

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, Юлия Николаевна
Юлия Николаевна

«февраль» 2017 г.



ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, проф., д.э.н.
И.А. Басв /И.А. Басв/

« » _____ 2017 г.

Разработка бизнес-плана предприятия
по производству мебели
(наименование темы работы)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01 2017. _____ ВКР

Консультант, _____

« » _____ 2017 г.

Руководитель, Е.Э.И., доцент
Варшавова Т.Г.
«3» февраля 2017 г.

Консультант, _____

« » _____ 2017 г.

Автор
студент группы 374-463
Башкина А.С.
« » _____ 2017 г.

Консультант, _____

« » _____ 2017 г.

Нормоконтролер, С.А. Кривош
Кор / Бочарев
« » _____ 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Балакина А.С. «Разработка бизнес-плана по производству мебели» для МФ «НИКА», – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-463,64 с, 9 рис., 20 табл., библиогр.список-17.

Целью ВКР является разработка бизнес-плана по развитию производства мебели на предприятии.

Ключевые слова: бизнес-план, резюме, рынок, конкуренты, исследование, планы, инвестиции, ставка дисконтирования, эффективность, риски.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, формулируются цель и задачи исследования, указывается объект и предмет исследования.

Теоретическую основу ВКР составили принципы и положения теории управления и теории финансов.

Практическая значимость ВКР. Основным результатом внедрения инвестиционного проекта является привлечение инвестиций, направленных на реализацию проекта по развитию производства мебели в мебельной фабрике «Ника».

ABSTRACT

Balakina A.S. "Development of a business plan for the production of furniture" for MF "NIKA" – Chelyabinsk: SUSU, ZEU-463, 64, 8 Fig., 20 table.bibliography.list-17.

The aim of this work is to develop a business plan for the development of furniture production in the enterprise.

Keywords: business plan, Executive summary, market, competitors, research, plans, investments, discount rate, effectiveness, risks.

In the introduction substantiates the relevance of the chosen topic, formulates the goal and objectives of the study, specifies the object and subject of research.

The theoretical basis for a WRC made up of the principles and provisions of theory of management and theory of Finance.

The practical importance of the WRC. The main result of the implementation of the investment project is attraction of investments aimed at the implementation of the project on the development of furniture production in furniture factory "Nika".

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ.....	9
1.1. Понятие бизнес-плана, функции и место в системе планирования.....	9
1.2. Основные разделы бизнес-плана.....	13
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ФАБРИКИ МЕБЕЛИ «НИКА».....	22
2.1 Резюме.....	22
2.2 Описание проекта.....	23
2.3 Организационная структура МФ «Ника»	30
2.4 Характеристика экономического положения предприятия.....	32
2.5. Маркетинговое исследование рынка.....	34
2.6 Оценка конкурентоспособности продукции мебельной фабрики «Ника».....	40
2.7 Текущие затраты проекта.....	46
2.8 Денежные потоки проекта.....	48
2.9 Оценка экономической эффективности проекта.....	52
2.10 Анализ рисков.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В настоящее время практически все сферы и отрасли территориально-хозяйственной системы Российской Федерации испытывают острейшую потребность в инвестиционных ресурсах. Реализация императивов преодоления последствий трансформационного спада и выхода экономики России на траекторию устойчивого развития в этой ситуации во многом сопряжены с адекватной инвестиционной активностью, с формированием экономических условий и механизмов инвестиционного обеспечения.

Принятие решений инвестиционного характера, как и любой другой вид управленческой деятельности, основывается на использовании различных формализованных и неформализованных методов и критериев. Степень их сочетания определяется разными обстоятельствами, в том числе и тем из них, насколько менеджер знаком с имеющимся аппаратом, применимым в том или ином конкретном случае. В отечественной и зарубежной практике известен целый ряд формализованных методов, с помощью которых расчёты могут служить основой для принятия решений в области инвестиционной политики. Какого-то универсального метода, пригодного для всех случаев жизни, не существует.

Решение об инвестировании в проект принимается, если он удовлетворяет следующим критериям: дешевизна проекта; минимизация риска инфляционных потерь; краткость срока окупаемости; стабильность или концентрация поступлений; высокая рентабельность как таковая и после дисконтирования; отсутствие более выгодных альтернатив. На практике выбираются проекты не столько наиболее прибыльные и наименее рискованные, сколько лучше всего вписывающиеся в стратегию фирмы. Таким образом, для многих российских предприятий в настоящее время актуальным является исследование вопросов бизнес-планирования на предприятиях.

Анализ изученных источников и литературы. В российской научной литературе проблематика экономической оценки инвестиционных проектов

исследована достаточно широко. В частности, в работах О.М. Белоусовой, П.Л. Виленского, В.Н. Лившица, С.А. Смоляка и других ученых рассматриваются проблемы инвестиционной политики, связанных с ней рисков, инвестиционных программ, инвестиционной стратегии, управления инвестициями и, естественно, в той или иной степени затрагиваются вопросы теории, практики и методов оценки их экономической безопасности. Однако эти методы относятся к инвестиционным проектам в целом и слабо отражают специфику инвестиционных проектов в конкретной отрасли. Таким образом, несмотря на изобилие работ по оценке бизнес-планов, нет общепризнанной методики, либо подхода к оценке эффективности бизнес-планов в конкретной узкой сфере деятельности предприятия.

Цель исследования. Целью работы является разработка бизнес-плана по развитию производства мебели на предприятии. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты разработки бизнес-планов;
- провести анализ деятельности предприятия;
- разработать проект по развитию производства мебели на предприятии.

Объектом исследования является мебельная фабрика «Ника». Предмет исследования являются перспективные направления реализации бизнес-плана в деятельности мебельной фабрики «Ника».

Теоретико-методологическая основа и эмпирическая база ВКР. Теоретическую основу ВКР составили принципы и положения теории управления и теории финансов. Основным методом исследования в выпускной квалификационной работе выступил системный метод. Эмпирическую базу исследования составили данные органов официальной статистики; данные, публикуемые в статьях периодической печати и сети интернет.

Практическая значимость ВКР. Основным результатом внедрения инвестиционного проекта является привлечение инвестиций, направленных на реализацию проекта по развитию производства мебели в мебельной фабрике «Ника».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1. Понятие бизнес-плана, функции и место в системе планирования

Бизнес-планирование (деловое планирование) – это самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством. «Бизнесом» называется экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции (товаров, услуг, работ) [1].

Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего предприятия или проекта, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Поэтому правильно составленный бизнес-план, в конечном счете, отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы [12].

В условиях рынка невозможно добиться успеха в бизнесе, если не планировать эффективность его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственном состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т.д.

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусмотреть источники их получения, уметь оценивать эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия [3].

Планирование подменяется различного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, носят краткосрочный характер и ориентированы на перспективу.

Принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирование, которое представляет собой специальный род управленческой деятельности. Таким образом, бизнес-планирование – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности

предприятия, фирмы и в то же время – необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

В общем случае составление бизнес-плана предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием. Составление бизнес-плана выполняет следующие функции:

- 1) заставляет руководителей мыслить перспективно;
- 2) обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
- 3) увеличивает возможности в обеспечении фирмы информацией;
- 4) способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- 5) ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- 6) позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

Для успешного составления бизнес-плана в коммерческой организации необходимо наличие четырех обязательств условий (компонентов), которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес-планирования коммерческой организации:

– коммерческая организация должна располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированы, чтобы уметь применять эту методологию на практике [7].

Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-плана образует аналитический блок процесса финансового планирования;

– для того чтобы разрабатывать бизнес-планы, нужна внутренняя информация о деятельности предприятия и внешняя информация. Кроме того, функционирование системы бизнес-планирования осуществляются в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к которому относятся

законы, Указы Президента РФ, Послания Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и др.;

– процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, составляющие организационный блок процесса. Понятия организационной структуры включает в себя: количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ бизнес-плана коммерческой организации; совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение бизнес-плана;

– в процессе бизнес-планирования происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический блок системы финансового планирования.

Таким образом, бизнес-планирование – это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработка бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением [11].

Можно выделить следующие основные стадии процесса составления бизнес-плана:

- 1) подготовительная стадия;
- 2) стадия разработки бизнес-плана;
- 3) продвижение бизнес-плана;
- 4) стадия реализации бизнес-плана.

Ключевым моментом подготовительной стадии составления бизнес-плана является формирование перспективной бизнес-идеи. Бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. источниками новых идей могут быть:

- 1) отзыв потребителей;

- 2) мнение работников отдела маркетинга;
- 3) публикация федерального правительства о патентах;
- 4) проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Убедившись в перспективности бизнес-идеи, приступают непосредственно к разработке бизнес-проекта и принимают решение о подготовке бизнес-плана, формируется группа разработчиков бизнес-плана, определяется система финансового обеспечения бизнес-плана и открывается финансирование его подготовки.

Продвижение идеи, результатов проекта является сложным процессом передачи содержательных сведений. Презентация бизнес-плана – это краткое сложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами. Компания и ее продукция; рынок – клиенты и конкуренты; маркетинговая стратегия; первоочередные финансовые задачи; команда, которая будет осуществлять этот план; необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены; размер, условия и сроки реализации инвестиции – это перечень типовых освещаемых вопросов на презентации бизнес-проекта [9].

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производства. Реализовать бизнес-план – значит выполнить все рабочие задачи в фирме и вне, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-план реальную производственную стадию. Для практической реализации бизнес-плана представляется важным соблюдение следующих принципов [11]:

- 1) гибкости, означающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;
- 2) непрерывности, предусматривающей скользящий характер планирования;
- 3) коммуникативности, под которой понимается координация и интеграция усилий (все должно быть взаимоувязано и взаимозависимо);

4) интерактивности, подразумевающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;

5) многовариантности, предусматривающий выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;

6) участия, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;

7) адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

1.2. Основные разделы бизнес-плана

Отсутствие единого стандарта разработки бизнес-планов объясняется различными сферами бизнеса и различными целями, с которыми создаются бизнес-планы [8]. Но есть основные разделы, которые должны присутствовать в большинстве стандартных бизнес-планов:

1. Краткое описание (краткая характеристика)

В этом разделе должно быть краткое описание бизнеса; его цели, товар (услуги), для реализации которой и составляется бизнес-план; рынок, на котором будет продаваться товар либо услуга; руководство и персонал; объем необходимого финансирования для реализации бизнес-плана.

Краткая характеристика бизнес-плана (резюме) представляет бизнес-план, но составляется после проработки всех других его разделов, когда концепция проекта, ее обоснование и формы реализации уже четко определены. Данный раздел составляется для того, чтобы инвестор на основе только этого раздела мог сделать вывод о том, соответствует ли проект направленности его инвестиционной деятельности и его инвестиционной стратегии; соответствует ли он потенциалу его инвестиционных ресурсов; устраивает ли его проект по периоду реализации и срокам возврата вложенного капитала и т.п. Если инвестор по результатам рассмотрения данного раздела делает вывод о нецелесообразности участия в реализации инвестиционного проекта или если

раздел не содержит достаточной и ясной информации для определенных выводов, с дальнейшими разделами бизнес-плана он знакомиться не будет.

Раздел обычно начинается с изложения концепции бизнес-плана, в которую входят обоснование целей реализуемой с его помощью предпринимательской идеи на основе изучения рынка и возможностей расширения деятельности, выводы о его перспективности и наиболее целесообразных формах реализации инвестиционного проекта.

По предполагаемой форме реализации должна быть указана степень разработанности бизнес-плана – наличие проекта намерений с основными финансово-экономическими показателями; наличие типовой документации и сметы затрат по проекту; наличие индивидуальной проектной документации сметы затрат с экспертизой независимого аудитора.

В заключении этого раздела должны содержаться такие характеристики бизнес-плана:

- необходимая сумма инвестиционных ресурсов в национальной валюте на момент разработки бизнес-плана (при необходимости привлечения иностранных инвесторов, а также при высоких темпах инфляции сумма инвестиционных ресурсов должна быть пересчитана в доллары США в соответствии с текущим курсом ЦБ РФ);

- период осуществления инвестиций до начала эффективной эксплуатации объекта;

- возможный период эксплуатации объекта до начала последующего его расширения или технического перевооружения;

- проектируемый период окупаемости инвестиций.

