

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

Специальность 061100 Менеджмент организации  
Специализация – Стратегический менеджмент

Лопатинский Дмитрий Владимирович

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Бизнес – планирование как основа развития организации  
ООО «Фабрика мебели Натали»

Студент

Лопатинский  
Дмитрий Владимирович

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Рецензент

Жирнов Александр Владимирович

к.э.н., доцент

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Научный руководитель

Яковлева-Чернышева  
Анна Юрьевна  
к.э.н., доцент

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой  
«Менеджмента и финансов»

Жирнов Александр Владимирович

к.э.н., доцент

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Москва 2012

## Содержание

Введение	3
Раздел 1. Теоретические аспекты бизнес – планирования в рамках производственного предприятия	6
1.1 Понятие и содержание процессов бизнес – планирования	6
1.2 Роль бизнес – планирования в системе менеджмента субъектов малого и среднего предпринимательства	15
1.3 Проект – менеджмент как форма бизнес – планирования	19
Раздел 2. Аналитический обзор функционирования ООО «Фабрика мебели Натали»	24
2.1 Краткая организационная и производственная характеристика предприятия	24
2.2 Экспресс-анализ деятельности организации	31
2.3 Анализ и оценка внешней среды организации	37
Раздел 3. Мероприятия, направленные на совершенствование бизнес- планирования ООО «Фабрика мебели Натали»	46
3.1 Разработка матрицы SWOT и направлений развития организации	46
3.2 Бизнес-план освоения новых видов продукции	50
3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	58
Заключение	69
Список использованных источников и литературы	75
Приложение 1. ABC-анализ клиентов ООО «Фабрика мебели Натали»	78
Приложение 2. Расход сырья на производство новой продукции	80
Приложение 3. Технические характеристики необходимого по проекту оборудования	81

## ВВЕДЕНИЕ

В процессе управления бизнесом возникают задачи, успешно решить которые возможно только при наличии специально подготовленного бизнес-плана. Круг таких задач достаточно широк и включает такие направления, как планирование разовых финансовых операций по купле - продаже бизнеса или его части, осуществления крупных коммерческих сделок, антикризисное планирование, приглашение на предприятие ведущего специалиста или менеджера и другие.

На современном этапе развития социально-экономических систем малые и средние предприятия динамично развиваются, для повышения эффективности их бизнеса и сохранения конкурентоспособности им необходимы современные подходы к управлению. Одним из наиболее эффективных инструментов управления бизнесом является бизнес-планирование, которое занимает все более существенную долю в современном менеджменте.

Актуальность выпускной квалификационной работы находит свое подтверждение в процессе современной управленческой деятельности, поскольку применение методов бизнес-планирования, охватывающие практически весь спектр менеджмента, упорядочивает и систематизирует процесс принятия решений. В самой технологии бизнес-планирования заложен механизм поиска оптимального управленческого решения, исходя из возможностей внешней и потенциала внутренней среды предприятия. В наибольшей мере, бизнес-планирование необходимо малым и средним предприятиям, работающим в условиях высокой неопределенности.

Цель выпускной квалификационной работы – оптимизация процессов бизнес – планирования как основы развития объекта исследования.

В процессе достижения постеленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические положения формирования и развития процессов бизнес – планирования в организации;

- поскольку объект исследования является субъектом малого предпринимательства, то необходимо обозначить специфику бизнес – планирования в субъектах малого и среднего предпринимательства;

- произвести аналитический обзор функционирования объекта исследования;

- произвести анализ внешней среды и сформировать стратегию развития предприятия;

- разработать бизнес – плана, обеспечивающий реализацию стратегических направлений развития организации и более выгодные позиции в конкурентной борьбе;

- произвести оценку экономической и коммерческой эффективности реализации бизнес – проекта развития объекта исследования.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «Фабрика мебели Натали» - предприятие, функционирующее на региональном рынке производства и реализации мебели.

Предмет исследования – производственно-хозяйственная деятельность предприятия, система менеджмента и бизнес - планирования.

К анализу проблем в сфере организации и обеспечения бизнес – планирования в рамках субъекта рыночных отношений обращались отечественные ученые О. Аборнева, А. Висленский, Н. Гловацкая, А. Дадашев, М. Еваленко, Л. Колесникова, А. Контарбаев. Современные теории и подходы к бизнес – планированию развивают на новом уровне сложности понятие и организацию бизнес – плана, реализацию бизнес – процессов.

Функциональный анализ подсистем объекта исследования базируется на эвристических и функционально – логических методах исследования. Также в работе используются методы классификации, сравнительного анализа, методы анализа рядов динамики.

В соответствии с рассматриваемой проблематикой данной работы анализируемым периодом основных технико-экономических, финансовых и производственных показателей является 2009 – 2011 гг.

Выпускная квалификационная работа содержит 3 раздела. Пояснительная записка представлена на 81 странице, и содержит 9 рисунков, 25 таблиц. В ходе работы использовались 36 источников справочной, научной и методической литературы.

# 1 Теоретические аспекты бизнес – планирования в рамках производственного предприятия

## 1.1 Понятие и содержание процессов бизнес – планирования

Бизнес-планирование как самостоятельное явление появляется в 50-60-х гг. XX века, и изначально под этим термином понималось планирование по запуску проекта, будь то выпуск нового продукта, модернизация производственного оборудования или открытие фирмы. Постепенно из этого направления и на стыке с другими областями в самостоятельную выделилась наука управления проектами (70-е гг.), которая сильно расширила теорию и создала свой инструментарий. Многие положения и теории были позаимствованы из теории финансового и инвестиционного менеджмента, особенно в части оценки бизнеса и активов [3, с.11].

Сам термин появился в российской экономике относительно недавно, и пришел из западной практики. Под бизнес - планированием в отечественной бизнес - практике стали понимать процесс составления бизнес-плана под конкретные проекты, чаще всего инвестиционные. Этот инструмент стал активно использоваться руководителями и директорами предприятий и организаций, в первую очередь с целью получения иностранных кредитов [11, с.102].

Сущность явления бизнес-планирования сложно однозначно определить, и это обусловлено как природой самого явления, так и особенностями его проявления в российской деловой среде. С одной стороны, это процесс оперативного управления фирмой/ структурным подразделением. С другой стороны, это функция топ-менеджмента, а с третьей – процесс разработки бизнес-плана [6, с.7].

В первую очередь, это процесс. Поскольку бизнес-планирование является прерогативой топ-менеджмента и затрагивает будущую деятельность компании, то этот процесс является частью стратегического управления. В ходе процесса появляется основной документ (или несколько

документов) – бизнес-план фирмы или проекта, он же является программой конкретных действий.

Таким образом, с точки зрения теории управления, мы считаем, что бизнес-планирование – это процесс, в ходе которого осуществляется планирование и прогнозирование деятельности фирмы или ее отдельного проекта с учетом общей стратегии [9, с. 6].

В данном контексте, одной из главных функций бизнес-планирования является увязка стратегических планов и тактических действий компании посредством программ и бизнес-планов. Бизнес-планирование позволяет непрерывно осуществлять тактическое управление компанией в соответствии с принятой стратегией и контроль по достижению долгосрочных целей.

Целью бизнес-планирования можно обозначить планирование предпринимательской деятельности компании на текущий и будущие периоды в соответствии с окружающей средой.

В соответствии с целью процессов бизнес – планирования можно выделить задачи этого процесса – таблица 1.1 [4, с.27].

Таблица 1.1 - Задачи бизнес-планирования

Сотрудники предприятия	Внешний менеджмент	Инвесторы и партнеры
Информирование служащих предприятия о целях, задачах и методах их решения	Организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия	Определение намеченного источника финансирования реализации выработанной стратегии, т.е. способы концентрирования финансовых ресурсов
Координация действий всех подразделений предприятия при достижении целей бизнес-плана	Выявление потенциальных возможностей предприятия, анализ сильных и слабых сторон деятельности	Выявление и оценка рисков, которые могут помешать выполнению бизнес-плана

## Продолжение таблицы 1.1

Мотивация сотрудников на выполнение бизнес-плана	Формирование инвестиционных целей на планируемый период	Расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности
Обоснование общих и специфических деталей функционирования предприятия в условиях рынка	Выработка стратегии и тактика конкуренции компании, ее финансового состояния и положения на рынке	
	Оценка финансовых трудовых, материальных ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия	

Приведенная в таблице 1.1 классификация не должна вводить в заблуждение – конечно, не только для инвесторов выявляются риски, рассчитываются ожидаемые финансовые результаты и т.д.

Задачи бизнес-планирования осуществляются на базе ситуационного подхода к управлению: в различных случаях те или иные задачи нет необходимости решать, поэтому при введении системы бизнес-планирования необходимо определить цель, видение и задачи, не противоречащем стратегии компании и учитывающие условия внешней среды, и ресурсное обеспечение реализации проекта или инновационных мероприятий [9, с. 12].

В целях грамотного построения системы бизнес-планирования в современных организациях нужно верно организовать документооборот. С учетом рассмотренных и изученных в ходе дипломного проектирования практик и методик построения и оптимизации процессов бизнес-планирования рассмотрим, каким мог и должен быть документооборот.

Во-первых, определим список документов. К ним относятся:

- Положение о бизнес-планировании;

- копии учредительных документов компании, краткая справка о компании;
- бухгалтерская и финансовая отчетности;
- стратегический план, принятый компанией;
- бизнес-план развития компании;
- аналитические записки сотрудников и начальников отдела для нужд бизнес-планирования [13, с.56].

В положении о бизнес-планировании необходимо описать методологию, методику, порядок осуществления бизнес-планирования в компании, участников процесса, ответственных лиц (должности), критерии оценки, входящую и исходящую документации, образцы составления бизнес-плана компании, шаблоны для обязательных расчетов и т.д.

Такой свод документов должен и способен максимально четко прописать все процедуры бизнес-планирования, распределить ответственность и отразить все механизмы в процессе планирования именно для этой, конкретной, компании.

Организация бизнес-планирования требует наличия в организации следующих компонентов:

1. Аналитический блок (методология и методика бизнес-планирования);
2. Программно-технологический блок (технические средства, программное обеспечение);
3. Информационный блок (информация о внутренней и внешней средах);
4. Организационный блок (структура и система управления, система ответственности, функции структурных подразделений, регламент взаимодействия) [11, с.118].

Можно сказать, что бизнес-планирование в организации относится к одной из основных управленческих функций, и близко соприкасается со

стратегическим планированием. Так, основополагающим инструментом реализации процессов бизнес – планирования является бизнес – план.

Бизнес–план - это документ, включающий основную информации о компании, маркетинговую, финансовую и прочую информацию о ее деятельности. [27, с.13]

На основе бизнес-плана в дальнейшем разрабатываются программы деятельности, принимаются бюджеты, определяются требующиеся ресурсы.

Бизнес-план обладает следующими основными признаками:

- 1) комплексность;
- 2) системность;
- 3) конкретность;
- 4) ограниченность (во времени);
- 5) разграниченность [21, с.94].

Основываясь на международных рекомендациях, считаем важным отдельно указать еще такие признаки, как уникальность, эффективность и неповторимость.

Уникальность означает, что подобные проекты не реализовывались, и что проект наделен отличительными признаками – будь то особенность технологии, продукта/товара, характеристики фирмы и др. При этом проект должен характеризоваться определенной эффективностью – использования ресурсов, экономической или иной эффективностью.

Под неповторимостью мы подразумеваем невозможность реализации полностью аналогичного данному проекту.

Бизнес-план компании обычно разрабатывается на 3-5 лет, и предел планирования обусловлен рядом объективных причин (в первую очередь, это изменяющаяся внешняя среда). Стоит отметить, что это не означает, что весь период действия плана ему строго придерживаются. Еще раз подчеркиваем, что это динамический процесс, а бизнес-план служит опорой и основой для изменений и корректировки действий.

Традиционно, пересмотр бизнес-плана осуществляется компаниями раз в год, а контроль и корректировки – ежеквартально.

Целью составления бизнес-плана является структурированное, четкое и понятное изложение итогов процесса планирования. В ходе разработки бизнес-плана дается оценка деятельности фирмы/инвестиционной привлекательности проекта. К главным оценкам в таком случае относятся:

- срок окупаемости проекта (Pay-Back Period, PBP);
- чистая текущая стоимость (Net Present Value, NPV);
- внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return, IRR);
- индекс доходности (Benefit/cost ratio, BCR);
- точка безубыточности (Break even point) [11, с.96].

На современном этапе развития менеджмента и финансового управления, с учетом наиболее действенных и эффективных инструментов планирования, можно выделить три типа бизнес-планов, которые важны в формальном процессе планирования, как функции управления бизнесом:

- 1) управленческие бизнес-планы - применяются для управления текущей деятельностью и развитием предприятия;
- 2) бизнес-планы проектов - направлены на планирование и управление проектами, реализуемых в рамках данного предприятия;
- 3) разовые бизнес-планы - направлены на принятие отдельных крупных решений, связанных с управлением бизнесом [10, с.19].

Анализ практики применения данных видов бизнес-планов позволяет выделить следующие направления их использования для принятия конкретных управленческих решений – рис. 1 [15, с.26].

Рассмотрим представленные на рис. 1 направления реализации бизнес – планов подробнее, раскрывая цели и задачи их реализации.

В рамках антикризисного планирования бизнес-планы ставят своей целью предупреждение банкротства и выхода их кризисных ситуаций, выбора и обоснования варианта санации предприятия-банкрота.

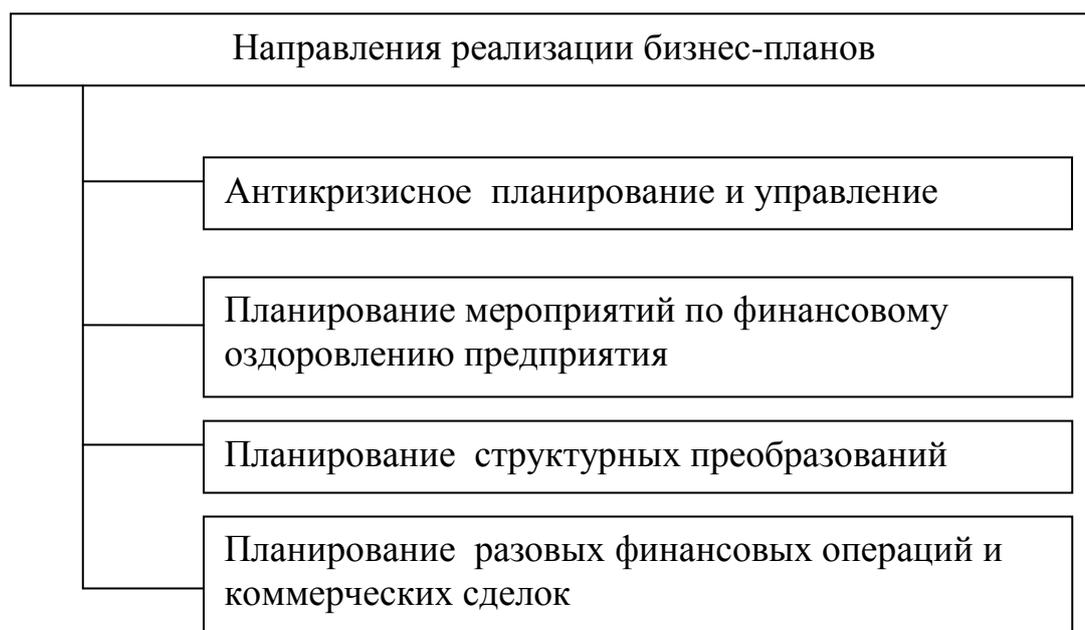


Рис. 1. Общая типология направлений реализации бизнес - планов

В целях планирования и реализации структурных преобразований компании бизнес-планы разрабатываются для принятия решений при слиянии (поглощении) с другими предприятиями, при выделении (образовании) стратегических бизнес-единиц и т.п.

