

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Повышение эффективности швейного производства</b>

УДК 005.591.1:687.053

Студент

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
3А51	Дудник Михаил Игоревич		

Руководитель

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н		

Нормоконтроль

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

<b>Руководитель ООП</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

## Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 38.03.02. Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ Видяев И.Г.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы
---------------------

Студенту:

Группа	ФИО
3А51	Дудник Михаилу Игоревичу

Тема работы:

<b>Повышение эффективности швейного производства</b>
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:
--

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– объект исследования – процесс пошива трикотажного платья рукав реглан;</li> <li>– ООО «Рекгрупп» – это коммерческая организация, основным направлением деятельности которой является создание и производство женской одежды;</li> <li>– отчётность предприятия;</li> <li>– предоставленные данные с предприятия.</li> </ul>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обзор теоретические основы объекта исследования;</li> <li>– анализ текущего состояния анализируемого процесса на ООО «Рекгрупп»;</li> <li>– основные проблемы рассматриваемого процесса и провести анализ причин возникновения проблем и их следствий;</li> </ul>

<p><i>работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>– комплекс мероприятий по совершенствованию анализируемого процесса.</p>
<p><b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Таблица 14 – Картирование потока производства Таблица 15 – Описание процесса и времени пошива трикотажного платья рукав реглан Таблица 16 – Показатели эффективности пошива трикотажного платья рукав реглан Таблица 17 – Основные проблемы процесса пошива трикотажного платья рукав реглан Таблица 18 – Ранжирование проблем Таблица 19 – Анализ обусловленности длительности операций Таблица 20 – Комплекс мероприятий по решению проблемы «Длительное нахождение материалов на складе» Таблица 21 – Комплекс мероприятий по решению проблемы «Начало изготовления капсульной продукции в месяц ее презентации и продажи» Таблица 22 – Комплекс мероприятий по решению проблемы «Срывы исполнения планов по производства по выпуску запланированного количества капсульной продукции» Таблица 23 – Показатели эффективности процесса пошива трикотажного платья рукав реглан после внедрения Таблица 24 – Показатели эффективности процесса пошива трикотажного платья рукав реглан до и после внедрения разработанного комплекса мероприятий Таблица 25 – Стейкхолдеры организации Таблица 26 – Структура программы КСО Рисунок 2 – Структура швейного производства Рисунок 3 – Подотрасли легкой промышленности Рисунок 4 – Логотип бренда «Daisy»</p>

<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Видяев Игорь Геннадьевич.	к.э.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А51	Дудник Михаил Игоревич		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: 65 страниц, 11 рисунков, 26 таблиц, 28 формул, 20 использованных источников.

Ключевые слова: предложение по улучшению, процесс пошива трикотажного платья рукав реглан, бережливое производство, легкая промышленность, швейное производство, повышение эффективности процесса.

Цель работы – проанализировать процесс пошива трикотажного платья и разработать комплекс мероприятий по его совершенствованию.

В рамках написания выпускной квалификационной работы проводилось изучение теоретических основ организации процесса пошива изделия, составлена характеристика предприятия и проведен анализ производственно-финансовой деятельности ООО «Рекгрупп», проведен анализ эффективности текущего состояния рассматриваемого процесса, выявлены основные проблемы протекания процесса и разработан комплекс мероприятий по его совершенствованию.

Практическая значимость работы заключается в разработке комплекса мероприятий по повышению эффективности процесса пошива изделий на предприятии ООО «Рекгрупп». Данный комплекс мероприятий рекомендуется к внедрению на предприятии.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В работе были использованы следующие обозначения:

ООО – Общество с ограниченной ответственностью;

БП – Бережливое производство;

ЛТ – Just In Time;

В данной работе были применены следующие определения:

Легкая промышленность – объединение отраслей промышленности, которые производят различные продукты массового потребления.

Швейное производство – это отрасль легкой промышленности, специализирующаяся на изготовлении швейных изделий и одежды, для различных нужд населения с использованием необходимой ткани, фурнитуры и отделочных материалов.

Индивидуально производство – это производство какого-либо товара в единичном экземпляре.

Эффективность производства – это соотношение между полученными результатами производства – продукцией и услугами, с одной стороны, и затратами труда и средств производства – с другой.

Серийное производство – это производство партий изделий, которые одинаковы по своей конструкции и размерам.

Массовое производство – это производство одинаковых изделий в большом объеме.

В работе были использованы следующие нормативные документы:

ГОСТ Р 56020-2015 «Бережливое производство. Требование к системам менеджмента».

ГОСТ Р 56020-2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь».

ISO 9001 – это международные стандарты, которые описывают основные принципы и требования к системе менеджмента качества на предприятии.

## Оглавление

Реферат.....	6
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	7
Введение.....	9
1 Теоретические основы повышения эффективности швейного производства.....	11
1.1 Швейное производство: основные понятия, виды и спецификация .....	11
1.2 Пути повышения эффективности производственного процесса швейного производства.....	15
1.3 Основные критерии и показатели эффективности швейного производства.....	19
2 Анализ производства ООО «Рекгруп».....	23
2.1 Основная характеристика деятельности предприятия ООО «Рекгруп» .....	23
2.2 Анализ основных производственно-финансовых показателей ООО «Рекгруп».....	28
2.3 Исследование текущего состояния производства ООО «Рекгруп».....	38
3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности швейного производства ООО «Рекгруп» .....	45
3.1 Основные направления и мероприятия по повышению эффективности швейного производства ООО «Рекгруп» .....	45
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	50
4 Социальная ответственность на ООО «Рекгруп».....	55
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности .....	55
4.2 Определение стейкхолдеров предприятия .....	56
4.3 Определение структуры и эффективности программ КСО.....	58
Заключение .....	61
Список использованных источников .....	63



## **Введение**

Известно, что абсолютно каждое предприятие стремится максимизировать получаемый доход в ходе своей деятельности. Предприятию важно не только реализовать произведенную продукцию по самой выгодной цене, но и максимально минимизировать затраты на производство, реализацию, а также снизить себестоимость товара или же услуги.

Легкая промышленность занимает ведущее место среди отраслей, которые занимаются изготовлением товаров для населения. Так, основной задачей одной из подотраслей легкой промышленности, а именно, швейного производства, является удовлетворение потребности людей в разнообразном ассортименте швейной продукции и ее высоком качестве.

Предприятия, занимающиеся массовым производством одежды, характеризуются высоким уровнем технологии, техники, а также высоким уровнем организации производства. Но так как в швейной отрасли присутствует постоянный рост конкуренции, которая с каждым годом растет, то каждому производству стоит совершенствовать производственный процесс так, чтобы сделать его максимально эффективным, а также минимизировать затраты.

Вышесказанное является актуальным для предприятия ООО «Рекгрупп». Данное предприятие можно назвать одним из лидеров швейной промышленности Томского региона, который не перестает динамично развиваться и постоянно стремится к увеличению объема выпуска качественной продукции.

Объектом исследования является предприятие ООО «Рекгрупп».

Предмет исследования – процесс пошива трикотажного платья рукав реглан.

Цель работы – проанализировать процесс пошива трикотажного платья и разработать комплекс мероприятий по его совершенствованию.

Задачи работы:

- описать теоретические основы объекта исследования;
- провести анализ текущего состояния анализируемого процесса;
- выделить основные проблемы рассматриваемого процесса и провести анализ причин возникновения проблем и их последствий;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию анализируемого процесса.

В рамках выпускной квалификационной работы был разработан комплекс мероприятий по совершенствованию процесса пошива изделий на ООО «Рекгрупп», который был рекомендован к внедрению на предприятии.

# **1 Теоретические основы повышения эффективности швейного производства**

## **1.1 Швейное производство: основные понятия, виды и спецификация**

Швейное производство представляет собой производственный процесс. Сущность производственного процесса заключается в последовательности действий, благодаря которым материальные, энергетические, трудовые, информационные и иные виды ресурсов превращаются в продукт, который должен удовлетворять потребности общества.

Швейное производство – это отрасль легкой промышленности, специализирующаяся на изготовлении швейных изделий и одежды, для различных нужд населения с использованием необходимой ткани, фурнитуры и отделочных материалов.

Швейное производство – это сложная система взаимосвязанных звеньев, состоящих из подсистем:

- конструирование и моделирование изделий швейной промышленности;
- подбор необходимых материалов;
- изготовление изделий и их реализация.

На швейных предприятиях, в зависимости от массовости выпуска, определенной специализации возможно применение всех типов производства.

Так как каждое предприятие швейной промышленности индивидуально, то и к выбору типа производства, которое будет использоваться на предприятии нужно подходить, отталкиваясь от показателей, которые будут наиболее релевантными для данного производства.

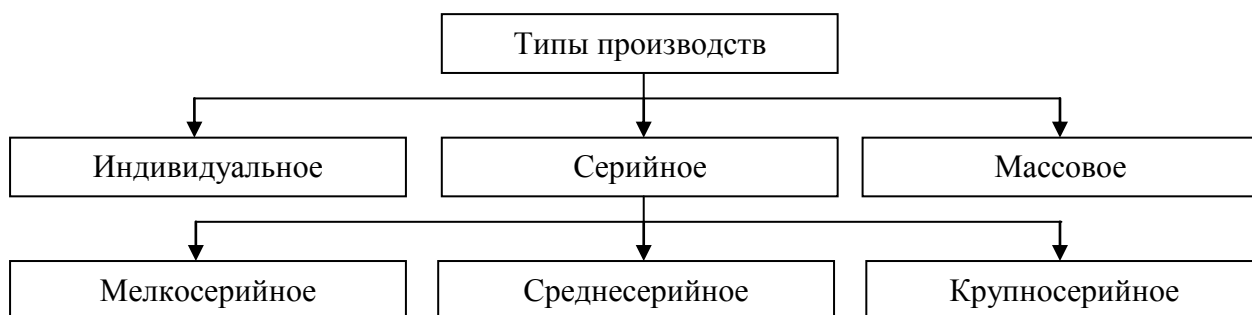


Рисунок 1 – Типы производств

Индивидуальное производство – это производство какого-либо товара в единичном экземпляре. Данный тип производства подразумевает изготовление индивидуального изделия для заказчика, с учетом того, что возможность повторного изготовления изделия отсутствует. В данном типе производства используются универсальные инструменты, использование которых требует высокой квалификации рабочего. Также индивидуальное производство подразумевает высокую стоимость изделия.

Массовое производство – это производство одинаковых изделий в большом объеме. Данный тип производства подразумевает изготовление изделий на поточной линии с использованием различных станков. В массовом производстве основной акцент сделан на увеличение производительности и снижение стоимости при сохранении качества изготавливаемой продукции.

Серийное производство – это производство партий изделий, которые одинаковы по своей конструкции и размерам. Серийное производство подразумевает использование различных станков, оборудования, что значительно снижает стоимость изготовленного изделия по сравнению с изделием, изготовленным на индивидуальном производстве, но в тот же момент стоимость изделия выше, чем на изделие, изготовленное в массовом производстве. Данный тип производства может быть разделен на:

- мелкосерийное производство;
- среднесерийное производство;
- крупносерийное производство;

Швейное производство, по своей структуре, имеет минимальные отличия от различных производств. Данные отличия связаны лишь с тем, что каждое швейное производство индивидуально и в зависимости от своих размеров имеет большее или меньшее количество вспомогательных производств.

Ниже на рисунке 2 представлена структура швейного производства.

