

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
и.о. зав. кафедрой ЭиМ
Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
код – наименование направления

Разработка и обоснование бизнес-плана для организации малого
предприятия по изготовлению мебели
тема

Руководитель	<u> </u> подпись, дата	<u>доцент, к.т.н.</u> должность, ученая степень	<u>Т. Н. Плотникова</u> инициалы, фамилия
Выпускник	<u> </u> подпись, дата		<u>О. Ф. Гладкович</u> инициалы, фамилия

Абакан 2018

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Разработка
и обоснование бизнес-плана для организации малого предприятия по
изготовлению мебели

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела

подпись, дата

Т. Н. Плотникова
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела

подпись, дата

Т. Н. Плотникова
инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

подпись, дата

Т. Н. Плотникова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Н. Л. Сигачева
инициалы, фамилия

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»

институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
и.о. зав. кафедрой ЭиМ
Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
«__» _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

РЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы разработка и обоснование бизнес-плана для организации малого предприятия по изготовлению мебели

ВКР выполнена на 72 страницах, с использованием 6 иллюстраций, 8 таблиц, 3 приложений, 29 использованных источников, 16 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: БИЗНЕС-ПЛАН, БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ, РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА, СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА, ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Автор работы, гр. № 3-73

_____ О. Ф. Гладкович
подпись инициалы, фамилия

Руководитель работы

_____ Т. Н. Плотникова
подпись инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2018

Цель: Разработка и обоснование бизнес-плана для организации малого предприятия по изготовлению мебели.

Задачи: экономически обосновать целесообразность реализации бизнес-плана; разработать бизнес-план для новой организации малого предприятия по изготовлению корпусной мебели; спрогнозировать показатели эффективности бизнес-плана

Актуальность темы: заключается в том, что в современных условиях развития экономики бизнес-план необходим поскольку, является одной из самых важных составляющих планирования, так определяются цели и стратегии их достижения, формируются финансовые потоки, оцениваются риски и эффективности проекта.

Научная и практическая новизна, эффективность: бизнес-план составляется в целях эффективного управления и планирования бизнеса и является одним из основных инструментов управления предприятием, определяющих эффективность его деятельности.

Вывод: открытие малого мебельного предприятия является мало затратным бизнесом, на него оказывают влияние рыночные, конкурентные, ценовые и другие факторы, но поскольку все показатели рентабельности достаточно высоки – это свидетельствует о результативной деятельности фирмы и характеризует эффективность вложений, связанных с реализацией данного бизнес-плана.

SUMMARY
GRADUATION THESIS
Bachelor's thesis

The theme of the graduation thesis is «Furniture Manufacturing Small Enterprise Business Plan Development and Justification»

The graduation thesis comprises 72 pages, 6 figures, 8 charts, 3 appendices, 29 reference items, 16 visual aids (slides).

Key words: BUSINESS PLAN, BUSINESS PLANNING, BUSINESS PLAN DEVELOPMENT, BUSINESS PLAN STRUCTURE, BUSINESS- PLANNING SPECIFICATION

Author of research (Z-73)	_____	<u>O.F. Gladkovich</u>
	signature	full name
Academic supervisor	_____	<u>T. N. Plotnikova</u>
	signature	full name
Standard supervisor	_____	<u>N.V. Chezybaeva</u>
	signature	full name

Graduation paper presentation date – 2018

Purpose: furniture manufacturing small enterprise business plan development and justification.

Objectives: to justify economically the feasibility of a business plan; to work out a business plan for a newly developing furniture manufacturing small enterprise; to predict business plan performance.

The research rationale is determined by the fact that in modern conditions of economic development a business plan is necessary as it is one of the most important components of planning; so that the goals and strategies to achieve them are defined, financial flows are presented, risks and effectiveness of the project are evaluated.

Scientific and practical novelty: a business plan is drawn up for effective management and business planning and it is one of the main tools of enterprise management that determines business efficiency of the enterprise.

Conclusion: start up of a small furniture company is a low-cost business; it is influenced by market, competitive, price and other factors, but since the profitability indicators are high enough, this indicates the effective business activity of a company and characterizes the effectiveness of investment connected with the implementation of this business plan.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретическая часть. Теоретические основы бизнес – планирования.....	8
1.1 Сущность и значение бизнес-плана для создания нового бизнеса...	8
1.2 Структура и содержание бизнес-плана для нового предприятия.....	15
1.3 Особенности бизнес-планирования в сфере производства мебели..	25
2 Аналитическая часть. Анализ условий реализации бизнес-идеи на открытие производства корпусной мебели.....	30
2.1 Анализ рынка сбыта.....	30
2.2 Анализ конкурентной среды.....	35
2.3 Анализ организационно-правовых условий.....	38
2.4 Заключительная оценка условий реализации бизнес-проекта.....	44
3 Расчетная часть. Бизнес-план открытия ООО «МебельТорг»	48
3.1 Резюме бизнес-плана ООО «МебельТорг».....	48
3.2 Маркетинговая программа ООО « МебельТорг».....	50
3.3 Организационно-производственный и финансовый план, риски.....	54
Заключение	66
Список сокращений.....	68
Список использованных источников.....	69
Приложение А-В.....	72