В рамках планирования совместной деятельности бизнес-планы служат инструментом организационно-финансового обоснования, необходимости создания совместных производств, в том числе на условиях франчайзинга. В таком случае, бизнес-план активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовать совместное планирование развития фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов [12, с.71].

Планирование разовых финансовых операций и коммерческих сделок подразумевает создание и реализацию бизнес-планов купли-продажи предприятия (части предприятия), осуществления крупнооптовых поставок, осуществления эмиссии ценных бумаг [14, с.36].

Наиболее сложной задачей написания данных типов бизнес-планов является определение оптимальной структуры и логики изложения

материала. Главным критерием здесь является решение целевой задачи системы управления. В общем случае структура бизнес-плана следующая:

1. Резюме.
2. История компании и собственность.
3. Концепция бизнес-идеи (описание продукта и/или услуги).
4. Маркетинговый план. Описание отрасли, рынка и конкуренции.
5. Организационный план. Потребность в инвестиционных затратах.
6. Производственный план. Калькуляция себестоимости производственной, полной.
7. Финансовый план. Прогноз финансового состояния (бюджет движения денежных средств, прогноз баланса и т.д.).
8. Стратегия минимизации финансовых, производственных и маркетинговых рисков.
9. Правительственная поддержка и законодательство, правовые аспекты деятельности
10. Приложения [9, с.28].

С незначительными модификациями, такой структуры в основном придерживаются все составители. В зависимости от масштаба проекта и вида предполагаемой деятельности, структура и детализация отдельных разделов может меняться. Но всегда бизнес-план проекта начинается с исследования рынка и заканчивается оценкой эффективности и риска инвестиций [22, с.30].

Также стоит отметить, что в процессе планирования выделяют несколько стадий: подготовительная стадия; стадия разработки бизнес-плана; стадия продвижения; стадия реализации [23, с.38].

Подготовительная стадия: в ходе ее формируется бизнес-идея, в сознании определяются ключевые моменты бизнес-плана. В случае бизнес-планирования организации, бизнес-идея обычно берется из стратегического плана, либо разрабатываются полностью на его основе (для отдельно проекта

эта стадия является важнейшей, так как именно на этой стадии определяется его уникальность).

Подготовительная стадия характеризуется множеством исследований, прогнозов, составлением сценариев, аналитической работой. Здесь менеджерами используются традиционные инструменты стратегического планирования – SWOT и PEST анализы, расчет и построение матриц БКГ, Ансоффа и МакКинси, анализ конкурентов, мониторинг рынка и др. [27, с.109].

Непосредственно в процессе бизнес-планирования деятельности организации важнейшими этапами является анализ рынка, обоснование маркетингового плана, поскольку от планируемых объемов сбыта и реализации зависит объем производства, и, следовательно, зависит уровень технологичности – мощность приобретаемого оборудования, размер производственной площади, ритмичность производства, численность привлеченных специалистов и их квалификация.

Немаловажным в процессе разработки бизнес – плана является и организационный план, когда значение приобретает организационно – правовая форма предприятия, планируемая организационная структура управления. Данные внутренние переменные системы менеджмента будут в дальнейшем при реализации проекта / плана оказывать непосредственное воздействие на оперативность принимаемых решений в различных подсистемах менеджмента [10, с.31].

Огромное значение имеет и точность калькуляции себестоимости производства товаров или оказания услуг. Здесь, точность производственной себестоимости зависит от цен поставщиков первичного сырья, а также от производственной технологии, используемой на предприятии.

В целях минимизации расчетной ошибки управленцы и экономисты разрабатывают вариативную систему ценообразования, - как минимум определяют пессимистический и оптимистический прогноз цен на ресурсообеспечение. Исходными документами такого прогнозирования и

планирования являются договоры о намерениях и действующие договоры на поставку.

В процессе калькуляции себестоимости имеет значение и стратегия ценообразования, учитывающая не только производственную себестоимость, но и полную себестоимость, включающую коммерческие и управленческие расходы. Стратегия ценообразования влияет на прогноз притока денежных средств, - от ее точно проработки зависит поведение компании на различных сегментах рынка и поведение потенциального потребителя, который зачастую исходит из соотношения «Цена-качество».

Что касается стадии продвижения, то она важна, в первую очередь, тогда, когда план предназначен в том числе и для внешних лиц (инвесторов, партнеров, государственных служащих). На этой стадии вся проделанная работа презентуется таким образом, чтобы получить положительное решение со стороны таких лиц. В случае разработки бизнес-плана консалтинговой компанией, то, практически, стадия продвижения является смыслом всего бизнес-планирования.

Таким образом, бизнес-план – это документ, объединяющий в себе расчеты, положения и программы по осуществлению проекта или деятельности фирмы. Он конкретен, имеет срок и цель. Бизнес-план служит с одной стороны, оценкой деятельности, с другой – инструментом оперативного текущего управления, с третьей на его основе принимаются инвестиционные решения.

## 1.2 Роль бизнес – планирования в системе менеджмента субъектов малого и среднего предпринимательства

В субъектах малого и среднего предпринимательства основой бизнес-планирования становится управленческий бизнес-план позволяющий соединить элементы стратегического и оперативного планирования [11, с.99].

В процессе стратегического планирования используются обычно все процедуры, предусмотренные этим видом планирования, но они более усечены по глубине проработки и времени реализации. Это связано с ограниченной возможностью менеджмента этих предприятий построить сложные стратегические планы и прогнозы. Основное внимание уделяется более четкой формулировке целей в рамках ограниченного временного горизонта, а также составлению подробного плана действий по достижению поставленных целей.

Сегодня можно говорить о новом понимании сути и места бизнес-планирования в процессе управления субъектов малого и среднего предпринимательства. В данном случае, бизнес-планирование следует рассматривать как механизм интеграции управленческих функций с целью создания стратегически управляемого предприятия, что, в свою очередь, требует тесной взаимоувязки стратегического и оперативного планирования.

Необходимо отметить, что в рамках малого и среднего предпринимательства бизнес-планирование реализует элементы стратегического планирование (определение политики предприятия, формулирование целей и выбор стратегий) и оперативного планирование (определение конкретных действий по достижению поставленных целей). Общеизвестным документом процесса бизнес-планирования является бизнес-план, который используется как средство управления [16, с.59].

Для малых и средних предприятий, таким многоплановым управленческим документом может стать управленческий бизнес-план, методике составления которого и посвящена основная часть данной статьи.

В данном случае рамки бизнес-планирования затрагивают три основные области принимаемых управленческих решений:

- управление текущей деятельностью и развитием малого предприятия;
- управление изменениями на предприятии;
- разовые решения по отдельным аспектам управления [24, с.105].

Современная технология бизнес-планирования позволяет использовать бизнес-план в качестве основы управления текущей деятельностью и развитием малого (среднего) предприятия. Эффективное управление на этом уровне осуществляется путем разработки управленческого бизнес-плана, объединяющего основные элементы стратегического и оперативного планирования.

Описанный, рассмотренный процесс перехода от функционально-структурной модели компании к процессно-ролевой на основе выделения бизнес-процессов может быть представлен и графически в виде схемы, представленной на рис. 2 [12, с.69].

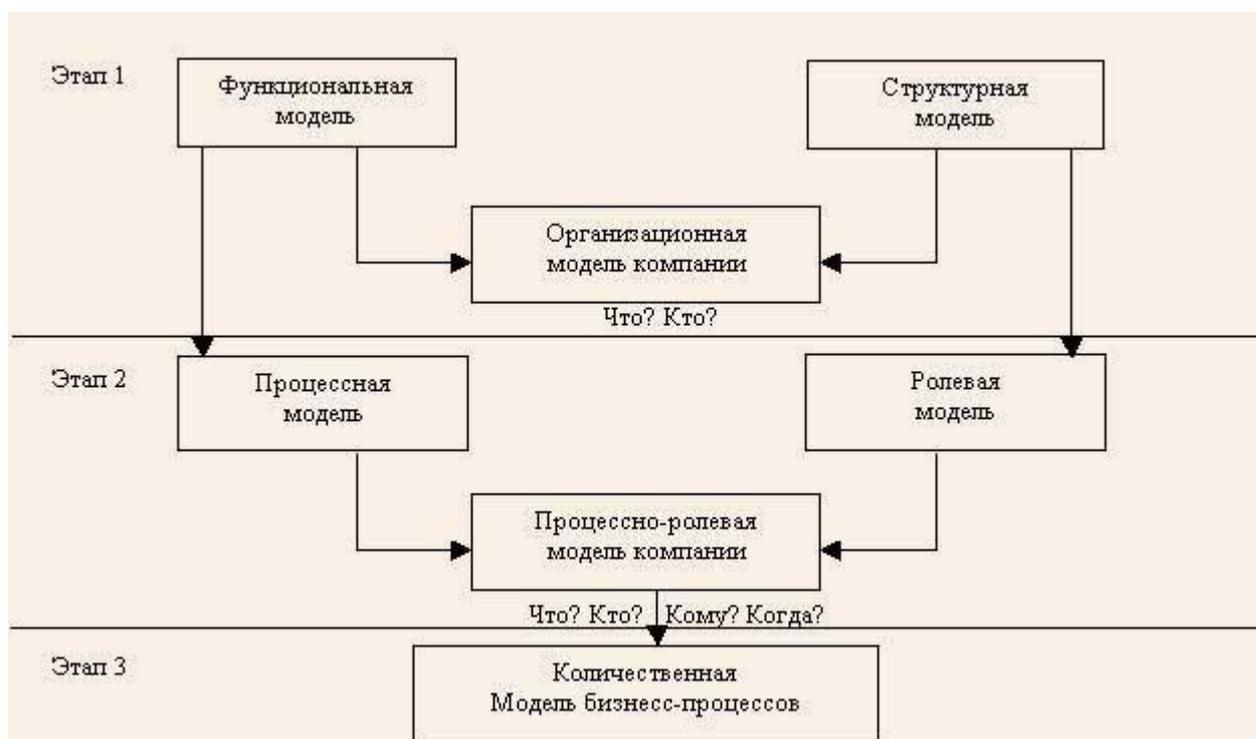


Рис. 2 Переход от функциональной модели к процессно-ролевой

Если рассматривать отличительные черты стратегического планирования от процесса бизнес-планирования, то можем отметить следующие отличительные черты:

- 1) во-первых, оно не отвечает на вопрос «куда мы хотим прийти, чего будем добиваться»;

2) во-вторых, охватывает исключительно предпринимательскую область (однако мы знаем, что у фирмы также есть социальная, экономическая и другие сферы интересов).

Это важно понимать, чтобы избежать на практике подмены стратегического планирования бизнес - планированием.

Заметим, что бизнес-планирование основывается на данных и итогах стратегического планирования. Так, в бизнес-плане используются в готовом виде миссия, видение и цели организации; в процессе же стратегического планирования вышеперечисленное разрабатывается и может подвергаться корректировке. Принятые стратегические планы, таким образом, задают границы для бизнес-планирования.

Бизнес-планирование можно рассматривать средством реализации стратегии организации. В ходе его создается четкая программа, включающая прогноз доходов и расходов, затраты ресурсов, оценку эффективности деятельности, определяются центры прибыли. На основе бизнес-плана высчитывается потребность в финансировании, объемах ресурсов, создаются программы мотивации персонала, бюджеты и планы производства/продаж. Часто бизнес-план служит оценкой стоимости компании, традиционное due diligence по сути является не чем иным, как разновидностью бизнес-план [7, с.48].

Рассматривая особенности бизнес-планирования в субъектах малого и среднего предпринимательства можно отметить возрастающую потребность и необходимость бизнес-планирования, поскольку следует более осторожно подходить к переносу основных положений планирования бизнеса, характерных для крупного бизнеса, в малые (средние) предприятия. Можно сказать, что система бизнес-планирования в среде малых и средних предприятий имеет свою специфику в силу следующих причин:

1) другие целевые задачи, решаемые в процессе бизнес-планирования, поскольку основное внимание уделяется принятию конкретных эффективных решений на короткий промежуток времени;

2) меньший допуск на ошибку, так как она может оказаться фатальной и привести к финансовому кризису;

3) большая зависимость от изменения внешней среды, которая менее поддается контролю и более агрессивна, а это, в свою очередь, создает большую неопределенность и непредсказуемость в будущем;

4) меньший опыт планирования и более низкий уровень готовности менеджмента к выполнению этой функции [21, с.147].

Преимуществом малых (средних) предприятий для реализации системы бизнес-планирования является простота внутренней среды, что делает ее более обозримой и предсказуемой. Кроме этого, легче создать особый психологический климат, позволяющий сплотить людей вокруг интересов предприятия и его целей, а сам процесс бизнес-планирования носит неформальный характер.

Помимо отмеченной специфики, особенности планирования бизнеса в сфере малого и среднего предпринимательства определяются еще и тем, на какой стадии развития находится данное предприятие. В своем развитии большинство субъектов малого и среднего предпринимательства проходит следующие стадии: начинающее, уцелевшее, стабильное и расширяющее предприятие.

### 1.3 Проект – менеджмент как форма бизнес – планирования

Управление проектами это современный проверенный инструмент реализации инвестиционных проектов, целевых комплексных программ необходимого качества, в установленные сроки, в рамках принятого бюджета.

Специалист - менеджер должен в совершенстве знать теорию управления инвестиционными проектами и обладать практическими навыками для осуществления контроля и регулирования процесса

реализации проекта. Современные навыки проект – менеджера заключаются в следующем:

- 1) уметь разрабатывать и обосновывать концепцию проекта;
- 2) оценить эффективность проекта с учетом факторов риска и неопределенности;
- 3) выполнить технико-экономическое обоснование проекта;
- 4) осуществить системное планирование на всех фазах жизненного цикла;
- 5) организовать управление маркетингом проекта;
- 6) обеспечить правовое регулирование отношений участников на всех фазах жизненного цикла;
- 7) управлять командой проекта;
- 8) организовать эффективный контроль и регулирование, а завершение проекта;
- 9) уметь управлять рисками проекта [18, с.92].

Состав участников проекта, их роли, распределение функций и ответственности зависят от типа, вида, масштаба и сложности проекта. Понимание особенностей инновационного процесса позволяет детализировать понятие жизненного цикла инновации (рис. 3).