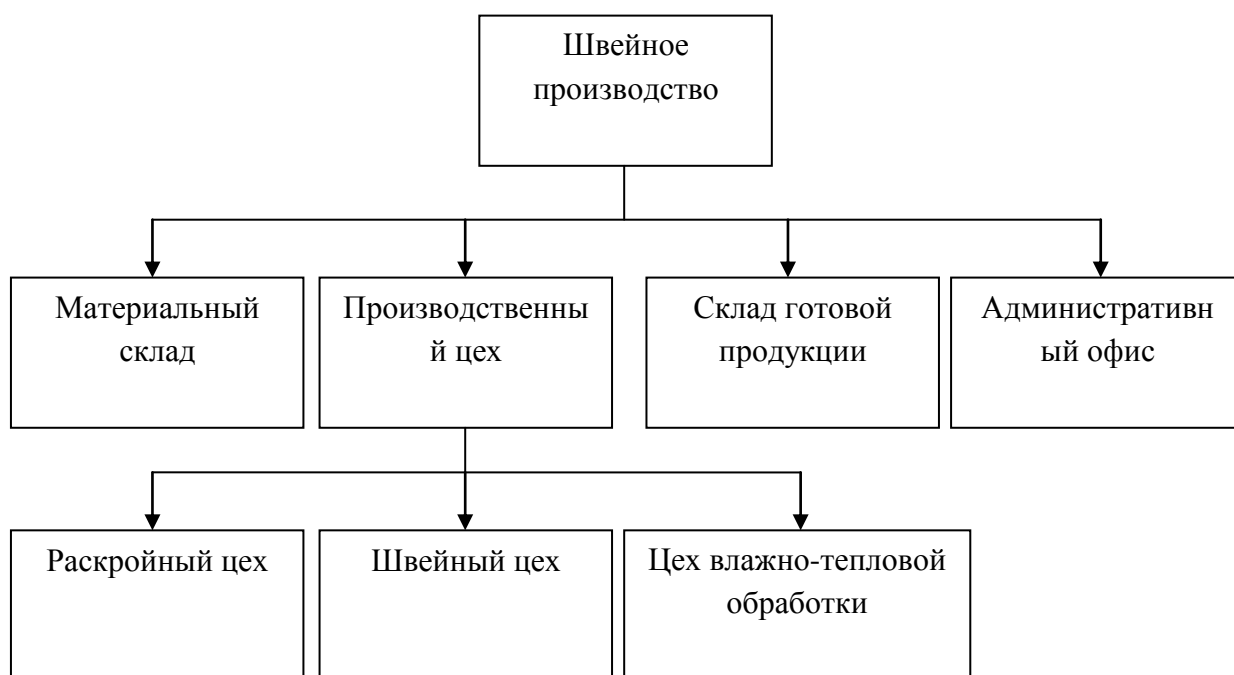


Рисунок 2 – Структура швейного производства

Основным производством считается:

- материальный склад;
- раскройный цех;
- швейный цех;
- цех влажно-тепловой обработки;

Вспомогательным производством считается:

- котельная;
- ремонтно-механический цех;
- и другие;

Также, каждое швейное производство объединяет общность технологического процесса цехов основного производства.

Таблица 1 – Технологические процессы цехов основного производства на швейном производстве

Процесс основного производства	Описание
Материальный склад	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поступление материалов от поставщиков в подготовительное производство;</li> <li>2. Приемка материалов и их разбраковка;</li> <li>3. На основании производственного задания готовятся лекала для раскроя настилов для ткани;</li> <li>4. Расчет оптимального использования ткани для раскроя;</li> <li>5. Отпуск ткани в раскройных цех;</li> <li>6. Подбор и передача необходимой фурнитуры;</li> </ol>
Раскройный цех	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прием ткани со склада;</li> <li>2. Клеймение ткани;</li> <li>3. Раскрой настеленной ткан;</li> <li>4. Сортировка, промер и сдача на склад концевых остатков;</li> <li>5. Нумерация деталей кроя и контроль качества;</li> <li>6. Сортирование и передача комплектов кроя в швейное производство;</li> </ol>
Швейный цех и цех влажно-тепловой обработки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проверка комплектации кроя и его маркировка;</li> <li>2. Сборка изделий;</li> <li>3. Отделка готового изделия, чистка, влажно-тепловая обработка;</li> <li>4. Технический контроль и маркировка изделий;</li> <li>5. Упаковка, сдача готовой продукции на склад;</li> </ol>

Швейное производство является подотраслью легкой промышленности, а легкая промышленность является объединением нескольких подотраслей, каждая из которых имеет свои особенности, но все они связаны между собой и постоянно пересекаются, что способствует постоянному развитию каждой из них.

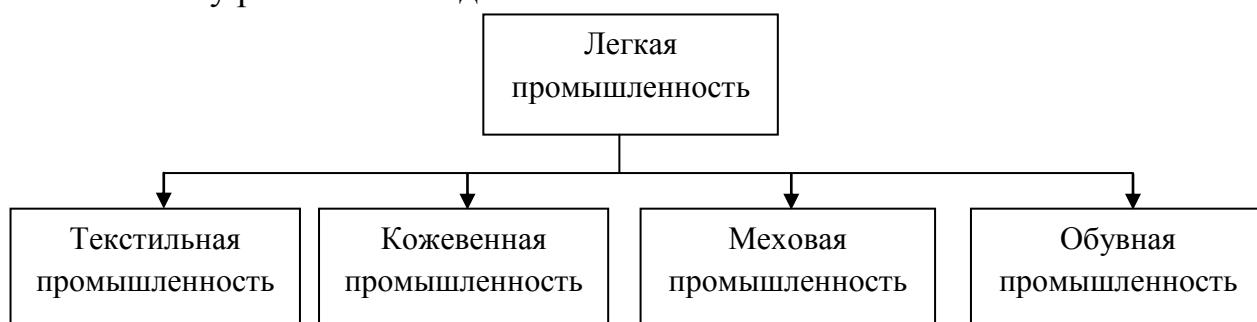


Рисунок 3 – Подотрасли легкой промышленности

Текстильная промышленность – данная отрасль промышленности занята переработкой животных, растительных, синтетических и искусственных волокон для производства ткани, пряжи и нитей. Текстильная

промышленность подразделяется на хлопчатобумажную, шелковую, шерстяную, льняную.

Кожевенная промышленность – данная отрасль промышленности занята физико-химической и механической выделкой кожи животных для использования ее в производстве обувной и других отраслях легкой промышленности;

Меховая промышленность – данная отрасль промышленности занята животноводством, а именно разведением пушных зверей в неволе для получения шкур и дальнейшего использования в производстве верхней одежды;

Обувная промышленность – данная отрасль промышленности занята изготовлением обуви различных видов и назначений.

## **1.2 Пути повышения эффективности производственного процесса швейного производства**

Эффективность, в общем понимании, означает отношение полученных результатов к затраченным ресурсам. Из определения данного понятия можно выявить закономерность, что полученные результаты всегда должны соотноситься с затраченными ресурсами, но стоит учесть, что каждое предприятие должно стремиться к такому соотношению, чтобы величина ресурсов затраченных на повышение эффективности производственного процесса была минимальной, а эффект от затрат максимальным.

Одним из основных путей повышения эффективности производственного процесса считается рассмотрение и применение на производстве методов и философии бережливого производства, так как философия бережливого производства строится на непрерывном стремлении к снижению и устранению всех видов потерь и увеличению эффективности производственного процесса. Также, основной в бережливом производстве

выступает процесс привлечения каждого сотрудника в процесс оптимизации производственного цикла с максимальной ориентацией на потребителя.

Методика БП основывается на принципах, которые описаны в стандарте ГОСТ Р 56020-2014 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента» [1].

Ниже в таблице 2 представлен список основных принципов бережливого производства и их значение [17].

Таблица 2 – Основные принципы бережливого производства

Наименование принципа	Значение принципа
Постоянного улучшения	Основная цель данного принципа заключается в том, что предприятие создающие какой-либо продукт должно на всех этапах производства стремиться привнести и увеличить ценность для потребителя в этом продукте. Помимо этого, предприятие должно стремиться улучшить поток создания ценности и сократить потери, которые на нем возникают
«Думай как заказчик»	Основная цель данного принципа заключается в том, что предприятие должно в каждом своем продукте или услуге создавать ценность для потребителя
Сокращения потерь	Основная цель данного принципа заключается в том, что он выступает основной для улучшения потока создания ценности и снижения всех возникающих потерь
Вытягивания	Данный принцип основывается на том, что поставщик не должен производить продукции больше, чем требуется потребителю на данный момент
Визуализации и прозрачности	Смысл данного принципа заключается в том, чтобы организовать управление процессами организации так, чтобы все кто участвует в процессе, имели полную и необходимую информацию о нем, и могли проследить весь поток создания ценности
Приоритетного обеспечения безопасности	Суть данного смысла заключается в том, что при построении потоков создания ценности и сокращении потерь следует учитывать риски, которые могут возникнуть
Корпоративной культуры	Смысл данного принципа заключается в том, что при выстраивании корпоративной культуры управляющий персонал компании должен в первую очередь опираться на уважение к человеку



## Продолжение таблицы 2

Встроенного качества	Основная цель данного принципа заключается в том, что на всех этапах жизненного цикла продукции, предприятие должно стремиться обеспечить необходимый уровень качества данной продукции
----------------------	---

В концепции бережливого производства понятие потерь является одним из основных понятий, так как в данной концепции все мероприятия направлены на снижение и устранение всех видов потерь. Потери предприятия – это любое действие в процессе, которое влечет за собой потребление ресурсов, но не создает ценности для потребителя.

В философии БП выделяют семь основных видов потерь на производстве:

- перепроизводство;
- излишние запасы;
- брак и переделка;
- излишняя транспортировка;
- излишние передвижения рабочего персонала;
- ожидания и простои;
- излишняя обработка.

В философии бережливого производства, деятельность предприятия представляется как единый поток по созданию ценности для потребителя, выявлению и снижению потерь, вовлечение сотрудников и их развитие с целью удовлетворения потребителей, а также заинтересованных сторон. Основной упор при использовании методологии БП делается не на краткосрочные цели, а, наоборот, на долгосрочные цели и выгоды, которые способствуют повышению устойчивости предприятия.

При построении бережливого производства особое внимание должно уделяться как увеличению возможностей производственного процесса и улучшению его характеристик, так и результатам.

Ниже в таблице 3 представлены основные инструменты бережливого производства.

Таблица 3 – Основные инструменты бережливого производства

Наименование инструмента	Описание инструмента
SIPOC («Картирование потока»)	Это процесс разработки графического отображения процесса, который задает границы начала и конца производственного процесса.
5S	Это процесс рассмотрения, анализа и правильной организации рабочего места.
Bottleneck analysis («Анализ узких мест»)	Это процесс рассмотрения, анализа производственного процесса для нахождения «узких» мест.
Gemba («Поле битвы»)	Это процесс формирования понимания того, что все наиболее важные процессы происходят не в кабинете руководства, а на самом производстве.
Kaizen («Постоянно улучшение»)	Это процесс объединения усилий всех сотрудников предприятия, который направлен на создание особой корпоративной культуры для достижения общих целей.
ЛТ («Точно вовремя»)	Это процесс создания на производстве такой системы поставки сырья и материалов, которая базируется на «вытягивании» необходимого на данный момент времени количества продукции.
Kanban («Вытягивающая система»)	Это процесс регулирования потоков выпущенной продукции и сырья, как внутри производства, так и за ее пределами.
Рока-Йоке («Защита от ошибки», «Защита от дурака»)	Это процесс создания методов, предотвращающих появление ошибок в процессе производства.
Анализ основных причин	Это процесс проведения анализа по выявлению. Основных причин проблемы с помощью вопроса «Почему?», которые не менее 5 раз соотносятся к каждому фактору, негативно влияющему на производство.
VSM («Карта потока создания ценности»)	Это процесс анализа и хронометража производственного процесса, который направлен на отделение процессов, добавляющих ценность, от не добавляющих ее.

Каждый из представленных выше инструментов оказывает непосредственное влияние на производственный процесс, а именно, вносит улучшения в производственный процесс таким образом, чтобы каждое

действие в данном процессе было направлено на добавление ценности создаваемому продукту или услуге, на снижение затрат и потерь, что в конечном итоге приводит к повышению эффективности процесса.

### **1.3 Основные критерии и показатели эффективности швейного производства**

На протяжении всей истории развития общества оно всегда сталкивалось с такой проблемой, как повышение эффективности своего производственного процесса. Так как любая деятельность человека связана с проблематикой эффективности, то в таком случае, можно сказать, что эффективность производства во многом зависит от человеческого фактора.

