немаловажно для присутствия на рынке в первых рядах.

Теперь перейдем к следующему инновационному процессу, который предполагается использовать на предприятии «Мягкое счастье». Учитывая современные тенденции. Компания должна понимать, что если ее цель – занять достойную нишу на рынке, то простого освоения уже открытых знаний и информации из внешней среды будет недостаточно: нужен переход от политики догоняющего развития к политике технологического лидерства; поэтому на базе проектируемого предприятия предполагается открывать собственные образовательные центры, исследовательские подразделения, т.е. внедрять «саморазвивающиеся технологии». Конечно проектируемой предприятия не относится к числу крупных, однако такое поведение во многом может определить ее развитие.

Работая над вопросом внутренней организации обучения персонала компании «Мягкое счастье» можно предложить разделение обучения персонала на две группы:

1). Работа индивидуально с каждым работником освободить

* Освободить его образ мыслей от интеллектных моделей, стереотипов;
* Обучать непосредственно на предприятии без отрыва от работы;
* Содействовать развитию творческого мышления и анализу ситуаций, входящих за рамки их должностных обязанностей.

2). Групповое обучение:

Главная задача – «подтягивание» интеллектуального уровня группы до среднего или даже наивысшего уровня ее членов. Это происходит, когда группа превращается в команду.

Преобразование организации в самообучающуюся повысит эффективность работы коллектива при минимальном привлечении внешних ресурсов для изменения. Организация становится: способной к самообновлению, жизнеспособной, оперативно реагирующей на внешние воздействия – другими словами процесс адекватных изменений будет заложен в саму суть механизма функционирования организации.

На проектируемом предприятии предполагается использовать также, описанную в разделе 2 технологической многоуровневой системы кодов. Преимущество позиционной многоуровневой системы кодов заключается в том, что она позволяет классифицировать и идентифицировать большое количество элементов системы процесса пошива игрушки, исключает возможность дублирования или повторения методов обработки и обеспечивает удобство машинной обработки данных. Это значительно расширяет возможности предприятия при выборе варианта методов обработки деталей и узлов благодаря дополнительному разветвлению проектных решений. А это очень важно для проектируемого предприятия, поскольку модели мягких игрушек могут часто меняться, а, следовательно, необходимо менять и структуру производство, особенно если речь идет об индивидуальных заказах.

В заключение следует отметить, что инновационный процесс нельзя рассматривать как следствие более или менее случайных технических изобретений или других предпринимательских идей. Скорее он требует стратегического планирования и ориентированного на рынок управления. Связанные с этим задачи являются объектом инновационного менеджмента.

**Раздел 8. Эффективность менеджмента – подходы к оценке эффективности системы менеджмента.**

**Эффективность менеджмента** - сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью (производительностью). Материальные, трудовые и финансовые ресурсы должны преобразовываться в товары, услуги и т. д. Для этого существует организация, которая должна обеспечить это преобразование не только с выгодой для потребителя, но и для самой себя. Иными словами, затраты на преобразование должны быть меньше, чем стоимость результата. В этом и заключается сущность понятия эффекта и эффективной деятельности. Хороший менеджер видит организацию как систему зависящих друг от друга элементов, результативность функционирования которых зависит от непрерывного развития и движения этой системы.

Основными критериями эффективного управления является определенная множественность показателей, характеризующих результативность работающих организационных систем и подсистем. Конечный результат управления часто называют эффектом управления. Эффект представляет собой результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствование производства, бизнеса и организации в целом. Эффект управления складывается из трех составляющих:

* экономический эффект - вид эффекта, имеющий непосредственную стоимостную форму, то есть измеряющийся в денежных или натуральных измерителях;
* социально-экономический эффект - имеет комплексную природу сочетания экономической выгоды и социальной стабильности и спокойствия, например, улучшение условий работы, снижение уровня профессиональных заболеваний (при определенных условиях может быть переведен в обычный экономический эффект);
* социальный эффект - вид эффекта, который принципиально не может быть пересчитан в экономический, например, предотвращение социального конфликта.

Общий эффект можно условно принять за сумму трех эффектов. Условно, так как показатели эффекта измеряются по-разному, и напрямую сложить их не представляется возможным.

Помимо понятия эффекта используют понятие эффективности. **Эффективность** - результат, выраженный стоимостными показателями, является экономическим эффектом, характеризующимся приростом дохода, увеличением прибыли. Эффективность представляет собой соотношение эффекта или достигнутого результата и затрат на их получение.

**Эффективность = Эффект/Затраты**

При управлении стремятся к максимальному сокращению затрат и к максимальному повышению всех видов эффектов. Затраты в организации не однородны и не всегда являются в чистом виде деньгами (хотя всегда стараются перевести их в денежную форму).

Обычно затраты подразделяют на:

* материальные затраты (сырье, полуфабрикаты) и энергия;
* трудовые затраты (время работы и квалификация работников);
* финансовые ресурсы или деньги и их эквиваленты (например, ценные бумаги).

Эффективность можно увеличить уменьшением любого из перечисленных ресурсов, и эти пути весьма разнообразны. Используя компьютерную технику, можно уменьшить трудовые ресурсы и более экономно расходовать материальные (например, за счет уменьшения отходов производства путем электронного раскроя материала). Однако для внедрения такой техники финансовые затраты должны быть увеличены.

Наиболее важным источником затрат является аппарат управления. Эффективность деятельности менеджеров напрямую довольно сложно измерить, так как между решением и результатом проходит время и множество преобразований. Необоснованные управленческие решения имеют большую разрушительную силу. Они могут подорвать не только организацию, но и социально-экономическую систему (например, градообразующие предприятия и их деятельность). Решения могут быть неэффективными вследствие неправильно выставленных целей, нехватки ресурсов, плохого выполнения работ и т. д.

Итак, эффективность менеджмента обеспечивается за счет деятельности по оптимизации затрат и увеличения результативности по всем направлениям менеджмента:

* в управлении трудовыми ресурсами;
* в управлении производством или при создании операционной системы;
* при определении методов и структур управления.