Для иностранного инвестора дополнительно могут быть изложены основные положения государственного и правового регулирования данного бизнеса в России [6].

2. Характеристика отрасли

Характеристика отрасли, в которой реализуется инвестиционный проект, предполагает рассмотрение в наиболее общем виде влияние внешней среды на перспективность развития отрасли. В данном разделе бизнес-плана рассматриваются:

- тенденции развития спроса на продукцию отрасли;
- уровень развития рыночных отношений в отрасли;
- наличие циклических факторов воздействия;
- структура сезонных колебаний;
- средний уровень прибыльности капитала в данной отрасли за последний отчетный период.

3. Характеристика продукта (услуг)

Характеристика продукта (услуг) должна рассматривать их отличительные особенности и привлекательность для потребителей (клиентов), достоинства и преимущества в сравнении с продуктами (услугами), уже представленными на рынке [2]. Такая сравнительная оценка осуществляется по параметрам функциональности продукта (услуги), его качества, дизайна и другим признакам.

Особое внимание в процессе характеристики продукта (услуги) должно быть уделено оценке его конкурентоспособности по основным качественным признакам, уровню цен, предоставляемым гарантиям и послепродажным услугам и т.п. Желательно также указать прогнозируемый общий период жизненного цикла данного продукта (услуги) и возможность дальнейшего его совершенствования в рамках предусматриваемых технологий и уровня технического оснащения.

По отдельным принципиально новым продуктам, внедряемым на рынок в процессе реализации бизнес-плана, необходимо указать в данном разделе требуемую форму его правовой защиты (патент, авторское право, торговый знак и т.п.).

4. Анализ рынка

Анализ рынка представляет собой один из наиболее сложных разделов при разработке бизнес-плана. Анализ рынка предполагает рассмотрение как текущего состояния рынка, так и возможного его будущего. Обоснованность выводов данного раздела оказывает существенное влияние на планируемый объем производства продукта, уровень цен и сумму прибыли, а, следовательно, предопределяет и правильность последующих расчетов эффективности инвестиций.

Изучение рынка следует начинать с определения емкости рынка (или размер рынка), динамики роста рынка и потенциала продаж. Необходимо выделить основных игроков на рынке и провести по каждому игроку краткий конкурентный анализ (ассортимент, цены, коммуникация, места продаж, качество продукта), тем самым определив конкурентные преимущества игроков и основное сообщение потребителю рынка. Далее следует провести конъюнктурный анализ рынка и выделить основные товарные сегменты (оценить их размер, динамику роста и потенциал), проанализировать места и способы продаж товара на рынке, провести сравнительный анализ методов продвижения товара на рынке.

Необходимо установить уровень цен на рынке, разбив при этом всех игроков рынка по ценовым сегментам, и тем самым прикинуть структуру цены (себестоимость, наценка, расходы на рекламу, прибыль).

Анализ рынка завершается оценкой современного и прогнозируемого уровней конкуренции на внутреннем рынке (в первую очередь, на рынке региона, в котором реализуется инвестиционный проект). В процессе такой оценки рассматриваются количество предприятий, выпускающих аналогичный продукт или оказывающих аналогичную услугу, удельный вес основных предприятий в объеме продаж в регионе, прогнозируемое появление на рынке новых предприятий-конкурентов. При необходимости в данном разделе могут быть отражены и другие показатели, характеризующие современное состояние и перспективы развития рынка данного продукта (услуги) [5].

5. Маркетинговый план

Является одним из наиболее важных разделов бизнес-плана. Именно от его реализации зависит, как потребитель воспримет товар (услугу), для которой разрабатывается бизнес-план. План маркетинга – это механизм, который связывает все звенья цепи создания ценности от идеи до доставки товара конечному потребителю. Т.е. в данном разделе бизнес-плана должны быть отражены прогнозируемые целевые показатели стратегии маркетинга (в первую очередь, объем своего сегмента на товарном рынке или рынке услуг своего региона, других регионов и т.п.) и основные мероприятия, предусматриваемые этой стратегией.

6. План продаж

Основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли, которого невозможно добиться без продажи товара либо услуги. Поэтому без сбыта предприятие не выживет, и потенциальный инвестор или кредитор в первую очередь будет смотреть на прогноз продаж. Прогноз продаж используется при планировании деятельности как фирмы в целом, так и каждого ее подразделения.

7. Производственный план

Является неотъемлемой частью любого бизнес-плана, в которой рассматриваются следующие вопросы [13]:

- производственные помещения, их расположение, оборудование, персонал;
- планируемое привлечение субподрядчиков;
- организация системы выпуска товаров (предоставления услуг) и контроля над производственными процессами;
- расположение производственных мощностей и размещение инструментов, оборудования и рабочих мест;
- сроки поставок и основные поставщики; скорость, с которой фирма может увеличить или сократить выпуск товаров или предоставления услуг;

– требования фирмы к контролю качества на всех этапах производственного процесса.

Основная задача этого раздела бизнес-плана – определить и аргументировать выбор фирмой того или иного производственного процесса и оборудования [4].

8. Организационный план

Для реализации любого плана требуются люди. В этом разделе бизнес-плана должен быть показан, как с помощью организационной структуры фирмы достичь целей, описанных в бизнес-плане. Исходя из этого, организационный план включает следующие пункты:

- работы, выполнение которых необходимо для реализации бизнес-плана;
- должности;
- обязанности и ответственности по каждой должности;
- кто и как управляет фирмой в процессе реализации бизнес-плана. Даже если фирма располагает необходимыми человеческими ресурсами, автор бизнес-плана должен показать, что способен грамотно распоряжаться ими. Для этого нужно четко изложить следующие моменты:

- требования к исполнителям каждого вида работ, необходимых для реализации бизнес-плана;
- квалификация каждого исполнителя;
- оплата труда каждому исполнителю;
- принципы привлечения и удержания способных и высокоэффективных сотрудников;
- оценка результатов работы.

9. Финансовый план

В этой части бизнес-плана оцениваются и планируются финансовые требования для его реализации. Вместе с планом маркетинга финансовый план можно назвать сердцем бизнес-плана. В финансовом плане необходимо предоставить финансовое обоснование целесообразности реализации проекта. Потребитель бизнес-плана сможет решить, стоит ли инвестировать деньги в

предлагаемый проект на основе трех ключевых финансовых документов: планового баланса, плана прибылей и убытков и плана движения денежных средств, а также финансовых показателей [10]. Финансовый план превращает разноплановые направления деятельности компании в объективные числовые показатели, которые позволяют получить представление о работе фирмы, ее проблемах и перспективах, а затем спланировать будущие действия. Финансовый анализ важен не только для разработчика бизнес-плана, но и инвесторов, кредиторов и тех, кто будет претворять его в жизнь.

Рассматриваемый раздел бизнес-плана отражает результаты ряда расчетов.

На первом этапе этих расчетов исходя из сметной стоимости работ и этапов их осуществления составляется график потока инвестиций, связанных со строительством (расширением, реконструкцией, техническим перевооружением) и вводом объекта в эксплуатацию. В этом графике отражается также потребный объем инвестиций в оборотные активы и в создание необходимых резервных фондов. В составе инвестиций, связанных с вводом в действие основных фондов, учитываются не только прямые затраты по смете, но и накладные расходы подрядчика и инвестора.

На втором этапе расчетов обосновывается план доходов и расходов, связанных с эксплуатацией реализуемого бизнес-плана. В нем отражаются такие основные показатели хозяйственной деятельности эксплуатируемого проекта, как валовой доход от реализации продукта (услуги), общий объем и состав основных текущих затрат, налоговые платежи, валовая и чистая прибыль, денежный поток (представляющий собой сумму чистой прибыли и амортизационных отчислений).

На третьем этапе расчетов определяется точка безубыточности по рассматриваемому бизнес-плану, которая показывает, при каком объеме продажи продукта (услуги) будет достигнута самоокупаемость хозяйственной деятельности объекта инвестирования на стадии его эксплуатации. Безубыточность этой деятельности достигается при таком объеме чистого

дохода от реализации (валового дохода за минусом налога на добавленную стоимость и акцизного сбора), который равен сумме текущих затрат.

10. Оценка рисков и формы их страхования

Оценка рисков и формы их страхования должны рассматриваться в разрезе отдельных видов этих рисков.

К таким рискам могут быть отнесены:

а) риск задержки начала реализации проекта (задержки получения разрешительных документов, несвоевременного подведения коммуникаций и т.п.);

б) риск несвоевременного завершения строительно-монтажных работ по проекту;

в) риск существенного превышения расчетной сметной стоимости строительно-монтажных работ по проекту;

г) риск невыхода на запланированные объемы выпуска продукта (услуг) в связи с несовершенством технологии, использованием устаревшего оборудования, падением спроса, возрастанием конкуренции и т.п.;

д) риск невыхода на запланированные показатели внешнеэкономической деятельности в связи с ужесточением экспортной политики государства (введением лицензирования, квотирования, новых процедур таможенного регулирования, валютного регулирования);

е) риск снижения запланированного уровня эффективности деятельности и увеличения периода окупаемости капитала в связи с государственным регулированием уровня цен, ужесточением налогового регулирования и т.п. По основным видам рисков должен быть определен их уровень.

Желательно также определить общий уровень риска по бизнес-плану (за критерий могут быть приняты при этом среднеотраслевой или среднерегиональный уровни рисков).

В соответствии с оценкой уровня отдельных рисков в данном разделе бизнес-плана излагаются формы наиболее эффективного их страхования:

- разработка соответствующих профилактических мероприятий по их предупреждению;
- распределение негативных финансовых последствий рисков среди инвесторов и участников, привлекаемых к реализации бизнес-плана;
- создание соответствующих резервных фондов; внешнее страхование наиболее существенных рисков;
- получение от местных органов самоуправления документальных гарантий защиты от отдельных видов рисков и т.п.).

В этом же разделе рассматриваются обычно возможные формы выхода из инвестиционного проекта на любой стадии его реализации, если фактический уровень риска значительно превысит расчетный и существенно повлияет на эффективность реализуемого инвестиционного проекта.

Выводы по главе 1:

Планирование инвестиционной деятельности любого коммерческого предприятия направлено на решение вопроса о том, стоит ли вкладывать деньги в данный проект и принесет ли он ожидаемый доход, окупающий все затраты.

Грамотно и тщательно составленный бизнес-план может определить конечные результаты инвестиционного проекта.

Бизнес-план представляет собой документ, в котором отражены все основные аспекты создаваемого предприятия: емкость и перспективы будущего рынка сбыта; оценка всех затрат, доходы от планируемой реализации продукции, потенциальная прибыльность начинаемого дела.

В бизнес-плане должно быть представлено решение производственных, коммерческих и социальных проблем, которое исключает возможность ошибочных действий в процессе реализации инвестиционного проекта.

Составленный бизнес-план должен быть не только убедительным для инвестора или кредитора, но и достаточно привлекательным, чтобы получить финансовую поддержку.

2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ФАБРИКИ МЕБЕЛИ «НИКА»

2.1 Резюме

Мебельная фабрика «Ника» (далее – МФ «Ника») зарегистрирована по адресу: Челябинская область, г. Челябинск, ул. Худякова, 12. Основными видами деятельности компании является:

- Изготовление мебели для офисов и торговых предприятий.
- Изготовление мебели для кухни.
- Изготовление прочей мебели.
- Розничная торговля мебелью.
- Розничная торговля мебелью для офисов.

В настоящее время МФ «Ника» – это производитель мебели современного европейского уровня, отличающейся высоким качеством, экологичностью и стильностью, позволяющей создать индивидуальный интерьер в любом жилом помещении. Мебель для дома «Ника» – это сочетание функционального дизайна, новейших технологий и современных материалов. Предприятие использует ламинированную экологически безопасную ДСП, устойчивую к механическим, тепловым и химическим воздействиям. Такой материал позволяет выпускать недорогие модели, сохраняя качество продукции на уровне мировых стандартов.