В современных условиях, эффективность – это выбор, который приходится делать каждому производству, а именно: что создавать и производить, в каком объеме, какие виды продукции, какое количество материалов использовать для удовлетворения настоящего и будущего потребления.

Все вышесказанное приводит каждое производство к пониманию того, что эффективность производства оказывает влияние не только на экономический рост и стабильность производства, но и на повышение уровня социальной защищенности и уровня жизни населения, уменьшение инфляции, а также увеличения уровня условий труда и отдыха.

Как и любое производство, швейное производство должно опираться на те показатели эффективности, которые будут более точно показывать динамику развития данного производства и отражать эффективность производственных процессов, которые происходят на данном производстве.

Эффективность производства – это соотношение между полученными результатами производства – продукцией и услугами, с одной стороны, и затратами труда и средств производства – с другой.

Так как показатели эффективности производства является очень обобщенным, то для определения эффективного использования каждого фактора производства по отдельности в производственном процессе швейного производства стоит базироваться на конкретных показателях, которые можно применить к швейному производству:

- длительность производственного цикла;
- такт поточной линии;
- время на добавление ценности;
- потери 1 рода;
- потери 2 рода;
- количество НЗП;
- объем продаж за год;
- количество отгруженной продукции в срок.

Ниже представлено описание каждого показателя и методика расчета.

Длительность производственного цикла – представляет собой период нахождения изделия в производстве, от запуска производства до получения готового изделия.

$$T_{п.ц} = T_{техн} + T_{пер} + T_{ест.пр} \quad (1)$$

где  $T_{п.ц}$  – длительность производственного цикла, *дни*;

$T_{техн}$  – длительность технического цикла, *дни*;

$T_{пер}$  – продолжительность перерывов, *мин.*;

$T_{ест.пр}$  – время естественных перерывов, *мин.*;

Такт поточной линии – показывает время, которое затрачивается на изготовление единицы продукции.

$$\tau = \frac{\Phi_{мес}}{N_{мес}} * K \quad (2)$$

где  $\tau$  – расчетный такт поточной линии, *мин/шт*;

$\Phi_{мес}$  – фонд рабочего времени за месяц, *дни*;

$N_{мес}$  – выпуск изделий за месяц, *ед.*;

$K$  – коэффициент использования рабочего времени;

Время на добавление ценности – показывает время, в течении которого в производственном процессе происходит добавление ценности в конечный продукт.

Потери 1 рода – это действия, которые не создают ценности в продукте, но без которых нельзя обойтись в процессе производства.

Потери 2 рода – это действия, которые не создают ценности в продукте и которые нужно исключать.

Количество НЗП – показывает количество продукции, которая не прошла всех стадий технологического процесса.

$$\text{НЗП} = N_{\text{СрСуточн}} * t_{\text{цикла}} * k_{\text{нз}} \quad (3)$$

где НЗП – норматив незавершенного производства;

$N_{\text{СрСуточн}}$  – объем среднесуточного выпуска в денежном выражении;

$t_{\text{цикла}}$  – длительность производственного цикла;

$k_{\text{нз}}$  – коэффициент нарастания затрат;

Объем продаж за год – представляет комплексное понятие, которое состоит из общего объема выручки, которое предприятие получило за оказание услуг, работ или реализацию товара.

$$\text{ОП} = \frac{(\text{УПЗ} + \text{П})}{(\text{Ц}_{\text{ед}} - \text{ПР}_{\text{ед}})} \quad (4)$$

где ОП – объем продаж, руб.;

УПЗ – сумма условно-постоянных затрат, руб.;

П – прибыль, руб.;

$\text{Ц}_{\text{ед}}$  – цена за единицу изделия, руб.;

$\text{ПР}_{\text{ед}}$  – переменные расходы каждой единицы товара, руб.;

Количество продукции отгруженной в срок – показывает объем продукции, который должен обеспечить выполнение обязательств по заключенным договорам с минимальными затратами и в установленные сроки.

В первом разделе бакалаврской работы были описаны основные понятия, виды и спецификации на предприятиях швейного производства.

Дано определение швейного производства и рассмотрена ее связь с легкой промышленностью. Также было дано определение эффективности производства и рассмотрены методы повышения эффективности швейных производств и выделены основные показатели эффективности.

## 2 Анализ производства ООО «Рекгруп»

### 2.1 Основная характеристика деятельности предприятия ООО «Рекгруп»

Общество с ограниченной ответственностью «Рекгруп» было создано в 2016 году в городе Томск. Основным направлением деятельности ООО «Рекгруп» является создание и производство женской одежды. Данная компания является коммерческой организацией.



Рисунок 4 – Логотип бренда «Daisy»

Основная цель ООО «Рекгруп»: получение прибыли и распространение бренда «Daisy» в Российской Федерации.

Миссия ООО «Рекгруп» заключается в создании женской одежды с душой, которая способна подчеркнуть стиль совершенной и независимой девушки.

Задача ООО «Рекгруп» основывается в удовлетворении потребности потребителей в швейных изделиях высшего качества, созданных на современном и качественном оборудовании.

Офис компании и шоурум расположены городе Томск.

С момента основания в 2016 году, ООО «Рекгруп» проделали большой путь: из маленького шоурума и пары молодых, воодушевленных людей выросли в большую команду, построили и запустили собственное производство и открыли просторный стильный магазин [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Основные виды производственной деятельности компании [4]:

- производство шитых изделий (собственное);
- производство вязаных изделий (аутсорсинг);

Основные виды продаваемой продукции [4]:

- шитые изделия;
- вязаные изделия;
- аксессуары;
- украшения;
- обувь;

Данная компания имеет собственное производство, оборудованное современным оборудованием. Ниже, в таблице 4 представлен список оборудования, которое используется на производстве.

Таблица 4 – Оборудование, используемое на производстве

Наименование оборудования	Количество, шт.
Прямострочная машина Juki	18
Плоскошовная машина Juki	3
4-х ниточный оверлок Kansai	4
3-х ниточный оверлок Kansai	4
Петельный полуавтомат Brother	1
Петельный полуавтомат Аврора	1
Пуговичный автомат Juki	1
Промышленный гладильный пресс	1
Промышленный гладильный стол	5
Парогенератор с утюгом	5
Подшивочная машина	1
Бытовая петельная машина	2

Для управления предприятием ООО «Рекгрупп» используют линейно-функциональную организационную структуру. Линейно-функциональная структура управления предприятием используется для обеспечения разделения управленческого учета таким образом, чтобы линейные звенья отвечали за руководство производственным процессом, а функциональные отвечали за консультирование и проработку программ и решений различных вопросов.

Основными преимуществами данной системы управления можно считать:

- стимулирование профессиональной специализации;
- уменьшение потребления материальных ресурсов;



- повышение координации в функциональных областях;

Основными недостатками данной системы управления можно считать:

- замедление реакции на воздействие внешней среды;
- усложнение распределения ответственности за решение проблем;
- игнорирование отдельными отделами общих целей компании;

На данный момент, основной штат ООО «Рекгрупп», составляет 60 сотрудников. Также, в структуре компании имеются подразделения, находящиеся на аутсорсинге:

- бухгалтерия;
- маркетинговая поддержка;
- программисты и IT-поддержка;
- фотографы и модели;
- производство в г. Новосибирск;
- настройщик машин;
- уборщицы;

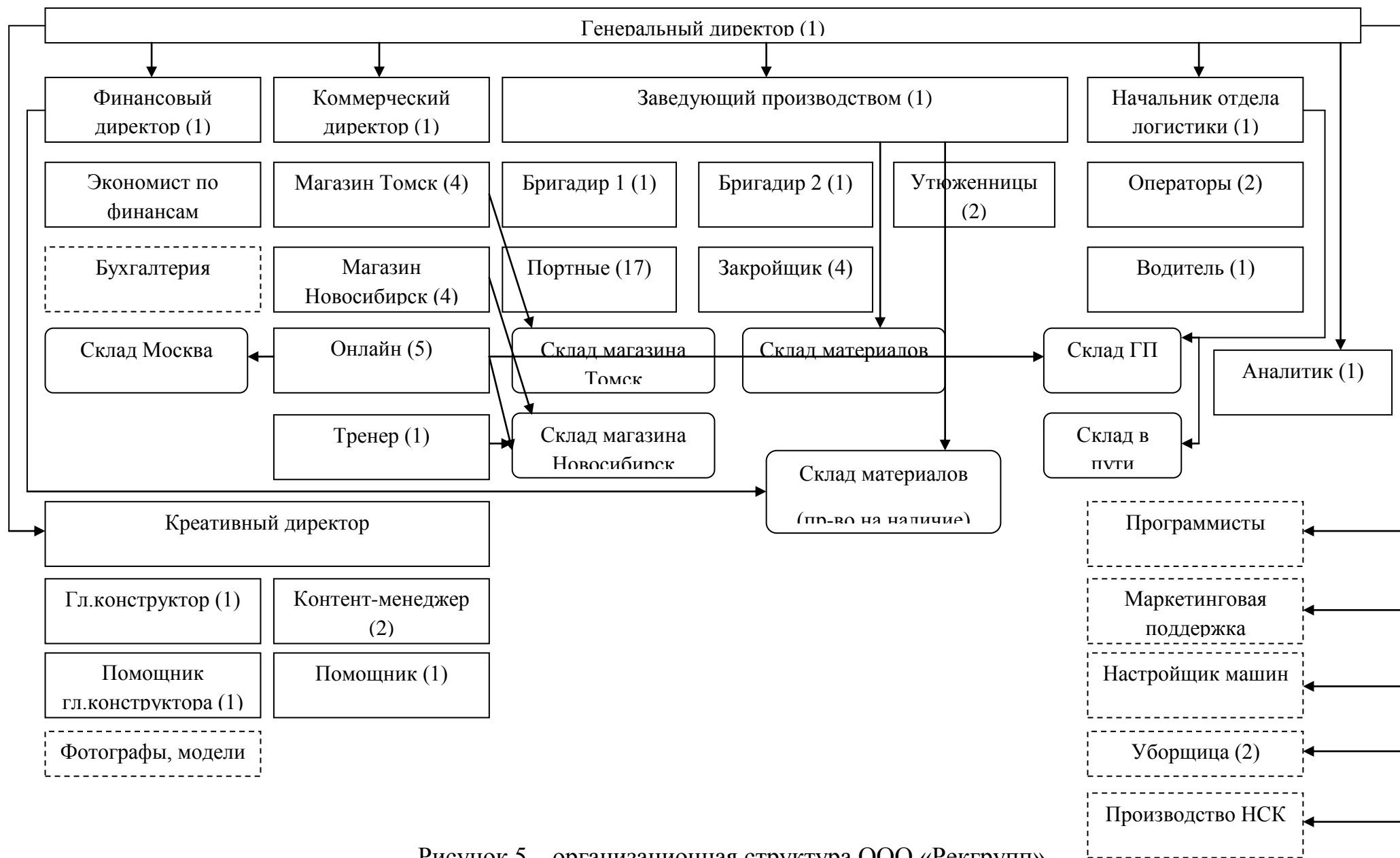


Рисунок 5 – организационная структура ООО «Рекгрупп»

Основной рынок реализации продукции ООО «Рекгрупп» разделен на четыре региона, а именно:

- г.Томск;
- г.Красноярск;
- г.Новосибирск;
- г.Екатеринбург;

Также, компания реализует свою продукцию через интернет, что дает возможность отправлять продукцию бренда «Daisy» по всей России. В Томске продажи продукции данного бренда происходят через шоурум, а в остальных регионах продукция реализуется через посредников.