Оценка эффективности менеджмента заключается в анализе работы управленческого аппарата. В результате данной оценки определяются результативность управленческих структур, их эффективность, качество выполняемой работы, развитость партнерских отношений, социально-психологический климат, имидж и деловая культура организации.

Особое внимание при сценке деятельности менеджера следует уделить внутренней атмосфере организации и качеству внешних связей, так как затраты на их организацию нельзя определить в денежном выражении, и в большей степени они зависят от личности руководителя. Результаты работы менеджера, как и результаты деятельности организации, оцениваются не только с точки зрения их прибыльности, но и безопасности для окружающей среды и человека.

Оценка деятельности менеджера может производиться его вышестоящим начальством, экспертной комиссией, независимыми оценочными центрами, коллегами и подчиненными с использованием тестов, деловых игр, собеседования и анализа выполненной работы. Источники оценки работы включают статистические и фактические материалы, отчеты, приказы, экспертные оценки и прогнозы.

По результатам аттестации разрабатываются рекомендации по повышению эффективности работы менеджера и дальнейшему формированию его карьеры.

**Заключение.**

Данная курсовая работа помогла спроектировать потенциальное предприятие по пошиву мягких игрушек. Каждый раздел послужил этапом проектирования предприятия и обоснованием целесообразности для инвесторов и партнеров.

**Раздел 1** предназначен для маркетингового обоснования бизнес-идеи, при помощи него можно понять о целесообразности проекта. В разделе указаны доводы предпочтения именно этого проекта.

**Раздел 2** включает краткую характеристику проектируемого предприятия, а также характеристики технологии и основных ее элементов.

**Раздел 3** подразумевает производственную структуру предприятия, а так же принципы ее построения и расчет численности персонала предприятия.

**Раздел 4** включает разработку рациональной организационной структуры управления проектируемой фабрики «Мягкое счастье», а так же оценку рациональности организационной структуры.

**Раздел 5** призван для выбора и обоснования стратегии развития организации. Данный раздел включает разработку миссии, целей и стратегий развития предприятия.

**Раздел 6** создан для разработки оперативного управления предприятием, он включает функции управления и оценку результативности, методы управления, информационные обеспечение процесса управления, а так же систему оперативного управления производством как часть стратегического менеджмента.

**Раздел 7** предполагает разработку дальнейшего развития проектируемого бизнеса, т.е. учитывается инновационный менеджмент.

**Раздел 8** включает оценку эффективности менеджмента, общие подходы и теоретические аспекты.

**Литература.**

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Пер. с англ. – С.-Пб.: Питер, 2002
2. Котлер Ф. Основы маркетинга - М.: издательство “Има - Кросс Плюс” , 1995г
3. Маркетинг: Учебное пособие Под ред. А.М. Немчина, Д.М. Минаева. Спб.: Издательский дом «Бизнес – пресса», 2001
4. Крылова И.М. Организация производства на предприятии: Учебное пособие/Иван. Гос. Хим. – технолог. Ун-т. Иваново,1999
5. Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях. М.: Финансы и статистика, 2001
6. Управление организацией: учебник/под редакцией Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. 2-е изд. Перераб. И доп. М.: Инфра-М, 2000
7. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Питер – 2002
8. Минцберг Г.,Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. Спб.: Питер, 2001
9. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент, 2007
10. Соак А.Э., Тюшняков В.Н., Разработка управленческого решения:Питер, 2007
11. Афонин И.В. Инновационный менеджмент: Москва, 2007
12. Масленников Ю.С., Пронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы: Москва, 2005
13. Петрова А.Н. Стратегический менеджмент: Питер, 2006
14. Материалы региональной научно-практической конференции «Экономика регионов России в условиях глобального финансового кризиса» /ГОУ ВПО Иван. Гос. Хим.-тех. Ун-т. Иваново, 2009
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник.-2-е издание, 2008
16. Управление качеством/Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев: «ИНФРА-М», М.-2000
17. [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)
18. http://www.ivpress.ru
19. http://www.ivreg.ru
20. <http://www.ivx.ru>
21. <http://www.diplomtime.ru>
22. http://crisis.rabotavgorode.ru

**Приложения.**

**Приложение 1. Предполагаемый вид продукции проектируемой фабрики игрушек.**



**Приложение 2. Корпоративные символы, которые предполагает производить проектируемая фабрика игрушек.**



**Приложение 3. Должностные инструкции генерального директора.**

*I. Общие положения*

1. Генеральный директор относится к категории руководителей.

2. На должность генерального директора назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое, юридическое) образование, опыт работы на руководящих должностях не менее 3 лет.

3. Генеральный директор должен знать:

3.1. Коммерческое, гражданское, финансовое, налоговое, инвестиционное законодательство.

3.2. Профиль, специализацию, особенности структуры предприятия.

3.3. Перспективы технического и финансово-экономического развития предприятия.

3.4. Порядок разработки бизнес-планов.

3.5. Производственные мощности предприятия.

3.6. Основы технологии производства продукции предприятия.

3.7. Рыночные методы хозяйствования и финансового менеджмента.

3.8. Основы бухгалтерского учета.

3.9. Основные принципы финансового планирования.

3.10. Перспективы инновационной и инвестиционной деятельности.

3.11. Основы менеджмента и маркетинга.

3.12. Порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров.

3.13. Основы администрирования.

3.14. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютеров.

3.15. Экономику, организацию производства, труда и управления.

3.16. Основы трудового законодательства, правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

4. Назначение на должность генеральногодиректора и освобождение от должности производится приказом руководителя предприятия.

5.Генеральный директор подчиняется непосредственно руководителю предприятия.