МФ «Ника», для изготовления отдельных элементов мебели использует МДФ – экологически чистый материал, обладающий всеми достоинствами дерева, но гораздо прочнее. Внедрение передовых технологий и использование новейшего оборудования из Италии и Германии позволило наладить производителю мебели выпуск продукции, по качеству не уступающей той, которую изготавливают ведущие производители мебели этих стран. Компьютерный контроль на каждом этапе производственного цикла позволяет МФ «Ника» обеспечить выпуск мебели, отвечающей мировым стандартам.

Цель МФ «Ника» заключается в выпуске доступной мебели для российского покупателя и оказания ему помощи в создании уюта своими руками. Миссия

фабрики - изменение к лучшему повседневной жизни всех людей, за счет производства широкого ассортимента функциональных и удобных товаров позволяющих обустроить дом по самым низким ценам, что доступно большинству людей.

В компании также предусмотрен заказ мебели по индивидуальному проекту различного стиля от модерна до классики. Ассортимент продукции, выпускаемой в АО «РМФ» включает: офисную мебель, мебель для детских комнат, прихожих, тумб, различные шкафы, прикроватные тумбы, столы, табуреты, стойки, полки и т.д. Для изготовления мебели для кухни на предприятии используют встраиваемую технику от ведущих зарубежных производителей, самые надежные аксессуары и качественная мебельная фурнитура, что позволяет обеспечить высокую степень эргономичности, функциональности и удобства кухни.

Качество работы АО «РМФ» подтверждается наличием сертификатов соответствия, выданными государственным органом по сертификации продукции ЦСМС. Для производства всей мебели на предприятии используют комплектующие из экологически чистых материалов. Это подтверждается наличием гигиенический сертификата, выданным Санитарно-эпидемиологической службой.

2.2 Описание проекта

Для повышения конкурентоспособности мебели типа «Стенка» предлагается изменить ее дизайн под предпочтения покупательского спроса. Отделка мебели, является определяющим критерием внешнего вида изделия, а именно на внешний вид ориентирован потребитель. В условиях современного рынка, производителям необходимо постоянно решать, чем бы привлечь клиентов. Эти условия конкуренции и являются причиной огромного количества декоративных эффектов отделки, которые превращают обычную мебель в произведения искусства.

Маркетинговый отдел компании провел исследование и выяснил, что сейчас одним из самых популярных направлений в отделке мебели являются эффекты старины, такие как: «кракелюр», «патинирование», «браширование» и т. д. Имитацию такого эффекта старения, как растрескивание лакокрасочных поверхностей называют «кракле» (от французского *caquelure* - трещина).

Современный эффект «трещин» основан на разнице во времени высыхания состава и покрытия, которое трескается. Некоторые составы для «кракелюров» окончательно высыхают за несколько дней. Такой недосушенный состав обычно интенсивно вытягивает воду из ЛКМ на водной основе и обеспечивает достаточно «скользкую» поверхность, по которой ссыхается, трескаясь, краска или лак.

Как при прозрачной, так и при укывистой отделке интересный эффект даёт применение своеобразного материала, называемого «краколет», создающего живописные трещины кракелюры. Краколет наносится на специальный нитро-грунт после непродолжительной сушки без шлифовки. Долго сушить грунт нельзя, иначе установившаяся величина адгезии краколета будет слишком низкой (обычные ограничения длительности сушки нитро-грунта под краколет 40 - 120 мин.). Для защиты полученного декоративного эффекта через 30 - 60 минут наносится лак, также без предварительной шлифовки. Краколет начинает давать трещинки практически сразу же после нанесения. Чем толще наносимый слой, тем шире трещины и крупнее ячейки между ними. Однако не следует наносить более 140 г/м². Регулировать ширину трещин можно и количеством разбавителя - от 20% до 80% (самые мелкие ячейки), как на рисунке 1.

На различных породах древесины краколет образует ячейки специфического вида, например, на крупнопористой древесине (дуб) - это почти прямоугольники со стороной, параллельной оси древесины.

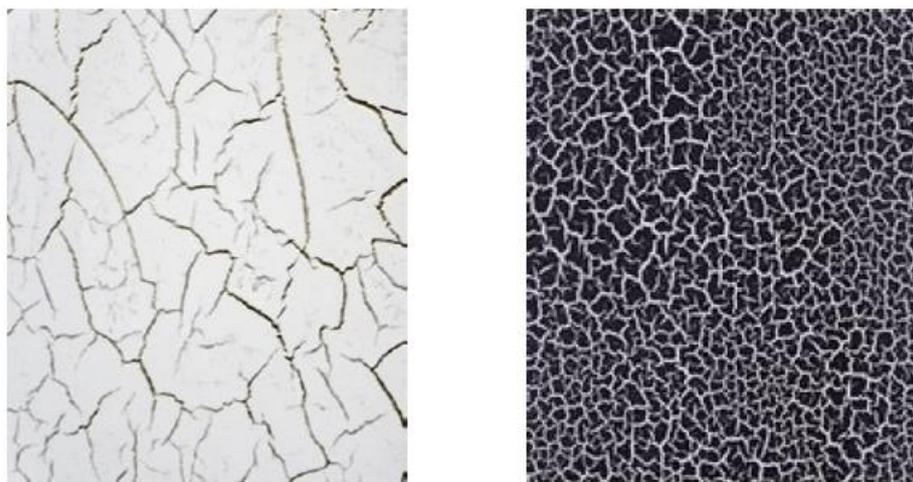


Рисунок 1. Декоративный эффект «кракелюр»

Другой признак старины - это естественная патина (от итальянского *patina*) на древесине характеризуется выразительностью и глубиной тона, обычно более темного, чем первоначальный цвет древесины. В процессе эксплуатации изделия отделочное покрытие со временем утрачивает глянец, приобретает потертости и царапины. Этого визуального эффекта стремятся достичь современные производители мебели. Патинирование (отделка с использованием патинирующих составов) используется при отделке мебели и предметов интерьера из массива, шпона или МДФ (рисунок 2).



Рисунок 2. Декоративный эффект с патиной

Иногда это можно назвать эффектом старины - затемнённая в углах и пазах. Иногда патиной производится графическое выделение текстуры древесины - «декапе», как на рисунке 2.

Пatina наносится распылением или растиркой на шлифованные грунт или эмаль, затем счищается с большей части поверхности. Адгезия у этого материала специально понижена. Применяют её как при прозрачной, так и при укрывистой отделке. Выпускаются патины как на растворителях, так и на воде - также как морилки. Для получения эффекта старины патину иногда локально наносят сильно суженным факелом. Обычно же патина наносится на большую чем необходимо часть поверхности или даже на всю поверхность изделия. Удаление излишков патины производят губчатым абразивным материалом (шлифблоком, скотч-брайтом или металлической ватой) с зернистостью, соответствующей шлифовке под лак грунта без патины. После патины наносится финишный слой лака, защищающий патину и одновременно закрепляющий её на грунте.

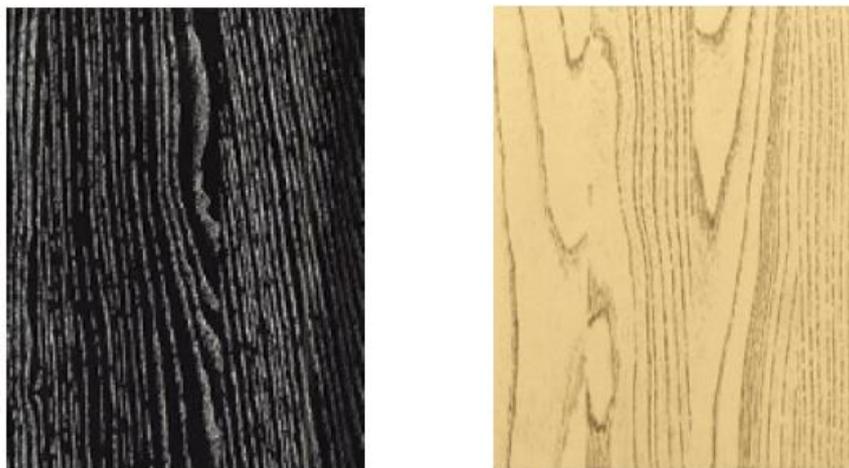


Рисунок 3. Декоративный эффект с патиной «декапе»

На крупнососудистой древесине патину часто оставляют только в порах, вне пор патина счищается шлифблоком. Этот способ отделки называется «декапе», т.е. «без головы» в буквальном русском переводе. Интересный декоративный эффект («Скаволини») получается, если нанести патину «декапе», на неё прозрачный грунт, а на грунт - морилку.

Для лучшего подчёркивания пор древесину обрабатывают стальными щётками вдоль волокон, этот приём называется «браширование» (рисунок).

Хорошо поддаются брашированию породы древесины с порами в ранних, мягких слоях, такие как дуб, ясень, орех, лиственница, и многие экзотические породы - мербау, кемпас, дуссия, ятоба, венге. При брашировании сосны удаляются широкие полосы ранних слоёв годовых колец. Не эффективно браширование для бука, клена, груши, вишни, тика, оливкового дерева.



Рисунок 4. Декоративный эффект «браширование»

Состаривание дерева зачастую выглядит гораздо эффектнее, если поверхность обработать морилкой, в том числе после браширования. Для морения на поверхность дерева наносят основной (задающий тон) морилки на водной основе. После чего, для эффекта состаривания дерева морилку смывают губкой.

В настоящее время существует огромное количество методов отделки древесины, но наиболее актуальными и эстетически привлекательными являются эффекты искусственного состаривания древесины. Состаренная мебель смотрится стильно и дорого, «налет времени», который можно создать при помощи различных лакокрасочных материалов и прочих инструментов, придаст любому изделию вид антиквариата.

Древесина материал удивительный, текстура и рисунок уникален у каждой породы, этот естественный рисунок можно подчеркнуть. Постепенно мебель превращается в холст художника, на котором можно рисовать любые картины, используя современные технологии и материалы.

Мебель типа «Стенки» с новым дизайном под старину необходимо будет активнее продвигать через Интернет. Согласно данным Министерства связи и массовых коммуникаций РФ количество интернет-пользователей в России составляет около 70 млн человек, из которых активными пользователями сети являются 55 млн человек[8]. При этом согласно данным Фонда «Общественного мнения» за последний год российская аудитория интернета выросла чуть более чем на 17% (на 18% годом ранее)[5]. Ввиду этого можно сделать вывод, что сегодня в России около 49% населения пользуется интернетом, причем это в основном трудоспособная часть населения. Данные обстоятельства указывают на возможность активного продвижения МФ «Ника» с помощью сети Интернет.

Существуют несколько путей рекламирования через некоммерческие социальные сети:

1. Контекстная реклама. Чаще всего такой вид рекламы размещается в виде баннеров, которые проводят пользователя на сайт заказчика рекламы[9]. Для рекламирования МФ «Ника» контекстная реклама вполне будет эффективной. МФ «Ника» необходимо заключить договор с Google и Яндекс на предмет размещения контекстной рекламы при поисковом запросе, содержащем следующие слова: стенка, кровать, мебель и т.д. Контекстная реклама должна содержать логотип компании и слоган или текст, который подходит под конкретный поисковый запрос. Такая реклама не просто будет привлекать первоочередное внимание клиента, так как расположена в верхней части сайта, но и с первого же обращения на него заинтересовывать клиента.

2. Банерная реклама. Следующим видом рекламы, который МФ «Ника» должно использовать для продвижения в сети Интернет является банерная реклама.

3. Вирусная реклама. МФ «Ника» для своего продвижения в сети Интернет необходимо использовать современные скрытые формы рекламы, такие как вирусная реклама. Подходящий вариант вирусной рекламы, который может использовать МФ «Ника» это небольшой видеоролик, который будет

вставляться в начале просмотра видео на ресурсе «Ютуб» к видео, связанным с тематикой деятельности предприятия в котором будут показаны основные преимущества компании. Таким образом, МФ «Ника» для своего рекламирования в сети Интернет необходимо использовать такие современные способы Интернет-рекламы как контекстная реклама, баннерная реклама и вирусная реклама.