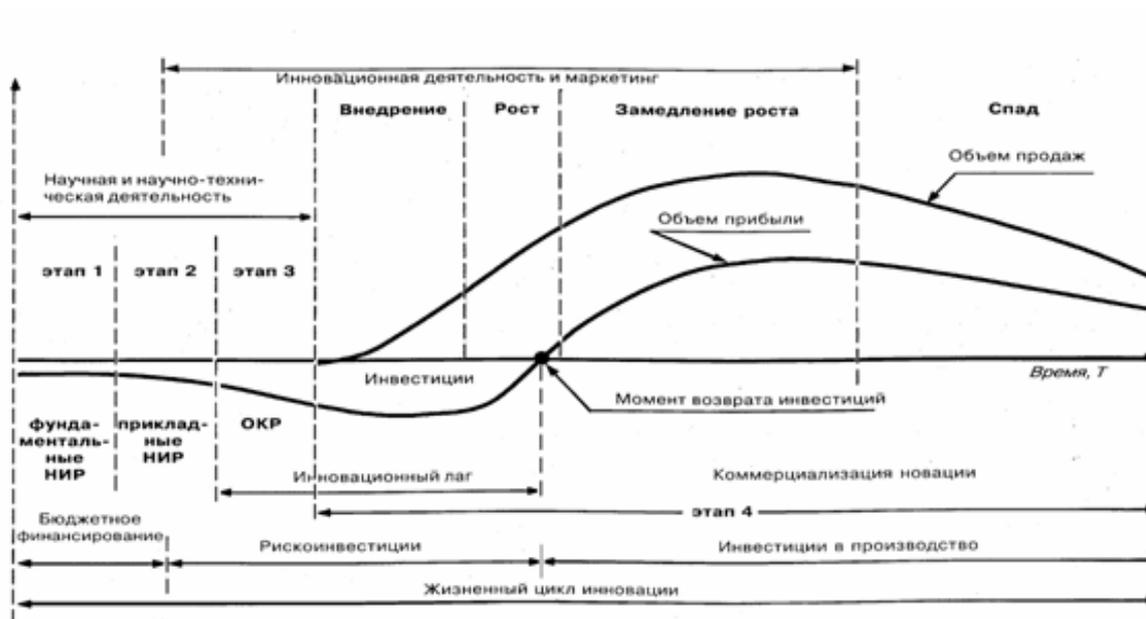


Рис. 3 Жизненный цикл инновации

Неизменными можно считать следующие функции по осуществлению проекта:

1) проект должен быть осмыслен, придуман и инициирован – значит, у него должен быть инициатор;

2) проект должен обрести главное заинтересованное лицо (организацию) - сторону, которая является будущим владельцем и пользователем результатами проекта и несет за него ответственность (заказчик или собственник проекта);

3) проект должен быть проинвестирован, значит инвестор - необходимое лицо;

4) проект нужно готовить и исполнять, значит у него должен быть исполнитель;

5) в результате реализации проекта должны появиться производители, продавцы, потребители;

б) проектом нужно управлять, следовательно, необходим менеджер проекта [17, с.44].

Многообразие возможных целей, решаемых на основе проекта, определяют широкий диапазон видов проектов – рис. 4 [21, с.217].

Проекты также могут различаться составом участников, сложностью проектной подготовки, сложностью среды реализации и другими факторами.

С точки зрения методических особенностей составления бизнес-планов, проектов достаточно выделить понятие инвестиционные проекты.

К инвестиционным проектам обычно относят проекты, в которых главной целью является вложение средств в различные сферы деятельности с целью получения прибыли. В этой группе проектов выделяют «инновационные проекты», обеспечивающие эффективное решение конкретной научно-технической задачи (проблемы) приводящей к инновации [18, с.101].



Рис. 4. Классификация бизнес - проектов

Для выделения методических особенностей составления бизнес-планов различных инвестиционных проектов целесообразно разделить последние на две большие группы.

Первую группу составляют бизнес-планы крупных инвестиционных проектов, ориентированных на поиск внешних источников финансирования как на российском рынке капитала так и на зарубежном. Методика и структура такого типа бизнес-плана наиболее формализована и основана на общепризнанных методических положениях.

Вторую группу - бизнес-планы локальных инвестиционных проектов, ориентированных на решение конкретной задачи в составе общего управленческого плана предприятия.

Основная задача таких бизнес-планов - изложить конкретный план реализации проекта и дать экономическую оценку эффективности инвестирования в данный проект.

Современный бизнес-план представляет собой план реализации той или иной идеи, план мероприятий по осуществлению проекта, направленного на достижение вполне определенной и четко поставленной задачи.

Бизнес – план как проект:

- дает возможность определить жизнеспособность будущего предприятия в условиях конкуренции;
- содержит ориентиры (цели) в соответствии с которыми будет функционировать предприятие
- показывает необходимый объем финансирования и время, когда оно потребуется
- при построении плана и переоценке дает возможность провести своевременную корректировку деятельности
- служит важным инструментом в получении финансовой поддержки от внешних источников финансирования [30, с.48].

Управление проектом подразумевает не только грамотное бизнес – планирование (разработку бизнес – плана или отдельных его элементов), но и эффективное исполнение бизнес – проекта в меняющейся внешней среде. Так, можно сказать, что управление проектом затрагивает не сам бизнес – план, а его участников, потенциальных инвесторов, факторы внешней среды как условия реализации, ну и конечно, результаты реализации [25, с.207].

Таким образом, управление проектом более широкое понятие, которое обеспечивает не процесс разработки бизнес – плана развития организации, а скорее является инструментом реализации процессов бизнес – планирования, является частью стратегического управления субъекта рыночных отношений.

## 2 Аналитический обзор функционирования ООО «Фабрика мебели Натали»

### 2.1 Краткая организационная и производственная характеристика предприятия

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступило общество с ограниченной ответственностью – ООО «Фабрика мебели Натали», предприятие специализирующиеся на сборке и реализации мебели.

ООО «Фабрика мебели Натали» расположено по адресу: г. Сочи, район Юноны.

На протяжении своего пятилетнего пути предприятие развивалось и меняло облик: монтировалось современное оборудование, расширялся и совершенствовался ассортимент выпускаемой продукции, осваивались новые технологии, росла квалификация кадров.

Принятая и ныне действующая техническая политика предприятия предполагает на основе изучения спроса разрабатывать и внедрять в производство изделия с применением самых современных технологий и материалов. В связи с этим постоянно осуществляется техническое перевооружение производственных потоков. Моделирование новых изделий, освоение производства при запуске продукции осуществляется в кратчайшие сроки, поскольку вся документация и технологическая оснастка проектируется и изготавливается непосредственно специалистами Общества.

Охарактеризуем ассортимент продукции предприятия. Клиент предприятия вправе самостоятельно выбирать различные сочетания представленных в экспозициях торговых залов единиц продукции. Фасады могут быть выполнены с различными фрезеровками, со стеклами или витражами. Цветовые решения – это не только классические варианты, имитирующие текстуру натурального дерева, но и ультрамодные яркие цвета с матовым или глянцевым покрытием.

Основную производственную и реализуемую продукцию составляют:

- кухонные гарнитуры;
- табуреты, обеденные зоны;
- межкомнатные двери МДФ;
- мягкая мебель;
- фасады МДФ.

В 2011 году ООО «Фабрика мебели Натали» открыло производство фьюзинга и межкомнатных дверей, а в 2009 – мягкой мебели. Однако, несмотря на это, наибольший удельный вес в выручке в среднем за три года все же остается за реализацией кухонной мебели (84%) – рис. 5.

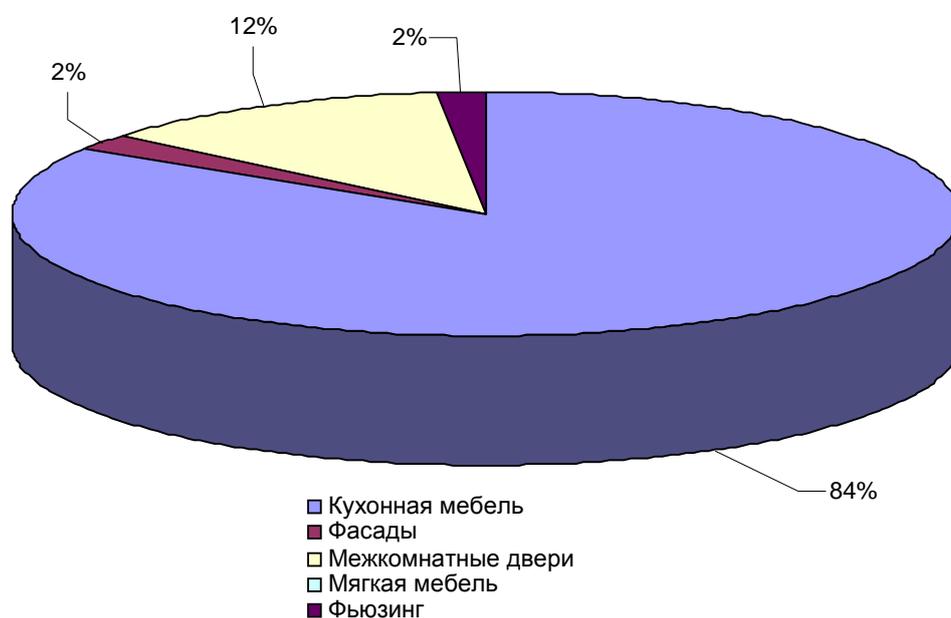


Рис. 5. Структура товарной продукции  
ООО «Фабрика мебели Натали» на 1.01.2012г.

Кухонные гарнитуры (классика). Для тех, кто придерживается классического стиля, "Натали" предлагает кухонные гарнитуры традиционного направления. Хотя более правильным было бы назвать его смешанным. В моделях "Радость", "Валенсия", "Виола", "Сатурн" классические элементы сочетаются с оригинальными деталями - витражами, барными стойками. Все модели предусматривают оснащение современной бытовой техникой и бесшумными выдвижными ящиками.

Кухонные гарнитуры (модерн). Предназначены для той категории клиентов, которые предпочитают модные сейчас стили "хай-тек", "минимализм". ООО «Фабрика мебели Натали» предлагает коллекцию суперсовременных кухонь. При создании этой линии специалисты компании учитывали главное требование потенциальных покупателей: гармония, простота и удобство. Эти кухни можно разместить и в современных просторных апартаментах, и в обычных квартирах, и в офисах. Модельный ряд представлен кухнями «Капучино», «Волна», «Нежность» и «Айсберг».

Дверные межкомнатные полотна изготавливают из влагостойких материалов: ЛХДФ, МДФ. Двери изготавливаются не только по стандартным, но и по индивидуальным размерам.

Таблица 2.1 - Объем и структура денежной выручки в динамике

Вид продукции	2009 год		2010 год		2011 год	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Кухонная мебель	17365	67,2	15977	85,1	16627	91,7
Фасады	904	3,5	451	2,4	1505	8,3
Межкомнатные двери	2843	11,0	2347	12,5	0	0,0
Мягкая мебель	4445	17,2	0	0,0	0	0,0
Фьюзинг	284	1,1	300	1,6	0	0,0
ВСЕГО	25841	100	18774	100	18132	100

По данным таблицы 2.1 в наибольший приток денежных средств за счет реализации товарной продукции обеспечен реализацией кухонной мебели (до 97,2 % в 2009 году и 91,7 % в 2011 году).

На предприятии имеет место специализированная (1–2-стадийная) производственная структура, при которой отсутствует заготовительная стадия. Производственный процесс по ней обеспечивается в форме поставок с других предприятий-партнеров.

Директор ООО «Фабрика мебели Натали» вместе с его учредителями являются владельцами уставного капитала. Совет учредителей решает

вопрос о распределении чистой прибыли. За счет привлечения дополнительных денежных средств, предприятие увеличивает свои основные и оборотные фонды, наращивает выпуск продукции, улучшает ее качество, увеличивает доход.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.2.

По данным рис. 6 организационная структура является линейно-функциональной. Достоинства линейно-функциональной структуры управления: чёткое разграничение ответственности и компетенции; простой контроль; персонифицированная ответственность; простой обмен информацией между уровнями управления.

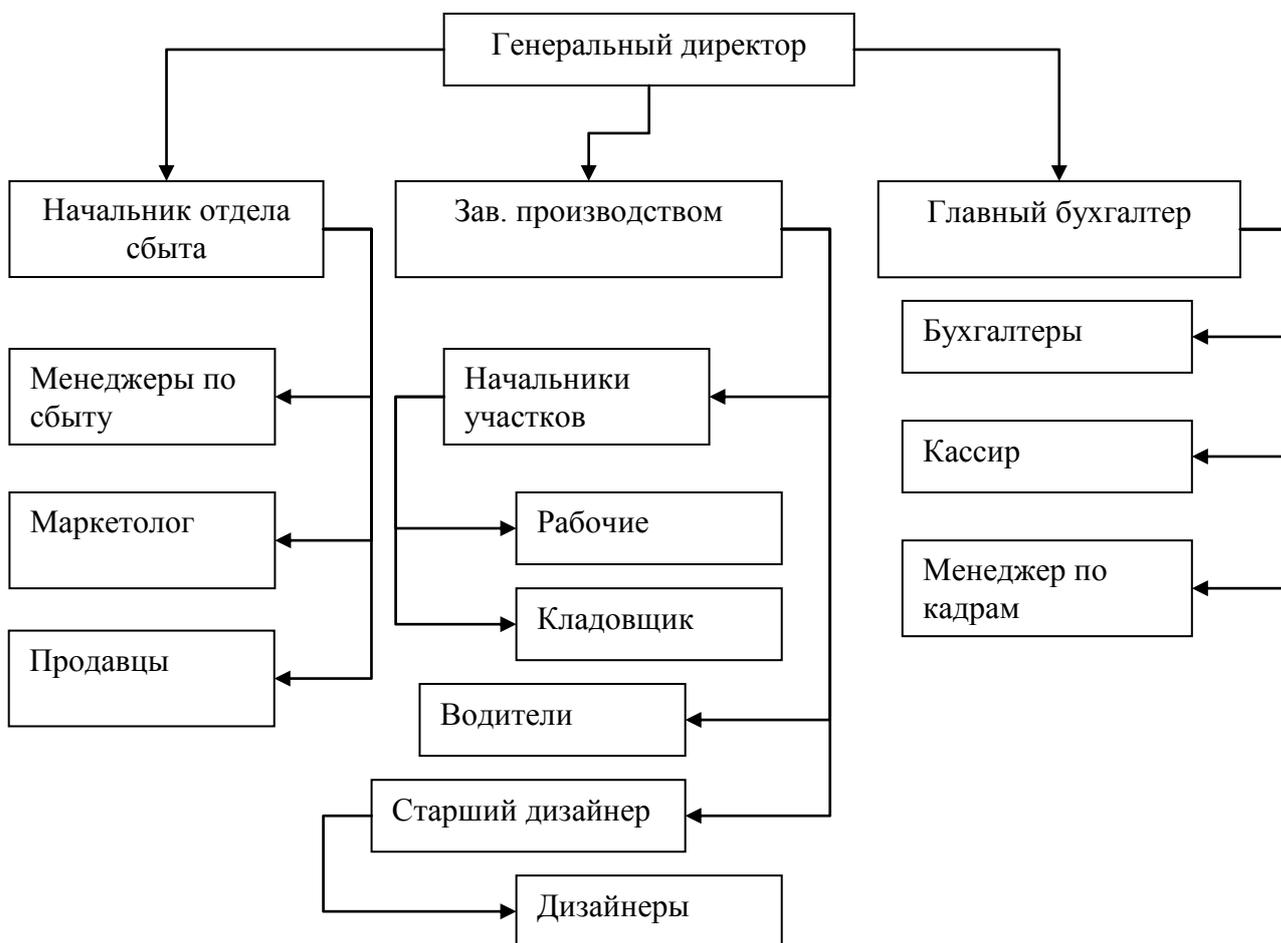


Рис. 6. Организационная структура ООО «Фабрика мебели Натали»

В состав линейных руководителей компании второго уровня входят: мастер участка раскроя, мастер участка фанерования кромок, мастер участка

сборки, мастер участка отделки, мастер участка изготовления фасадов, мастер участка изготовления ножек и изготовления дверей, мастер участка фьюзинга.