6.На время отсутствия генерального директора (командировка, болезнь, отпуск, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо, приобретает соответствующие права и несет ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

*II. Должностные обязанности*

1. Осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально- технического обеспечения, сбыта продукции (продажи товаров, оказания услуг).
2. Координирует разработку и составление перспективных и текущих планов материально-технического обеспечения и сбыта продукции (продажи товаров, оказания услуг), финансовых планов.
3. Организует руководство материально-техническим снабжением предприятия, деятельностью по хранению, транспортировке и сбыту продукции (продаже товаров, оказанию услуг).
4. Координирует разработку нормативов и стандартов материально-технического обеспечения (запасов материально-технических ресурсов), стандартов качества продукции (товаров, услуг), хранения готовой продукции (товаров), нормативов запасов готовой продукции (товаров).
5. Руководит разработкой мер по ресурсосбережению, совершенствованию нормирования запасов, улучшению экономических показателей, повышению эффективности деятельности предприятия, укреплению финансовой дисциплины.
6. Осуществляет координацию разработки маркетинговой стратегии.
7. Дает рекомендации и консультации менеджерам и специалистам по финансовому планированию, сбыту, продаже; контролирует их работу.
8. Обеспечивает своевременное составление сметно-финансовых и других документов, расчетов, отчетов о выполнении планов материально-технического снабжения, по сбыту готовой продукции (продаже товаров), финансовой деятельности.
9. Визирует бюджет предприятия на операционный год и управляет им.
10. Организует систему учета всех финансовых операций, подготовку финансовой отчетной документации.
11. Дает заключение по возможности финансирования и реализации проектов, предложенных подразделениями предприятия и одобренных финансовым подразделением.
12. Осуществляет контроль над финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия, расходованием финансовых средств.
13. Проводит переговоры от имени предприятия с контрагентами предприятия по хозяйственным и финансовым сделкам, заключает от имени предприятия хозяйственные и финансовые договоры, обеспечивает выполнение договорных обязательств.
14. Участвует от имени предприятия в ярмарках, торгах, на биржах, выставках по рекламе и реализации продукции (товаров, услуг).
15. Обеспечивает своевременную выплату заработной платы работникам предприятия.

*III. Права*

Генеральный директор имеет право:

1. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с государственными органами, сторонними организациями и учреждениями по коммерческим вопросам.
2. Устанавливать служебные обязанности для подчиненных работников.
3. Запрашивать от структурных подразделений предприятия информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
4. Участвовать в подготовке проектов приказов, инструкций, указаний, а также смет, договоров и других документов, связанных с решением коммерческих вопросов.
5. Взаимодействовать с руководителями всех структурных подразделений по вопросам финансово-экономической деятельности предприятия.
6. Визировать все документы, связанные с финансово-экономической деятельностью предприятия (планы, прогнозные балансы, отчеты, пр.).
7. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.
8. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
9. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

*IV. Ответственность*

Генеральный директор несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
3. За причинение материального ущерба предприятию — в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

**Приложение 4. Должностные инструкции главного бухгалтера:**

1. *Общие положения*

1.1. Главный бухгалтер назначается на должность и освобождается от должности руководителем организации.

1.2. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации.

1.3. Главный бухгалтер должен знать:

* законодательство о бухгалтерском учете;
* нормативные материалы вышестоящих, финансовых и контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учета и составления отчетности, а также касающиеся финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
* гражданское право, финансовое, налоговое и хозяйственное законодательство;
* структуру предприятия, стратегию и перспективы его развития;
* положения и инструкции по организации бухгалтерского учета на предприятии, правила его ведения;
* порядок оформления операций и организацию документооборота по участкам учета;
* формы и порядок финансовых расчетов;
* методы экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, выявления внутрихозяйственных резервов;
* порядок приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей;
* правила проведения инвентаризаций имущества и обязательств;
* порядок и сроки составления бухгалтерской, налоговой, статистической отчетности;
* современные средства вычислительной техники и возможности их применения для выполнения учетно-вычислительных работ и анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;
* передовой отечественный и зарубежный опыт совершенствования организации бухгалтерского учета;
* экономику, организацию производства, труда и управления;
* основы технологии производства;
* законодательство о труде, правила и нормы охраны труда.

1.4. Прием и сдача дел при назначении и освобождении главного бухгалтера оформляются актом после проверки состояния бухгалтерского учета и отчетности организации.

1.5. На время отсутствия главного бухгалтера (командировка, отпуск, болезнь и т. п.) права и обязанности главного бухгалтера переходят к его заместителю (при отсутствии такового – лицу, назначенному в установленном порядке), о чем объявляется приказом по организации.

1.6. Главному бухгалтеру запрещается принимать к исполнению и оформлению документы по операциям, которые противоречат законодательству. В случае разногласий между руководителем организации и главным бухгалтером по осуществлению отдельных хозяйственных операций документы по ним могут быть приняты к исполнению с письменного распоряжения руководителя организации, который несет всю полноту ответственности за последствия осуществления таких операций.

1. *Функции*

2.1. Обеспечение соответствия осуществляемых хозяйственных операций законодательству РФ, контроль за движением имущества и выполнением обязательств организации.

2.2. Формирование в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетной политики организации.

2.3. Контроль за отражением на счетах бухгалтерского учета всех осуществленных хозяйственных операций, предоставление оперативной информации о финансовом состоянии организации.

2.4. Составление в установленные сроки бухгалтерской, налоговой и статистической отчетности и представление ее в соответствующие органы, а также проведение экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности организации.

2.5. Организация бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности и контроля за экономичным использованием ресурсов организации и сохранностью ее собственности.

1. *Должностные обязанности*

3.1. Главный бухгалтер организует:

3.1.1. Своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с движением имущества, обязательств и хозяйственных операций.

3.1.2. Учет доходов и расходов организации, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации.

3.1.3. Проведение проверок организации бухгалтерского учета и отчетности, а также документальных ревизий в структурных подразделениях организации.

3.2. Главный бухгалтер обеспечивает:

3.2.1. Законность, своевременность и правильность оформления документов организации.

3.2.2. Соответствие осуществляемых организацией хозяйственных операций законодательству Российской Федерации.