Применительно к деятельности МФ «Ника» цель SMM состоит в увеличении числа упоминаний о компании и ее деятельности в блогах, на форумах, в популярных социальных сетях и специализированных сообществах. Мероприятия по работе в Сети Интернет позволяют сформировать позитивный имидж компании, увеличить количество и качество положительных отзывов и рецензий о ее продуктах, активизировать обсуждения и дискуссии на форуме сайта компании что, в конечном итоге, может способствовать существенному увеличению объемов выручки.

Среди площадок, на которых проводятся SMM-мероприятия для производителей ИТ-продуктов, в России обычно выделяют следующие:

- универсальные социальные сети (Twitter, Facebook, «Вконтакте», Livejournal, Liveinternet, Google+). МФ «Ника» использует только первые два и поэтому предприятию нужно зарегистрироваться в остальных сетях;

- специализированные сообщества для производственных предприятий. МФ «Ника» не зарегистрировано в подобных сообществах;

- stand-alone блоги (не привязанные к конкретной платформе) - как частные, так и корпоративные. МФ «Ника» могло бы зарегистрироваться в блоге о мебельной отрасли (например, www.mebelforum.ru);

- тематические форумы, сообщества и конференции (в том числе официальный форум проекта).

Основными задачами SMM являются:

1. Стимулирование увеличения выручки. Здесь есть два основных подхода. Первый, когда соцсети используются для перевода трафика на сайт предприятия, и уже там осуществляется процесс знакомства с продуктам

компании их онлайн-покупкой. Другой подход, который не всегда применим, но очень эффективен - система автономной работы, когда знакомство с компанией и заказ проекта проходит полностью в соцсети.

2. Повышение узнаваемости предприятия. Чем с большим доверием и интересом человек относится к конкретному бренду, тем с большей вероятностью он обратится за рекламными услугами именно в эту компанию.

3. Формирование пула лояльных пользователей. В этом плане соцсети - практически идеальный инструмент. Человек вступает в группу, подписывается на обновления, устанавливает приложения, и таким образом компания имеет постоянный доступ к клиенту и возможность напоминать о том, что проходит такая-то акция, разработан такой то продукт, который помог компании достичь таких то успехов.

4. Противодействие негативу. Если пользователям не понравилось хоть что-то, они найдут десятки мест, где об этом написать. Если таких отзывов много, это может сказываться на продажах и на отношении к бренду. Есть специальные методы анализа негатива. Как правило, направленный негатив - это большое количество сообщений на различных площадках, которые выглядят примерно одинаково. Их можно вычислить с помощью контент-анализа и понять, стоят ли за ними разные люди, или 2-3 человека, появились ли они разом и т.п. Морфологический анализ позволяет понять, соответствуют ли сообщения действительности, или это клевета. Методы борьбы - контраргументация с помощью доказательной базы, экспертиза с привлечением общепризнанных экспертов или самих пользователей

2.3 Организационная структура МФ «Ника»

Организационная структура МФ «Ника» представлена на рис 5. Высшим и исполнительным органом предприятия является генеральный директор, который решает все вопросы, связанные с деятельностью предприятия, а также выбирает основные направления деятельности предприятия, принимает решение об участии в других коммерческих предприятиях, утверждает планы и

отчеты об их использовании. Ключевыми структурными подразделениям МФ «Ника» являются непосредственно салоны продаж, где и осуществляется основной процесс деятельности предприятия.

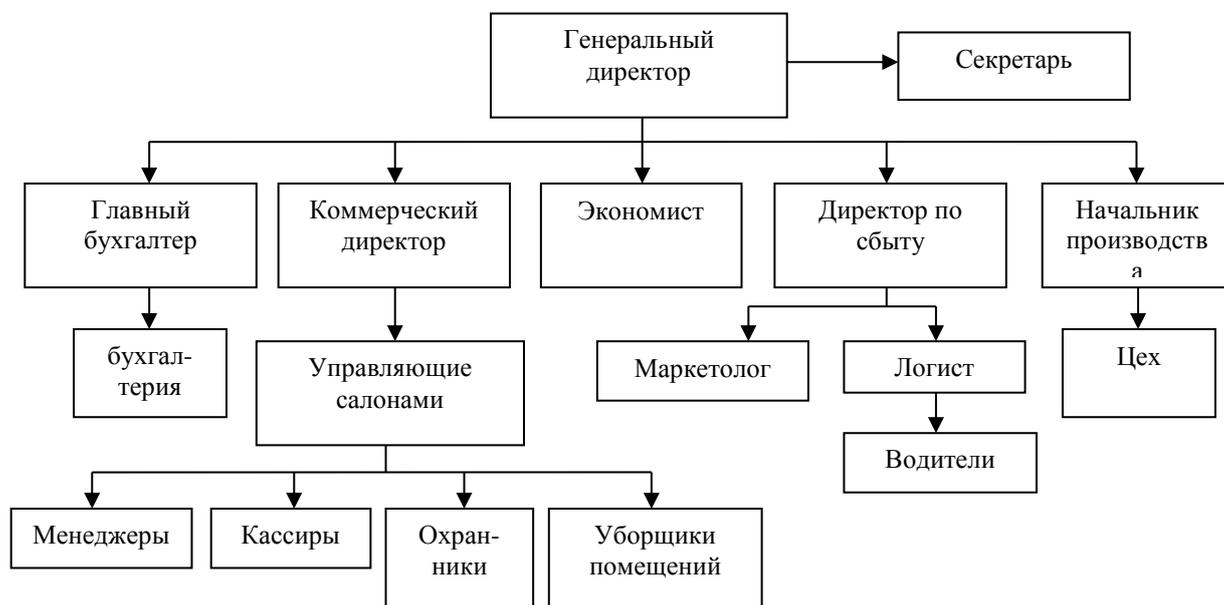


Рисунок 5. Организационная структура МФ «Ника»

Для салонов продаж характерна простая линейная организационная структура. Во главе салона стоит управляющий магазина, в подчинении которого находятся все сотрудники. В обязанности менеджеров салонов входит подготовка рабочего места и содержание его в чистоте, обслуживание покупателей, приемов заказов, отслеживание доставки заказов, учет и анализ неудовлетворенного спроса и т.д. Кассиры осуществляют выполнение расчетных операций с покупателями и осуществление сдачи выручки и передачи ежедневных финансовых документов в бухгалтерию предприятия.

Бухгалтер следит за обеспечением соответствия законодательству Российской Федерации всех осуществляемых хозяйственных операций, ведет контроль за движением имущества и выполнением всех обязательств. Бухгалтерия принимает от материально-ответственных лиц товарно-денежные отчеты, проводит их обработку, проверку, осуществляет учет денежных средств и кредитов, полученных в банке, а также выполнение других бухгалтерских операций.

Из этого следует, что МФ «Ника» имеет линейно-функциональную структуру управления с высокой степенью загруженности управляющего персонала. Рассмотрим все достоинства, и все недостатки данной организационной структуры.

Достоинства:

- наличие согласованности линейных и функциональных начальников;
- развитая функциональная специализация;
- положительное влияние на качество выпускаемой продукции;

Недостатки:

- наличие большого числа неконтролируемых условий и параметров;
- трудность в достижении согласования деятельности как по времени так и по содержанию.

Учитывая, что для эффективности деятельности МФ «Ника» большее значение имеют достоинства линейно-функциональной структуру, то существующую организационную структуру в целом можно считать приемлемой.

2.4 Характеристика экономического положения предприятия

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели МФ «Ника» (табл. 1).

Таблица 1 - Финансово-экономические показатели МФ «Ника» за 2014–2016 гг.

Показатели	Ед. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 к 2014, %	2016 к 2015, %	2016 к 2014, %
Выручка	тыс. руб.	25207,5	30586,3	31445,8	121,34	102,81	124,75
Себестоимость,	тыс. руб.	19596,7	24536,6	25196,4	125,21	102,69	128,57
Затраты на 1 руб. от выручки,	руб.	0,78	0,80	0,80	103,19	99,88	103,07
Прибыль от реализации	тыс. руб.	2833,5	2483,5	2964,0	87,65	119,35	104,61
Рентабельность	%	11,24	8,12	9,43	72,24	116,13	83,90
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	12141	13587	14215	111,91	104,62	117,08
Фондоотдача	руб.	20,76	22,51	22,12	108,43	98,27	106,55

Окончание таблицы 1

Показатели	Ед. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 к 2014, %	2016 к 2015, %	2016 к 2014, %
Фондовооруженность	тыс.руб. / чел	674,5	647,0	618,0	95,92	95,52	91,63
Прочие доходы	тыс. руб.	155	286	498	184,52	174,13	321,29
Прочие расходы	тыс. руб.	1881	1320	1865	70,18	141,29	99,15
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	1107,5	1449,5	1597	130,88	110,18	144,20
Чистая прибыль	тыс. руб.	886	1160	1278	130,88	110,18	144,20
Рентабельность по чистой прибыли	тыс. руб.	3,51	3,79	4,06	107,86	107,16	115,59

Согласно таблице 1 наблюдается рост выручки на 21,34% в 2015 г. к уровню 2014 г. и на 24,75% в 2016 г. к уровню 2015 г. Рост себестоимости в 2015 г. на 25,21% к уровню 2014 г. привел к росту затрат на 1 руб. выручки с 0,78 руб. до 0,80 руб. В 2016 г. в результате улучшения системы управления затратами ситуация изменилась и снижение себестоимости на 0,12% привело к сохранению показателя «затраты на 1 руб. реализации» на уровне 0,8 руб., что является положительным результатом – предприятие выпустило больше продукции, затратив те же средства, что и в 2015 г.

Снижение прибыли в 2015 г. на 12,35% к уровню 2014 г., вызванное ростом себестоимости, привело к снижению рентабельности с 11,24% в 2014 г. до 8,12% в 2015 г. Улучшение системы управления затратами и снижение себестоимости в 2016 г. привели к росту прибыли на 19,35% к уровню 2015 г., что положительно сказалось на динамике рентабельности, которая выросла до 9,43% или на 16,13% к уровню 2015 г. В целом за весь анализируемый период наблюдается рост прибыли на 4,61% и сокращение рентабельности на 16,10%, вызванное ростом себестоимости на 28,57%.

Размер среднегодовой стоимости основных фондов в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличился на 11,91%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 4,62%. Увеличение выручки в 2015 г. более высокими темпами по сравнению с ростом размера основных фондов привело к повышению эффективности их

использования, что выражается в увеличении показателя фондоотдачи на 8,43%. В 2016 г. наблюдается обратная ситуация, что в итоге привело к снижению показателя фондоотдачи с 22,51 до 22,12 или на 1,73%. Однако, показатель фондовооруженности сократился за исследуемый период на 8,27%.

На предприятии наблюдается рост прочих расходов, однако, несмотря на это наблюдается рост прибыли до налогообложения и соответственно чистой прибыли. Так чистая прибыль предприятия выросла с 886 тыс.руб. в 2014 г. до 1278 тыс.руб. в 2016 г. Ввиду этого показатель рентабельности по чистой прибыли вырос с 3,51% в 2014 г. до 4,06% в 2016 г.

В целом показатели свидетельствуют об ухудшении финансово-экономического состояния анализируемой компании в 2016 г. по сравнению с 2015 г., т.к. положительная тенденция по росту показателей за период 2014-2016 гг. была вызвана именно их улучшением только в 2015 г. А 2016 г. характеризуется только улучшением эффективности работы предприятия по управлению затратами, в то время как по улучшению производственных показателей работа практически не велась и они остались на прежнем уровне.

2.5 Маркетинговое исследование рынка

В Российской Федерации мебельным производством, по данным статистики, занимаются более 3,5 тыс. организаций различных форм собственности, из них более 500 крупных и средних. Но объемы выпускаемой ими продукции не превышают 0,57% всеобщего объема мирового изготовления мебели. Большинство стран, не имеющих лесных ресурсов, существенно опережают российских производителей, поделив между собой этот сектор мирового рынка. Причины, ограничивающие выпуск отечественной мебели, — износ основных фондов больших и средних компаний (70—80%), невысокая производительность труда, недостаток современных технологий и оборудования, недостаток передовых российских плитных, отделочных, облицовочных и клеевых материалов, комплектующих и современной фурнитуры.