Основные статистические социально-трудовые показатели ООО «Фабрика мебели Натали» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Основные статистические социально-трудовые показатели ООО «Фабрика мебели Натали» в динамике

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2010г. к 2009г., в %	2011г. к 2010г., в %
Численность работников, всего, чел.	34	23	16	67,65	69,56
Фонд рабочего времени, чел.-ч.	26188	23865	20275	91,13	84,96
Производительность труда, тыс. руб.	208,4	166,1	188,9	79,70	113,73
Издержки на персонал, тыс. руб.	24991	18150	17364	72,63	95,67

Анализ показал, что фонд рабочего времени к 2011 году сократился на 15% в основном за счет роста численности работников предприятия.

Рассчитанные показатели показывают сокращение эффективности труда. Рост производительности заработной платы свидетельствует о том, что повышение заработной платы работников оправдано с экономической точки зрения ростом объемов продаж.

Производительность труда на предприятии сократилась к 2010 году на 20,3% и увеличилась к 2011 году на 13,7%. Рассчитанная динамика позволяет говорить о нестабильности рынка в условиях производственно – экономического кризиса и его последствиях. В 2009-2010 году сократился спрос и, следовательно, потребление на рынке мебели, что и привело к

сокращению притока денежных средств в организацию. В условиях сокращения спроса, отсутствия заказов, предприятие вынуждено было перейти к политике высвобождения кадров, сокращения производительности труда и фонда рабочего времени.

Таблица 2.3 – Состав и структура персонала ООО «Фабрика мебели Натали» по категориям

Наименование категории	Год						Темп роста, %	
	2009		2010		2011		К 2009г.	К 2011г.
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Среднесписочная численность персонала	34	100,0	23	100,0	16	100,0	67,65	69,57
Руководители	2	5,9	2	8,7	2	12,5	100,00	100,00
Специалисты	3	8,8	1	4,3	1	6,3	33,33	100,00
Рабочие	29	85,3	20	87,0	13	81,3	68,97	65,00

Таким образом, численность работающих на предприятии сокращается к 2011г., и сокращение составляет 30,43%. В 2011г. сокращение персонала затронуло только производственный персонал (на 35%), при постоянстве административно-управленческого персонала.

На рисунке 7 представлена структура персонала ООО «Фабрика мебели Натали» в зависимости от образовательного уровня.

Работники со средним и средним специальным образованием имеют наибольший удельный вес в среднесписочной численности персонала (42%), данная категория находит свое применение на производстве в качестве квалифицированных рабочих и младшего руководящего звена. На данном предприятии необходимы в основном работники основного производства, где наличие высшего образования является желательным, но не обязательным фактом трудоустройства.



Рис. 7. Структура персонала ООО «Фабрика мебели Натали» по уровню образования на 01.01.2012г.

Анализа наличия, движения и структуры основных производственных фондов недостаточно для определения потребности и использования ОПФ на предприятии. Поэтому целесообразно дополнить уже проведенный анализ расчётом относительных показателей, характеризующих движение и техническое состояние основных производственных фондов предприятия, который представлен в таблице 2.4.

Таблица 2. 4 – Анализ движения и технического состояния основных средств

Показатель	2010 год	2011 год	Темп прироста, %
Коэффициент обновления	0,39	0,22	56,41
Срок обновления, лет	1,6	3,7	231,25
Коэффициент выбытия	0,01	0,03	300
Коэффициент прироста	0,62	0,28	45,16
Коэффициент износа	0,13	0,17	130,77
Коэффициент годности	0,87	0,84	96,55

Анализ данных представленных в таблице 2.4, показал, что срок обновления объектов основных средств колеблется, но превышает 4,1 лет, что является положительным моментом и свидетельствует о том, что предприятие своевременно обновляет изношенные основные средства.

Наблюдается постоянно выбытие основных средств за исследуемый период, но показатели выбытия незначительны.

Несмотря на значительное поступление основных средств их годность в течение исследуемого периода хоть незначительно, но снижается. Так в 2010 году, годность основных средств составляла 88,6%, а к 2011 году данный показатель снизился на 5,17% и составил 83,43%.

Таким образом, в течение анализируемого периода ООО «Фабрика мебели Натали» наращивает величину основных производственных фондов, но годность основных средств постепенно снижается, хотя необходимо отметить, что годность ОПФ предприятия находится на достаточно высоком уровне и составляет 83,43%, то есть 80% основных средств находятся в удовлетворительном состоянии и пригодны к эксплуатации.

## 2.2 Экспресс-анализ деятельности организации

На основании данных формы № 2 «Отчет о прибылях и убытках» дается оценка прибыли отчетного года по источникам формирования прибыли в бухгалтерской отчетности. В целях проведения финансово-экономического анализа воспользуемся агрегированным балансом, приведенным в таблице и сгруппированным отчетом о финансовых результатах. Показатель прибыли формируется в соответствии с формой № 2 «Отчет о прибылях и убытках» и отражает механизм взаимосвязи валового и чистого результата оборота от вложения средств. Динамика основных показателей деятельности предприятия должна подчиняться закономерности:

$$I \text{ чистой прибыли} > I \text{ валовых продаж} > I \text{ стоимости активов} \quad (1)$$

Прибыль отчетного периода отражает общий финансовый результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия с учетом всех ее сторон. Важнейшая составляющая этого показателя – прибыль от реализации продукции связана с факторами производства и реализации продукции.

Экспресс-анализ деятельности произведем на основе анализа показателей деловой активности предприятия – таблица 2.5.

Таблица 2.5 - Показатели деловой активности ООО «Фабрика мебели Натали» в динамике

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2010г. к 2009г., в %	2011г. к 2010г., в %
Выручка, тыс. руб.	25841	18774	18132	72,65	96,58
Издержки, тыс. руб.	24991	18150	17364	72,63	95,67
Прибыль от продаж, тыс. руб.	850	624	768	73,41	123,08
Численность работников, чел.	34	23	16	67,65	69,56
Основные фонды, тыс. руб.	18840,1	14320,8	9353,3	76,01	65,31
Оборотные средства, тыс. руб.	10081,3	9651,4	8142,1	95,74	84,36
Производственная площадь, кв.м	390,0	330,0	256,0	84,62	77,58
Рентабельность, %	3,28	3,3	4,2	101,1	127,4

Выручка от реализации продукции на предприятии снизилась в анализируемом периоде на 3,4 % по отношению к уровню выручки 2010 года, что произошло в результате роста цен на продукцию предприятия, и в результате расширения объемов производства и реализации. При этом стоит отметить рост прибыли организации к 2011 году на 23,08%, что обусловлено снижением производственных издержек предприятия. Постоянными затратами являются затраты на содержание зданий, на содержание

административного аппарата, общепроизводственные затраты и т.д. Остальные являются переменными.

Сократилась стоимость основных производственных фондов предприятия и оборотных средств, что сокращает сумму активов предприятия.

Рентабельность производственной деятельности увеличилась и составила к 2011 году и составила 4,2%, что по-прежнему является достаточным уровнем для ведения предпринимательской деятельности.

Таблица 2.6 - Состав и структура затрат в динамике

Статья затрат	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2010г. к 2009г., в %	2011г. к 2010г., в %
Сырье и материалы	15742	10754	9874	68,31	91,82
Возвратные отходы	18	31	24	172,22	77,42
Топливо и энергия технологические	118	129	117	109,32	90,70
Заработная плата	2513	1961	1848	78,03	94,24
Отчисления	654	510	480	77,98	94,12
РСЭО	1733	1096	1247	63,24	113,78
Общепроизводственные расходы	1351	987	1286	73,06	130,29
Общехозяйственные расходы	1196	1628	1513	136,12	92,94
Потери от брака	140	59	49	42,14	83,05
Производственная себестоимость	23465	17155	16438	73,11	95,82
Коммерческие расходы	1526	995	926	65,20	93,07
Полная себестоимость	24991	18150	17364	72,63	95,67

Как видно из таблицы 2.6 полная себестоимость продукции сократилась на 26,4% к 2010 году и незначительно к 2011 году.

На сокращение производственной и полной себестоимости оказало влияние не сокращение расходов, цен на ресурсы, а сокращение объемов

производственной деятельности. Обращает на себя внимание сокращение потерь от брака и сокращение общехозяйственных расходов, которые сократились на 21% в результате жесткой экономии.

Финансовое состояние является важнейшей характеристикой финансовой деятельности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия и его потенциал в деловом сотрудничестве, является гарантом эффективной реализации экономических интересов всех участников финансовых отношений как самого предприятия, так и его партнеров.

Финансовый результат представляет собой главный критерий оценки деятельности для большинства предприятий. Основные задачи анализа финансовых результатов состоят в оценке динамики показателей прибыли и рентабельности за анализируемый период, в изучении источников структуры балансовой прибыли в выявлении резервов повышения балансовой прибыли предприятия и чистой прибыли, расходуемой на выплату дивидендов, в определении потенциала повышения различных показателей рентабельности.

В таблице 2.7 представлены показатели, характеризующие финансовую устойчивость предприятия.

Таблица 2.7 - Финансовая устойчивость предприятия в динамике

Показатель	Рекомендуемое значение	Расчет показателя	
		на конец 2010г	на конец 2011г
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,51	0,54
Коэффициент финансирования	$< 1$	0,17	0,18
Коэффициент маневренности	$\geq 0,5$	0,57	0,59
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,6-0,8$	0,47	0,49

Данные таблицы 2.7 свидетельствуют о достаточном самофинансировании, что подтверждают показатели:

- 1) коэффициент финансирования приближается к нулю, то есть предприятие основывает свою деятельность в основном на собственных средствах;
- 2) коэффициент автономии составляет 0,51-0,54 в анализируемом периоде и удовлетворяет нормативному значению;
- 3) коэффициент обеспечения собственными оборотами ниже нормативного значения.

В данной ситуации руководству организации необходимо уделить внимание вопросам пополнения собственных оборотных средств за счет увеличения объемов деятельности ил повышения рентабельности производимой продукции.

Прежде чем приступить к оценке экономического роста, необходимо спрогнозировать риск банкротства предприятия. В условиях рыночной экономики для прогнозирования банкротства предприятия можно использовать пятифакторную модель «Z-счета» Э. Альтмана:

$$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5, \quad (2)$$

где  $X_1$  – отношение собственных оборотных средств к сумме активов, %;

$X_2$  – отношение нераспределенной прибыли к сумме активов (прибыль прошлых лет и отчетного года к сумме активов), %;

$X_3$  – отношение прибыли до вычета процентов и налогов (операционная прибыль) к сумме активов, %;

$X_4$  – отношение величины чистых активов к балансовой стоимости долгосрочных и краткосрочных заемных средств, %;

$X_5$  – отношение выручки (нетто) от продажи к сумме активов, %.

Таблица 2.8 - Расчеты для прогнозирования банкротства по модели Альтмана

Показатели	2010 год	2011 год
X1: Отношение собственных оборотных средств к сумме активов	0,7245	0,7208
X2: Отношение нераспределенной прибыли к сумме активов	-0,0688	0,1785
X3: Отношение налогооблагаемой прибыли к сумме активов	-0,0449	0,0252
X4: Отношение рыночной (курсовой) стоимости акций к балансовой стоимости заемных средств	-	-
X5: Отношение выручки от реализации к сумме активов	0,0422	0,2370
Z-счет (1.2X1+1.4X2+3.3X3+0.6X4+1.0X5)	<b>0,653</b>	<b>1,162</b>

Уровень прогнозирования банкротства в модели Э.Альтмана оценивается по следующей шкале (табл. 2.9).

Таблица 2.9 - Шкала уровней прогнозирования банкротства

Z-счет	Вероятность банкротства
До 1,8	Очень высокая
1,81 – 2,7	Высокая
2,71 – 2,99	Возможная
3,00 и выше	Очень низкая

Таким образом, по данным таблицы 2.8, рассчитанные показатели по модели Альтмана свидетельствуют о снижении риска банкротства предприятия за период с 2010 по 2011 гг. (увеличение значения Z- счета в 1,7 раза).

Тем не менее, на конец 2011 года возможность банкротства оценивается как очень высокая (Z-счет меньше 1,8). Лишь если предприятие будет продолжать столь же быстрыми темпами наращивать собственные оборотные средства, вероятность банкротства в дальнейшем существенно снизится.

За анализируемый период снижение вероятности банкротства было существеннее и также за счет неотрицательного влияния всех рассмотренных факторов: рост выручки оказал наиболее благотворное влияние, также увеличение налогооблагаемой прибыли повысило значение Z-счета и, следовательно, снижение риска банкротства.

Однако, как уже упоминалось выше, для устранения риска необходимо:

1) активнее производить и реализовывать продукцию, а также производить инновационную продукцию, отвечающую современным потребностям потребителей, так как рост выручки от реализации способен наиболее существенно снизить этот риск;

2) вовлекать в производственный процесс больше собственных оборотных средств, обретая большую независимость от кредиторов.

### 2.3 Анализ и оценка внешней среды организации

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны, причём не только у авторов научных публикаций по вопросам менеджмента, но и у каждой фирмы. Обычно фирма в процессе управления сама определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты её деятельности в настоящий период и на будущую перспективу, вывода проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причём прежде всего выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на

состояние внутренней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы.

Внешняя среда – это все те факторы, которые находятся за пределами предприятия и могут на него воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать предприятию, пребывает в непрерывном движении и подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, вводятся новые законы и налоги, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность предприятия реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха [22, с.23].

Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить её потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать её потенциал на уровне, необходимом для достижения её целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Анализ внешней среды – это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс требующий влиятельного отслеживания в среде процессов, оценки факторов и установление связей между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Во внешней среде объекта исследования можно выделить макроокружение и среду непосредственного окружения. Анализ макроокружения ООО «Фабрика мебели Натали» представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ макроокружения ООО «Фабрика мебели Натали»

Факторы макроокружения	Состояние фактора	Прогнозируемая тенденция развития	Характер влияния фактора	Балл. оценка (-5; +5)	Коэффициент относительной важности	Интегральная оценка
1. Экономические факторы						
Уровень инфл.	Уровень инфляции в стране остается высоким – 11 %	Несмотря на меры правительства, темпы инфляции остаются прежними	Ухудшение уровня жизни работающих	-1	0,07	-0,07
Производительность труда	Средний уровень	Тенденция к росту	Рост производства	3	0,1	0,3
Инвестиции	Инвестиционный спад в связи с кризисом – 5%	Уменьшение доли бюджетного финансирования	Недостаточность средств для развития	-1	0,1	-0,1
Налоги	Тяжелое налоговое бремя	Упрощение схем уплаты налогов, сохранение существующего уровня налоговых ставок	Снижение уровня прибыли	-2	0,08	-0,16
Уровень безработицы	Высокий уровень	Увеличение	Удешевление рабочей силы избыточное ее предложение на рынке труда	1	0,07	0,07
2. Политические факторы						
Политическая ситуация	Стабильная		Поддержка со стороны государства	+1	0,07	+0,07
3. Рыночные факторы						
Спрос на продукцию и услуги	Спад спроса в связи с кризисом	Рост спроса на отдельные виды изделий, товаров	Завоевание новых сегментов рынка	-2	0,1	-0,2

Продолжение таблицы 2.10

Цены на ресурсы	Средний уровень	Увеличение	Увеличение себестоимости	-3	0,1	-0,3
Цены на конечную продукцию	Средний уровень	Небольшое увеличение	Возможно снижение спроса на некоторые виды товаров, услуг	-1	0,01	-0,01
4. Технологические факторы						
Производственные технологии	Разнообразие, связанное с ростом НТП	Прогресс технологий	Повышение конкурентоспособности; повышение качества	+4	0,08	+0,32
Средства связи и ЭВМ	Частное (локальное) использование	Компьютеризация рабочих мест	Увеличение скорости производственного процесса	+3	0,08	+0,24
Итого интегральная оценка факторов макроокружения						+0,16

Интегральная оценка влияния факторов макроокружения на деятельность предприятия определяется по формуле:

$$ИО = \sum B_i * Y_i, \quad (3)$$

где  $Y_i$  - коэффициент значимости  $i$ -ого фактора, который определяется экспертным путем и сумма коэффициентов относительной значимости составляет единицу;

$B_i$  - балльная оценка влияния  $i$ -ого фактора;

По данным таблицы 2.10, интегральная оценка рассматриваемых факторов составляет + 0,16, что говорит об оптимальном воздействии на состояние и деятельность предприятия внешних факторов косвенного влияния. Так как макросреда имеет положительное итоговое значение оценки влияния, то можно сказать, что внешнее окружения для объекта исследования представлено возможностями для его развития.