3.2.3. Составление достоверной отчетности организации на основе первичных документов и бухгалтерских записей, представление ее в установленные сроки пользователям отчетности.

3.2.4. Составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, выполняемых организацией работ (услуг).

3.2.5. Достоверный учет исполнения смет расходов, реализации продукции и других работ.

3.2.6. Правильное начисление и своевременное перечисление платежей в федеральный, региональный и местный бюджеты, взносов на государственное социальное, медицинское и пенсионное страхование, осуществление своевременных расчетов с контрагентами и по заработной плате.

3.2.7. Своевременную организацию работ по документальному оформлению недостач и хищений имущества и контроль за передачей в надлежащих случаях этих материалов в судебные и следственные органы.

3.2.8. Накопление финансовых средств для обеспечения финансовой устойчивости организации.

3.2.9. Сохранность бухгалтерских документов, оформление и передачу их в установленном порядке в архив.

3.2.10. Разработку и осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины в организации.

3.2.11. Использование современных средств автоматизации учетно-вычислительных работ, рациональных форм и методов бухгалтерского учета в организации.

3.2.12. Своевременный инструктаж работников организации по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа.

3.3. Главный бухгалтер непосредственно:

3.3.1. Руководит работниками бухгалтерии организации.

3.3.2. Согласовывает назначение, увольнение и перемещение материально ответственных лиц организации.

3.3.3. Возглавляет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, разработке форм документов внутренней бухгалтерской финансовой отчетности организации.

3.3.4. Согласовывает с директором направления расходования средств с рублевых и валютных счетов организации.

3.3.5. Согласовывает с директором возможность привлечения заемных средств.

3.3.6. Осуществляет экономический анализ хозяйственно-финансовой деятельности организации по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, предупреждения потерь и непроизводительных расходов.

3.3.7. Участвует в подготовке мероприятий системы внутреннего контроля, предупреждающих образование недостач и незаконное расходование денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушения финансового и хозяйственного законодательства.

3.3.8. Подписывает совместно с руководителем организации или уполномоченными на то лицами документы, служащие основанием для приемки и выдачи денежных средств и товарно-материальных ценностей, а также кредитные и расчетные обязательства.

3.3.9. Контролирует соблюдение порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств организации.

3.3.10. Контролирует правильность расходования фонда заработной платы, установления должностных окладов, строгое соблюдение штатной, финансовой и кассовой дисциплины.

3.3.11. Контролирует соблюдение установленных правил и сроков проведения инвентаризаций денежных средств, товарно-материальных ценностей, основных фондов, расчетов и платежных обязательств.

3.3.12. Контролирует взыскание в установленные сроки дебиторской и погашение кредиторской задолженности, соблюдение платежной дисциплины.

3.3.13. Контролирует законность списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и других потерь.

1. *Права*

4.1. Главный бухгалтер организации имеет право:

4.1.1. Устанавливать служебные обязанности для подчиненных ему работников. Работники других подразделений и служб, занятые бухгалтерским учетом, по вопросам организации и ведения учета и отчетности подчиняются главному бухгалтеру.

4.1.2. Устанавливать обязательный для всех подразделений и служб организации порядок документального оформления операций и представления в бухгалтерию необходимых документов и сведений. (Списки должностных лиц, на которых возлагается обязанность составления первичных документов и которым предоставляется право их подписи, согласовываются с главным бухгалтером.)

4.1.3. Согласовывать назначения, увольнения и перемещения материально ответственных лиц.

4.1.4. Рассматривать и визировать договоры и соглашения, заключаемые организацией.

4.1.5. Требовать от руководителей отделов, в необходимых случаях и от руководителя организации, принятия мер к усилению сохранности собственности организации, обеспечению правильной организации бухгалтерского учета и контроля.

4.1.6. Проверять в структурных подразделениях организации соблюдение установленного порядка приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей.

4.1.7. Подготавливать предложения о снижении размеров премий или лишении премий работников, не обеспечивающих выполнения установленных правил оформления первичной документации, ведения первичного учета и других требований по организации учета и контроля. 4.1.8. Действовать от имени бухгалтерии организации, представлять ее интересы во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями организации и другими организациями по финансово-хозяйственным и иным вопросам.

4.1.9. Вносить на рассмотрение руководства организации предложения по улучшению ее деятельности.

1. *Ответственность*

5.1. Главный бухгалтер несет наравне с руководителем организации ответственность за:

5.1.1. Уклонение от ведения бухгалтерского учета в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и нормативными актами органов, осуществляющих регулирование бухгалтерского учета.

5.1.2. Искажение бухгалтерской отчетности.

5.1.3. За нарушение сроков представления и публикации бухгалтерской отчетности.

* 1. Административная, материальная и уголовная ответственность главного бухгалтера организации определяется в соответствии с действующим законодательством.

**Приложение 5. Должностные инструкции директора по продажам:**

1. *Общие положения*

1.1. Директор по продажам подчиняется непосредственно генеральному директору.

1.2. В своей деятельности Директор по продажам руководствуется должностной инструкцией, Приказами по Фирме, Распоряжениями вышестоящих руководителей.

1.3. Директор по продажам осуществляет руководство и контроль за деятельностью следующих структурных подразделений:

- Отдела продаж;

- Отдела региональной политики и работы с дилерами;

- Складского хозяйства;

- Группы офис-секретарей.

1. *Должностные инструкции директора по продажам*

2.1. Директор по продажам в рамках своей компетенции решает вопросы тактического (среднесрочного) и оперативного планирования и организации эффективной деятельности подчиненных структурных подразделений.

2.2. На Директора по продажам возлагаются следующие обязанности:

а) Осуществлять тактическое (среднесрочное) и оперативное планирование работы Департамента продаж (Квартальный План работы и бюджет Департамента представляется Коммерческому директору не позднее, чем за 15 дней до начала квартала, месячный план работы и бюджет не позднее, чем за 7 дней до начала месяца).