Итоги сравнения Российской Федерации с рядом развитых стран мира по душевому годовому размеру приобретения мебели свидетельствует о том, что у нас существует большой потенциал роста годового объема производства мебели в интересах населения страны. На сегодняшний день, согласно оценке Миланского института мебельной промышленности (CSTL), Россия занимает 38-е место по годовому объему производства мебели среди развитых стран мира[8].

Создание мебели считается одним из более динамично развивающихся производств в лесопромышленном комплексе Челябинской области. Мебельные компании достигли больших технико-финансовых характеристик и гарантируют немаловажную долю поступлений в региональный бюджет, выступая гарантами общественной и финансовой устойчивости региона. Высочайшее свойство и современной дизайн производимой мебели, гарантируют постоянные поставки мебели, как на внутренний, так и внешний рынки.

Главная продукция мебельных компаний Челябинской области: корпусная мебель с фасадом из массивной древесины, древесностружечной плиты средней плотности и древесностружечной плиты, облицованная натуральным шпоном или декоративными пленками; кухонная мебель с фасадом из массивной древесины или древесностружечной плиты средней плотности, облицованная пленками из поливинилхлорида; мебель из массивной древесины (стулья, табуреты, столы); офисная мебель; школьная и детская мебель; мягкая мебель.

По данным Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности объем производства мебели по Челябинской области распределяется следующим образом (рис. 6).

■ корпусная мебель ■ офисная мебель ■ кухни ■ мягкая мебель ■ Спальни

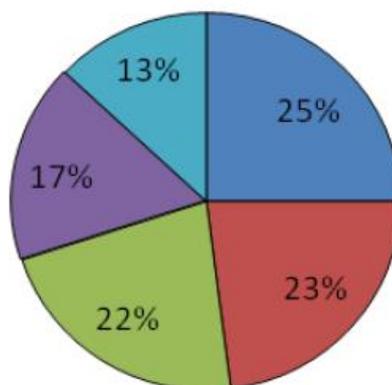


Рисунок 6. Структура производства мебели по Челябинской области

Если проанализировать современный рынок, можно утверждать, что наиболее динамично развивающихся направлений всего несколько:

1. Производство кухонной мебели. Ежегодный рост спроса на этот вид мебели составляет около 25%. Люди не хотят ждать, когда мебель придет в негодность, и меняют ее чаще, чтобы обновить интерьер и улучшить условия жизни (примерно 1 раз в 3-4 года).

2. Производство офисной мебели. Огромное количество офисных центров требует немалого количества мебели. Чтобы избежать штампов, а также создать фирме собственное «лицо» и максимально использовать полезные площади, хозяева офисов все чаще обращаются к компаниям-производителям мебели по индивидуальным заказам.

3. Производство специализированной мебели. Предприятия, общественные организации, медицинские учреждения также нуждаются в достойном интерьере. Спрос на специализированную мебель устойчиво высок.

В результате плодотворной работы на рынке производства мебели у МФ «Ника» сложился широкий круг потребителей и поставщиков. Поставщики предоставляют качественное сырье и материалы по приемлемым ценам из разных городов России, Германии и других стран.

Основными потребителями продукции МФ «Ника» являются более 100 торговых организаций различных городов России, например из таких городов, как Пермь, Ижевск, Казань, Екатеринбург, Уфа, Саранск, Владимир, Муром, Сызрань, Тольятти, Ульяновск, Тюмень, Ханты-Мансийск, Томск, Кемерово, Салехард и других городов России.

Компания находится в постоянном поиске новых поставщиков с интересными и выгодными предложениями. Основными конкурентами МФ «Ника» являются: ООО «Легион», ООО «Эдис», ООО «Мебельные технологии», ООО «Уфа - мебель», Глазовская М.Ф. «Мама», ООО «Амстренг» - Воронеж, ООО «Боровичи», ООО «МФ Лотус» и др. - все это крупнейшие производители мебели в России.

Предлагаемая продукция обладает следующими основными конкурентными преимуществами:

- Широкий модельный ряд и цветовая гамма выпускаемой мебели.
- Низкая цена вкупе с отличным качеством.
- Гарантия и сервис для покупателей.
- Гибкая система скидок.
- Качественная плита ЛДСП от лучших Российских производителей («Кроностар», «Увадрев», «Сыктывкарский фанерный завод»).
- Только качественная фурнитура от ведущих мировых производителей (Hettich, Ferrari, Boyard).
- Складская программа, короткие сроки отгрузки.
- Акции и распродажи.

Главное преимущество перед аналогами - производство без нарушения технологии, качественные материалы, низкая цена. Основные сдерживающие факторы на рассматриваемом предприятии - это нехватка специалистов, быстро устаревающее оборудование, сезонность спроса (неблагоприятные месяцы с апреля по июль), в которые значительно сокращается выпуск продукции.

Ценовая политика определяется с учетом сложившихся цен на рынке. Конкурентоспособность товара рассматривается через призму цены потребителя. Всех потребителей предприятия можно разделить на три группы:

1. Конечные потребители (розница) – активные деловые люди со средним доходом, которые обновляют мебель раз в 2-3 года;

2. Конечные потребители (опт) – крупные государственные предприятия, гостиницы, рестораны, офисные центры и пр.

3. Посредники – специализированные магазины мебели, предметов интерьера, дизайнерские студии.

МФ «Ника» предлагает мебель для потребителей с разным уровнем дохода:

1. Для преуспевающих клиентов разработаны специальные конструкции мебели, которые отличаются качеством материала, древесины, из которых они выполнены.

2. Для клиентов со средним доходом (наибольший удельный вес производимой мебели попадает именно в эту группу потребителей) разрабатывается мебель также высокого качества, с расширенным ассортиментом и цветовой гаммой.

3. Клиенты с низким доходом также не оставлены без внимания — они могут воспользоваться различными акциями и скидками на определенные группы товара.

Реализацию своих изделий предприятие осуществляет несколькими путями:

- Через свой офис, который одновременно является демонстрационным залом.

- Через сеть магазинов, с которыми заключены партнерские договора, в том числе, в других регионах.

- Прямые продажи гостиницам, государственным учреждениям, крупным частным компаниям. Для этого офисный работник – приемщик заказов делает рассылки и прозвоны по базе потенциальных клиентов.

- Интернет магазин.

Таким образом, можно сделать вывод, что МФ «Ника» имеет все возможности, для того чтобы стать лидеров в области производства мебели и занять лидирующие позиции.

Представим сильные и слабые стороны МФ «Ника» в форме SWOT-матрицы (см. Приложение). Учитывая сильные и слабые стороны организации, а также открывающиеся возможности и потенциальные угрозы, определяется набор из четырех стратегических альтернатив. Достаточная известность организации, высокий контроль качества и квалификации персонала позволят МФ «Ника» увеличить инвестирование, завоевать новые рынки. Достоверный мониторинг рынка устранил угрозу национализации бизнеса: малые и средние предприятия национализировать не нужно, просто им необходимо дать условия для работы и обеспечить кредитными ресурсами; можно национализировать только крупный бизнес и только при условии, что других способов не осталось, так как его банкротство может негативно повлиять на всю страну в целом. Благодаря снижению налогов и пошлин можно преодолеть сбой в снабжении. А рост мировых цен на сырье и материалы позволит придерживаться среднего уровня цен на продукцию.

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз. Так как компания работает на рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх. Это можно сформулировать следующим образом: Сначала минимизировать издержки и тем самым укрепить свою конкурентную позицию, при этом освоить продажу в уже имеющихся магазинах сопутствующих товаров (картины, осветительные приборы, покрывала, зеркала и другие предметы дизайна и интерьера), затем выйти на новые рынки, заключив договора в регионах, затем закрепиться в них, путем

покупки существующих торговых мебельных предприятий, а в дальнейшем стремиться к приобретению доли акций производящих предприятий.

2.6. Оценка конкурентоспособности продукции мебельной фабрики «Ника»

Основными конкурентами МФ «Ника» в Челябинске являются такие компании, занимающиеся мебельным производством как Эдис, Мебельные технологии и Легион. Сравним МФ «Ника» с его конкурентами по нескольким параметрам, каждый из которых оценивается по пятибалльной шкале (1 – плохо, 5 – отлично), таблица .

Таблица 1 - Сравнительный анализ МФ «Ника» с ее основными конкурентами

Показатель	Эдис	Ника	Мебельные технологии	Легион
Срок существования	3	4	5	3
Продвижение сайта в поисковых системах	5	4	4	3
Уровень квалификации персонала	4	5	5	4
Ассортимент продукции	4	4	5	5
Уровень обслуживания	3	5	5	4
Известность сайта	5	4	5	3
Итого:	24	26	29	22

Таким образом, МФ «Ника» занимает второе место среди конкурентов (таблица 2). При этом если на такие параметры как срок существования фабрика повлиять не может, то на увеличение других параметров может оказать влияние. Далее проведем оценку конкурентоспособности МФ «Ника» с помощью модели Розенберга (табл. 3).

Таблица 3 – Оценка конкурентоспособности МФ «Ника»

Характеристика продукта, k	Весовой коэффициент характеристики, X_k	Идеальное значение характеристики, Z_k	Конкурирующие магазины, M=4			
			Ника	Эдис	Мебельные технологии	Легион
Стоимость мебели	0,15	10	8	4	3	5
Качество мебели	0,20	10	5	9	9	5
Качество обслуживания	0,18	10	7	7	8	7
Дизайн мебели	0,14	10	6	8	7	6
Дополнительный сервис	0,16	10	8	8	8	7
Скидочная система	0,07	10	9	7	8	6
Маркетинговая политика	0,10	10	6	3	4	5
Оценка рыночной адекватности, W_j	1,00	0	-3,19	-3,15	-3,09	-4,11

Из таблицы 3 видно, что характеристики МФ «Ника» отстают от 10-балльных идеальных значений на 3,19 балла, что в соотношении 3 / 7 свидетельствует о его скорее рыночной адекватности, чем о неадекватности внешнему рынку. Конкуренты МФ «Ника» находится примерно в таком же положении, но конкурентоспособность их выше.

Более подробнее поведем сравнение МФ «Ника» с его ближайшими конкурентами согласно таблице 3 – это конкуренты Эдис и Мебельные технологии. Построим таблицу для подробного сравнения выбранных предприятий (таблица 3, 4)

Таблица 4 - Сравнительная характеристика МФ «Ника» с ее основными конкурентами

№ п/п	Показатели	Ника	Конкуренты	
			Эдис	Мебельные технологии
1. Факторы, характеризующие предприятие				
1.1	Репутация	популярный	известный	известный
1.2	Финансовое положение	средняя	высокая	средняя
1.3	Квалификация персонала	низкая	средняя	средняя
1.4	Степень известности	высокая	средняя	высокая
2. Факторы, характеризующие товары и оказание услуг				
2.1	Средняя стоимость выручки на 1 покупателя, руб.	13000	15000	10000
2.2	Уровень обслуживания	средний	высокий	средний
2.3	Ассортимент мебели	узкий	широкий	средний
2.4	Контроль качества производства мебели	высокий	высокий	средний
2.5	Конкурентоспособность в отношении цен	высокая	высокая	средняя
3. Факторы, характеризующие структуру клиентов				
3.1	Доля покупателей с достатком в выручке, %	50	65	52
3.2	Доля покупателей среднего класса в выручке, %	45	30	47
4. Факторы, характеризующие маркетинговую политику				
4.1	Маркетинговая стратегия	Внедрены отдельные элементы		
4.2	Реклама	Практически отсутствует	Небольшая рекламная политика	Небольшая рекламная политика

Для трансформации показателей таблицы (см. таблицу 4) выраженных в различных единицах измерения в одну – бальную оценку строится таблица, таблица 5.