Российский рынок мебели в целом, и рынок мебели в Краснодарском крае, является одним из самых конкурентных, где представлены и работают как крупные мебельные фабрики, так и множество небольших фирм-производителей мебели. Несмотря на большой потенциал развития отрасли, потребление мебели в России по сравнению с европейскими странами остается на крайне низком уровне. Объем мирового рынка мебели превышает 200 млрд. евро в год, при этом доля России в нем составляет лишь около 0,61%.

Развитие мебельного рынка зависит как от покупательской способности населения, так и от состояния дел у производителей мебели. Очевидно, что в ближайшее время стоит ожидать снижения покупательской способности: сыграют свою роль инфляция, массовые увольнения, начавшиеся в октябре 2008 года, замораживание зарплат и снижение бонусной части доходов сотрудников. С другой стороны, растущая дебиторская задолженность и сложности с финансированием отрицательным образом влияют на положение многих производителей мебели.

По оценке отдела Департамента промышленности Минпромэнерго РФ, в России мебель производят 5770 предприятий, среди которых более 500 крупных и средних. Анализ емкости рынка представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Оценка рынка сбыта

Показатель	2008г.	2009г.	2010г.
Внутренний рынок			
Примерный объем рынка, тыс. руб.	85 000	95 000	100 000
Средняя цена (по основному производству - кухни), тыс. руб.	14	16	19
Внешний рынок (другие субъекты РФ)			
Примерный объем рынка, тыс. руб.	28 000	39 000	52 000
Средняя цена (по основному производству - кухни), тыс. руб.	15	17	20
Итого емкость рынка, млн. руб.	1610	2183	2940

На 2008-2010гг. в связи с ухудшением экономической ситуации наблюдается падение объемов рынка более, чем на 5%, что связано с производственно – экономическим стране.

Доля малых предприятий в общем объеме кризисом в производства за четыре года выросла почти в два раза. В г. Сочи мебель производят около 15 производств, крупнейшими из которых являются ОАО «Мастер мебель», мебельная фабрика «Ваш день», «Русская мебельная компания», «Кволити», «Иванушка», а также множество «безымянных» производств.

В условиях неблагоприятных изменений во внешней среде предприятия все возрастающее значение приобретает проблема совершенствования системы сбыта на предприятии.

На сегодня в ООО «Фабрика мебели Натали» сформирована командная форма построения сбытового подразделения из среднеквалифицированных специалистов. Достоинством подобной организации сбыта является то, что работа команды позволяет с уверенностью добиваться результата при успешной методике сбыта. Меньше зависит от отдельных личностей. Более качественно работает по всем типам заказов (маленькие, большие).

Группировка клиентов ООО «Фабрика мебели Натали» в рамках ABC - анализа представлена в Приложении 1.

Так, по данным Приложения 1, А-клиентами фирмы должны быть все клиенты, которые приносят вместе 70% оборота; В-клиенты - 20%; оставшиеся клиенты являются С-клиентами.

Ключевым фактором успеха является рассмотрение сбыта как комплекса мероприятий, начинающихся с момента выхода продукции за пределы сборочного участка до передачи её потребителю или посреднику. Следовательно, успешность управления сбытом сегодня во многом будет определяться использованием компьютерных средств учёта, контроля и движения произведенной продукции и поступающих финансовых средств по её оплате.

В настоящее время с одной стороны, роль руководителя службы сбыта стала более значимой, так как именно на него возлагается вся ответственность за реализацию произведенной продукции и поступление финансовых средств. С другой стороны, он, как и раньше практически лишен всяких рычагов воздействия на производственный процесс. Даже планирование, может быть скорректировано производственниками исходя порой просто из местнических интересов.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе охватывает следующие функциональные зоны (сферы деятельности): финансы, маркетинг, производство, технологию, персонал.

В настоящее время существуют разнообразные методики проведения конкурентного анализа, суть которых сводится к следующему. В пределах каждой функциональной зоны выбирается ряд характеристик, показателей. По каждой характеристике производится оценка позиций предприятия по отношению к имеющимся конкурентам или средним отраслевым показателям. Методики различаются перечнем оцениваемых показателей (абсолютная и относительная оценочные шкалы).

В рамках анализа сильных и слабых сторон ООО «Фабрика мебели Натали» выявим конкурентные позиции предприятия, оценив позиции по отношению к ведущим конкурентам:

- «Мастер мебель», г. Сочи, ул. Авиационная 2/8, ул. Кипарисовая 8;
- Фабрика «Гранд Кволити», г. Счои, ул. Транспортная, 7.

Анализ конкурентных преимуществ, произведенный на основе экспертного опроса и анализа информации, находящейся в открытом доступе (на информационных ресурсах сети Internet) и представлен в таблице 2.12.

На основе сравнительного анализа можно утверждать, что основными конкурентными преимуществами объекта исследования являются:

- географическое месторасположение организации;
- работа с оптовыми покупателями (условия поставки и системы оплаты);

- стоимость продукции и наличие гибких форм их оплаты.

Таблица 2.12 – Анализ конкурентных преимуществ ООО «Фабрика мебели Натали»

Показатель	Уд. вес	Фабрика мебели «Натали»		«Мастер мебель»		Фабрика мебели «Гранд Кволити»	
		балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
Номенклатура предоставляемых услуг	0,17	60	10,2	60	10,2	80	13,6
Качество и уровень сервисного обслуживания	0,12	70	8,4	50	6	85	10,2
Географическое место расположение	0,07	60	4,2	60	4,2	50	3,5
Стоимость продукции (по основному производству - кухни)	0,25	60	15	80	20	40	10
Работа с оптовыми покупателями	0,18	60	10,8	0	0	60	10,8
Наличие уникальной продукции	0,07	10	0,7	0	0	50	3,5
Имидж и репутация	0,04	50	2	40	1,6	80	3,2
Работа на заказ (учет пожеланий клиента)	0,02	100	2	50	1	100	2
Наличие гибких подходов к оплате услуг	0,08	50	4	20	1,6	50	4
	1		<b>57,3</b>		<b>44,6</b>		<b>60,8</b>

Анализируя конкурентные преимущества ООО «Фабрика мебели Натали» можно отметить, что главной задачей, которую ставит предприятие перед продавцами своей сети, - это реализация индивидуального подхода.

За последние пять лет кухонные заказы никогда не повторялись. Специалисты компании работают с каждым клиентом: рассказывают о модных тенденциях, подбирают цвета (40 оттенков пленки, 15 пластика). Кроме того, предприятие закупает итальянские пластики.

Специалисты помогают клиенту выбрать фурнитуру, определить, какую бытовую технику встроить. И только тогда начинается творческий процесс дизайнера и покупателя. Делаются замеры помещения, затем проект, клиент вносит 50% предоплаты, и заказ идет в производство. ОТК проверяет качество и комплектацию. Установка мебели производится по дополнительному договору.

3 Мероприятия, направленные на совершенствование бизнес-планирования ООО «Фабрика мебели Натали»

### 3.1 Разработка матрицы SWOT и направлений развития организации

Для определения эффективных направлений развития бизнеса и в целях оптимизации процессов бизнес-планирования на предприятии необходимо не просто проанализировать внешнее окружение, но и сформировать стратегию развития предприятия. Так, сделанные в ходе аналитического обзора функционирования компании выводы можно сгенерировать в одной матрице SWOT, которая строится в целях выявления дальнейших направлений развития объекта исследования – таблица 3.1.

Матрица SWOT-анализа предусматривает четыре стратегии развития предприятия, в зависимости от условий функционирования, от степени проявления факторов макроокружения и конкурентных преимуществ самого предприятия. Можно отметить, что предлагаемая методика позволяет выявить не только стратегии развития предприятия в зависимости от условий функционирования и ведения хозяйственной деятельности, но и дает реальные рекомендации в виде мероприятий или управленческих действий (решений) для развития организации в определенном направлении, для реализации стратегии.

Анализ внешней среды предприятия или оценка макроокружения предприятия является положительной и составляет +0,16 (таблица 2.10).

А анализ конкурентных преимуществ (таблица 2.12) позволил сделать вывод о том, что ООО «Фабрика мебели Натали» по оцениваемым показателям отстает от лидирующего конкурента на 6% (57,3 по сравнению с 60,8 относительными баллами) относительных единиц.

На основании анализа внутренней и внешней среды стратегией развития предприятия по данным SWOT-анализа является стратегия – стратегия, направленная на использовании рыночных возможностей макросреды для преодоления своих слабых сторон [34, с.106].

Таблица 3.1 – Матрица SWOT ООО «Фабрика мебели Натали»

<p>Матрица SWOT</p>	<p>Возможности: повышение инвестиционной активности и развитие производственных технологий, устойчивый спрос</p>	<p>Угрозы: увеличение цен на производственное сырье; рост налоговых ставок; ухудшение финансового положения основных потребителей в связи с экономическим кризисом</p>
<p>Сильные стороны предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Широкая номенклатура продукции</li> <li>- Возможность использования современных производственных технологий</li> <li>- Лучшие условия для оптовых потребителей (система пост-оплаты, скидки)</li> <li>- Сильная материально-техническая база</li> </ul>	<p>Усложнение производимой продукции</p> <p>Внедрение ресурсосберегающих технологий</p> <p>Удовлетворение запросов растущего рынка</p>	<p>Введение налогового планирования</p> <p>Проведение гибкой политики ценообразования в отношении основных потребителей</p> <p>Расширение номенклатуры оборудования, позволяющей переходить на другие виды продукции и рынки сбыта</p>
<p>Слабые стороны предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Несистемный характер осуществления маркетинговых функций</li> <li>- Отсутствие четкого стратегического планирования</li> <li>- Высокая текучесть кадров и низкая квалификация персонала</li> </ul>	<p>Совершенствование системы менеджмента; системы управления персоналом; системы управления качеством и маркетинга</p> <p>Развитие внутренних коммуникаций</p> <p>Поиск новых перспективных сегментов, отличающихся стабильностью спроса и требований к продукции</p>	<p>Введение режима энергосбережения</p> <p>Поиск путей получения налоговых льгот</p> <p>Поиск новых поставщиков с более низкими ценами на сырье и материалы</p>

Данная стратегия, подходящая для на современном этапе его развития, предусматривает:

- 1) эффективная и рациональная организация маркетинга на предприятии;
- 2) совершенствование системы менеджмента, системы управления персоналом, систем управления качеством продукции;
- 3) развитие внутрифирменных коммуникаций;

4) поиск новых перспективных сегментов рынка, отличающихся стабильностью спроса и требований к продукции.

Миссия компании: повышать комфортность жизни людей, производя и поставляя качественную и удобную мебель.

Конкурентная стратегия предприятия нацелена на формирование конкурентных преимуществ. Теория конкурентоспособности выделяет два типа конкурентных преимуществ:

1) Более низкие издержки, под которыми понимается способность предприятия разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты.

2) Дифференциация – способность удовлетворять особые потребности покупателей и назначать при этом цену более высокую, чем у конкурентов.

Кроме выбора типа конкурентного преимущества перед предприятием стоит проблема выбора диапазона конкуренции: конкурировать на всем рынке или на его отдельном сегменте.

С учетом всего вышеизложенного варианты стратегий обеспечения конкурентоспособности представлены матрицей Портера - рис. 8 [24,с.102].

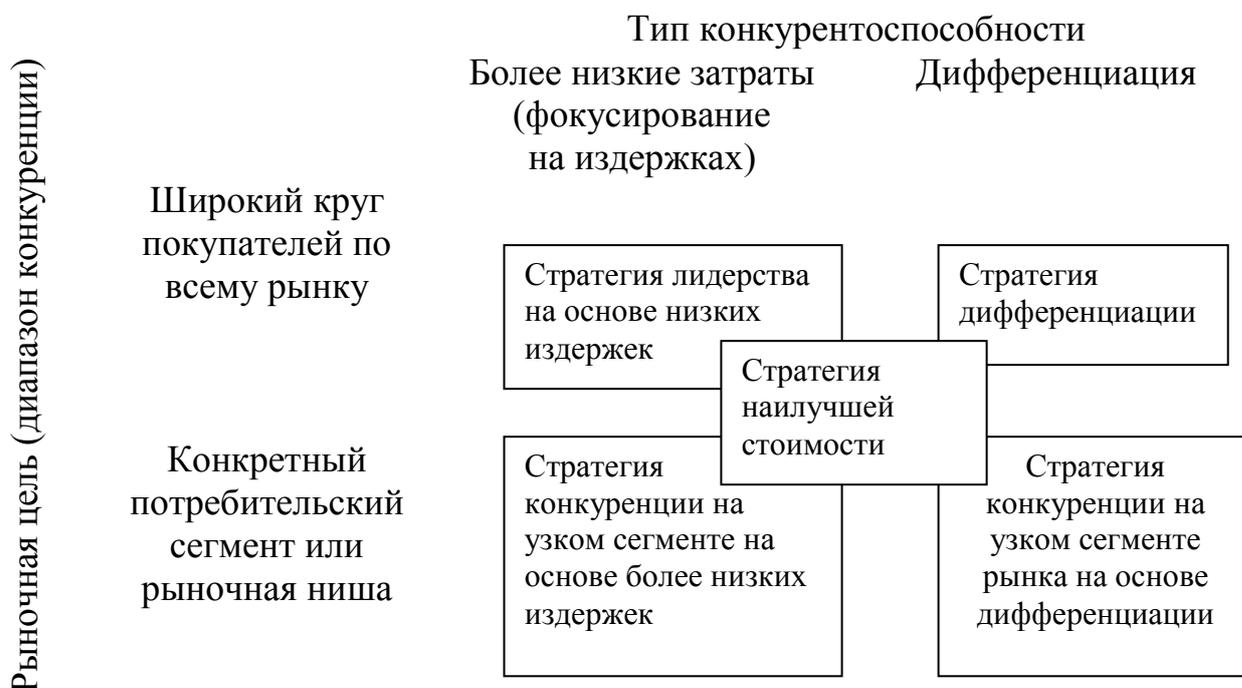


Рис. 8. Базовые стратегии конкуренции по М. Портеру

Предприятием используется метод ценообразования ориентированный на конечного потребителя. Предметом анализа при установлении цен является готовность потребителя платить определенную цену и возможность дифференцирования цены.