Ценообразование на предприятии происходит следующим образом:

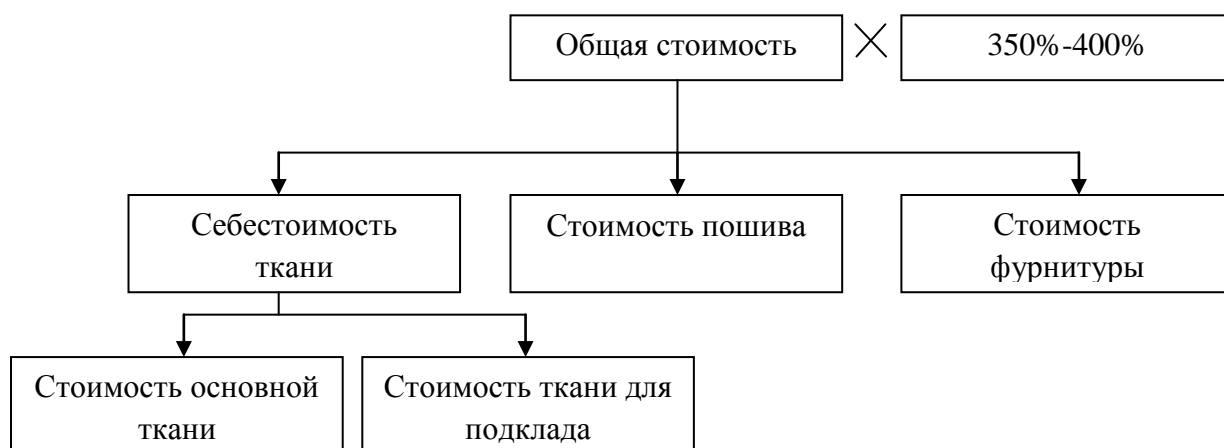


Рисунок 6 – схема ценообразования на предприятии ООО «Рекгрупп»

После определения цены на свою продукцию происходит ее сравнение с конкурентами, которые представлены на рынке. Если цена находится в диапазоне выше рынка, то происходит снижение цены до такого значения, чтобы полученная цена была ниже, чем у конкурентов.

Закупка сырья и материалов для производства продукции бренда «Daisy» у поставщиков, которые представлены ниже, в таблице 5.

Таблица 5 – основные поставщики сырья и материалов ООО «Рекгрупп»

Поставщики сырья и материалов
«TEXHOUSE»
«FABRIC HOUSE»
«TEX RICO»
«AVIEM»
«DADO»

Продолжение таблицы 5

«TEXTUS»
«TEX INGRO»
«FRATELLI»
«DIMENSIONE MAGLIA»
«ALBERTO BRADAZZI»
«STYLETEX»

Среди представленных в таблице 5 поставщиков сырья и материалов нет поставщиков из России, так как для создания своей продукции на предприятии используются материала из-за границы (Италия, Китай).

## **2.2 Анализ основных производственно-финансовых показателей ООО «Рекгруп»**

Финансовый анализ – это анализ, который проводится для получения данных об изменении основных показателях финансового состояния предприятия, а также финансовых результатов деятельности организации за анализируемый период.

Главной целью данного анализа является – принятие управленческих и инвестиционных решений по планированию деятельности предприятия на последующие периоды работы предприятия.

В состав финансового анализа входят:

- горизонтальный и вертикальный финансовый анализ;
- анализ платежеспособности;
- анализ рентабельности;
- анализ оборачиваемости;
- анализ структуры источников финансирования.

Для определения финансового состояние предприятия ООО «Рекгруп» горизонтальный и вертикальный анализа проводились на основании бухгалтерского баланса и отчет о финансовых результатах, которые были составлены: 31.12.2017 и 31.12.2018.

Таблица 6 – Анализ структуры отчета о финансовом положении предприятия ООО «Рекгрупп»

Наименование показателя	на 31 декабря 2018 г.		на 31 декабря 2017 г.		Изменения за год	
	Сумма, руб	Доля, %	Сумма, руб	Доля, %	Сумма, руб	% изменения
<b>Актив</b>						
Материальные внеоборотные активы	14 500 000	80,6	0		14 500 000	0
недвижимость	12 000 000	66,7	0		12 000 000	0
оборудование	2 500 000	13,9	0		2 500 000	0
Нематериальные и другие внеоборотные активы						
Запасы, в том числе:	3 270 580	18,2	1 156 437	58,2	2 114 143	182,8
материалы	2 550 000	14,2	450 000	22,7	2 100 000	466,7
готовая продукция	720 580	4,0	706 437	35,6	14 143	2,0
Денежные средства и денежные эквиваленты	220 000	1,2	830 000	41,8	-610 000	- 73,5
Финансовые и другие оборотные активы						
<b>Пассив</b>						
Капитал и резервы	5 251 980	29,2	1 125 377	56,7	4 126 603	366,7
Долгосрочные заемные средства	10 000 000	55,6	0		10 000 000	0
Краткосрочные заемные средства	2 590 000	14,4	741 000	37,3	1 849 000	249,5
Кредиторская задолженность	148 600	0,8	120 060	6,0	28 540	23,8
Другие краткосрочные обязательства						
<b>Баланс</b>	<b>17 990 580</b>	<b>100</b>	<b>1 986 437</b>	<b>100</b>	<b>16 004 143</b>	<b>806</b>

Из проведенного анализа структуры отчета о финансовом положении предприятия ООО «Рекгрупп» можно увидеть, что баланс предприятия увеличился в 9 раз в 2018 году в сравнении с 2017 годом. Если рассматривать изменения по отношению к источникам финансирования, то за период с 2017 по 2018 год произошло уменьшение доли краткосрочных обязательств на 28,12% и доля капитала и резервов на 27,5%.

Исходя из отчета о финансовом положении предприятия и структуры его финансирования, можно сделать вывод о том, что на данном предприятия происходит улучшение финансового состояния, так как произошло увеличение запасов при уменьшение денежных средств, предприятие взяло кредит на сумму 10 000 000 рублей, увеличилась капитализация активов за счет приобретения нового оборудования и недвижимости.

Таблица 7 – Анализ структуры отчета о финансовых результатах

	за 2017 год. руб.	доля в %
Общая выручка	23 653 213	100%
Общая себестоимость	7 982 506	34%
Общая валовая прибыль	15 636 727	66%
Административные расходы	2672540	11,3%
Коммерческие расходы	4181842	17,68%
Операционная прибыль	8 782 345	37%
Проценты по кредитам	1236069	5%
Прибыль до налогообложения	7 546 276	32%
Налоги	196 062	1%
Чистая прибыль	7 350 214	31%

Исходя из анализа структуры отчета о финансовых результатах, можно сделать вывод, что предприятию стоит оптимизировать коммерческие и управленческие расходы, так как они составляют 29% от общей выручки. В целом, показатель общей выручки является достаточно большим, а именно 23 653 213, что для малого предприятия имеет положительное значение, так как доля чистой прибыли в данном значении составляет 31%.

Анализ платежеспособности предприятия дает информацию о способности фирмы рассчитывать по своим текущим обязательствам.

Чистые оборотные активы – чистый оборотный капитал предприятия.

$$\text{ЧАО} = \text{ОА} - \text{КО} \quad (5)$$

где ЧАО – чистые оборотные активы, руб.;

ОА – оборотные активы, руб.;

КО – краткосрочные обязательства, руб.;

Коэффициент абсолютной ликвидности – это показатель, который показывает, в какой степени предприятие может покрыть свою кредиторскую задолженность за счет денежных средств.

$$K_{ал} = \frac{ДС+КФВ}{КО} \quad (6)$$

где ДС – денежные средства на расчетных счетах и в кассе, руб.;

КФВ – финансовые вложения, руб.;

КО – краткосрочные обязательства, руб.;

Коэффициент срочной ликвидности – это показатель, который показывает, в какой степени предприятие может покрыть свою кредиторскую задолженность за счет активов предприятия.

$$K_{сл} = \frac{ДС+КФ+ДЗ}{КО} \quad (7)$$

где ДС – денежные средства на расчетных счетах и в кассе, руб.;

КФВ – финансовые вложения, руб.;

КО – краткосрочные обязательства, руб.;

ДЗ – дебиторская задолженность, руб.

Коэффициент текущей ликвидности – это показатель, которые показывает доли оборотных активов к кредиторской задолженности.

$$K_{тл} = \frac{АО}{КО} \quad (8)$$

где АО – оборотные активы, руб.;

КО – краткосрочные обязательства, руб.;

Таблица 8 – Анализ платежеспособности ООО «Рекгрупп»

Наименование показателя	Обозначение	На дату 31.12.17 г.	На дату 31.12.18 г.	Нормативное значение
Чистые оборотные активы, руб	ЧОА	1 245 437	900 580	-
Коэффициент текущей ликвидности	Ктл	2,3	1,27	1,5-3
Коэффициент быстрой ликвидности	Ксл	1,78	0,34	0,8-1,2
Коэффициент абсолютной ликвидности	Кал	0,96	0,08	0,25-0,35

Исходя из проведенного анализа платежеспособности предприятия, можно сделать вывод, что за отчетный период предприятие можно считать недостаточно платежеспособным, так как коэффициент срочной

ликвидности и коэффициент текущей ликвидности ниже установленных норм. Но стоит учесть, что чистые оборотные активы имеют положительное значение, из этого можно сделать вывод о том, что предприятие имеет достаточную сумму собственного капитала, чтобы финансировать приобретение оборотных активов. Для оптимизации положения платежеспособности предприятия стоит провести оптимизацию сырья и материалов, а также готовой продукции на складе.

Анализ рентабельности показывает информацию о том, насколько экономически эффективно работает предприятие. Ниже, в таблице 9 приведен анализ основных показателей рентабельности и их значения за период 2018 года.

Валовая рентабельность продаж – соотношение валовой прибыли к выручке.

$$R = \frac{\text{ВалПр}}{\text{Выр}} \times 100\% \quad (9)$$

где ВалПр – валовая прибыль, руб.;

Выр – выручка, руб.

Операционная рентабельность продаж – соотношение прибыли от продаж к выручке.

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{ПрПрод}}{\text{Выр}} \times 100\% \quad (10)$$

где ПрПрод – прибыль от продаж, руб.

Чистая рентабельность продаж – соотношение чистой прибыли к выручке.

$$R_{\text{чПр}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Выр}} \times 100\% \quad (11)$$

где ЧП – чистая прибыль, руб.

Рентабельность активов – соотношение прибыли от продаж к среднему значению совокупных активов.

$$ROA = \frac{\text{ПрПрод}}{\text{СА}_{\text{ср}}} \times 100\% \quad (12)$$



где  $CA_{cp}$  – сумма среднегодовых совокупных активов, руб.

Чистая рентабельность активов – соотношение чистой прибыли к среднему значению совокупных активов.

$$ROA_{чПp} = \frac{Чп}{CA_{cp}} \times 100\% \quad (13)$$

Рентабельность собственного капитала – соотношение чистой прибыли к среднему значению собственного капитала.

$$ROE = \frac{Чп}{СК_{cp}} \times 100\% \quad (14)$$

где  $СК_{cp}$  – среднее значение собственного капитала, руб.

Таблица 9 – Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Обозначение	за период 2018
Валовая рентабельность продаж, %	R	66
Операционная рентабельность продаж, %	R <sub>пp</sub>	37
Чистая рентабельность продаж, %	R <sub>чПp</sub>	31
Рентабельность активов, %	ROA	88
Чистая рентабельность активов, %	ROA <sub>чПp</sub>	73,6
Рентабельность собственного капитала, %	ROE	230

Исходя из проведенного анализа рентабельности, можно сделать вывод о том, что предприятие имеет высокое значение рентабельности собственного капитала на 210% выше средней нормы доходности по рынку. Это свидетельствует о том, что предприятие ведет свою деятельность эффективно. Также, высокое значение уровня рентабельности собственного капитала говорит о том, что с точки зрения инвесторов предприятие работает эффективно, и оно является привлекательным для инвестирования.

Анализ оборачиваемости показывает, насколько эффективно происходит процесс управления предприятием и отражает время, которое затрачивается на выполнение производственных и коммерческих операций.