Таблица 5 - Трансформация показателей, выраженных в различных единицах измерения, в бальную оценку

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Количественная и качественная оценка	Бальная оценка
1.	Факторы, характеризующие предприятие			
1.1	Репутация	-	популярное известное	5 4
1.2	Финансовое положение	-	высокая средняя	5 4
1.3	Квалификация персонала	-	низкая средняя	5 4
1.4	Степень известности	-	высокая средняя	5 4
2.	Факторы, характеризующие товары и оказание услуг			
2.1	Средняя стоимость выручки на 1 покупателя	руб.	10000 15000 13000	3 5 4
2.2	Уровень обслуживания	-	высокий средний	5 4
2.3	Ассортимент мебели	-	широкий средний узкий	5 4 3
2.4	Контроль качества производства мебели	-	высокий средний	5 4
2.5	Конкурентоспособность в отношении цен	-	высокая средняя	5 4
3.	Факторы, характеризующие структуру клиентов			
3.1	Доля оптовых покупателей с достатком в выручке, %	%	65 52 50	5 4 3
3.2	Доля покупателей среднего класса в выручке, %	%	47 45 30	5 4 3
4.	Факторы, характеризующие маркетинговую политику			
4.1	Маркетинговая стратегия	-	Внедрены отдельные элементы	4
4.2	Реклама	-	Практически отсутствует Небольшая рекламная политика	3 4

Для проведения сравнительного анализа с целью получения бальной оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия строится таблица 6. В таблице 6 определяются весовые коэффициенты по каждому показателю исходя из его значимости для данного бизнеса таким образом, чтобы сумма значений весовых коэффициентов по каждой группе факторов была равна единице.

Взвешенная оценка определяется как произведение балльной оценки по показателю на его весовой коэффициент по показателю (таблица 6).

Таблица 6 - Оценка конкурентоспособности исследуемых предприятий

№ п/п	Показатели	Вес. коэф	Ника		Конкуренты			
					Эдис		Мебельные технологии	
			балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка
1.	Факторы, характеризующие предприятие							
1.1	Репутация	0,079	5	0,395	4	0,316	4	0,316
1.2	Финансовое положение	0,078	4	0,312	5	0,39	4	0,312
1.3	Квалификация персонала	0,075	5	0,375	4	0,3	4	0,3
1.4	Степень известности	0,078	5	0,39	4	0,312	5	0,39
2.	Факторы, характеризующие товары и оказание услуг							
2.1	Средняя стоимость выручки на 1 покупателя	0,076	3	0,228	5	0,38	4	0,304
2.2	Уровень обслуживания	0,078	4	0,312	5	0,39	4	0,312
2.3	Ассортимент мебели	0,077	3	0,231	5	0,385	4	0,308
2.4	Контроль качества производства мебели	0,078	5	0,39	5	0,39	4	0,312
2.5	Конкурентоспособность в отношении цен	0,077	5	0,385	5	0,385	4	0,308
3.	Факторы, характеризующие структуру клиентов							
3.1	Доля покупателей с достатком в выручке, %	0,077	3	0,213	5	0,385	4	0,308
3.2	Доля покупателей среднего класса в выручке, %	0,074	4	0,296	3	0,228	5	0,38
4.	Факторы, характеризующие маркетинговую политику							
4.1	Маркетинговая стратегия	0,078	4	0,312	4	0,312	4	0,312
4.2	Реклама	0,075	3	0,225	4	0,3	4	0,3
	Итого	1	53	4,046	58	4,473	54	4,162

Из данных таблицы 6 видно, что МФ «Ника» набрала наименьшее количество баллов (4,046), «Эдис» набрал наибольшее количество баллов (4,473), а «Мебельные технологии» - среднее (4,162). Следовательно, конкурентный профиль МФ «Ника» будет строиться по отношению к

конкуренту «Мебельные технологии», имеющего ближайшие к исследуемому предприятию позиции. Степень приоритетности на рис.7 определяем по значению весовых коэффициентов соответствующих показателей в таблице 6.



Рисунок 7. Конкурентный профиль МФ «Ника»

Таким образом, выявлено (рис. 7), что наиболее слабыми сторонами МФ «Ника» по сравнению с его ближайшим конкурентом являются ассортимент мебели и средняя стоимость выручки на 1 покупателя, финансовое положение предприятия, относящиеся соответственно к показателям третьей и четвертой группам приоритетности, а также доля покупателей среднего класса в выручке – относящаяся к третьей группе приоритетов. Именно этим направлениям следует уделить особое внимание в будущей деятельности предприятия. Также к слабым сторонам относится реклама – 5 степень приоритетности. На это руководящему составу предприятия также следует обратить внимание.

По многим позициям МФ «Ника» не уступает своим конкурентам, так как у него есть и сильные стороны, например, репутация предприятия (показатель

1 степени), контроль качества обслуживания покупателей (показатель 2 степени), более привлекательные цены (показатель 3 степени), а также стабильность в отношении кадрового состава (показатель 5 степени). Эти факторы значительно повышают конкурентный потенциал «Европа».

Таким образом, основными проблемами деятельности МФ «Ника» являются:

1. Узкий ассортимент мебели.
2. Проблемы в обслуживании покупателей.
3. Отсутствие маркетинговой политики.
4. Недостаточное изучение деятельности конкурентов.

Ввиду этого МФ «Ника» необходимо совершенствовать свою деятельность в данных направлениях, что позволит предприятию повысить свою конкурентоспособность. В следующем разделе разработаем план по производству нового вида мебели, что позволит расширить ассортимент предприятия.

2.7 Текущие затраты проекта

Расчет необходимых ресурсов для внедрения инновационной продукции представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Расчет необходимых ресурсов для оборудования для изготовления мебели на заказ

Ресурсы	Всего, тыс.руб.
1 Проведение маркетинговых исследований	38,0
2 Подготовка инвестиционного проекта	5,0
3 Затраты по ремонту и подготовке помещения	410,0
4 Затраты на приобретение, доставку оборудования	1394,0
5 Обучение персонала	42,0
6 Затраты на приобретение сырья и материалов для производства пробной партии продукции (на 980 м2)	88,2
7 Реализация рекламной компании	251,8
8 Заключение договоров	35,0
Всего капиталовложений	2264,0

Таким образом, общий размер необходимых ресурсов для внедрения нового оборудования по изготовлению стенки под старины составит 2264,0 тыс.руб. - стоимость оборудования в сумме 1804 тыс.руб. и оборотных средств в размере 460 тыс.руб. Источником финансирования закупки оборудования, его транспортировки и ввода в эксплуатацию является нераспределённая прибыль предприятия, составляющая на 01.01.2017 21206 тыс.руб.

Источником финансирования оборотных средств может быть как чистая прибыль предприятия, так и свободные денежные средства. Для рационального и эффективного расходования средств предприятия составим схему финансирования проекта в таблице 8 в соответствии с сроками этапов его реализации.

Таблица 8 - Схема финансирования проекта в соответствии с сроками этапов его реализации

Этапы финансирования проекта	1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	Всего
Проведение маркетинговых исследований	38	-	-	38
Подготовка инвестиционного проекта	5	-	-	5
Затраты по ремонту и подготовке помещения	-	410	-	410
Затраты на приобретение, доставку оборудования	-	1394	-	1394
Обучение персонала	-	42	-	42
Затраты на приобретение сырья и материалов для изготовления первого заказа	-	-	88,2	88,2
Реализация рекламной компании	-	151,8	100	251,8
Заключение договоров	-	20	15	35
Всего	43	2017,8	203,2	2264

В соответствии со схемой финансирование проекта предполагает ежемесячное расходование денежных средств в сумме: в 1-й месяц - 43 тыс.руб., во 2-й месяц - 2017,8 тыс.руб., в 3-й месяц - 203,2 тыс. руб. Такой подход дает

возможность сохранять предприятию финансовую стабильность и существенно не влияет на результаты основной деятельности предприятия. Контроль за финансированием инвестиционного проекта возлагается на главного бухгалтера предприятия.

2.8 Денежные потоки проекта

Денежные потоки, связанные с инвестиционной деятельностью, включают (табл. 9).

Таблица 9 - Денежные потоки от инвестиционной деятельности

№ п/п	Наименование групп инвестиционных затрат (поступлений)	Значение показателя по шагам расчетного периода t (год)		
		2017 (0)	2018 (1)	2019 (2)
1	Земля	0	0	0
2	Здания, сооружения	-410	0	0
3	Машины и оборудование, передаточные устройства	-1394	0	0
4	Нематериальные активы	0	0	0
5	Вложения в основной капитал	(5) = (1) + (+2) + (3) + (4)		
		-1804	0	0
6	Прирост оборотного капитала	-460	0	0
7	Результирующий денежный поток ДП	(7) = (5) + (6)		
		-2264	0	0

Далее рассмотрим денежные потоки, связанные с операционной деятельностью, которые включают в себя следующие виды поступлений и выплат (таблица 10).

Таблица 10 - Денежные потоки от операционной деятельности

№ п/п	Наименование показателя	Значения показателя по расчетным периодам, t		
		2017	2018	2019
1	Доходы от реализации	5415	6497	6497
2	Внереализационные доходы	-	-	-
3	Затраты (без амортизации)	3939	4727	4727
4	Амортизация	83	100	100
5	Налоги и сборы	278	334	334
6	Проценты по кредитам	-	-	-
7	Чистый денежный поток	(7)=(1)+(2)-(3)-(5)-(6)		
		1197	1436	1436
8	Результирующий денежный поток ДП	(8)=(7)+(4)		
		1280	1536	1536

Расчет денежных потоков в операционной деятельности показал, что предприятие не имея внереализационных доходов и процентов по кредитам, по расчетным периодам имеет чистый денежный поток за 2017-2019 годы соответственно: +1197 тыс.руб., +1436 тыс.руб., +1436 тыс.руб., а результирующий денежный поток (с учетом амортизации) составит по годам: +1280 тыс.руб., +1536 тыс.руб. и +1536 тыс.руб.

Денежные потоки, связанные с финансовой деятельностью, включают следующие виды поступлений и выплат (таблица 11).

Таблица 11 - Денежные потоки от финансовой деятельности

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя по расчетным периодам, t		
		2017	2018	2019
1	Собственный капитал (акции, субсидии и др.)	2264	0	0
2	Краткосрочные кредиты	0	0	0
3	Долгосрочные кредиты	0	0	0
4	Погашение задолженностей по кредитам	0	0	0
5	Выплата дивидендов	0	0	0
6	Результирующий денежный поток ДП	(6)=(1)+(2)+(3)-(4)-(5)		
		2264	0	0

Определяем результирующие денежные потоки от инвестиционной и операционной деятельности и суммарный денежный поток для каждого шага расчетного периода (табл. 12.)

Таблица 12 - Денежные потоки от инвестиционной и операционной деятельности

Наименование	Обозначение	Значение показателя по шагам расчета, t		
		2017	2018	2019
1	2	3	4	5
Инвестиционная деятельность				
1). Инвестиционные затраты,	$O_1(t)$			
в том числе:				
вложения в основной капитал	$O_{1.1}(t)$	-1804		
вложения в прирост оборотного капитала	$O_{1.2}(t)$	-460		
2). Поступления денежных средств от продажи активов и уменьшения оборотного капитала	$\Pi_1(t)$	0	0	0
Результирующий ДП от $i=1$	$= \Pi_1(t) - O_1(t) = \Pi_1(t) - O_{1.1}(t) - O_{1.2}(t)$			
		-2264	0	0
Операционная деятельность				
1). Выручка от продаж и другие поступления денежных средств	$\Pi_2(t)$	5415	6497	6497
2). Выплаты денежных средств	$O_2(t)$	4218	5061	5061
в том числе:				
издержки (без амортизации);	$O_{2.1}(t)$	3939	4727	4727
налоги;	$O_{2.2}(t)$	278	334	334
проценты по кредитам	$O_{2.3}(t)$	0	0	0
Результирующий ДП от $i=2$	$\Pi_2(t) - O_2(t) = \Pi_2(t) - O_{2.1}(t) - O_{2.2}(t) - O_{2.3}(t)$			
		1197	1436	1436
финансовая деятельность				
Собственный капитал (акции, субсидии и др.)	$\Pi_3(t)$	2264	0	0
Краткосрочные кредиты	$O_3(t)$	0	0	0
Долгосрочные кредиты	$M_3(t)$	0	0	0
Погашение задолженностей по кредитам	$P_3(t)$	0	0	0
Выплата дивидендов	$K_3(t)$	0	0	0
Результирующий ДП от $i=3$	$= \Pi_3(t) + O_3(t) + M_3(t) - P_3(t) - K_3(t)$			
		2264	0	0
САЛЬДО НА КОНЕЦ ГОДА		1197	1436	1436
НАКОПЛЕННОЕ САЛЬДО НА КОНЕЦ ГОДА		1197	2633	4069

Денежные потоки от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности за 2017-2019 гг. в суммарном выражении составят: +1197 тыс.руб., +2633 тыс.руб., +4069 тыс.руб. Можно сделать вывод, что в 2018 году (на втором году реализации проекта) инвестиционные вложения окупаются.