ООО «Фабрика мебели Натали» производит оценку спроса и предложения применительно к различным уровням цен и выбирает такую цену, которая обеспечивает максимум поступления текущей прибыли и наличности, как следствие, максимальное возмещение затрат. Высокие прибыли опираются на использование престижных цен, то есть таких, которые предназначены для привлечения конкретных покупателей, ориентированных на уникальность продукции или статус товара.

Таким образом, на сегодня предприятие имеет потенциал для постоянного совершенствования продукции, поэтому в отношении выбранной продукции (кухни и иная сборная мебель), предприятию следует выбрать стратегию конкуренции на узком сегменте рынка на основе дифференциации.

В маркетинге под дифференциацией товара понимают разработку и подготовку к продаже, выводу на рынок вариантов товара, дополнительно к уже имеющимся изделиям.

Дифференциация может осуществляться по двум направлениям: сосредоточение на возможностях своего товара (изменение упаковки, вывод на вторичный рынок) и учет товарного предложения производителей – конкурентов (имидж, каналы сбыта, цена), над чем в последнее время и работает анализируемое предприятие.

Суть стратегии состоит в том, что товар предприятия должен отличаться от товаров конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей.

Условия формирования стратегии:

1) наличие возможностей выделения товаров на рынке, хорошее восприятие и оценка продукции потребителями, заказчиками;

- 2) неценовая конкуренция;
- 3) независимость стратегии дифференциации продукции в отрасли.

Дифференциация товара представляет собой процесс разработки ряда существенных модификаций продукции, которые делают его отличным от товаров конкурента, поэтому выбранная стратегия помогает добиться следующих конкурентных преимуществ:

- 1) дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей;
- 2) возможность вытеснения товаров-заменителей путем укрепления связей с потребителями;
- 3) хорошие условия для создания имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о требованиях заказчика.

Дифференциация основана на улучшении привлекательности товара за счет его разнообразия.

Концептуально дифференциация – это разработка различных вариантов товарного предложения на двух уровнях: между конкурентами по однотипным товарам и между товарами одного изготовителя, ориентированными на разные сегменты рынка.

Целью дифференциации продукции ООО «Фабрика мебели Натали» является улучшение его конкурентоспособности, повышение привлекательности продукции за счет учета требований потребителей, заказчиков отдельных сегментов рынка.

### 3.2 Бизнес-план освоения новых видов продукции

На основании выбранной стратегии дифференциации товара по сегментам рынка необходимо проанализировать рынок сбыта с целью выявления наиболее привлекательного сегмента.

Анализ рыночных возможностей - это отправная точка маркетинговой деятельности. Руководству необходимо знать, как выявлять и оценивать эти

возможности. Анализ должен вскрыть ряд привлекательных с точки зрения фирмы рыночных возможностей, каждая из которых потребует более глубокого изучения, прежде чем на ней остановиться как на очередном целевом рынке.

Отбор целевых рынков. Чтобы убедиться в достаточной привлекательности открывающейся возможности, фирме нужно будет провести более тщательную оценку текущего и будущего спроса. При положительном результате на следующем этапе производят сегментирование рынка для выявления групп потребителей и нужд, которые фирма может удовлетворить наилучшим образом.

Сегмент рынка состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга. Фирма может остановиться на одном или нескольких сегментах рынка. Применительно к каждому из них фирма должна решить, какую именно позицию она хочет занять в данном сегменте. Ей следует изучить позиционирование на целевом рынке марочных товаров конкурентов с точки зрения свойств, являющихся, по мнению потребителей, наиболее важными. Затем следует решить, что именно создавать: товар, рассчитанный на удовлетворение еще не удовлетворенных нужд, или товар, аналогичный одному или нескольким уже существующим товарам.

Таблица 3.2 – Анализ регионального рынка мебели

Тип мебели	Темпы роста объемов производства, %	Средняя рентабельность производства
Корпусная (наборы, гарнитуры, прихожие)	24	0,34
Мягкая	15	--
Кухонная	20	0,31
Офисная	23	0,33
Спальни	12	0,11
Прочая (детская, дачная)	10	--

Таким образом, наиболее привлекательным сегментом является производство корпусной мебели: темп прироста спроса 24% и максимальный уровень рентабельности. Однако, необходимо отметить, что ООО «Фабрика мебели Натали» уже освоила данный сегмент рынка и успешно на нем функционирует с 2009 года.

Анализ Российского рынка мебели показал, что импортная продукция вытесняется более дешевой и конкурентоспособной мебелью отечественных производителей. При организации производства офисной мебели в ООО «Фабрика мебели Натали» основной акцент будет уделен производству недорогой, современной и удобной корпусной мебели, которая предназначена как для населения, так и для компаний. Ценовой ряд выпускаемой продукции будет ориентирован на население и фирмы со средним уровнем доходов [20, с.184].

Правильное определение цены товара самым прямым образом влияет на успешность бизнеса компании и, наряду с другими компонентами маркетинга, является чрезвычайно ответственным этапом маркетинговой программы. Определение цены обуславливает объем денежных доходов и является главным элементом для расчета точки безубыточности бизнеса, рентабельности, финансового плана проекта и планирования сбыта.

На ООО «Фабрика мебели Натали» относительно новой продукции планируется осуществлять услуги по доставке и сборке мебели по желанию клиента. Планируется предоставлять дополнительные услуги клиентам, такие как доставка мебели и сборка. Стоимость дополнительных услуг оговаривается отдельно. Предполагается, что цена услуг по:

- доставке будет складываться из расчета 230 руб. за час использования автотранспортного средства (для услуги по доставке грузов будут привлекаться водители с собственным автотранспортным средством по трудовому соглашению)

- погрузке мебели будет складываться из расчета 5 % от стоимости покупки

- сборке мебели из расчета 10 % от стоимости покупки.

Предусматривается осуществлять бесплатно услугу по сборке мебели для клиентов, заказавших изделий на сумму от 20 000 рублей.

Для индивидуальных клиентов предусмотрено производство мебели на заказ. Размеры образцов могут быть изменены в зависимости от пожелания клиента - эту работу будет выполнять менеджер-дизайнер. При заказе клиент сможет оговорить с менеджером размеры, комплектацию и цвет мебели.

Таблица 3.3 – Цена и объемы сбыто новой продукции

Наименование продукции	Объем сбыта в месяц, шт.	Стоимость единицы с учетом НДС, руб.	Приток денежных средств, тыс. руб. в месяц
Шкаф	4	8200	32,8
Стеллаж	3	5700	17,1
Тумбочка	6	1600	9,6
Стол ПЛ-120	7	5100	35,7

Итого приток денежных средств от реализации продукции составляет 95,2 тыс. руб. в месяц или 1142,4 тыс. руб. в год.

При этом наибольший объем в структуре сбыта приходится на «Стол ПЛ-120» – 37,4%.

Основным сырьем для производства мебели является древесностружечная плита (ДСП) и древесноволокнистая плита (ДВП). ДСП различают по твердости, которые бывают твердые, очень твердые, средние и мягкие. В мебельном производстве используются только твердые сорта ДСП. Необходимо отметить, что ДСП производят различной толщины, а для нашего производства корпусной мебели будет использоваться ДСП толщиной 16 мм. Для производства ящиков письменного стола будет использоваться ДСП меньшей толщины, которая составляет 12 мм. Толщина ДСП была выбрана на основании проведенного исследования продаваемой корпусной мебели, которая представлена в магазинах и на выставках. Кроме

этого, в производстве корпусной мебели будет использоваться древесноволокнистая плита для закрытия задних стенок мебели и дна ящиков тумбочек.

Кроме этого нам понадобится кромочный материал, для нанесения его на кромки мебельных деталей, а также мебельная фурнитура и крепежный материал для сборки мебели. Конкретный вид каждого материала будет зависеть от производимой мебели и будет определен в последующих разделах.

Следующей особенностью выбираемой ДСП является его поверхность, которая отличается по своей структуре. В продаже имеется шлифованная ДСП, которая имеет гладкую поверхность и предназначена для нанесения на неё отделочных материалов. Для нашего производства мы будем использовать только ламинированную и имеющую покрытие с двух сторон ДСП. Если рассматривать вариант, когда мы будем закупать для производства не ламинированные ДСП, то тогда нужно будет создавать собственное производство по ламинированию ДСП, а это совершенно отдельное производство, которое требует дополнительных инвестиций. Такой вариант можно рассматривать только в условиях большого производства.

Что касается ДВП, которая будет использоваться для закрытия задней стенки корпусной мебели, то она должна иметь с двух сторон гладкую поверхность. Это придает выпускаемой корпусной мебели привлекательный вид, и покупатель может поставить такую мебель не только у стенки, но и в любом месте комнаты. ДВП, которая будет использоваться для дна ящиков у тумбочки должна иметь только одну гладкую поверхность, так как вторая сторона остается невидимой. Следует также учитывать, что для каждой производимой модели мебели должна подбираться по цвету своя древесноволокнистая плита. При выборе ДВП необходимо учитывать особенности производимых моделей мебели.

Выбирая необходимое сырье и материалы для производства необходимо провести анализ поставщиков сырья, чтобы выбрать наиболее выгодный и экономичный вариант поставки сырья и материалов. Необходимо учитывать месторасположение поставщика, так как при большой удаленности от производства увеличиваются транспортные расходы. Для выбора наиболее экономично варианта транспортировки следует рассматривать различные виды транспорта. Работая с одним поставщиком, всегда следует иметь в запасе еще две или три компании, с которыми можно начать сотрудничать в случаи изменения условий поставок сырья и материалов основным поставщиком.

Расход сырья по планируемым производственным единицам представлен в Приложении 2.

Данные Приложения 2 необходимы для определения затрат на производство одной единицы мебели. Необходимо учесть отходы, которые будут оставаться после раскроя плит, использования кромочного материала и упаковочного картона.

Технологический процесс изготовления корпусной мебели включает три основных вида производственных операций в следующей последовательности: раскрой плиты на детали; сверление соединительных отверстий; облицовывание кромочным материалом кромок деталей.

Рассмотрим те факторы, которые будут оказывать влияние на выбор оборудования. Учитывая существующую конкуренцию на рынке корпусной мебели, мы решили делать упор на качество выпускаемой продукции. Поэтому в первую очередь мы будем обращать внимание на оборудование, которое позволит производить качественную продукцию.

Для выполнения операции по раскрою плиты на детали используется форматно-раскроечный станок. Для выполнения данного вида операций могут использоваться круглопильные станки, но у них отсутствует подрезная пила, которая позволяет осуществлять качественный чистовой распил без сколов по линии раскроя ДСП.

Чтобы осуществить сверление сквозных и глухих, вертикальных и горизонтальных отверстий в древесностружечной плите используется многошпиндельный сверлильно-присадочный станок.

Следующим этапом в технологическом процессе будет сверление соединительных отверстий. Точное сверление глухих и сквозных отверстий влияет на качество сборки, и любое отклонение приводит к браку. Современные сверлильно-присадочные станки позволяют качественно выполнять операцию по сверлению. Сверлильно-присадочные станки имеют ограничение на длину обрабатываемых деталей, то есть длину, на которой будет осуществлено сверление за одну операцию.

Завершающим этапом в технологическом процессе является нанесение кромочного материала на ту кромку детали, которая не соприкасается с другой кромкой или с полом. Данный вид операции позволяет использовать станки, которые способны обрабатывать детали любой длины.

В технологическом процессе будут использованы три вида режущего инструмента – это дисковые пилы, сверла и фреза. Дисковые пилы используются на форматно-раскроечном станке: основная и подрезная, которые отличаются друг от друга по размерам.

Для того чтобы выполнить облицовку кромок деталей используется кромкооблицовочный станок.

Все перечисленные виды станков имеют различные по производительности модификации. Перечень необходимого оборудования представлен в таблице 3.4, а технические характеристики оборудования в Приложении 3.

Таблица 3.4 – Перечень необходимого технологического оборудования

Наименование оборудования	Цена за ед. (тыс. руб.)	Кол-во ед.	Общая стоимость, тыс. руб.
Форматно-раскроечный САС-2500 (пр-во Россия)	1100	1	1100

Продолжение таблицы 3.4

Сверлильно-присадочный П700 (пр-во Россия)	870	1	870
Кромкооблицовочный EB30 Virutex (пр-во Испания)	420	1	420
Пылеулавливающий агрегат ПУА-3000 (пр-во Россия)	318	1	318
Комплект режущего инструмента	16,5	1	16,5
Набор столярного инструмента	6	2	12
Итого инвестиции, тыс. руб.			2748,5
В том числе дополнительные инвестиции, тыс. руб.			750

В целях обеспечения реализации проектного решения необходимы инвестиции в размере 2748,5 тыс. руб., при этом 1998,5 тыс. руб. в виде технологического оборудования и производственных площадей уже имеется в распоряжении ООО «Фабрика мебели Натали», чистый приток инвестиций составляет 705 тыс. руб.

Производственный план представим в виде расчета прямых производственных затрат. Так, на основании данных расхода сырья (Приложение II) определим сумму прямых производственных затрат – таблица 3.5.

Таблица 3.5 – Определение производственных затрат

Наименование продукции	Прямые производственные затраты, руб.	Стоимость единицы с учетом НДС, руб.	Объем реализации, шт.	Прибыль от реализации, руб.
Шкаф	5610	8200	4	10360
Стеллаж	3160	5700	3	7620
Тумбочка	733,9	1600	6	5196,6
Стол ПЛ-120	2720,5	5100	7	16656,5

Таким образом, прибыль от реализации с учетом прямых затрат составит 39833 руб. в месяц или 478 тыс. руб. в год.

Далее определим величину налогооблагаемой прибыли, сумму налоговых платежей (с учетом того, что ООО «Фабрика мебели Натали» работает по упрощенной системе налогообложения).

Таблица 3.6 – Расчет показателей эффективности предпринимательской деятельности по проекту

Показатель	2012г.	2013г.	2014г.
Поступления от продаж, тыс. руб.	1142,40	1142,40	1279,49
Производственная себестоимость, тыс. руб.	564,40	564,40	603,91
Налогооблагаемая прибыль (убыток), тыс. руб.	578,00	578,00	675,58
Налог, тыс. руб.	69,36	69,36	81,07
Чистая прибыль, тыс. руб.	508,64	508,64	594,51
Стоимость вновь приобретенного оборудования (с учетом износа и амортизации), тыс. руб.	2336,23	1985,79	1687,92
Фондоотдача, руб./руб.	2,05	1,74	1,32

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности предложенного бизнес-плана по организации производства офисной мебели на ООО «Фабрика мебели Натали». Фондоотдача составляет 2,05 руб. в первый год реализации проекта. Можно сказать, что в ходе производственной деятельности ООО «Фабрика мебели Натали» обеспечивает приток денежных средств в объеме 2,05 руб. с каждого рубля вложенного в новое производство.

### 3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

В качестве экономической оценки эффективности предложенных и разработанных в ходе дипломного проектирования мероприятий произведем прогноз увеличения выручки организации на основе прогнозирования сбыта

продукции, разработки планов сбыта, выбор наиболее эффективных каналов сбыта, распределение объема сбыта товаров по клиентам - Приложение I.

Прогноз сбыта продукции может быть долгосрочным, среднесрочным и краткосрочным. В условиях неопределенности внешней среды предприятие может применять уровневое прогнозирование объема сбыта.