ВВЕДЕНИЕ

Каждый, кто планирует открытие бизнеса, должен уметь эффективно и чётко планировать свою деятельность, находить источники получения трудовых, финансовых, материальных и интеллектуальных ресурсов, а также знать, как рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы организации. При неумении планировать свою деятельность, предприниматель не сможет достигнуть желаемого результата.

На сегодняшний день бизнес проект является главной функцией любым предприятием. Именно с бизнес планирования начинается, как создание, так и функционирование хозяйствующего субъекта.

Бизнес- план – поисковая, исследовательская и проектная работа.

Бизнес по производству мебели - быстро развивающаяся отрасль, в которой представлены предприятия по производству мягкой, офисной, корпусной мебели.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в современных условиях развития экономики бизнес-план необходим поскольку, является одной из самых важных составляющих планирования, так как при составлении бизнес-плана фирмы дается характеристика процесса, определяются цели и стратегии их достижения, формируются финансовые потоки, оцениваются риски и эффективности проекта.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических аспектов составления бизнес-плана, разработка бизнес-плана по открытию малого предприятия, занимающегося производством корпусной мебели в городе Абакане, расчет эффективности данного проекта. В соответствии с данной целью были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть необходимость и сущность бизнес-плана, его цели и задачи;
- изучить составные разделы бизнес-плана и основные экономические показатели;

- экономически обосновать целесообразность реализации бизнес-плана;
- разработать бизнес-план по открытию малого предприятия по изготовлению корпусной мебели;
- спрогнозировать показатели эффективности бизнес-плана.

Предметом являются теоретические и практические вопросы функционирования бизнес-планирования.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является бизнес-план по созданию малого предприятия, занимающегося производством корпусной мебели.

Теоретической и методологической основой данного исследования послужили труды специалистов в области бизнес-планирования. Информационную базу составили научная, специальная и учебная литература, статистические данные и ресурсы Интернета.

Работа содержит конкретные предложения, направленные на разработку и обоснования бизнес-плана малого предприятия в сфере изготовления мебели.

Структурно работа разделена на три части: теоретическую, аналитическую и расчетную.

В 1 части – теоретической – рассмотрены теоретические аспекты бизнес планирования. Раскрыта сущность, содержание, структура, цели и задачи бизнес-плана, как основного метода внутрифирменного планирования, так же изучены особенности бизнес-планирования в сфере мебельного производства.

Во 2 части – аналитической – произведен анализ рынка сбыта, анализ конкурентов, а также анализ организационно-правовых условий.

В 3 части-проектной-производства по изготовлению корпусной мебели.

В заключении сформулированы основные выводы, рекомендации и предложения по результатам данного исследования.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Сущность и значение бизнес-плана для создания нового бизнеса

Дадим определение бизнес-плану. В печатных изданиях встречаются различные подходы к данному понятию, но в общем все они имеют одинаковый смысл. Обобщив результаты анализа литературных источников можно сделать вывод, что бизнес-план, как один из наиболее распространенных в настоящее время видов планов, представляет собой:

- рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы;
- развернутую программу осуществления бизнес-проекта, предусматривающую оценку расходов и доходов;
- документ, характеризующий основные развития и стороны деятельности предприятия;
- результаты и обоснования исследуемого конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке

Более систематизированное толкование понятия "бизнес-план" приводит в своей книге Н.Д. Стрекалова. Данные определения рассмотрим более подробно:

1. Бизнес-план - это письменный документ, который представляет собой стратегический план создания и/или развития бизнеса компании. Он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса компании.

2. Бизнес-план - это основной документ инвестиционного проекта, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.

В первом определении Н.Д. Стрекалова толкует бизнес-план как результат регулярного планирования деятельности компании, во втором случае

как результат единовременного планирования для решения конкретной бизнес-задачи. На наш взгляд оба определения верны и более полное отражают суть бизнес-плана [28].

Итак, мы выяснили, что бизнес-план относится к стратегическим планам предприятия и позволяет детально разработать бизнес-проекты и оценить перспективы ведения бизнеса. Основное назначение бизнес-плана и состав его элементов показан на рисунке 1.1.