В таблице 13 представлены дисконтированные денежные потоки от инвестиционной и операционной деятельности.

Таблица 2 - Дисконтированные денежные потоки от инвестиционной и операционной деятельности

Показатель	Значение показателя по шагам расчета, t		
	2017	2018	2019
Коэффициент дисконтирования 19,8%	1	0,834724 54	0,696765 06
Результирующие дисконтированные ДПи=1	-2264	0	0
Результирующие дисконтированные ДПи =2	1197	1199	1001
Суммарный дисконтированный ДП от i=1, i=2	-1067	1199	1001
Суммарный дисконтированный ДП от i=1, i=2 нарастающим итогом	-1067	131	1132

$$\text{ЧДД} = - 2264 + 1197 + 1436 + 1436 = 1805 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{ИР} = (1197 + 1199 + 1001) / 2264 = 1,499$$

$$\text{Е} = 1132 / 2264 = 0,5$$

Для определения внутренней нормы доходности используем следующие данные: при коэффициенте дисконтирования 19,8% ЧДД = 1805 тыс.руб. > 0; при коэффициенте дисконтирования 110% ЧДД = -58 тыс.руб. < 0 (табл. 3).

Таблица 3 - Расчет ЧДД инвестиционного проекта

Показатель	Значение показателя по шагам расчета, t		
	2017	2018	2019
Коэффициент дисконтирования 110%	1	0,476190 48	0,226757 37
Результирующие дисконтированные ДПи=1	-2264	0	0

Окончание таблицы 14

Показатель	Значение показателя по шагам расчета, t		
	2017	2018	2019
Результирующие дисконтированные ДПи=2	1197	684	326
Суммарный дисконтированный ДП от i=1, i=2	-1067	684	326
Суммарный дисконтированный ДП от i=1, i=2 нарастающим итогом	-1067	-384	-58

Таким образом, ЧДД=0 тыс.руб. при коэффициенте дисконтирования = 101,5%. Для определения финансовой реализуемости инвестиционного проекта определим на основе таблицы денежных потоков от финансовой деятельности результирующие показатели, а также установим суммарный денежный поток от трех видов деятельности (инвестиционной, операционной и финансовой) для каждого шага t расчетного периода (табл. 4).

Таблица 4 - Итоговые денежные потоки от трех видов деятельности

Финансовая деятельность	Обозначение	Значение показателя по шагам расчета, t		
		2017	2018	2019
1	2	3	4	5
1) Собственный (акционерный)	$P_{3.1}(t)$	2264	0	0
Заемный капитал	$P_{3.2}(t)$	0	0	0
2) Выплаты денежных средств,	O_3			
(погашение задолженности по кредитам,	$O_{3.1}(t)$			
выплата дивидендов)	$O_{3.2}(t)$			

2.9 Оценка экономической эффективности проекта

Положительное значение суммарного денежного потока от трех видов деятельности на любом шаге расчета больше нуля, показывает, что проект

является финансовореализуемым. Далее проведем расчет срока окупаемости проекта двумя способами.

1. Простой срок окупаемости:

Инвестиции составляют 2264 тыс.руб. Денежный поток (cash-flow) от операционной деятельности по годам: +1197, +1436 тыс.руб.; +1436 тыс.руб.

За первые 10 месяцев будет покрыто инвестиционных затрат в размере 1197 тыс.руб.

Во второй год необходимо покрыть $2264 - 1197 = 1067$ тыс.руб.

$1067 / 1436 = 0,74$ или 9 мес.

Тогда срок окупаемости составит: $10 + 9 = 19$ месяцев или 1 год 7 мес.

2. Дисконтированный срок окупаемости:

Инвестиции составляют 2264 тыс.руб. Дисконтируемый денежный поток (cash-flow) от операционной деятельности по годам: +1197 тыс.руб., +1199 тыс.руб.; +1001 тыс.руб.

За первые 10 месяцев будет покрыто инвестиционных затрат в размере 1197 тыс.руб.

Во второй год необходимо покрыть $2264 - 1197 = 1067$ тыс.руб.

$1067 / 1199 = 0,89$ или 11мес.

Тогда срок окупаемости составит: $10 + 11 = 21$ месяцев. или 1 год 9 мес.

Представим финансовый профиль проекта графически (см. рис. 8). Это динамика изменения текущего чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом ЧДД.

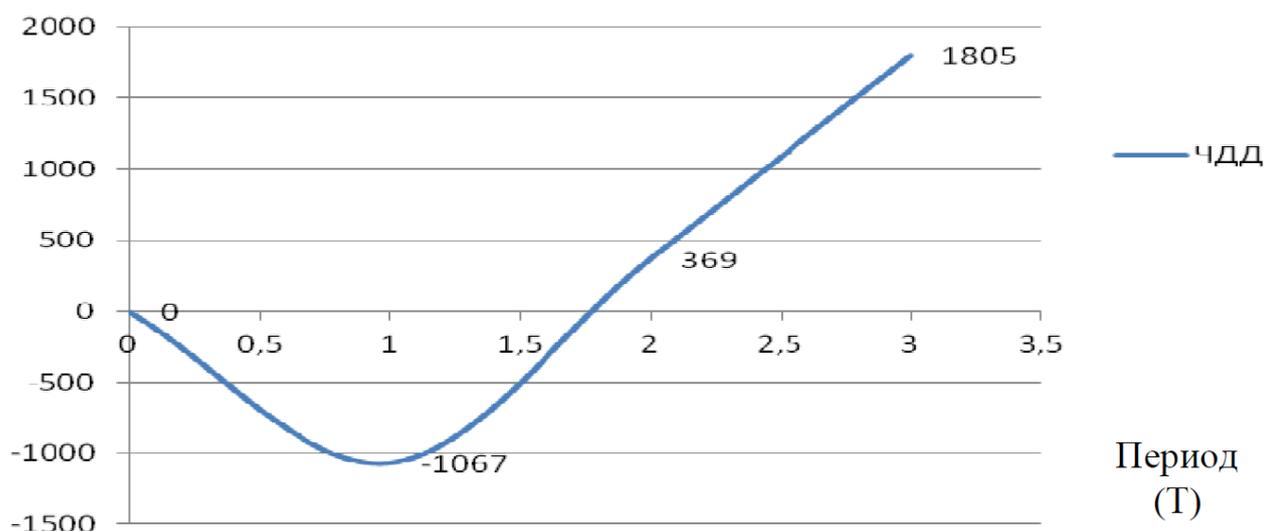


Рисунок 8. Финансовый профиль инвестиционного проекта

Составим оперативный план выпуска стенки с эффектом старения и план о доходах и расходах в таблицах и 17.

Таблица 16 - Оперативный план выпуска мебели типа «Стенка» под старину

	2017 г					2018	2019
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всего		
Эффект «кракелюр»	70	160	170	170	570	660	660
Эффект с патиной	70	160	160	170	560	650	650
Эффект с патиной «декапе»	30	160	170	170	530	660	660
Эффект «браширование»	30	110	110	110	360	440	440
Всего	200	590	610	620	2020	2410	2410

На основании оперативного плана выпуска мебели типа «Стенка» под старину составим отчет о доходах и расходах (таблица 17).

Таблица 17 - План о доходах и расходах

Показатели (руб.)	Первый год деятельности				всего	Второй год	Третий год
	квартал						
	1	2	3	4			
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Объем продаж, ед.	200	590	610	620	2020	2410	2410
2 Цена (ср), руб.	27000	27540	26640	26210	24130	26960	26960
3. Объем продаж (выручка от реализации) за вычетом налогов	5400	16250	16250	16250	54150	64970	64970

Окончание таблицы 17

Показатели (руб.)	Первый год деятельности				всего	Второй год	Третий год
	квартал						
	1	2	3	4			
1	2	3	4	6	7	8	
4. Основные затраты на производство и реализацию продукции	3960	11810	11810	11810	39390	47270	47270
5. Прибыль от реализации услуг	1440	4440	4440	4440	9360	17700	17700
6. % за кредит							
7. Прибыль до налогообложения	1440	4440	4440	4440	9360	17700	17700
8. Налог на прибыль 20%	290	890	890	890	1870	3540	3540
9. Чистая прибыль	1150	3550	3550	3550	7490	14160	14160
6. Доля чистой прибыли в объеме продаж, %	21,3	21,9	21,9	21,9	15,4	21,8	21,8

Таким образом, план по доходам и расходам по выпуску мебели на заказ свидетельствует о ее рентабельности. Проведем расчет безубыточности продаж в таблице 18.

Таблица 18 - Расчет точки безубыточности по кварталам в первый год деятельности

Показатель	Ед. изм.	Всего за год	Первый год деятельности			
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Выручка от реализации продукции	тыс.руб.	54150	5400	16250	16250	16250
Прибыль	-“-	14760	1440	4440	4440	4440
Полная себестоимость продукции	-“-	39390	3960	11810	11810	11810
Сумма переменных затрат	-“-	26000	2610	7790	7790	7790
Сумма постоянных затрат	-“-	13390	1350	4020	4020	4020
Сумма маржинального дохода	-“-	28150	2790	8460	8460	8460
Доля маржинального дохода в выручке	%	52,0	51,6	52,0	52,0	52,0
Порог рентабельности (точка безубыточности)	тыс.руб.	25760	2610	7720	7720	7720
Порог рентабельности (точка безубыточности)	ед.	96	10	28	29	29
Запас финансовой устойчивости:	тыс.руб.	28390	2790	8530	8530	8530

Производство и реализации мебели типа «стенка» под старину получит прибыль при выпуске 96 единиц мебели или 2576 тыс.руб.

По итогам осуществленного анализа и проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что осуществление данного инвестиционного проекта в МФ «Ника» является рентабельным и не окажет отрицательного влияния на положение предприятия в отрасли и результаты его производственной деятельности.

2.10 Анализ рисков

Для оценки рискованности проекта был проведен анализ чувствительности (таблица 19) В качестве приоритетного показателя был использован ЧДД = 40700 тыс.руб. в качестве факторных показателей используем следующие:

- уровень цен;
- издержки без амортизации;
- уровень налоговых платежей.

Таблица 19 - Анализ чувствительности проекта

Изменение	Цена до изменения	ЧДД до изменения	Цена после изменения	ЧДД после изменения	Процент изменения
увеличение на 10%	26960	40700	29656	59109	45,23
увеличение на 20%	26960	40700	32352	77518	90,46
увеличение на 30%	26960	40700	35048	95927	135,69
уменьшение на 10%	26960	40700	24264	22291	-45,23
уменьшение на 20%	26960	40700	21568	3882	-90,46
уменьшение на 30%	26960	40700	18872	-14527	-135,69
Кэ	-4,06				
Изменение	Издержки до изменения	ЧДД до изменения	Издержки после изменения	ЧДД после изменения	Процент изменения
увеличение на 10%	47270	40700	51997	27307	-32,91
увеличение на 20%	47270	40700	56724	13914	-65,81
увеличение на 30%	47270	40700	61451	521	-98,72

Окончание таблицы 19

Изменение	Издержки до изменения	ЧДД до изменения	Издержки после изменения	ЧДД после изменения	Процент изменения
уменьшение на 10%	47270	40700	42543	54093	32,91
уменьшение на 20%	47270	40700	37816	67486	65,81
уменьшение на 30%	47270	40700	33089	80879	98,72
Кэ	0,33				
Изменение	Налоги до изменения	ЧДД до изменения	Налоги после изменения	ЧДД после изменения	Процент изменения
увеличение на 10%	3540	40700	3894	39754	-2,32
увеличение на 20%	3540	40700	4248	38808	-4,65
увеличение на 30%	3540	40700	4602	37862	-6,97
уменьшение на 10%	3540	40700	3186	41646	2,32
уменьшение на 20%	3540	40700	2832	42592	4,65
уменьшение на 30%	3540	40700	2478	43538	6,97
Кэ	0,91				

По результатам анализа чувствительности можно сделать следующие выводы. Наибольшее воздействие оказал такой фактор как «Цена», т.к. угол наклона от линии отклика самый высокий. Это можно увидеть графически на рис. 9.