б) Разрабатывать целевые программы, определять перспективные направления деятельности Департамента.

в) Проводить еженедельные (в случае необходимости ежедневные) оперативные совещания, осуществлять постановку задач руководителям подчиненных подразделений.

г) Осуществлять оптимальное распределение обязанностей между структурными подразделениями и ведущими менеджерами Департамента.

д) Возглавлять работу Комиссии по Ценам, проводить регулярные (до 31 числа текущего месяца) заседания Комиссии (Протокол Ценовой Комиссии утверждается Коммерческим директором).

е) Возглавлять работу Комиссии по планированию продаж, проводить регулярные (до 31 числа каждого месяца) заседания Комиссии, корректировать и утверждать План продаж на квартал, месяц. (Протокол комиссии по планированию продаж утверждается Коммерческим директором).

ж) Осуществлять постоянный анализ информации, полученной от Отдела маркетинга, Отдела продаж тканей, других источников о состоянии рынка текстиля и швейных изделий, о перспективах развития рынка, о деятельности и планах Партнеров и Конкурентов, об эффективных бизнес-схемах деятельности и вырабатывать решения по совершенствованию, на основании полученной информации, деятельности Департамента.

з) Всесторонне развивать и укреплять партнерские отношения с потребителями текстильной продукции, совершенствовать клиентскую базу, осуществлять представительские функции.

и) Осуществлять постановку задач руководителям структурных подразделений по активизации продаж, совершенствованию работы с Клиентами, разработке и реализации Целевых программ.

к) Оптимально распределять обязанности и задачи между структурными подразделениями Департамента.

л) Организовать надлежащий учет, ведение и хранение документации в структурных подразделениях (базы данных, Договора, Накладные, Доверенности и т.д.).

м) Совершенствовать организационную структуру подчиненных структурных подразделений.

н) Управлять персоналом подчиненных подразделений, разрабатывать и проводить мероприятия по профессиональному развитию сотрудников, повышению их мотивации.

о) Утверждать сроки и бюджет командировок, определять персональный состав командированных сотрудников, представительские расходы.

п) Совместно с Коммерческим директором принимать решения об участии в профильных выставках, организовывать их подготовку и проведение.

р) Осуществлять контроль:

* за выполнением поставленных подразделениям задач;
* за эффективностью оперативного маркетинга;
* за оперативным и внимательным обслуживанием клиентов;
* за эффективностью продаж и соблюдением ценовой дисциплины;
* за надлежащим оформлением и хранением документации;
* за организацией работы по претензиям покупателей;
* за соблюдением сотрудниками трудовой дисциплины и Кодекса взаимоотношений;
* за эффективностью рекламы;
* за оптимальным распределением товарных и денежных ресурсов Департамента в рамках утвержденного Плана поставок и Плана продаж;
* за получением регулярной информации о выполнении производственных программ Производственным департаментом, проведением согласований объемов и сроков поставок.

с) Проводить мероприятия по обеспечению режима хранения коммерческой тайны сотрудниками Департамента.

1. *Права.*

Директор по продажам имеет право:

3.1. От лица Фирмы проводить переговоры с Клиентами и Партнерами на уровне высшего руководства фирм, промышленных предприятий, гос. Учреждений;

3.2. Проходить обучение за счет Фирмы по дисциплинам, связанным с выполнением производственных обязанностей;

3.3. Отдавать Распоряжения в рамках своей компетенции по Отделу продаж тканей, Отделу региональной политики и работе с дилерами, Складскому хозяйству, группе офис-секретарей в целях координации и выполнения ими среднесрочных задач;

г) Выносить сотрудникам выше названных структурных подразделений поощрения и взыскания, ходатайствовать перед Коммерческим директором о применении мер поощрения и взыскания по Фирме.

д) За счет Фирмы проходить диагностику и поликлиническое лечение, а также бесплатно питаться в установленное время.

е) В служебных целях пользоваться связью, транспортом, орг. техникой за счет Фирмы.

**Приложение 6. Должностные инструкции главного маркетолога:**

*I. Общие положения*

1. На должность директора по маркетингу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование и стаж по специальности в области маркетинга не менее 3 лет.

2. Назначение на должность директора по маркетингу и освобождение от неё производится приказом генерального директора организации.

3. Директор по маркетингу должен обладать:

3.1. Организаторскими способностями.

3.2. Аналитическими способностями.

3.3. Способностью к перспективному планированию.

3.4. Коммуникационными способностями.

Директор по маркетингу должен знать:

3.5. Законодательные нормативные акты, методические материалы по организации маркетинга и оценке финансово-экономического состояния и ёмкости рынка.

3.6. Методы определения платёжеспособности спроса на товар и порядок разработки перспективных и текущих планов производства и сбыта продукции.

3.7. Методы изучения рыночной конъюнктуры и разработки прогнозов потребности в выпускаемой продукции.

3.8. Организацию рекламного дела.

3.9. Способы и методы работы с дилерами, СМИ.

3.10. Порядок рассмотрения и подготовки рекламной документации и ответов на претензии.

3.11. Стандарты и технические условия на продукцию компании.

3.12. Организацию учёта и составления отчётности о выполнении планов и реализации продукции.

3.13. Перспективы развития компании.

3.14. Основные технологические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства реализуемой продукции, её отличие от отечественных и зарубежных аналогов, преимущества и недостатки.

3.15. Условия поставки, хранения и транспортировки продукции.

3.16. Компьютерные технологии и операционные системы.

3.17. Основы трудового законодательства.

3.18. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

4. Директор по маркетингу в своей деятельности руководствуется настоящей должностной инструкцией.

5. Директор по маркетингу подчиняется непосредственно зам. генерального директора компании.

6. На время отсутствия директора по маркетингу (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке, которое приобретает соответствующие права и несёт ответственность за надлежавшее исполнение возложенных на него обязанностей.

*II. Должностные обязанности*

1. Осуществляет разработку маркетинговой политики компании на основе анализа потребительских свойств товара и прогнозирования потребительского спроса на продукцию, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции.