Коэффициенты оборачиваемости – показывают, насколько эффективно используются активы предприятия.

$$K_{тл} = \frac{Выр}{CA_{cp}} \quad (15)$$

где  $Выр$  – выручка от реализации продукции, руб.;

$CA_{cp}$  – среднегодовая стоимость совокупных активов, *руб.*;

Период оборачиваемости оборотных активов – показатель, который показывает, за какое время происходит оборот средств, которые находятся в операционном цикле.

$$K_{OA_{т.п}} = \frac{Выр}{OA_{cp}} \quad (16)$$

где  $OA_{cp}$  – среднегодовая стоимость оборотных активов;

Продолжительность оборота оборотных активов – показатель, который показывает, какое время оборотные средства проходят один операционный цикл.

$$T_{обOA_{т.п}} = \frac{Д}{K_{OA}} \quad (17)$$

где  $Д$  – количество дней в году, *дни*;

$K_{OA}$  – коэффициент оборачиваемости оборотных активов.

Оборачиваемость запасов – показатель, которые показывает, за какое время обновляется запасы сырья и материалов.

$$T_{обOA_{т.п}} = \frac{CC_{pp}}{З_{cp}} \quad (18)$$

где  $CC_{pp}$  – себестоимость реализованной продукции, *руб.*;

$З_{cp}$  – среднегодовая стоимость запасов на предприятии, *руб.*;

Оборачиваемость готовой продукции – показатель, который показывает отношение себестоимость реализованной продукции к среднегодовой стоимости запасов на предприятии.

$$T_{обГП_{т.п}} = \frac{CC_{pp}}{З_{ГПcp}} \quad (19)$$

где  $CC_{pp}$  – себестоимость реализованной продукции, *руб.*;

$З_{ГПcp}$  – среднегодовая стоимость запасов готовой продукции на предприятии, *руб.*;

Продолжительность оборота запасов – показатель, который показывает, какое количество дней затрачивается за закупка материалов, производство продукции с последующей продажей.

$$T_{об.Зт.п} = \frac{Д}{К_{об.З}} \quad (20)$$

Оборачиваемость дебиторской задолженности – показатель, который показывает, отношение объема продаж к дебиторской задолженности.

$$T_{об.ДЗт.п} = \frac{В}{ДЗ_{ср}} \quad (21)$$

Продолжительность оборота дебиторской задолженности – показатель, который показывает, среднее время, которое предоставляется для отсрочки покупателям и заказчикам.

$$T_{об.ДЗт.п} = \frac{Д}{К_{об.ДЗ}} \quad (22)$$

Оборачиваемость кредиторской задолженности – показатель, который показывает отношение себестоимости реализованной продукции к среднегодовой кредиторской задолженности.

$$К_{об.КЗт.п} = \frac{СС_{рп}}{КЗ_{ср}} \quad (23)$$

Продолжительность оборота кредиторской задолженности – показатель, который показывает, за какое количество дней предприятие сможет погасить свои обязательства.

$$T_{об.КЗт.п} = \frac{Д}{К_{об.КЗ}} \quad (24)$$

Время финансового цикла – показатель, который показывает, за какое количество дней проходит с момента уплаты средства за материалы до момента времени получения средств за реализацию продукции.

$$T_{фц.т.п} = T_{об.Зт.п} + T_{об.ДЗт.п} - T_{об.КЗт.п} \quad (25)$$

Таблица 10 – Показатели оборачиваемости

Показатели	31.12.18 г.	
Рабочий капитал, руб.	1 252 560	
	Коэф. Оборачив.	Период оборота, дни
Оборачиваемость активов	2,37	154
Оборачиваемость оборотных активов	8,64	42,2

Продолжение таблицы 10

Оборачиваемость запасов, в т.ч	3,6	101,4
Оборачиваемость готовой продукции	11,19	32,6
Оборачиваемость дебиторской задолженности	8,64	42,25
Оборачиваемость кредиторской задолженности	4,43	82,39
Время финансового цикла, дни	5,96	61,2

Анализ финансовой устойчивости показывает, насколько предприятие платежеспособно и способно отвечать по долговым обязательствам в долгосрочной перспективе.

Коэффициент автономии – показатель, который характеризует степень независимости предприятия от заемных средств.

$$K_a = \frac{СК}{СА} \quad (26)$$

где  $K_a$  – коэффициент автономии;

СК – собственный капитал предприятия, руб.;

СА – совокупные активы предприятия, руб.;

Коэффициент долга – показатель, который показывает отношение краткосрочных и долгосрочных обязательств к совокупным активам предприятия.

$$K_d = \frac{КО+ДО}{СА} \quad (27)$$

где  $K_d$  – коэффициент долга;

КО – краткосрочные обязательства, руб.;

СА – совокупные активы предприятия, руб.;

Коэффициент покрытия процентов – показатель, который показывает насколько прибыль до уплаты процентов превышает сумму процентов к уплате.

$$K_{пп} = \frac{ЕВИТ}{I} \quad (28)$$

где  $K_{пп}$  – коэффициент покрытия процентов;

ЕВИТ – прибыль до уплаты процентов, руб.;

I – проценты к уплате, руб.;

Таблица 11 – Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Условное обозначение	Рекомендуемое значение	Значение показателя	
			На дату 31.12.18 г.	На дату 31.12.17 г.
Коэффициент автономии (коэффициент независимости), %	$K_a$	> 40%	29	57
Коэффициент левериджа	$K_l$	< 2,5	3,43	1,77
Коэффициент покрытия процентов	$K_{пп}$	> 7	7,1	
Коэффициент долга, %	$K_d$	< 60%	70	37

Исходя из проведенного анализа финансовой устойчивости, можно сделать вывод о том, что предприятие имеет достаточный уровень прибыльности, чтобы покрыть уровень кредита с учетом кредитной ставки. Также стоит отметить, что значение коэффициента автономии меньше рекомендованного значения, а это свидетельствует о финансовой неустойчивости предприятия. Снижение коэффициента автономии за отчетный период указывает на повышение финансовой зависимости и возможность возрастания финансовых трудностей.

Таблица 12 – Основные финансовые показатели

Абсолютные показатели	Значение
Выручка, руб.	23 653 213
Валовая прибыль, руб.	15 636 727
Прибыль от продаж, руб.	8 782 345
Чистая прибыль, руб.	7 350 214
Чистые оборотные активы, руб.	1 245 437
Относительные показатели	Значение
Рентабельность собственного капитала, %	1,41
Продолжительность оборота оборотных средств, дни	42,2
Коэффициент автономии, %	0,29
Коэффициент покрытия процентов	7,1
Коэффициент текущей ликвидности	1,27

Исходя из основных финансовых показателей, можно сделать вывод, что предприятие ООО «Рекгрупп» имеет достаточную платежеспособность, но имеются риски связанные с привлечением краткосрочных кредитов и риски связанные с низкой оборачиваемостью оборотных активов.

Таблица 13 – Показатели определяющие рентабельность собственного капитала

Показатель	Данные на 2018г.
ROE	1,41
Чистая рентабельность продаж	0,37
Оборачиваемость активов, обороты	2,37
Коэффициент левериджа	3,43

Исходя из представленных выше показателей, можно сделать вывод что предприятие имеет достаточный уровень платежеспособности и финансовой устойчивости, а также имеет высокую рентабельность продаж и рентабельность собственного капитала.

### **2.3 Исследование текущего состояния производства ООО «Рекгрупп»**

Исследование текущего состояния производства представляет собой проведение комплекса мероприятий, направленных на изучение процесса производства товара или процесса создания и оказания услуги. В данной работе был проведен анализ текущего состояния производственного процесса пошива трикотажного платья рукав реглан на ООО «Рекгрупп».

Процесс пошива трикотажного платья рукав реглан был проанализирован и рассмотрен с позиции операций, из которых он состоит.

В начале проведения анализа текущего состояния процесса производства на ООО «Рекгрупп», было проведено интервьюирование генерального директора предприятия и заведующего производством. Исходя из интервью, были выявлены основные проблемы на производстве. Ниже, представлен список выявленных проблем:

- срывы исполнения планов производства по выпуску нужного количества продукции;
- нестабильная производительность;

- несвоевременное отслеживание наличия браков на тканевых полотнах;
- затрудненность перехода к поточному производству, из-за большой части единичных заказов в общей массе заказов;
- позднее начало пошива капсульной продукции из-за передачи сформированной капсулы для производства в последние даты месяца;
- замедление пошива новой капсулы из-за параллельного пошива вещей для магазина в одном, двух экземплярах.

На основании полученных данных, было отобраны две проблемы, которые могут максимально влиять на эффективность процесса производства в целом:

- срывы исполнения планов производства по выпуску нужного количества продукции;
- начало изготовления капсульной продукции в месяц ее презентации и начала продаж.

Чтобы определить степень влияния, данных проблем на производственный процесс было проведено картирование потока, для выделения основных процессов, где происходит создание ценности изготавливаемого продукта, а также определения границ рассматриваемого процесса. Ниже, в таблице 14 представлено картирование потока производства.

Таблица 14 – Картирование потока производства

Поставщик	Вход (ы)	Процесс	Выход (ы)	Заказчик
Склад сырья и материалов	Ткань	Выдача необходимых материалов	Разбракованная ткань для пошива изделия	Раскройный цех
Раскройный цех	Разбракованная ткань для пошива изделия	Раскрой ткани	Раскроенные заготовки будущего изделия	Швейный цех
Склад фурнитуры	Пуговицы, молнии, заклепки	Комплектование фурнитуры	Подобранная и укомплектованная в нужном количестве фурнитура, для будущего изделия	Швейный цех

Продолжение таблицы 14

Швейный цех	Раскроенные заготовки, необходимая фурнитура	Пошив изделия	Готовое и проверенное на наличие брака изделие	Цех влажно-тепловой обработки
Цех влажно-тепловой обработки	Готовое изделие	Отделка изделия	Прошедшее влажно-тепловую обработку изделие	Склад готовой продукции
Склад готовой продукции	Готовое и прошедшее влажно-тепловую обработку изделия	Передача изделия на склад готовой продукции	Готовое изделие передано на склад готовой продукции	Отдел продаж

Исходя из проведенного картирования потока были определены границы производственного процесса на ООО «Рекгрупп». Началом производственного процесса служит процесс получения заказа от клиента или получение заказа на пошив капсульной продукции, а концом производственного процесса служит процесс передачи изделия на склад готовой продукции.

Также были определены основные процессы производственного цикла, на которых происходит добавление ценности в производимый продукт.

Основными процессами, на которых происходит добавление ценности, являются процессы непосредственно связанные с изготовлением продукции, а именно трикотажного платья рукав реглан. Началом процесса является процесс подбора и выдачи необходимых материалов с материального склада и передача ее в раскройный цех для раскройки. Параллельно происходит подбор необходимой фурнитуры. После раскроя ткани и комплектования ее фурнитурой происходит процесс пошива и отделки изделия. Далее, готовый продукт передается в цех влажно-тепловой обработки, после чего следует в проверочный склад. Ниже, на рисунке 7 представлены процессы производственного цикла, на которых происходит добавление ценности.





Рисунок 7 – Процессы производственного цикла, на которых происходит добавление ценности

Исходя из проведенного картирования потока удалось выявить «узкие» места в производственном процессе:

- совмещение процесса раскройки ткани и ее разбраковки;
- совмещение раскройки ткани, как для единичного заказа, так и для капсулы;

Так как картирование потока дает лишь поверхностную информацию о производственном процессе, то следующим этапом было построение карты потока создания ценности с непосредственным хронометражем каждого действия в процессе пошива трикотажного платья рукав реглан.

Карта потока создания ценности позволяет выявить:

- «узкие» места;
- непроизводительные операции;
- время производственного цикла от начала и до конца.