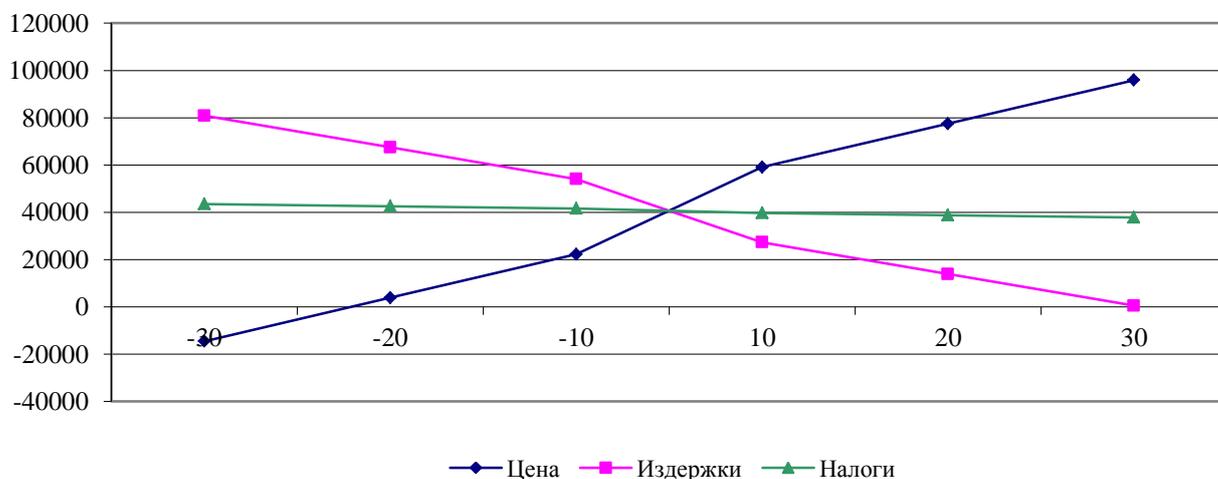


Рисунок 9. Чувствительность ЧДД

Связь с ЧДД прямая. При увеличении цены данный показатель будет также увеличиваться.

Оценку вероятности потерь от рисков независимо друг от друга провели 5 экспертов (таблица 20).

Таблица 20 - Экспертная оценка вероятности и потенциального размера потерь от влияния рисков на проект

Риски	Оценка вероятности потерь					Средняя оценка	Оценка потенциального размера потерь
	Оценка экспертов						
Кредитный риск	3	4	2	2	3	2,8	низкий
Операционный риск	3	3	4	3	3	3,2	средний
Риск ликвидности	2	1	1	2	1	1,4	очень низкий
Рыночный риск	1	2	2	2	2	1,8	очень низкий
Правовой риск	1	1	1	2	1	1,2	очень низкий
Риск потери деловой репутации	2	2	2	1	2	1,2	очень низкий
Инвестиционный риск	4	3	4	3	3	3,4	средний

Анализ данных таблицы 20 позволяет сделать вывод о том, что на результаты реализации проекта наибольшее влияние могут оказать инвестиционный и операционный риски. При этом размер потерь от влияния этих видов риска оценивается как средний. Снизить данные риски можно за счет диверсификации поставщиков и потребителей, а также фиксирования цен в расчетах с ними на длительный период. В целом, не смотря на чувствительность проекта по некоторым факторам, он остается прибыльным.

По итогам осуществленного анализа и проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что осуществление данного инвестиционного проекта в МФ «Ника» является рентабельным и не окажет отрицательного влияния на положение предприятия в отрасли и результаты его производственной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Бизнес-план – программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций, и их эффективности.

Особенностью бизнес - плана как стратегического документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей фирмы. Чтобы бизнес - план был принят, он должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проектов, которые изучаются при разработке бизнес - плана. Эти проекты должны быть не только инновационными, т. е. отличаться научно - технической новизной, но и достаточно полно проработанными, показывать, какие затраты необходимы на их реализацию и что это экономически даст. Степень инновационности и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала. В тоже время включение самого проекта в бизнес - план становится возможным лишь в том случае, если определены источники его финансирования.

Согласно проведенному исследованию можно сделать следующие выводы. Мебельная фабрика «Ника» - это производитель мебели современного европейского уровня, отличающейся высоким качеством, экологичностью и стильностью, позволяющей создать индивидуальный интерьер в любом жилом помещении.

МФ «Ника» имеет линейно-функциональную структуру управления с высокой степенью загруженности управляющего персонала. Учитывая, что для эффективности деятельности МФ «Ника» большее значение имеют достоинства линейно-функциональной структуры, то существующую организационную структуру в целом можно считать приемлемой.

В результате плодотворной работы на рынке производства мебели у МФ «Европа» сложился широкий круг потребителей и поставщиков. Поставщики

предоставляют качественное сырье и материалы по приемлемым ценам из разных городов России, Германии и других стран. Потребителями продукции МФ «Европа» являются более 100 организаций различных городов России. Компания находится в постоянном поиске новых поставщиков с интересными и выгодными предложениями.

Ближайшими конкурентами МФ «Ника» в Челябинске являются такие компании, занимающиеся мебельным производством как Эдис, Мебельные технологии и Легион. Наиболее слабыми сторонами «Ника» по сравнению с его ближайшим конкурентом являются ассортимент мебели и средняя стоимость выручки на 1 покупателя, финансовое положение предприятия, относящиеся соответственно к показателям третьей и четвертой группам приоритетности, а также доля покупателей среднего класса в выручке – относящаяся к третьей группе приоритетов. Именно этим направлениям следует уделить особое внимание в будущей деятельности предприятия. Также к слабым сторонам относится реклама – 5 степень приоритетности. На это руководящему составу предприятия также следует обратить внимание.

По многим позициям МФ «Ника» не уступает своим конкурентам, так как у него есть и сильные стороны, например, репутация предприятия (показатель 1 степени), контроль качества обслуживания покупателей (показатель 2 степени), более привлекательные цены (показатель 3 степени), а также стабильность в отношении кадрового состава (показатель 5 степени). Эти факторы значительно повышают конкурентный потенциал «Ника».

Таким образом, основными проблемами деятельности МФ «Европа» являются:

1. Узкий ассортимент мебели.
2. Проблемы в обслуживании покупателей.
3. Отсутствие маркетинговой политики.
4. Недостаточное изучение деятельности конкурентов.

Для повышения конкурентоспособности мебели типа «Стенка» предлагается изменить ее дизайн под предпочтения покупательского спроса.

Отделка мебели, является определяющим критерием внешнего вида изделия, а именно на внешний вид ориентирован потребитель. В условиях современного рынка, производителям необходимо постоянно решать, чем бы привлечь клиентов. Эти условия конкуренции и являются причиной огромного количества декоративных эффектов отделки, которые превращают обычную мебель в произведения искусства. Маркетинговый отдел компании провел исследование и выяснил, что сейчас одним из самых популярных направлений в отделке мебели являются эффекты старины, такие как: «кракелюр», «патинирование», «браширование» и т. д.

Помимо этого обновленную мебель типа «Стенки» с новым дизайном под старину необходимо будет активнее продвигать через Интернет. Современные мероприятия по продвижению предприятия в сети Интернет представляют возможность использования множества механизмов для влияния на потенциальных и реальных потребителей рекламодателем. Среди них можно выделить: баннерные сети, e-mail маркетинг, продвижение с помощью поисковых систем и каталогов, размещение (индексирование) сайта в поисковых системах, каталогах и рейтингах, реклама на сайтах тематических и посещаемых, обмен ссылками, рейтинги, партнерские и спонсорские программы. Развитие Интернет-рекламы в настоящее время является перспективным. Для успешного продвижения предприятия в сети Интернет необходимо постоянно проявлять креативность и не бояться выйти за пределы традиционных подходов.

По результатам приведенных расчетов экономической эффективности можно сделать вывод, что разработанные мероприятия по продвижению МФ «Ника» в сети Интернет эффективны, исходя из следующих показателей: ЧТС $>$ 0, индекс доходности больше 1, точка окупаемости меньше срока реализации проекта, внутренняя норма доходности больше значения дисконта. Таким образом, необходимость использования разработанных мероприятий для МФ «Ника» в 2017 году является обоснованной, а полученные результаты по оценке эффективности его внедрения доказывают его высокую эффективность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Бекетова, О.Н. Бизнес-план. Теория и практика / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. – М.: Приор-издат, 2009. – 284 с.

2 Буров, И.С. Бизнес-план. Методика составления / И.С. Буров, М.В. Морошкин, А.П. Новиков. – М.: ЦИПКК, 2007. – 224 с.

Вайсман, Е.Д. Практикум по финансовому менеджменту: учебное пособие для лекционных и практических занятий. Ч. II. / Е.Д. Вайсман. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – 68 с.

3 Дмитриев, Ю.А. Бизнес-план: структура, содержание. Методические указания к разработке / Ю.А. Дмитриев, Г.В. Гутман, В.Н. Краев. – М: Финансы и статистика, 2011. – 30 с.

4 Информационный бюллетень «Развитие Интернета в регионах России. Весна 2015 г.» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://download.yandex.ru/company/ya_regions_report_spring_2015.pdf, свободный.

5 Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 768 с.

6 Ковалев, В.В. Методы оценки инвестиционных проектов: учебное пособие / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 144 с.

7 Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие / М.Н. Крейнина. – М.: Дело и сервис, 2004. – 400 с.

8 Общее состояние производства мебели России. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.znaytovar.ru/new2749.html>, свободный.

9 Официальный сайт Министерства связи и массовых коммуникаций РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: minsvyaz.ru, свободный.

10 Попов, В.М. Бизнес-планирование / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, С.Г. Млодик и др. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 816 с.

- 11 Попов, В.М. Сборник бизнес-планов с рекомендациями и комментариями / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, С.Ю. Муртузиева и др. – М.: КНОРУС, 2007. – 336 с.
- 12 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е.С. Стоянова, Т.Б. Крылова, И.Т. Балабанов и др. – М.: Перспектива, 2010. – 656 с.
- 13 Уткин, Э.А. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело / Э.А. Уткин, А.И. Кочетова. – М.: ЭКМОС, 2003. – 144 с.
- 14 Ушаков, И.И. Бизнес-план / И.И. Ушаков. – СПб.: Питер, 2009. – 229 с.
- 15 Финансовый менеджмент / под ред. Е.И. Шохина. – М.: КНОРУС, 2011. – 480 с.
- 16 SMM на практике: в приоритете - обучение [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.unkniga.ru/vishee/479-smm-na-praktike.html?date=2013-03-01>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

SWOT-анализ МФ «Ника»

<p style="text-align: center;">Сильные стороны (strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Достоверный мониторинг рынка 2. Отлаженная сбытовая сеть 3. Широкий ассортимент продукции 4. Высокий контроль качества 5. Высокая рентабельность 6. Рост оборотных средств 7. Высокая квалификация персонала 8. Хорошая мотивация персонала 9. Достаточная известность 	<p style="text-align: center;">I. «Сила и возможности»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств; 2. Достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки; 3. Квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие информационной отрасли дадут возможность успеть за ростом рынка; 4. Четкая стратегия позволит использовать все возможности. 	<p style="text-align: center;">II. «Сила и угрозы»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии; 2. Появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов; 3. Известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции; 4. Достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.
<p style="text-align: center;">Слабые стороны (weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сбои в снабжении 2. Недостатки в рекламной политике 3. Средний уровень цен 4. Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги) 5. Не полная загруженность производственных мощностей 6. Неучастие персонала в принятии управленческих решений 7. Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений 	<p style="text-align: center;">III. «Слабость и возможности»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента, добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг; 2. Неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу; 	<p style="text-align: center;">IV. «Слабость и угрозы»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию; 2. Неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли; 3. Непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов; 4. Неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству компании.