Уровневое прогнозирование это предсказание уровня объема сбыта по трем точкам: максимальный, вероятный, минимальный.

Ситуационный план предписывает, что должен делать каждый сотрудник в той или иной ситуации и каких последствий следует ожидать в результате. Ситуационное планирование сбыта позволяет предприятию быстро действовать в неблагоприятной ситуации и подготовиться к неожиданностям.

Для оценки развития ситуации необходимо применение экономико-математических методов. В данном случае трендовая модель представлена линейным уравнением, так как именно точнее описывает динамику изменения продаж.

Анализ сезонных колебаний произведем с помощью индексов сезонности. Индексы сезонности показывают, во сколько раз фактический уровень ряда в момент или интервал времени  $t_i$  больше вычисляемого по уравнению тенденции  $f(t_i)$ . Для каждого квартала получают обобщенный индекс сезонности как среднюю арифметическую из одноименных (относящихся к одному и тому же кварталу) индексов каждого года. Индекс сезонности определяется на основе методов, исключая влияние тенденции [26, с.207].

Для каждого уровня определяют выровненные значения по тренду  $f(t)$ . Рассчитывают отношения:

$$in_{i,sez} = \frac{y_i}{f(t_i)}, \quad (4)$$

При необходимости находят среднее из этих отношений для одноименных месяцев (кварталов):

$$I_{i,сез} = \frac{\sum_{t=1}^T in_{i,сез,t}}{T}, \quad (5)$$

где  $T$  – число лет.

Таблица 3.7 - Расчет индекса сезонных колебаний

Год	Кв арт ал	Объем продаж фактический, тыс. руб.	Объем продаж расчетный (выровненные значения по тренду $f(t)$ ) тыс. руб.	Объем продаж факт/объем продаж расч. (индекс сезонных колебаний)
2009	1	9200	7752,3	1,19
	2	348	7235,48	0,05
	3	9080	6460,25	1,41
	4	7213	4392,97	1,64
2010	1	7200	5632,2	1,28
	2	460	5256,72	0,09
	3	481	4693,5	0,10
	4	10633	3191,58	3,33
2011	1	780	5439,6	0,14
	2	980	5076,96	0,19
	3	11000	4533	2,43
	4	5372	3082,44	1,74

На основании проведенного анализа динамики сбыта рассматриваемого товара составим прогноз сбыта на следующий год.

Произведем метод аналитического выравнивания. Развитие производства и сбыта предстает при этом как бы в зависимости только от течения времени. В итоге выравнивания ряда динамики получают наиболее

общий, суммарный, проявляющийся во времени результат действия всех причинных факторов.

Таблица 3.8 - Расчет поквартального индекса сезонности и прогноз сбыта на 2012г.

Квартал	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Сумма, тыс. руб.
Прогнозируемый объем сбыта (расчетный), тыс. руб.	4818,6	4818,6	4818,6	4818,6	19274,4
Среднее поквартальное значение индекса сезонности	0,87	0,12	1,31	1,53	--
Прогнозируемый объем сбыта скорректированный на индекс сезонности, тыс. руб.	4192,182	578,232	6312,366	7372,458	18455,2

Таким образом, при исполнении прогнозируемых темпах продаж в оптимистическом варианте развития сценария приток денежных средств составит 19274,4 тыс. руб. При пессимистическом прогнозе сценария – 18455,2 тыс. руб. или 95,7% от планируемого объема.

В таблице 3.9 приведены варианты увеличения притока денежных средств с учетом реализации проектных мероприятий и без них.

Таблица 3.9 - Таблица решений

Объем выручки от реализации (с учетом реализации проектных мероприятий), тыс. руб.	Величина маржинального дохода в зависимости от вероятностных колебаний спроса, тыс. руб.			
	$0 < S1 < 982$	$982 < S1 < 18002$	$S3 > 18002$	Итого
18455,2	0,92	0,72	0,13	1,77
19274,4	0,82	0,68	0,18	2,22

Таким образом, при объеме производства и реализации 19274,4 тыс. руб. предприятие получит максимальный маржинальный доход (доход на одну производственную единицу). Исходя из требований максимизации денежной отдачи, наиболее выгодным представляется второй вариант производства и реализации продукции ООО «Фабрика мебели Натали».

Следует отметить, что темп прироста выручки за счет реализации мероприятий составит 6,3% при оптимистическом прогнозе или 2% при пессимистичном сценарии развития.

Учитывая трендовую модель прогнозирования продаж, можно отметить, что намечается положительная тенденция, то есть у предприятия появится возможность своего устойчивого финансирования и развития.

При принятии решений в бизнесе о долгосрочных инвестициях возникает потребность в прогнозировании их эффективности. Для этого рассчитываются следующие показатели:

- чистый дисконтируемый доход - ЧДД;
- чистая приведенная стоимость - NPV;
- внутренняя норма доходности – IRR [32, с.291].

Международная практика оценки эффективности проектов базируется на концепции временной стоимости денег. Оценка эффективности использования инвестируемого капитала производится путем сопоставления денежного потока (cash flow), который формируется в процессе реализации инвестиционного проекта и исходной инвестиции. Проект признается эффективным, если обеспечивается возврат исходной суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал.

Инвестируемый капитал равно как и денежный поток приводится к настоящему времени или к определенному расчетному году (который, как правило, предшествует началу реализации проекта).

Срок окупаемости инвестиций (DPB) - один из самых простых и широко распространен в мировой практике, не предполагает временной упорядоченности денежных поступлений. Он состоит в вычислении

количества лет, необходимых для полного возмещения первоначальных затрат, то есть определяется некий момент, когда денежный поток доходов сравнивается с суммой денежных потоков затрат (расчет чистой текущей стоимости с нарастающим итогом).

Дисконтированием называется процесс приведения (корректировки) будущей стоимости денег к их текущей (современной стоимости). Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков производится по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных проектов. Нормы дисконта могут устанавливаться инвестором, исходя из ежегодного процента возврата, который он хочет или может иметь на инвестируемый капитал [14, с.46].

Дисконтированным периодом окупаемости (Discounted Payback Period - DPP) называется период времени, за который дисконтированные поступления от оперативной деятельности предприятия покроют инвестиции, то есть значение дисконтированного периода окупаемости определяется из соотношения:

$$\sum_{t=0}^{DPP} P_t \cdot DF_t = IN \quad , \quad (6)$$

В свою очередь, коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + E)^t} \quad , \quad (7)$$

где  $\alpha_t$  - коэффициент дисконтирования;

E - норма дисконта;

t – время расчета дисконтирования.

Норма дисконта  $E$  - это норматив приведения разновременных затрат (норма дисконта), учитывающий инфляционные процессы в экономике за рассматриваемый период, минимальный гарантированный уровень доходности проекта и инвестиционный риск.

Чистая приведенная стоимость (NPV) относится к группе методов дисконтирования денежных потоков. Пусть  $I_0$  – сумма первоначальных затрат, то есть сумма инвестиций на начало проекта,  $PV$  – современная стоимость денежного потока на протяжении экономической жизни проекта. Общая накопленная величина дисконтированных доходов рассчитывается по формуле:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+r)^t}, \quad (8)$$

где  $r$  – норма дисконта;

$n$  – число периодов реализации проекта;

$P_t$  - чистый поток платежей в периоде  $t$ .

Схема формирования чистого денежного потока и расчета величины NPV при различных вариантах сценария представлены в таблицах 3.10 и 3.11.

Таблица 3.10 – Расчет чистого дисконтируемого потока в результате реализации проектных мероприятий (оптимистичный прогноз)

Показатель	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.
Поступления от продаж, тыс. руб.		18455,20	18456,20	18457,20	18458,20	18459,20
Производственная себестоимость, тыс. руб.		15597,71	15598,71	15599,71	15600,71	15601,71
Налогооблагаемая прибыль (убыток), тыс. руб.		2857,49	2857,49	2857,49	2857,49	2857,49
Налог, тыс. руб.		571,50	571,50	571,50	571,50	571,50

Продолжение таблицы 3.10

Денежный поток (убыток) Cash Flow, тыс. руб.		2285,99	2285,99	2285,99	2285,99	2285,99
Инвестиции, тыс. руб.	2749					
Коэффициент дисконтирования	1	0,85	0,72	0,61	0,52	0,46
Чистый дисконтируемый поток Net Cash Flow , тыс. руб.		1943,09	1645,92	1394,46	1188,72	1051,56
Чистый дисконтируемый поток нарастающим итогом (DPP), тыс. руб.		-805,41	840,51	2234,97	3423,68	4475,24

По данным таблицы 3.10, чистый дисконтируемый доход положителен, следовательно, мероприятия по выпуску офисной мебели на базе объекта исследования являются целесообразными.

$$NPV_{\text{оптим}} = 4475,24 / 2749 = 1,63$$

Можно сказать, что каждый вложенный в рассматриваемую бизнес идею рубль в качестве инвестиций по проекту принесет предприятию 1,63 руб. в виде прибыли, что, в конечном счете, отразится и на рентабельности производственной деятельности.

Таблица 3.11 – Расчет чистого дисконтируемого потока в результате реализации проектных мероприятий (пессимистичный прогноз)

Показатель	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.
Поступления от продаж, тыс. руб.		19274,40	19275,40	19276,40	19277,40	19278,40
Производственная себестоимость, тыс. руб.		17928,40	17929,40	17930,40	17931,40	17932,40
Налогооблагаемая прибыль, тыс. руб.		1346,00	1346,00	1346,00	1346,00	1346,00

Продолжение таблицы 3.11

Налог, тыс. руб.		269,20	269,20	269,20	269,20	269,20
Денежный поток (убыток) Cash Flow, тыс. руб.		1076,80	1076,80	1076,80	1076,80	1076,80
Инвестиции, тыс. руб.	2749					
Коэффициент дисконтирования	1	0,85	0,72	0,61	0,52	0,46
Чистый дисконтируемый поток Net Cash Flow , тыс. руб.		915,28	775,30	656,85	559,94	495,33
Чистый дисконтируемый поток нарастающим итогом (DPP), тыс. руб.		-1833,22	-1057,92	-401,08	158,86	654,19

Таким образом, чистый дисконтируемый доход положителен и при пессимистическом прогнозе. Однако, период окупаемости инвестиций увеличивается с 18 месяцев (таблица 3.10) до 32 месяцев, что существенно снижает инвестиционную привлекательность проекта.

В таблице 3.12 представлена динамика основных технико-экономических показателей предприятия с учетом реализации проектных мероприятий при оптимистичном сценарии развития потребительского рынка и экономической конъюнктуры.

Таблица 3.12 – Техничко-экономические показатели деятельности ООО «Фабрика мебели Натали» с учетом реализации проекта

Показатель	2011 год	2012 год (проект)	Темп роста, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	18132	19274,4	106,30
Производственная себестоимость, тыс. руб.	17364	17928,4	103,25
Чистая прибыль, тыс. руб.	768	1276,64	166,23

Продолжение таблицы 3.12

Стоимость вновь приобретенного оборудования (с учетом износа и амортизации), тыс. руб.	9353,3	11689,53	124,98
Рентабельность новых видов производства, %	4,2	6,6	157,14
Фондоотдача, руб./руб.	1,9	1,45	76,32

Рассмотренный бизнес – проект по производству и реализации офисной мебели на базе ООО «Фабрика мебели Натали» является целесообразным с экономической точки зрения. Так, за счет реализации мероприятий, выручка увеличивается на 6,3%, рентабельность предпринимательской деятельности на 57,14%.

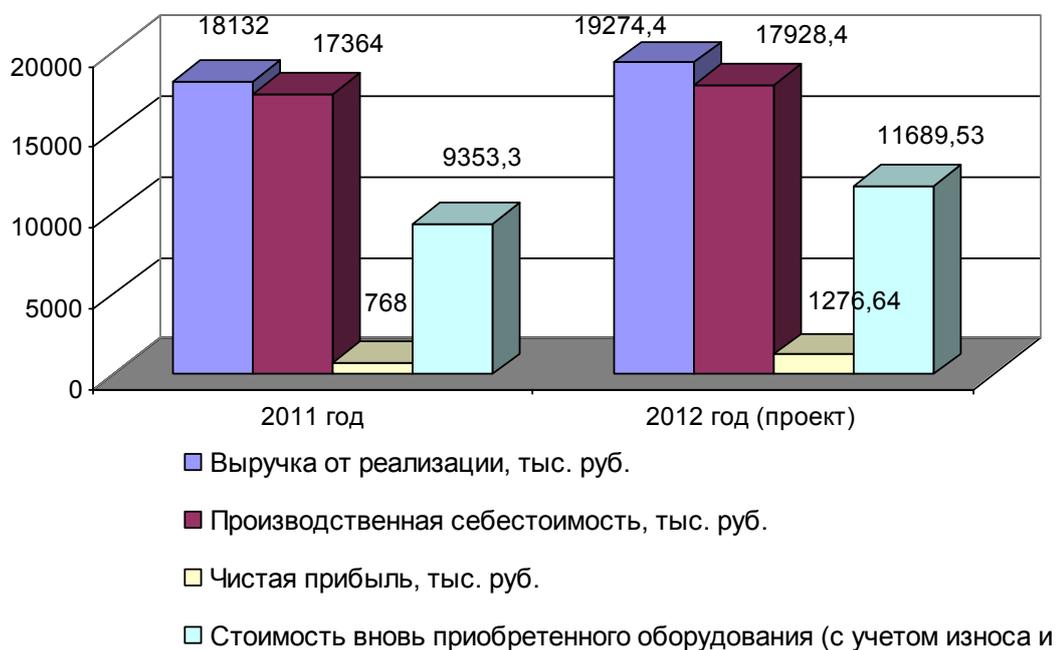


Рис. 9. Техничко-экономические показатели деятельности ООО «Фабрика мебели Натали» с учетом реализации проекта

Таким образом, бизнес – план, концептуальной идеей которого является организовать и наладить современное производство офисной мебели,

используя производственную мощность ООО «Фабрика мебели Натали», и приобретая новые производственные фонды, является рациональным и целесообразным:

- с экономической точки зрения (увеличивается товароборот, объемы чистой прибыли и повышается рентабельность предпринимательской деятельности в целом);

- с коммерческой позиции эффективности реализации проекта (инвестиции окупаются, и внутренняя норма доходности составляет 2,05 руб.).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ теоретических положений формирования бизнес-плана и процесса реализации бизнес – планирования, показав, что на современном этапе развития экономики, социально-экономических систем в процессе управления бизнесом менеджменту приходится принимать решения, определяющие жизненно важные моменты в функционировании предприятия. Принятие таких решений возможно только на основе специально подготовленного для этих целей бизнес-плана. Написание такого бизнес-плана является наиболее творческой задачей, так как требует от разработчика знания общих методических принципов бизнес-планирования.

Бизнес-план – это документ, объединяющий в себе расчеты, положения и программы по осуществлению проекта или деятельности фирмы. Он конкретен, имеет срок и цель. Бизнес-план служит с одной стороны, оценкой деятельности, с другой – инструментом оперативного текущего управления, с третьей на его основе принимаются инвестиционные решения. Однако этот документ не является строгим алгоритмом, и в грамотном плане всегда предусматривается механизм и порядок его корректировки.

Бизнес – план как проект:

- дает возможность определить жизнеспособность будущего предприятия в условиях конкуренции;
- содержит ориентиры (цели) в соответствии с которыми будет функционировать предприятие
- показывает необходимый объем финансирования и время, когда оно потребуется
- при построении плана и переоценке дает возможность провести своевременную корректировку деятельности
- служит важным инструментом в получении финансовой поддержки от внешних источников финансирования.