2. Обеспечивает участие отделов находящихся под непосредственным руководством в соответствии с перспективными и текущими планами закупок и реализации товара.

3. Определяет новые рынки сбыта и новых потребителей товара.

4. Координирует деятельность всех подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации , созданию банка данных по маркетингу (заявки на поставку, наличие запасов, ёмкость рынка и т.д.)

5. Организует изучение мнения потребителей о товаре. Готовит предложения по повышению конкурентоспособности и качеству товара.

6. Осуществляет контроль за своевременным устранением недостатков, указанных в поступающих от потребителей рекламациях и претензиях, мотивацией определённого отношения потребителей к продукции предприятия.

7. Организует разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в СМИ с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы.

8. Готовит предложения по формирования торговой марки и брэнда компании.

9. Осуществляет процедуры планирования и отчётности отдела сбыта и маркетинга.

10. Участвует в проведении аттестации подразделения.

*III. Права*

Директор по маркетингу имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства компании, касающимися деятельности отдела маркетинга.

2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с отделом маркетинга.

3. Запрашивать у руководителей структурных подразделений компании, специалистов и иных работников необходимую для своей работы информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

4. Привлекать специалистов всех (остальных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на него.

5. Вносить на рассмотрение директора компании:

5.1 Представление о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей подчинённых ему работников.

5.2 Предложения:

6.2.1. О поощрении отличившихся работников.

6.2.2. О наложении взысканий на нарушителей дисциплины.

6. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

7. Требовать от руководства компании оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

*IV. Ответственность*

Директор по маркетингу несёт ответственность:

1. За надлежавшее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определённых действующим трудовым законодательством РФ.

2. За причинение материального ущерба. в пределах, определённых действующим трудовым и гражданским законодательством РФ.

**Приложение 7. Должностная инструкция начальника складского хозяйства:**

*I. Общие положения.*

1.1. Начальник склада принимается на работу по трудовому договору с обязательным заключением договора о полной индивидуальной материальной ответственности. Назначение на должность и освобождение от нее осуществляется приказом Генерального директора общества с ограниченной ответственностью «АФК-Проект».

1.2. Начальник склада подчиняется непосредственно Генеральному директору, а в его отсутствие – исполняющему обязанности Генерального директора.

1.3. Основными задачами Начальника склада являются

1.4. Начальник склада должен знать:

· нормативные и методические материалы по вопросам организации складского хозяйства;

· стандарты и технические условия на хранение товарно-материальных ценностей;

· виды, размеры, марки, сортность и другие качественные характеристики товарно-материальных ценностей и нормы их расхода; организацию погрузочно-разгрузочных работ;

· правила и порядок хранения и складирования товарно-материальных ценностей, положения и инструкции по их учету;

· условия договоров на перевозку и хранение грузов, на аренду складских помещений и оборудования;

· порядок расчетов за оказанные услуги и выполненные работы;

· правила эксплуатации средств вычислительной техники, коммуникаций и связи;

· основы экономики, организации производства, труда и управления;

· основы трудового законодательства;

· правила и нормы охраны труда.

1.5. На должность Начальника склада назначается лицо, имеющее высшее или среднее профессиональное образование и стаж работы в данной должности не менее 1 года или среднее (полное) общее образование и стаж работы в данной должности не менее 3 лет.

*2. Функциональные обязанности*

2.1. Руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п.

2.2. Обеспечивает сохранность складируемых товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, правил оформления и сдачи приходно-расходных документов.

2.3. Следит за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием помещений, оборудования и инвентаря на складе и обеспечивает их своевременный ремонт.

2.4. Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением норм, правил и инструкций по охране труда.

2.5. Обеспечивает сбор, хранение и своевременный возврат поставщикам погрузочного реквизита.

2.6. Участвует в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей.

2.7. Контролирует ведение учета складских операций, установленной отчетности.

2.8. Принимает участие в разработке и осуществлении мероприятий по повышению эффективности работы складского хозяйства, сокращению расходов на транспортировку и хранение товарно-материальных ценностей, внедрению в организацию складского хозяйства современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи.

*3. Права.*

3.1. Давать подчиненным ему сотрудникам и службам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.

3.2. Контролировать выполнение производственных заданий, своевременное выполнение отдельных поручений подчиненными ему службами и отдельными работниками.

3.3. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности Заведующего складом, подчиненных ему служб и подразделений.

3.4. От имени предприятия осуществлять взаимодействие с соответствующими службами и сотрудниками других организаций в целях оперативного решения вопросов производственно-хозяйственной деятельности, входящей в его компетенцию.

3.5. В необходимых случаях представлять предприятие в отношениях с другими предприятиями, организациями, учреждениями.

*4. Ответственность.*

Заведующий складом несет ответственность за:

4.1. Результаты и эффективность производственной деятельности предприятия.

4.2. Необеспечение выполнения своих функциональных обязанностей и обязанностей подчиненных ему служб предприятия по вопросам производственной деятельности.

4.3. Недостоверную информацию о состоянии выполнения производственных заданий подчиненными службами.

4.4. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений директора предприятия.

4.5. Непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, создающих угрозу нормальной (безопасной) деятельности предприятия, его работникам.

4.6. Необеспечение соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины работниками подчиненных службы и персоналом, находящимися в подчинении Заведующего складом.

**Приложение 8. Должностные инструкции начальника производства.**

*1. Основные положения*

1.1. Начальник производства назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора предприятия.

1.2. Начальник производства подчиняется непосредственно генеральному директору.

1.3. Начальник производства должен знать: законодательство и иные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность строительных организаций; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; перспективы технического и экономического развития предприятия; производственные мощности предприятия; основы технологии проведения работ; порядок разработки и утверждения планов строительства; проектно-сметную документацию на строящиеся объекты; технологию и способы ведения строительных работ; строительные нормы и правила; требования организации труда при возведении строительных объектов; порядок разработки и оформления проектно-сметной и другой технической документации, ведения учета и составления отчетов о деятельности предприятия в области строительства; порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров; экономику, организацию производства, труда и управления; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

1.4. В период временного отсутствия Начальника производства его обязанности возлагаются на Производителя работ (прораба).