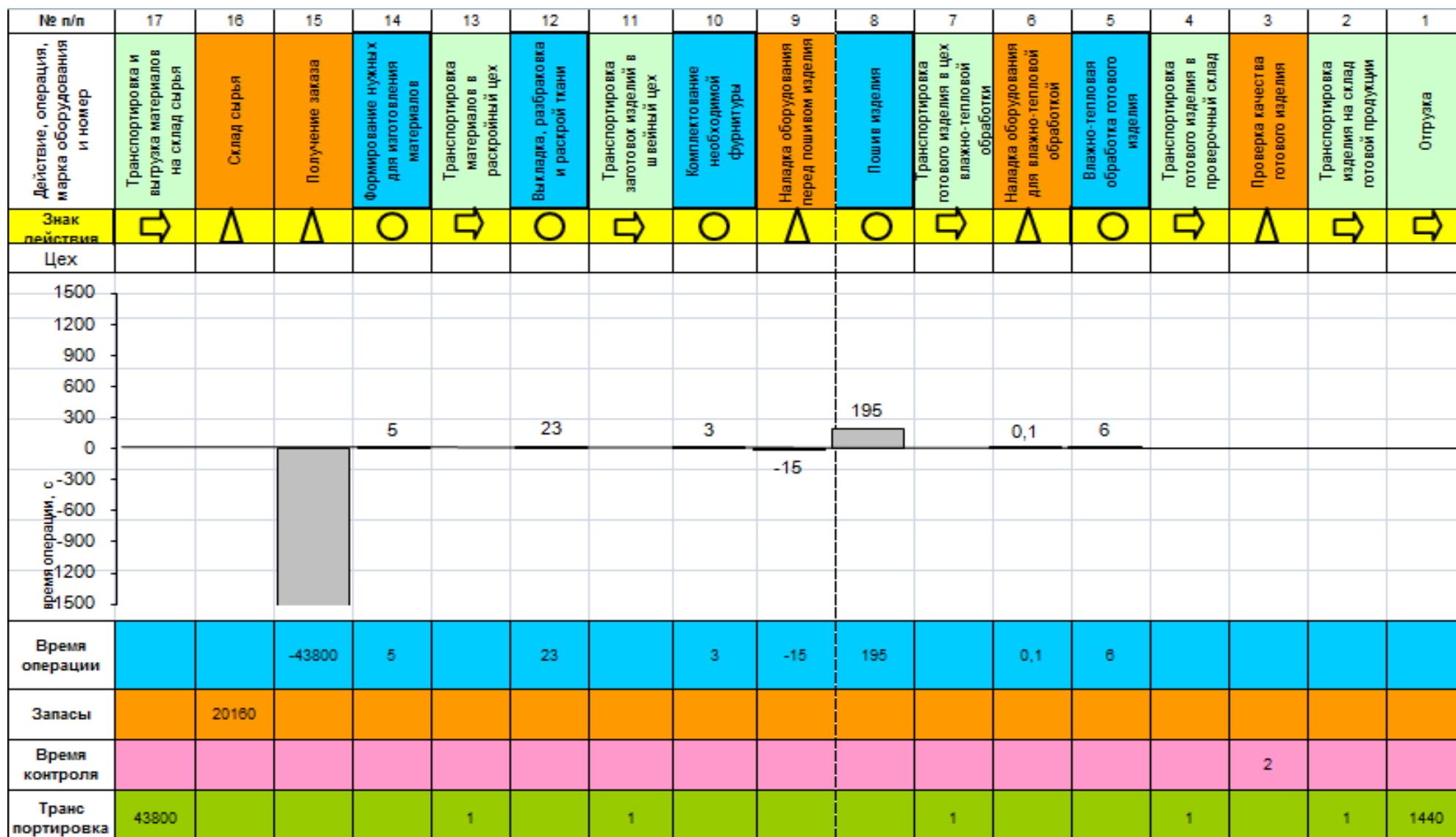


Рисунок 8 – Карта потока создания ценности «Как есть», для процесса пошива трикотажного платья рукав реглан

Таблица 15 – Описание процесса и времени пошива трикотажного платья рукав реглан

Номер операции	Наименование операции	Время операции
17	Транспортировка и выгрузка материалов на склад сырья	43800 минут
16	Хранение материалов на складе сырья	20160 минут
15	Получение сформированного заказа	43800 минут
14	Формирование нужных для изготовления материалов	5 минут
13	Транспортировка материалов в раскройный цех	1 минута
12	Выкладка, разбраковка и раскрой ткани	23 минуты
11	Транспортировка заготовок изделий в раскройный цех	1 минута
10	Комплектование необходимой фурнитуры	3 минуты
9	Наладка оборудования перед пошивом изделия	15 минут
8	Пошив изделия	195 минут
7	Транспортировка готового изделия в цех влажно-тепловой обработки	1 минута
6	Наладка оборудования для влажно-тепловой обработки	0,1 минуты
5	Влажно-тепловая обработка изделия	6 минут
4	Транспортировка готового изделия в проверочный склад	1 минута
3	Проверка готового изделия	2 минуты
2	Транспортировка изделия на склад готовой продукции	1 минута
1	Отгрузка изделия	1440 минут

Показатели эффективности процесса пошива трикотажного платья рукав реглан представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Показатели эффективности процесса пошива трикотажного платья рукав реглан

Показатель	Значение
Время выполнения заказа	96 527 минут
Время длительности процесса	43 817 минут
- транспортировка	32 318 минут
- совокупный заказ	20 160 минут
- время на добавление ценности	232 минуты
Готовая продукция за 1 минуту	1,07 рублей
Производство готовой продукции в рублях	104 000 рублей
Производственный план	80 изделий
Эффективность процесса	0,005%

Анализ эффективности процесса показал, что он на 45,4 процентов состоит за времени длительного самого процесса. На 33,4 процентов состоит

из времени затрачиваемого на транспортировку. На 20,8 процентов состоит из времени затрачиваемого на нахождение материалов на складе. На 0,24% процентов состоит их времени на добавление ценности изготавливаемой продукции.

На основании полученных данных о текущем состоянии процесса пошива трикотажного платья рукав реглан, были выявлены основные проблемы, которые связаны с протеканием данного процесса:

- Большая длительность процесса формирования заказа капсульной продукции;
- Потери времени на транспортировку материалов для изготовления продукции;
- Увеличение длительности производственного процесса за счет совмещения процессов раскройки ткани и ее разбраковки.

Во втором разделе бакалаврской работы была составлена характеристика ООО «Рекгрупп», был проведен анализ основных производственно-финансовых показателей данного предприятия. Проведен анализ текущего состояния процесса пошива трикотажного платья рукав реглан, было проведения картирование потока, построение карты потока создания ценности, а также проведен анализ эффективности рассматриваемого процесса. На основании данных, полученных при проведении указанных выше мероприятий, были выявлены основные проблемы текущего состояния процесса пошива трикотажного платья рукав реглан.

### 3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности швейного производства ООО «Рекгрупп»

#### 3.1 Основные направления и мероприятия по повышению эффективности швейного производства ООО «Рекгрупп»

Из проведенного анализа текущего состояния процесса пошива трикотажного платья рукав реглан, были выявлены основные проблемы в данном процессе. На данном этапе был проведен анализ последствий выявленных проблем.

Таблица 17 – Основные проблемы процесса пошива трикотажного платья рукав реглан.

Наименование проблемы	Причина проблемы	Следствие проблемы
Срывы исполнения плана производства из-за параллельного пошива капсульных и единичных заказов.	Отсутствие учета ежемесячного спроса по ожидаемым и фактическим показателям.	Возникновение дозаказов, работа сотрудников производства в выходные дни, нестабильность производства, увеличение длительности пошива
Большая длительность процесса формирования заказа на производство капсульной продукции.	Отсутствие временных ограничений, а также системы учета для отслеживания длительности процессов создания и зарисовки капсулы, утверждения капсулы, формирования заказа на производство капсулы.	Смещение сроков начала пошива капсулы следующего месяца, работа сотрудников производства в выходные дни, замедление процесса пошива капсулы из-за изготовления изделий для магазина в 1,2 экземплярах.
Увеличение длительности производственного процесса за счет совмещения процессов раскройки ткани и ее разбраковки.	Отсутствие на предприятии производственного оборудования для количественно-качественной приемки материалов.	Заморозка оборотных активов из-за увеличения сроков хранения материалов на складе. Возможность появления потерь от брака, оформления возврата.

Для того чтобы определить наиболее важные проблемы, по своему влиянию на процесс пошива трикотажного платья рукав реглан, требующие разработки комплекса мероприятий по их устранению было проведено ранжирование проблем для сравнения и оценки их взаимного влияния. Ниже, в таблице 18 представлены результаты ранжирования.

Таблица 18 – Ранжирование проблем

	Проблема 1	Проблема 2	Проблема 3	Итог
Проблема 1		+	+	2
Проблема 2	+		-	2
Проблема 3	+	-		1

Исходя из проведенного ранжирования проблем и оценки степени их взаимного влияния, можно сделать вывод о том, что наиболее важными проблемами, оказывающими негативное влияние на производственный процесс, являются проблемы:

- параллельного пошива капсульных и единичных заказов;
- большой длительности процесса формирования заказа на производство капсульной продукции;

Каждая из представленных выше проблем имеет взаимное влияние и непосредственно влияет на процесс пошива трикотажного платья рукав реглан, но также не стоит исключать влияние проблемы, связанной с совмещением процессов раскройке ткани и ее разбраковки, так как она также оказывает негативное влияние на производственный процесс, но она возникает на начальных этапах производственного процесса.

На основании хронометража процесса пошива изделия проведенного при построении карты потока создания ценности было выявлено, что основное время производственного цикла составляют такие операции как:

- транспортировка и выгрузка материалов на склад готовой продукции (43800 минут);
- нахождение материалов на складе (20160 минут);
- получение заказа (43800);
- пошив изделия (195 минут).

Так как данные процессы производства занимают основное время производственного цикла, длительность данных операция также была проанализирована.

Ниже в таблице 19 представлен анализ обусловленности длительности операций.

Таблица 19 – Анализ обусловленности длительности операций

Номер операции	Операция	Длительность операции, мин	Обусловленность длительности операции
17	Транспортировка и выгрузка материалов на склад готовой продукции	43800	1.Поставка материалов осуществляется из-за границы (Италия, Китай). 2.На предприятия используется не только готовые материалы, но и материалы, изготовленные на заказ (изготовление и поставка материалов произведенных на заказ происходит в течении 3 месяцев).
16	Нахождение материалов на складе	20160	1.Материалы проходят количественно-качественную приемку при раскройке.
15	Получение заказа	43800	1.Получение заказа на производство новой капсулы происходит ежемесячно.
8	Пошив изделия	195	1.Происходит пошив единичного изделия. 2. Процесс изготовления изделия затруднен типом такни, структурой, рисунком, количеством сшиваемых заготовок. 3.Специализацией работника, который выполняет пошив изделия.

Из представленной выше таблицы можно сделать вывод, что уменьшение сроков по операции – транспортировка и выгрузка материалов на склад готовой продукции невозможна. Так как длительность данной операции зависит от элементов внешней среды прямого воздействия и обусловлена тем, что для пошива изделий на предприятии ООО «Рекгрупп» используются ткани, которые поставляются из-за границы. Также, для производства используются ткани, которые изготавливаются на заказ, что повышает время транспортировки и выгрузки материалов на склад до трех месяцев. Именно поэтому, некоторые ткани заказываются заблаговременно.

Если рассматривать время нахождения материалов на складе, то можно понять, что воздействие для уменьшения времени данного процесса и увеличение эффективности производственного процесса возможно.

На данный момент, на предприятии нет оборудования для количественно-качественной приемки материалов. Длительность данной операции связана с тем, что процесс количественно-качественной приемки материалов осуществляется только тогда, когда поступает заказ на изделие из данной ткани.

Для сокращения времени по операции – нахождение материалов на складе и решению проблемы связанной с увеличением длительности производственного процесса за счет совмещения процессов раскройки ткани и ее разбраковки были предложены мероприятия, которые представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Комплекс мероприятий по решению проблемы «Длительное нахождение материалов на складе»

№	Мероприятие	Срок реализации	Место проведения	Ответственное лицо
1	Покупка оборудования для количественно-качественной приемки материалов	Июнь – Июль 2019г.	ООО «Рекгрупп»	Рябыкин М.А
2	Установка оборудования для количественно-качественной приемки материалов на швейный цех	Июнь – Июль 2019г.	ООО «Рекгрупп»	Громова Т.А
3	Ознакомление работников с новым оборудованием, разработка и внедрение методических рекомендаций по обучению сотрудников для работы на оборудовании	Июль – Август 2019г.	ООО «Рекгрупп»	Громова Т.А

Также, в процессе пошива трикотажного платья рукав реглан для сокращения времени по операции – получение заказа и решению проблемы связанной с большой длительностью процесса формирования заказа на производство капсульной продукции были предложены мероприятия, которые представлены в таблице 21.