Управление проектом более широкое понятие, которое обеспечивает не процесс разработки бизнес – плана развития организации, а скорее является

инструментом реализации процессов бизнес – планирования, является частью стратегического управления субъекта рыночных отношений.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступило общество с ограниченной ответственностью – ООО «Фабрика мебели Натали», предприятие специализирующиеся на сборке и реализации мебели.

Аналитический обзор функционирования предприятия в период с 2009 по 2011 гг. позволил сделать ряд выводов:

- наибольший приток денежных средств за счет реализации товарной продукции обеспечен реализацией кухонной мебели (до 97,2 % в 2009 году и 91,7 % в 2011 году);

- выручка от реализации продукции на предприятии снизилась в анализируемом периоде на 3,4 % по отношению к уровню выручки 2010 года, что произошло в результате роста цен на продукцию предприятия, и в результате расширения объемов производства и реализации;

- производительность труда на предприятии сократилась к 2010 году на 20,3% и увеличилась к 2011 году на 13,7%. Рассчитанная динамика позволяет говорить о нестабильности рынка в условиях производственно – экономического кризиса и его последствиях;

- анализ потребности в персонале и социально – трудовых показателей позволил выявить, что численность работающих на предприятии сокращается к 2011г., и сокращение составляет 30,43%. В 2011г. сокращение персонала затронуло только производственный персонал (на 35%), при постоянстве административно-управленческого персонала;

- анализ динамики и структуры производственных фондов показал, что срок обновления объектов основных средств колеблется, но превышает 4,1 лет, что является положительным моментом и свидетельствует о том, что предприятие своевременно обновляет изношенные основные средства:

- на протяжении анализируемого периода наблюдается постоянно выбытие основных средств за исследуемый период, но показатели выбытия незначительны;

- несмотря на значительное поступление основных средств их годность в течение исследуемого периода хоть незначительно, но снижается. Так в 2010 году, годность основных средств составляла 88,6%, а к 2011 году данный показатель снизился на 5,17% и составил 83,43%.

Экспресс – анализ предпринимательской деятельности объекта исследования показал, что рентабельность производственной деятельности увеличилась и составила к 2011 году и составила 4,2%, что по-прежнему является достаточным уровнем для ведения предпринимательской деятельности.

На сокращение производственной и полной себестоимости оказало влияние не сокращение расходов, цен на ресурсы, а сокращение объемов производственной деятельности. Обращает на себя внимание сокращение потерь от брака и сокращение общехозяйственных расходов, которые сократились на 21% в результате жесткой экономии.

Анализ финансового положения ООО «Фабрика мебели Натали» привел к следующим выводам:

- коэффициент финансирования приближается к нулю, то есть предприятие основывает свою деятельность в основном на собственных средствах;

- коэффициент автономии составляет 0,51-0,54 в анализируемом периоде и удовлетворяет нормативному значению;

- коэффициент обеспечения собственными оборотами ниже нормативного значения.

В данной ситуации руководству организации необходимо уделить внимание вопросам пополнения собственных оборотных средств за счет увеличения объемов деятельности ил повышения рентабельности производимой продукции.

В целях определения эффективности макросреды предприятия, уточнения условий функционирования был произведен анализ внешней среды, где интегральная оценка рассматриваемых факторов составляет + 0,16, что говорит об оптимальном воздействии на состояние и деятельность предприятия внешних факторов косвенного влияния. Так как макросреда имеет положительное итоговое значение оценки влияния, то можно сказать, что внешнее окружения для объекта исследования представлено возможностями для его развития.

Анализ конкурентных преимуществ, произведенный на основе экспертного опроса и анализа информации, находящейся в открытом доступе (на информационных ресурсах сети Internet) показал, что основными конкурентными преимуществами объекта исследования являются:

- географическое месторасположение организации;
- работа с оптовыми покупателями (условия поставки и системы оплаты);
- стоимость продукции и наличие гибких форм их оплаты.

Для определения эффективных направлений развития бизнеса и в целях оптимизации процессов бизнес-планирования на предприятии необходимо не просто проанализировать внешнее окружение, но и сформировать стратегию развития предприятия. На основании анализа внутренней и внешней среды стратегией развития предприятия по данным SWOT-анализа является стратегия – стратегия, направленная на использование рыночных возможностей макросреды для преодоления своих слабых сторон.

Конкурентная стратегия предприятия нацелена на формирование конкурентных преимуществ. Теория конкурентоспособности выделяет два типа конкурентных преимуществ:

- 1) более низкие издержки, под которыми понимается способность предприятия разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты.

2) дифференциация – способность удовлетворять особые потребности покупателей и назначать при этом цену более высокую, чем у конкурентов.

С учетом макросреды потенциальных возможностей предприятия и на основании сформированной стратегии развития был разработан бизнес – план, бизнес – идея которого заключается в организации производства и сбыта на базе ООО «Фабрика мебели Натали» офисной мебели. Данное решение обеспечивает выход предприятия новые сегменты растущего мебельного рынка в стране, что в конечном итоге, позволяет укрепить позиции на внутреннем рынке, обеспечить необходимый приток денежных средств, и сформировать имидж устойчивой и динамично – развивающейся компании.

Поскольку спрос обладает сезонными колебаниями, то в ходе работы для оценки развития ситуации необходимо применение экономико-математических методов. Так, при прогнозируемых темпах продаж в оптимистическом варианте развития сценария приток денежных средств составит 19274,4 тыс. руб. При пессимистическом прогнозе сценария – 18455, 2 тыс. руб. или 95,7% от планируемого объема.

Рассмотренный бизнес – проект по производству и реализации офисной мебели на базе ООО «Фабрика мебели Натали» является целесообразным с экономической точки зрения:

- выручка увеличивается на 6,3%, рентабельность предпринимательской деятельности на 57,14%.

- фондоотдача составляет 2,05 руб. в первый год реализации проекта. Можно сказать, что в ходе производственной деятельности ООО «Фабрика мебели Натали» обеспечивает приток денежных средств в объеме 2,05 руб. с каждого рубля вложенного в новое производство.

В целях обеспечения реализации проектного решения необходимы инвестиции в размере 2748,5 тыс. руб.

В качестве коммерческой эффективности проекта были рассмотрены такие показатели как период окупаемости инвестиций, чистый дисконтируемый доход и внутренняя норма доходности по проекту.

Разработанный бизнес – план эффективен с коммерческой точки зрения, поскольку:

- чистый дисконтируемый доход положителен, следовательно, мероприятия по выпуску офисной мебели на базе объекта исследования являются целесообразными;

- период окупаемости инвестиций составляет 18 месяцев;

- каждый вложенный в рассматриваемую бизнес идею рубль в качестве инвестиций по проекту принесет предприятию 1,63 руб. в виде прибыли, что, в конечном счете, отразится и на рентабельности производственной деятельности.

## Список использованных источников и литературы

1. Федеральный Закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» N 209-ФЗ от 24 июля 2007
2. Акулов В. Б., Рудаков М.Н. Теория организации: уч.пособие. - СПб.: Дело. - 2006. – 298с.
3. Баринов В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М. ФОРУМ. – 2004. – 384с.
4. Бекетова О.Н., Найденков В.И. Бизнес-план: теория и практика. М.: Изд-во «Альфа-Пресс».- 2006. – 268с.
5. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учеб. пособие / Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А. – М.: ИНФРА-М.- 2005. – 279с.
6. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В. М. Попова и С. И. Ляпунова. - М.: Финансы и статистика. – 2002. – 342с.
7. Бизнес-планы. Полное справочное руководство. / Под ред. И.М Степнова – М.: Лаборатории Базовых Знаний. – 2007.- 212с.
8. Бочкарев А. Отрицание бизнес-плана // Эксперт. 2004,- № 23, С. 28
9. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия». Ростов н/Д: Феникс.- 2004.-512с.
- 10.Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Бизнес-план фирмы. Теория и практика. – М.: ИНФРА-М. – 2005. -316с.
- 11.Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент. – М.: Финпресс.- 2003. -288с.
- 12.Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. - М.: ИНФРА-М.- 2003. – 378с.
- 13.Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю.Бизнес-план: Методика разработки. – М.: Изд-во «Ось».- 2006. – 314с.
- 14.Ершов Ф.Е. Бизнес-проектирование. – СПб.: Питер.- 2005. – 488с.
- 15.Крутякова Ю.А., Юсупова Ю.Р. Бизнес планирование: учеб.-практ. пособие. – М.: ТК Велби, Из-во «Проспект».- 2006.- 346с.

- 16.Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. – М.: Омега-Л. – 2009. – 418с.
- 17.Мазур И.И. Управление проектами. М.: Высшая школа.- 2007. – 138с.
- 18.Новикова Т.С. Анализ инвестиционных проектов. Новосибирск: Изд-во НГУ. – 2004. – 219с.
- 19.Новости франдрайзинга. Учебное пособие под ред. Н.В. Крыгина. – М.: Фокус – Медиа. -2004. – 284с.
- 20.Орлова Е. Р.Бизнес планирование. М.: ОМЕГА Л. – 2005. – 522с.
- 21.Орлова Е.Р. Инвестиции: курс лекций – уч.пос., М.: ОМЕГА Л. – 2003. – 664с.
- 22.Попов В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика.- 2005. – 472с.
- 23.Попов В.М., Ляпунов С.И., Зверев А.А., Млодик С.Г. Сборник бизнес-планов деловых ситуаций с рекомендациями и комментариями: учеб.-практ. пособие. – М.: КНОРУС. – 2004. – 281с.
- 24.Поспелов Д. А. Ситуационное управление: теория и практика. – М.: Наука.- 2006. – 318с.
- 25.Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. и др. Управление программами и проектами: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8.- М.: ИНФРА-М.- 2004. – 298с.
- 26.Риск-анализ инвестиционного проекта под.ред. Грачевой, М.: ЮНИТИ.- 2006. – 359с.
- 27.Сухова А.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия. – М.: Финансы и статистика.- 2006. – 608с.
- 28.Сухова Л.Ф. Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: Учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика.- 2007. -212с.

29. Управление инновациями в организации: учеб. Пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. Бовин и др. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л.- 2008.- 196с.
30. Управление проектами / под ред. В. Д. Шапиро. СПб.: ПИТЕР.- 2006. – 322с.
31. Франчук В.И. Основы построения организационных систем. – М.: Экономика. – 2007. – 684с.
32. Черняк В.З. Бизнес планирование: учебник для ВУЗов. - М.: КНОРУС.- 2008. – 912с.
33. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа организации. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 834с.
34. Шилков В.И. Стратегический менеджмент – М.: Форум. – 2009. – 891с.
35. Экономика организации / под ред. В. М. Семенова. – М: Омега-Л.- 2006. – 688с.
36. Экономика предприятий: Учебник./ С.Г. Бабаджанов, Ю.А. Доможиров.- М.: Академия.- 2008. – 734с.

## АВС-анализ клиентов ООО «Фабрика мебели Натали»

Группа А – 4 предприятия:

ООО "Марика"

ООО "Строй-Ка"

ООО "М-Трейд"

ООО "Атланта-К"

Группа В:

ООО "УК Юбилейный 2008"

ООО "Спарта"

ООО "Парус"

Группа С – 6 предприятий:

ООО "Патитет"

ОАО "МТС"

ОАО "ЦКК"

ЗАО "Адалин"

Администрация г. Сочи

Управление ГО и ЧС

Таблица 1 - АВС-анализ оптовых клиентов ООО «Фабрика мебели Натали»

Наименование клиента	Объем продаж в 2009 г. тыс. руб.	Объем продаж в 2010 г. тыс. руб.	Объем продаж в 2011 г. тыс. руб.	Итого за 3 года, руб..	Доля в обороте, %	Доля в обороте с накопительным итогом, %	Группа АВС
ООО "Марика"		817,2	720,2	1537,4	22,58	22,58	А
ООО "Строй-Ка"	276,2	522,3	620,3	1418,8	20,83	43,41	А
ООО "М-Трейд"		496,8	520,7	1017,5	14,94	58,35	А
ООО "Атланта-К"	198,7	289,4	275,3	763,4	11,21	69,56	А
ООО "УК Юбилейный 2007"		228,8	349,3	578,1	8,49	78,05	В

ООО "Спарта"	44,2	181,7	193,2	419,1	6,15	84,21	В
ООО "Парус"		187,1	226,7	413,8	6,08	90,28	В
ООО "Патитет"		89,3	225,4	314,7	4,62	94,91	С
ОАО "МТС"		145,2		145,2	2,13	97,04	С
ОАО "ЦКК"			81,4	81,4	1,20	98,23	С
ЗАО "Адалин"		21,1	59,7	80,8	1,19	99,42	С
Администрация г. Сочи	24,8			24,8	0,36	99,78	С
Управление ГО и ЧС		14,7		14,7	0,22	100,00	С
Всего по оптовым клиентам	543,9	2993,6	3272,2	6809,7	100	*	

## Расход сырья на производство новой продукции

Продукт	Наименование сырья	Ед. изм.	Цена сырья за единицу измерения, руб.	Расход сырья и материалов	Отходы, 10% от сырья	Итого, руб.
1	2	3	4	5	6	7
<b>Стол</b>	ДСП	кв. м	95,00	2,611	0,261	272,85
	Крепеж	комплект	52,00	1		52,00
	Кромочный материал	п. м.	1,60	14,26	1,426	25,098
	Упаковочный картон	кв. м.	0,40	6,000	0,60	26400
						<b>2720,588</b>
<b>Шкаф</b>	ДСП	кв. м	95,00	4,380	0,438	457,71
	ДВП	кв. м	23,00	1,337	0,134	33,826
	Фурнитура	комплект	156,00	1		156,00
	Крепеж	комплект	52,00	1		52,00
	Кромочный материал	п. м.	1,60	32,97	3,297	58,027
Упаковочный картон	кв. м.	0,40	9,000	0,90	3,96	
						<b>5610,523</b>
<b>Стеллаж</b>	ДСП	кв. м	95,00	2,80	0,28	292,60
	ДВП	кв. м	23,00	1,281	0,128	32,409
	Крепеж	комплект	52,00	1		52,00
	Кромочный материал	п. м.	1,60	21,24	2,124	37,382
	Упаковочный картон	кв. м.	0,40	4,0	0,40	1,76
						<b>3160,151</b>
<b>Тумбочка</b>	ДСП	кв. м	95,00	1,74	0,174	181,83
	ДВП	кв. м	23,00	0,80	0,08	20,24
	Фурнитура	комплект	156,00	1		156,00
	Крепеж	комплект	52,00	1		52,00
	Кромочный материал	п.м.	1,60	13,56	1,356	23,866
						<b>733,936</b>

## Технические характеристики необходимого по проекту оборудования

Таблица 1 - Технические характеристики необходимого оборудования

Название оборудования	Мощность станка, кВт	Время непрерывной работы станка в день, час.	Расход электроэнергии в день, кВт	Расход электроэнергии в мес., кВт
Форматно-раскroечный, осн. пила	4,0	6	20,0	420,0
Форматно-раскroечный, вспом. пила	0,75	6	4,5	94,5
Сверлильно-присадочный	3,7	6	18,5	388,5
Кромкооблицовочный	3,0	6	15,0	315,0
Пылеулавливающий агрегат	2,2	6	13,2	277,2
<b>ВСЕГО:</b>				<b>1 845,2</b>