*2. Функциональные обязанности*

Начальник производства:

2.1. Организует техническую подготовку производства (строительства) или других видов основной деятельности предприятия.

2.2. Осуществляет руководство текущим и перспективным планированием технического развития предприятия, его производственной базы.

2.3. Руководит составлением технических заданий на проектирование вновь строящихся производств, сооружений, технических средств, расширение, развитие и реконструкцию действующих, на внедрение средств автоматизации и механизации.

2.4. Рассматривает и согласовывает проектно-конструкторскую документацию по модернизации оборудования и рационализации рабочих мест.

2.5. Участвует в разработке мероприятий по повышению работ и более эффективному использованию производственных мощностей

2.6. Осуществляет технический надзор за выполнением строительно-монтажных работ, приемку работ и законченных объектов.

2.7. Контролирует ход выполнения планов строительства, соответствие объемов, сроков и качества строительно-монтажных работ, а также качества применяемых материалов, изделий, конструкций утвержденной проектно-сметной документации, рабочим чертежам, строительным нормам и правилам, стандартам, техническим условиям, нормам охраны труда.

2.8. Участвует в решении вопросов о внесении в проекты изменений в связи с внедрением более прогрессивных технологических процессов, объемно-планировочных и конструктивных решений, обеспечивающих снижение стоимости и улучшение технико-экономических показателей объектов строительства.

2.9. Ведет учет законченных строительно-монтажных работ и подготавливает необходимые данные для составления отчетности о выполнении планов строительства.

2.10. Принимает участие в рассмотрении и согласовании возникающих в ходе строительства изменений проектных решений, оперативно решает вопросы по замене, при необходимости, материалов, изделий.

2.11. Изучает причины, вызывающие срывы сроков и ухудшение качества строительно-монтажных работ, принимает меры по их предупреждению и устранению.

2.12. Контролирует качество устранения недоделок, дефектов в установленные сроки.

2.13. Осуществляет техническую приемку законченных строительно-монтажных работ и объектов, оформляет необходимую техническую документацию. Участвует в работе комиссий по приемке строительных объектов и сдаче их в эксплуатацию.

*3. Права*

Начальник производства имеет право:

3.1. Давать подчиненным ему сотрудникам и службам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.

3.2. Контролировать выполнение плановых заданий и работ, своевременное выполнение отдельных поручений и заданий подчиненными ему подразделениями.

3.3. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности Начальника производства, подчиненных ему подразделений.

3.4. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящих в его компетенцию.

3.5. Представлять интересы предприятия в сторонних организациях по вопросам, относящимся к производственной деятельности предприятия, по вопросам, входящим в компетенцию Начальника производства.

*4. Ответственность*

Начальник производства несет ответственность за:

4.1. Результаты и эффективность производственной деятельности организации Работодателя.

4.2. Необеспечение выполнения своих функциональных обязанностей.

4.3. Недостоверную информацию о состоянии выполнения планов работ подчиненных служб и отдела.

4.4. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений генерального директора.

4.5. Непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарным и другим правилам, создающим угрозу деятельности предприятия, его работникам.

**Приложение 9. Должностная инструкция главного механика:**

*1. Общие положения*

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Главного механика предприятия.

1.2. Главный механик назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора предприятия.

1.3. Главный механик подчиняется непосредственно директору предприятия.

1.4. На должность Главного механика назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности на механико-технических и руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли.

1.5. Главный механик должен знать:

- нормативные, методические и другие материалы по организации ремонта оборудования, зданий, сооружений; профиль, специализацию и особенности организационно-технологической структуры предприятия, перспективы его развития; основы технологии производства продукции предприятия; организацию ремонтной службы на предприятии; порядок и методы планирования работы оборудования и производства ремонтных работ; Единую систему планово-предупредительного ремонта и рациональной эксплуатации технологического оборудования; производственные мощности, технические характеристики, конструктивные особенности, назначение и режимы работы оборудования предприятия, правила его эксплуатации; методы монтажа и ремонта оборудования, организацию и технологию ремонтных работ; порядок составления ведомостей дефектов, паспортов, альбомов чертежей запасных частей, инструкций по эксплуатации оборудования и другой технической документации; правила приема и сдачи оборудования после ремонта; требования рациональной организации труда при эксплуатации, ремонте и модернизации оборудования и ремонтной оснастки; передовой отечественный и зарубежный опыт ремонтного обслуживания предприятия; основы экономики, организации производства, труда и управления; основы экологического законодательства; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

*2. Функциональные обязанности*

2.1. Обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу приборов и оборудования, повышение ее сменности, содержание в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности.

2.2. Организует разработку планов (графиков) осмотров, испытаний и профилактических ремонтов оборудования в соответствии с положениями Единой системы планово-предупредительного ремонта, утверждает эти планы и контролирует их выполнение, обеспечивает техническую подготовку производства.

2.3. Согласовывает планы (графики) с подрядными организациями, привлекаемыми для проведения ремонтных работ, своевременно обеспечивает их необходимой технической документацией, участвует в составлении титульных списков на капитальный ремонт.

2.4. Организует работу по учету наличия и движения оборудования, составлению и оформлению технической и отчетной документации.

2.5. Руководит разработкой нормативных материалов по ремонту оборудования, расходу материалов на ремонтно-эксплуатационные нужды, составлением смет на проведение ремонтов, оформлением заявок на приобретение материалов и запасных частей, необходимых при эксплуатации оборудования.

2.6. Организует межремонтное обслуживание, своевременный и качественный ремонт и модернизацию оборудования, работу по повышению его надежности и долговечности, технический надзор за состоянием, содержанием, ремонтом зданий и сооружений, обеспечивает рациональное использование материалов на выполнение ремонтных работ.