Таблица 21 – Комплекс мероприятий по решению проблемы «Начало изготовления капсульной продукции в месяц ее презентации и продажи»

№	Мероприятия	Срок реализации	Место проведения	Ответственное лицо
1	Внедрение временных ограничений и системы учета для отслеживания длительности процессов создания, утверждения, формирования заказа на производство капсулы	Июнь 2019г.	ООО «Рекгрупп»	Рябыкин М.А
2	Ознакомление работников с новыми временными ограничениями по процессу создания, утверждения, формирования заказа на производство капсулы	Июня 2019г.	ООО «Рекгрупп»	Рябыкин М.А
3	Апробация разработанных инструментов	Июнь – Август 2019г.	ООО «Рекгрупп»	Рябыкин М.А

Проблема, связанная с большой длительностью процесса формирования заказа на производство капсульной продукции также оказывает влияние на проблему связанную со срывами планов производства. Именно поэтому, для решения данной проблемы также был разработан комплекс мероприятий, которые представлен на таблице 22.

Таблица 22 – Комплекс мероприятий по решению проблемы «Срывы исполнения планов производства по выпуску запланированного количества капсульной продукции»

№	Мероприятия	Срок реализации	Место проведения	Ответственное лицо
1	Разработка и внедрение системы для расчета прогнозируемого сезонного и ежемесячного спроса	Июнь 2019г.	ООО «Рекгрупп»	Громова Т.А
2	Разработка и внедрение методических рекомендаций по обучению сотрудников расчету прогнозируемого сезонного и ежемесячного спроса	Июня 2019г.	ООО «Рекгрупп»	Громова Т.А
3	Апробация разработанных инструментов	Июнь – Июль 2019г.	ООО «Рекгрупп»	Громова Т.А

Представленные выше комплексы мероприятий должны положительно повлиять производственный процесс.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

На основании предложенных мероприятий, направленных на решение проблем был построен поток создания ценности для производственного процесса пошива трикотажного платья рукав реглан, представленный на рисунке 10.

На данном рисунке представлена карта потока создания ценности «Как будет», которая отражает состояние и хронометраж процесса пошива трикотажного платья рукав реглан после внедрения предложений по улучшению. Помимо построения карты потока создания ценности были определены основные показатели эффективности данного процесса, представленные в таблице 23.

Таблица 23 – Показатели эффективности процесса пошива трикотажного платья рукав реглан после внедрения.

Показатель	Значение
Время выполнения заказа	54 166 минут
Время длительности процесса	20 409 минут
- транспортировка	32 318 минут
- время на добавление ценности	1440 минут
Готовая продукция за 1 минуту	232 минут
Производство готовой продукции в рублях	1,92 рублей
Производственный план	141 изделие
Эффективности процесса	0,009%

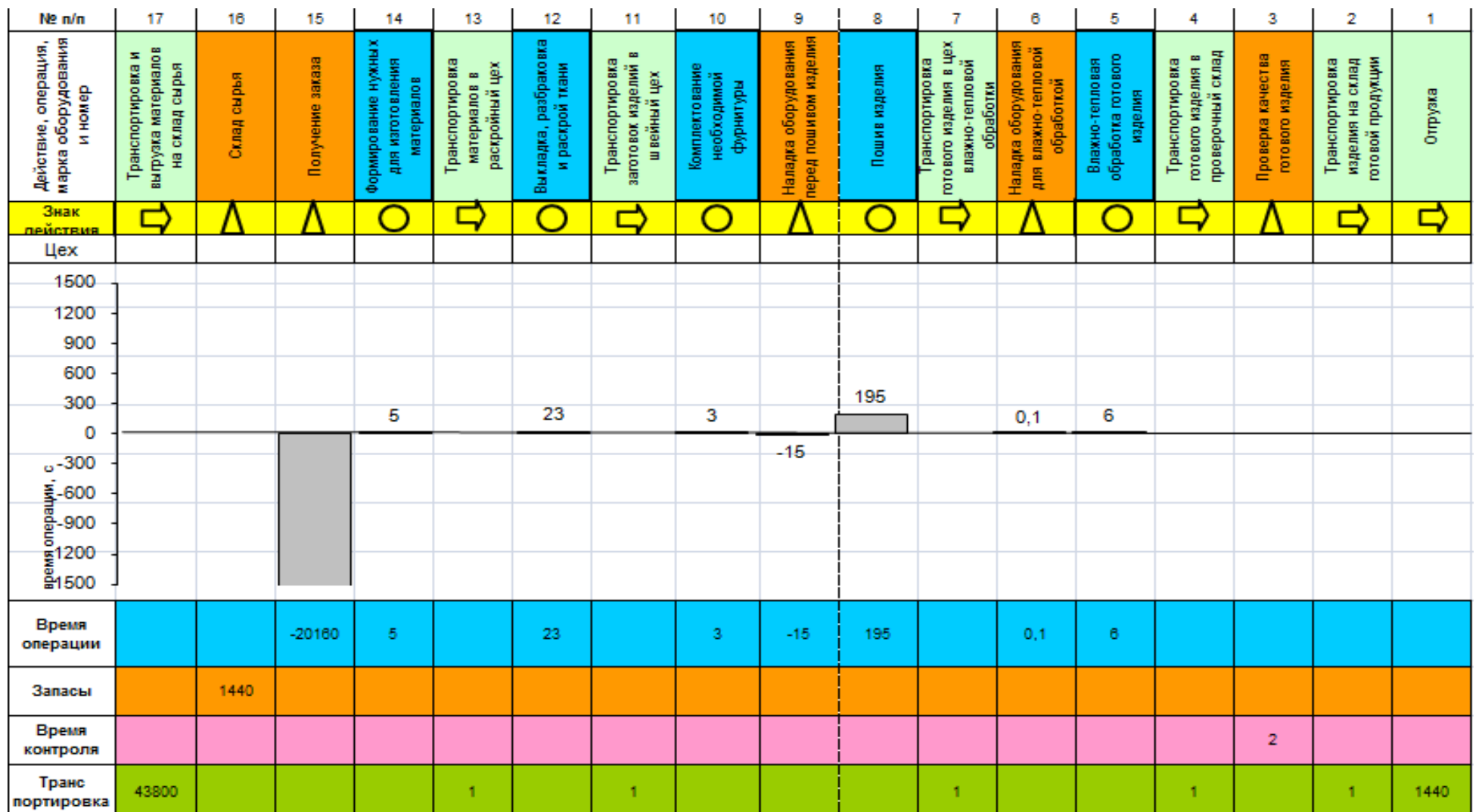


Рисунок 9 – Карта потока создания ценности «Как будет»

Таблица 24 – Показатели эффективности процесса пошива трикотажного платья рукав реглан до и после внедрения разработанного комплекса мероприятий

Показатель	Значение до	Значение после	Динамика
Время выполнения заказа	96 527 минут	54 166 минут	- 42 361 минут
Время длительности процесса	43 817 минут	20 409 минут	- 23 640 минут
-транспортировка	32 318 минут	32 318 минут	-
-совокупный заказ	20 160 минут	1440 минут	- 18 720 минут
- время на добавление ценности	232 минут	232 минут	-
Готовая продукция за 1 минуту	1,07 рублей	1,92 рублей	0,85 рублей
Производство готовой продукции в рублях	104 000 рублей	184 320 рублей	80 320 рублей
Производственный план	80 изделий	141 изделие	61 изделие
Эффективность процесса	0,005%	0,009%	0,004%

На основании проведенного сравнения показателей эффективности процесса пошива трикотажного платья рукав реглан до и после внедрения разработанного комплекса мероприятий можно сделать вывод о том, что при внедрении разработанного комплекса будет следующий эффект, время выполнения заказа уменьшится на 42 361 минуту или на 43,8%. Уменьшится время длительности процесса на 23 640 минут или на 24,4%. Уменьшится совокупный запас на 18 720 минут или 92,8% при условии введения материалов в производство сразу же после количественно-качественной приемки. Возрастет количество готово продукции за 1 минуту времени на 0,85 или 79,4%. Также возрастет производство готовой продукции в рублях на 80 320 рублей или 77,2%, что позволит ООО «Рекгрупп» производить за тоже время на 61 изделия больше, чем раньше. Эффективность процесса возрастет на 0,004%.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3А51	Дудник Михаилу Игоревичу

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Направление</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Описание рабочей зоны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зона оборудована комфортно;</li> <li>– проведено местное освещение,</li> <li>– установлены кондиционеры;</li> <li>– метеоусловия в норме;</li> <li>– вредные вещества отсутствуют;</li> <li>– присутствует производственный шум;</li> <li>– отсутствуют негативные воздействия на окружающую среду;</li> <li>– обеспечение спецодеждой во избежание телесных повреждений (порезов, проколов иголкой);</li> </ul>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– должностной регламент;</li> <li>– внутренние нормативные документы;</li> <li>– инструкции по технике безопасности;</li> <li>– инструкции по пожарной безопасности;</li> <li>– ISO 9001;</li> <li>– ISO 14001;</li> <li>– ISO 26000;</li> <li>– Трудовой кодекс РФ;</li> </ul>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– охрана здоровья и безопасность труда;</li> <li>– обучение персонала и повышение квалификации;</li> <li>– мероприятия по повышению работоспособности и укреплению здоровья.</li> </ul>
---	---

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Анализ внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сохранение окружающей среды ;</li> <li>– забота о здоровье потребителей;</li> <li>– взаимодействие со СМИ;</li> <li>– обучение персонала;</li> <li>– забота о здоровье сотрудников;</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Анализ уровня развития КСО и применимости стандартов ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000</p>
<b>Перечень графического материала:</b>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рисунок 10 – Компоненты социальной ответственности в трактовке А.Кэррола;</li> <li>– Таблица 25 – Стейкхолдеры организации;</li> <li>– Таблица 26 – Мероприятия КСО Компании ООО «Рекгрупп»;</li> </ul>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. филос. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А51	Дудник Михаил Игоревич		

## 4 Социальная ответственность на ООО «Рекгрупп»

### 4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Термин «корпоративная социальная ответственность» (в дальнейшем КСО), появился достаточно давно, первое упоминание о нем трактуется в работе Г. Боуена «Социальная ответственность бизнесмена».

Данное понятие многообразно, так как у него существует множество трактовок, каждое из которых раскрывает суть данного понятия либо узком смысле, либо в более широком. Если рассматриваться узкий смысл данного понятия, то он подразумевает своевременное выполнение обязательств предприятия по выплате заработной платы, уплате налогов, а также соблюдение законодательства. Широкий смысл данного понятия подразумевает добровольное вложение бизнеса в социальные проекты, которые направлены на развитие общества в целом.

Э.М. Короткова, в своей работе «Корпоративная социальная ответственность» определяет КСО, как реализацию интересов компании по средствам обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия компании в развитии общества. Если же мы взглянем на за рубежом, то там классическим подходом к понятию КСО является подход А.Кэрролла, который представляет данное понятие, как «многоуровневую пирамиду».



Рисунок 10 – Компоненты социальной ответственности в трактовке А.Кэрролла

Российская трактовка понятия КСО значительно отличается от мировой. В России под КСО, чаще всего, понимается только благотворительность, но благотворительность является лишь небольшой частью социальной ответственности, так как самой главной чертой КСО является ориентация предприятия на долгосрочные пользу от проведенных мероприятий, как для самого предприятия, так и для общества в целом.

## 4.2 Определение стейкхолдеров предприятия

Шоу-рум «Daisy» является социально ответственным предприятием и поддержание социальной ответственности на высоком уровне является одним из главных принципов шоу-рума.

Одним из ключевых моментов в оценке эффективности существующих на предприятии программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – это человек, группа людей или организация, действия которых, прямо и/или косвенно могут повлиять на организацию. Стоит отметить, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Более точная структура стейкхолдеров представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники	1. Власть (местная, государственная)
1. Собственники	2. Конкуренты
2. Потребители	3. Средства массовой информации
3. Поставщики	
4. Бизнес-партнеры	
5. Научно-исследовательские учреждения	

Как видно из таблицы 25, программы КСО охватывают в большей степени прямых стейкхолдеров, однако косвенные стейкхолдеры играют не менее важную роль.



Вся деятельность КСО направлена именно на повышение уровня жизни населения, безопасности труда и повышение качества жизни сотрудников.

В шоу-руме «Daisy» одним из приоритетных направлений программы КСО является сохранение окружающей среды и забота о здоровье потребителей. Шоу-рум «Daisy» старается по максимуму минимизировать любое негативное влияние на экологию во всех сферах деятельности предприятия – будь то использование материалов, потребление энергии или транспортировка товаров. В рамках этих программ проводится следующее:

- используются исключительно натуральные ткани, которые не вызывают аллергию и подходят чувствительной коже;
- регулярно публикуются статьи на официальном сайте и в соц.сетях на тему вреда полиэстера, а также свойствах натуральных тканей;
- ведется пропаганда в соц.сетях о сохранении экологии;
- закуп тканей производится только на фабриках с натуральными тканями;
- заказанная одежда упаковывается в тканевую упаковку;
- при проведении фотосессий используется экологичный инвентарь (стаканчики для кофе из бамбукового волокна);

Также особое внимание уделяется и охране здоровья сотрудников и создание благоприятной рабочей атмосферы. На основе этого проводятся следующие мероприятия:

- мониторинг за условиями труда и отдыха;
- выплата премий;
- оформление договоров страхования;
- пропаганда здорового образа жизни;
- контроль за санитарно-бытовыми условиями в помещениях;
- регулярные встречи в неформальной обстановке, проведение корпоративов, корпоративные занятия спортом;
- проведение мастер-классов, курсы повышения квалификации.

К выбору партнеров по бизнесу шоу-рум «Daisy» также относится очень внимательно, шоу-рум сотрудничает только с теми производителями, которые также поддерживают направление натуральности материалов.

Помимо всего выше перечисленного, шоу-рум «Daisy» не обходит стороной и научно-исследовательские учреждения. Шоу-рум «Daisy» активно работает со студентами ВУЗов, предоставляя им места для прохождения практики, которая, в свою очередь поможет им понять все бизнес-процессы.

Стоит отметить, что шоу-рум «Daisy» регулярно взаимодействует со СМИ, т.е. еженедельные и ежемесячные публикации в модных и популярных журналах, участие в показах, сотрудничество с блогерами, и ведение социальных сетей, все это обеспечивает известность и узнаваемость бренда «Daisy», а также формирует благоприятное впечатление у партнеров.

В целом шоу-рум «Daisy» является достаточно конкурентоспособным предприятием. Каждая коллекция шоу-рума – это оптимальное соотношение цены и качества. Благодаря постоянному обучению персонала магазинов, уровень сервиса поддерживается на высоком уровне. Благодаря широкой клиентской базе можно оценить различные модели покупательского поведения, что позволяет производить товар в соответствии с предпочтениями потребителей и разрабатывать систему скидок.

#### **4.3 Определение структуры и эффективности программ КСО**

Данный этап разработки программы корпоративной социальной ответственности предприятия предполагает определение элементов программы.

В таблице 26 представлены наиболее влиятельные стейкхолдеры в соответствии с целями предприятия.

Таблица 26 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Использование натуральных тканей	Ответственность перед потребителями товаров и услуг	Потребители	Бессрочно	Качественная одежда, а также формирование благоприятного имиджа компании, что гарантирует получение заказов.
2. Публикация статей на тему экологии	Социально-ответственное поведение	Потребители	Бессрочно	Открывается доступ к социально-ответственным инвестициям
3. Использование экологически чистого материала для инвентаря в фотосессиях	Содействие охране окружающей среды	Потребители	Бессрочно	Лояльное отношение потребителей
4. Мониторинг за условиями труда и отдыха	Охрана здоровья сотрудников	Сотрудники	Бессрочно	Рост комфортности рабочего места
5. Выплата премий	Поддержание социально значимой заработной платы	Сотрудники	Бессрочно	Рост мотивации и благоприятной обстановки в компании
6. Оформление договоров страхования	Охрана здоровья сотрудников	Сотрудники	Бессрочно	Лояльное отношение к руководству
7. Непрерывное обучение персонала	Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы	Сотрудники	Бессрочно	Рост производительности труда
8. Регулярное сотрудничество с популярными блогерами	Взаимодействие с местными сообществами	СМИ	Бессрочно	Укрепление репутации и имиджа компании
9. Участие в показах	Готовность участвовать в социальных проектах	СМИ	Бессрочно	Повышение конкурентоспособности компании
10. Публикация в модных журналах	Взаимодействие с местными сообществами	СМИ	Бессрочно	Рост продаж

Социальные программы компании представляют собой добровольно осуществляемую деятельность, которая охватывает социальную, экологическую, корпоративную и экономическую сферы. И как уже упоминалось выше, все программы связаны с миссией и стратегией развития компании и направлены на удовлетворение запросов всех заинтересованных лиц.

Если брать во внимание внутреннюю направленность программ КСО, то их реализация направлена на достижение и поддержание баланса между интересами компании и ее сотрудников.

Что касается внешней направленности, то они затрагивают отношение партнеров, потребителей, СМИ и поставщиков.

Наличие выгод для организации от социальных программ обусловлено тем, что они дают возможность в большей степени расширить круг своих потребителей, и повышают их лояльность к бренду, обеспечивают подготовку высококвалифицированных работников, закрепляют маркетинговую нишу, а также выстраивают и поддерживают гармоничные отношения с сотрудниками. Социальные инвестиции позволяют организации повысить уровень этичности своей деятельности и продемонстрировать понимание своей ответственности за благополучие общества в долгосрочной перспективе.

## **Заключение**

В рамках бакалаврской работы были исследованы теоретические основы повышения эффективности швейного производства. Рассмотрены основные понятие, виды, спецификации и методы повышения эффективности данного направления производства. Также были выделены основные критерии и показатели эффективности швейного производства.

Во втором разделе бакалаврской работы была составлена характеристика ООО «Рекгрупп», был проведен анализ основных производственно-финансовых показателей данного предприятия. Проведен анализ текущего состояния процесса пошива трикотажного платья рукав реглан, было проведено картирование потока, построение карты потока создания ценности, анализ эффективности рассматриваемого процесса

На основании данных, полученных при проведении указанных выше мероприятий, были выявлены основные проблемы текущего состояния процесса пошива трикотажного платья рукав реглан.

К основным проблемам можно отнести проблему срывов исполнения плана производства. Проблемы большой длительности процесса формирования заказа на производство капсульной продукции, а также проблему связанную с увеличением длительности производственного процесса за счет совмещения процессов раскройки ткани и ее разбраковки.

В данной бакалаврской работе был разработан комплекс мероприятий для решения каждой из проблем. Комплекс мероприятий включает в себя разработку и внедрение системы для расчет прогнозируемого сезонного и ежемесячного спроса, внедрение временных ограничений и системы учета для отслеживания процессов создания, утверждения, формирования заказа на производство капсулы, а также покупку оборудования для количественно-качественной приемки материалов.

Ожидаемый эффект от проведения данных мероприятий на предприятии ООО «Рекгрупп» будет следующим, время выполнения заказа

уменьшится на 42 361 минуту или на 43,8%. Уменьшится время длительности процесса на 23 640 минут или на 24,4%. Уменьшится совокупный запас на 18 720 минут или 92,8% при условии введения материалов в производство сразу же после количественно-качественной приемки. Возрастет количество готово продукции за 1 минуту времени на 0,85 или 79,4%. Также возрастет производство готовой продукции в рублях на 80 320 рублей или 77,2%, что позволит ООО «Рекгруп» производить за тоже время на 61 изделия больше, чем раньше. Эффективность процесса возрастет на 0,004%.

## Список использованных источников

1. ГОСТ Р 56404-2015 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента» / Нормативно-правовая база «Кодекс». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200120646> (Дата обращения 15.05.2019)
2. Экономический словарь [Электронный ресурс]/ URL: [/http://abc.informbureau.com/html/yooaeoeaiinou\\_idiecaianoaa.html//](http://abc.informbureau.com/html/yooaeoeaiinou_idiecaianoaa.html//) Свободный доступ (Дата обращения 05.06.2019 г.)
3. Официальный сайт [Электронный ресурс] / ООО «Рекгрупп» Daisy / URL: [/http:// http://daisy-knitwear.com//](http://daisy-knitwear.com//) Свободный доступ (Дата обращения 05.05.2019 г.)
4. Баннова К.А., Жданова А.Б., Долгих И.Н. Учет и анализ: учебное пособие – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2017. – 101 с.
5. Видяев И.Г. Королева Н.И. Организация производства на предприятии: учебное пособие – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 103 с.
6. Инфостарт: Бизнес-процессы [Электронный ресурс]: Диаграмма SIPOC // Инфостарт: информационный аналитический центр по автоматизации учета и управления. – Режим доступа: <https://infostart.ru/public/236152/> (Дата обращения 06.06.2019 г.)
7. Налог-Налог: Учет затрат [Электронный ресурс]: Список наиболее часто используемых статей затрат в бухгалтерском учете от 24.04.2018 года // Налог-Налог: Налоговые новости и статьи – Режим доступа: [http://nalog-nalog.ru/uchet\\_zatrat/spisok\\_naibolee\\_chasto\\_ispolzuemyh\\_statej\\_zatrat\\_v\\_buhuc\\_s\\_hete/](http://nalog-nalog.ru/uchet_zatrat/spisok_naibolee_chasto_ispolzuemyh_statej_zatrat_v_buhuc_s_hete/) (Дата обращения: 11.05.2019)
8. Подготовка и защита выпускных квалификационных работ бакалавров, магистров, обучающихся в Школе инженерного предпринимательства: метод. рекомендации / Том. политех. ун-т, изд-во

ТПУ сост. Т.В. Калашникова, Е.В. Галанина, Г.О. Фангманн, И.Е. Никулина, Т.В. Громова. – Томск, 2018. – 84 с.

9. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – М.: НикаЦентр, 2009. – 528 с.

10. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] / методическое указание; Жданова А.Б – 2016 URL://stud.lms.tpu.ru. - 18 с

11. Бухгалтерская отчетность предприятия Общество с ограниченной ответственностью "Рекгрупп" Баланс предприятия за 2017-2018 г [Электронный ресурс]: excel. – почта / URL: gmail.com (Дата обращения: 25.05.2019)

12. Бухгалтерская отчетность предприятия Общество с ограниченной ответственностью "Рекгрупп" отчет о прибылях и убытках предприятия за 2017 г [Электронный ресурс]: excel. – почта / URL: gmail.com (Дата обращения: 27.05.2019)

13. Управление производством: Предложение по улучшению [Электронный ресурс]: автоматизированная система управления предложениями по улучшениям от 23.08.2013 года // Управление производством: деловой портал. – Режим доступа: /http://www.urpro.ru/library/information\_systems/management/asu-ehz.html// (Дата обращения: 14.05.2019)

14. Управление производством: Инструменты бережливого производства и их сущность [Электронный ресурс]: Бережливое производства от 31.01.2017 года // Управление производством: деловой портал. – Режим доступа: /http://www.urpro.ru/library/production\_management/lean/instrumenty-lean-uaz.html// (Дата обращения: 15.05.2019)

15. Вумек Дж. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 471 с.

16. Производственный менеджмент: учебное пособие/сост. И.Г.



Видяев; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 128 с.

17. Инструменты бережливого производства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: /<https://worksection.com/blog/top-25-lean-tools.html> //(Дата обращения 27.05.2019 г.)

18. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: практика построения карт потоков создания ценности/Майкл Ротер, Джон Шук; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 144 с.

19. Карпей Т.В. – Экономика, организация и планирование промышленного производства. Изд. 4-е – 2004. – 215 с.

20. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / Н.В.Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 94 с.