2.7. Принимает участие в подготовке предложений по аттестации, рационализации, учету и планированию рабочих мест, по модернизации оборудования, реконструкции, техническому перевооружению предприятия, внедрению средств комплексной механизации и автоматизации технологических процессов, охраны окружающей среды, в разработке планов повышения эффективности производства.

2.8. Организует проведение инвентаризации производственных основных средств, определяет устаревшее оборудование, объекты, требующие капитального ремонта, и устанавливает очередность производства ремонтных работ.

2.9. Участвует в экспериментальных, наладочных и других работах по внедрению и освоению новой техники, в испытаниях оборудования, в приемке нового и вышедшего из ремонта оборудования, реконструируемых зданий и сооружений.

2.10. Изучает условия работы оборудования, отдельных узлов и деталей, разрабатывает и осуществляет мероприятия по предупреждению внеплановых остановок оборудования, продлению сроков службы узлов и деталей, межремонтных периодов, улучшению сохранности оборудования, повышению надежности его в эксплуатации, организует на предприятии специализированный ремонт, централизованное изготовление запасных частей, узлов и сменного оборудования.

2.11. Принимает участие в изучении причин повышенного износа оборудования, его простоев, расследовании аварий, разработке и внедрении мероприятий по их ликвидации и предупреждению.

2.12. Руководит разработкой и внедрением мероприятий по замене малоэффективного оборудования высокопроизводительным, по сокращению внеплановых ремонтов и простоев оборудования, снижению затрат на ремонт и его содержание на основе применения новых прогрессивных методов ремонта и восстановления деталей, узлов и механизмов.

2.13. Обеспечивает контроль за качеством работ по монтажу оборудования, рациональным расходованием средств на капитальный ремонт, правильностью хранения оборудования на складах, своевременностью проверки и предъявления органам, осуществляющим государственный технический надзор, подъемных механизмов и других объектов, внесения изменений в паспорта на оборудование.

2.14. Принимает меры по выявлению неиспользуемого оборудования и его реализации, улучшению эксплуатации действующего оборудования, организации ремонтных работ на основе механизации труда и внедрения прогрессивной технологии, совершенствованию организации труда работников ремонтной службы.

2.15. Обеспечивает соблюдение правил охраны труда и техники безопасности при проведении ремонтных работ. Участвует в разработке и внедрении мероприятий по созданию безопасных и благоприятных условий труда при эксплуатации и ремонте оборудования, в рассмотрении рационализаторских предложений, касающихся улучшения работы оборудования, дает отзывы и заключения на наиболее сложные из них, а также на проекты отраслевых нормативов и государственных стандартов, содействует внедрению принятых рационализаторских предложений.

2.16. Принимает участие в составлении заявок на приобретение оборудования на условиях лизинга.

2.17. Руководит работниками отдела и подразделениями, осуществляющими ремонтное обслуживание оборудования, зданий и сооружений предприятия, организует работу по повышению их квалификации.

*3. Права*

Главный механик имеет право:

3.1. Давать подчиненным ему сотрудникам и службам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.

3.2. Контролировать выполнение производственных заданий, своевременное выполнение отдельных поручений подчиненными ему службами и подразделениями.

3.3. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности Главного механика, подчиненных ему служб и подразделений.

3.4. Взаимодействовать с другими предприятиями, организациями и учреждениями по производственным и другим вопросам, относящимся к компетенции Главного механика.

*4. Ответственность.*

Главный механик несет ответственность за:

4.1. Результаты и эффективность производственной деятельности, отнесенной к его функциональным обязанностям, указанным в разделе 2 настоящей Инструкции.

4.2. Недостоверную информацию о состоянии выполнения планов работ подчиненных служб и подразделений.

4.3. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений директора предприятия.

4.4. Непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, создающих угрозу деятельности предприятия, его работникам.

4.5. Необеспечение соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины работниками подчиненных служб и работниками, находящимися в подчинении Главного механика.

**Приложение 10. Должностная инструкция начальника художественного отдела:**

*I. Общие положения*

1. Начальник художественного отдела относится к категории специалистов.

2. На должность начальника художественного отдела назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет.

3. Назначение на должность художественного директора и освобождение от нее производится приказом директора предприятия.

4. Начальник художественного отделадолжен знать:

4.1. Методы художественного обработки материалов.

4.2. Порядок составления технической и спецификации, проектов художественно-технического оформления.

4.3. Стандарты и технические условия по художественно-техническому оформлению игрушки.

4.4. Стандартные типы швов и порядок их применения.

4.5. Порядок заключения договоров на выполнение полиграфических и оформительских работ.

4.8. Расценки на художественно-графические оригиналы для специальной продукции.

*II. Должностные обязанности*

Начальник художественного отдела:

1. Осуществляет художественный контроль изданий с целью обеспечения их высококачественного полиграфического исполнения.

2. Участвует в разработке проектов художественного и технического оформления изданий.

3. Проверяет авторские подлинники эскизов и устанавливает возможность их использования для создания оригиналов.

4. Составляет проекты трудовых договоров (контрактов) с лицами, привлекаемыми для изготовления графического материала и выполнения других работ по художественному оформлению, участвует в подготовке документов по расчетам за выполненные ими работы.

5. Обеспечивает своевременное и качественное исполнение графики изданий и проверяет оригиналы иллюстраций с точки зрения качества художественного изображения и соответствия авторскому подлиннику.

6. Оценивает качество набора, композицию каждойигрушки, дает необходимые указания производства об особенностях художественного оформления.

*III. Права*

Начальник художественного отдела имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства, касающимися его деятельности.

2. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3. В пределах своей компетенции сообщать непосредственному руководителю о всех недостатках, выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей, и вносить предложения по их устранению.

4. Привлекать всех (отдельных) специалистов художественного отдела к решению задач, возложенных на него.

*IV. Ответственность*

Начальник художественного отдела несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.