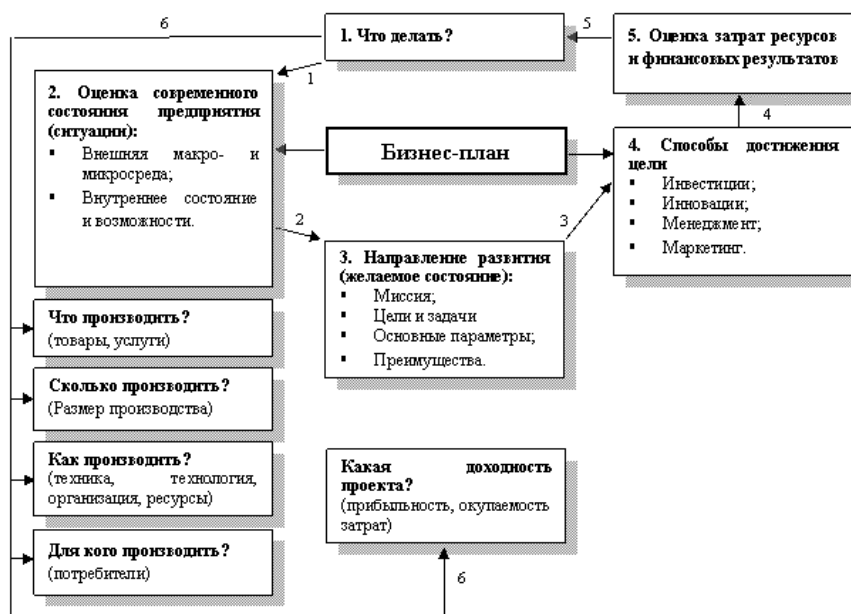


Рисунок 1.1- Назначение бизнес-плана и его основные элементы

Составлению бизнес-плана предшествуют следующие работы:

- анализ и оценка текущего состояния предприятия;
- анализ потребностей и проблем рынка (потребители, посредники, конкуренты, поставщики, положение предприятия на рынке);
- анализ влияния на предпринимательскую деятельность состояния отрасли, к которой принадлежит предприятие, факторов макросреды предприятия (экономических, политических, демографических, научно-технических, природных, культурных);
- определение основных направлений и формулирование количественно обоснованных целей деятельности предприятия на расчётный период;

- разработка планов действий, обеспечивающих составлению бизнес-плана этапов является выбор сферы предпринимательства и определение её границ. Проблема рационального выбора осложняется тем, что сфер (или направлений) предпринимательской деятельности довольно много, так же, как и критериев оценки их эффективности [3].

Процесс бизнес-планирования от возникновения экономического замысла до получения и распределения прибыли между его участниками виден на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Процесс бизнес-планирования

Весь процесс планирования в организации можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности организации (стратегическое планирование) и определение тактики (оперативное, или тактическое планирование). В наши дни стратегическое планирование - предпосылка успешного выживания малого бизнеса. Стратегия, в целом, строится на основополагающих принципах теории и практики деловой стратегии, несет отпечаток личности самого предпринимателя.

Стратегическое планирование - управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями предприятия, его потенциальными возможностями и ситуацией на рынке, а также прогнозирования финансовой деятельности предприятия на длительный

период. Ответственность за разработку несет руководство организации, поскольку стратегическое планирование требует высокой ответственности и масштабного охвата всей деятельности персонала.

Тактическое планирование так распределяет и управляет всеми ресурсами организации, чтобы обеспечить максимально полное достижение стратегических целей. Оно обычно охватывает краткосрочный, среднесрочный и частично долгосрочный периоды планирования на предприятии. Характер планирования предприятия приведен на рисунке 1.3.

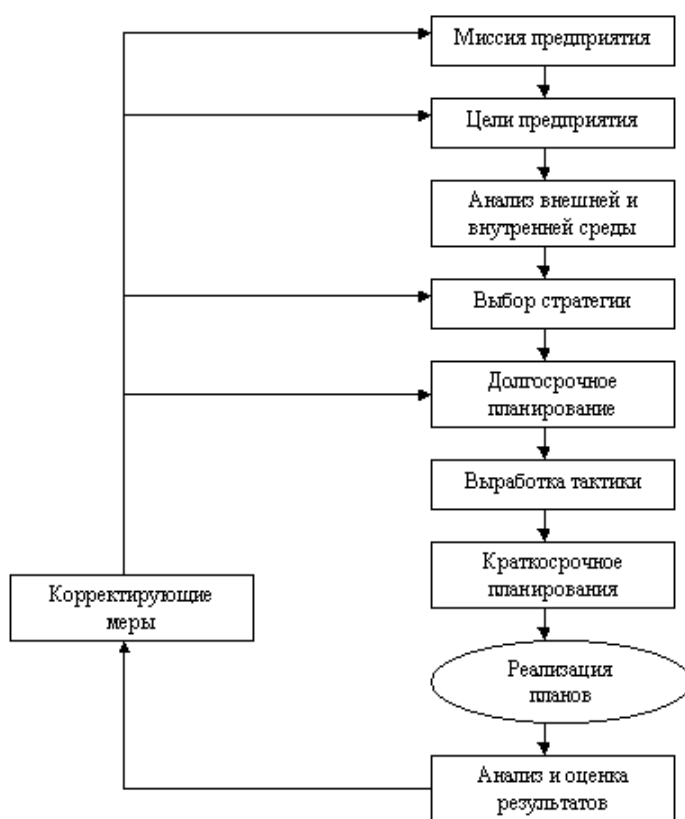


Рисунок 1.3 - Комплексный характер планирования на предприятии

Порядок планирования:

1. Разрабатывается миссия организации.
2. Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).

3. Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.

4. Определяются стратегические альтернативы.

5. Выбор пути достижения цели или конкретной стратегии.

6. После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования являются:

6.1 Тактические планы разрабатываются на основе выбранной предпринимателем стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент), разрабатываются менеджерами среднего звена, результат такого планирования появляется быстро, и его легко соотнести с конкретными действиями работников;

6.2. Общее руководство для принятия и действий решений, которое облегчает достижение целей;

6.3 Описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации;

6.4 Что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации.

Итог планирования для исполнителей является документом и должен включать как рекомендательные, так и обязательные показатели. При долгосрочном планировании результат не может быть определен абсолютно точно, так как он зависит от изменения условий хозяйствования и имеет вероятностный характер. Планироваться могут конкретные мероприятия, товары, услуги и работы, а также структуры, технологии и процедуры. Например, планирование расширения организации, планирование более совершенного техпроцесса или планирование вывода товара на рынок. Бизнес-планирование - это определение цели развития управляемого объекта, методов и средств её достижения, разработка программы, плана действия на ближайшую и будущую перспективу [12].

Цель стратегического планирования - выявить наиболее перспективные направления деятельности организации (фирмы), которые обеспечат ее рост и

процветание. В основе разработки стратегических планов лежит анализ перспектив развития компании, с учетом предполагаемых тенденций изменения внешней среды.

Стратегическое планирование включает три этапа.

Этап 1. Стратегический анализ (включает анализ внешней окружающей среды и анализ ресурсного потенциал объекта).

Этап 2. Целеполагание - определение миссии, целей и задач развития планируемого объекта.

Этап 3. Стратегический выбор (включает разработку базовой и функциональных стратегий).

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями фирмы, воздействуют разнообразные факторы, например, риск, учет опыта применения разных стратегий в прошлом, реакция на пожелания владельцев фирмы, учет фактора времени.

Система планирования является слабым звеном в управлении российскими предприятиями. Это вызвано рядом причин:

Планирование в условиях рынка, ориентированное на удовлетворение потребностей клиентов, само по себе является сложной работой, требующей создания и использования информационной базы, аналитической обработки данных, проектирования будущего, постоянной активности участников процесса планирования, их творческого подхода к оценке рыночной ситуации и возможностей потребителей.

Планирование бизнеса должно опираться на обобщение результатов исследований рынка и анализа достигнутых результатов работы с рынком. Однако для российских предприятий, с существующей системой управления бизнесом, стратегический маркетинг, являющейся основой для стратегического бизнес - планирования, еще не стал сильной стороной.

Организация процесса планирования и его осуществление требует гибкого сочетания централизации и децентрализации в планировании, а также создание условий для участия в нем и в аналитических процессах,

предшествующих и сопровождающих планирование, менеджеров, экономистов, плановиков, финансистов, маркетологов и т. д. Все это говорит о том, что это непростая задача, т. к. сопровождается организационными проблемами и свидетельствует о наличии коммуникационных трудностей, связанных с процессом планирования [21].

Имеют место проблемы социально-культурного характера. Традиции советского периода, директивное планирование все еще сильны в российском менеджменте. Однако эти проблемы ни в коем случае не являются непреодолимыми. По мере обновления состава руководителей более молодыми, прогрессивно мыслящими менеджерами давление существующих традиций будут ослабевать.

Становление планирования бизнеса в России имеет свою специфику. Социально - экономическая среда, правовые условия. В которых работают российские предприятия, отсутствие развитой инфраструктуры, а также необходимого информационного и аналитического обеспечения планирования российского бизнеса, часто не позволяют им непосредственно использовать зарубежные методы разработки, представленные в литературе. Часто вопросы планирования работают в условиях развитой рыночной экономике. Они зачастую не соответствуют экономическим, хозяйственным, правовым и другим условиям российского бизнеса, а потому не могут быть использованы на практике.

Отечественные предприятия имеют, пока небольшой, опыт планирования в условиях рынка. Еще совсем недавно считалось, что менеджеру достаточно обладать интуицией и практическим опытом ведения бизнеса и это вполне может заменить бизнес-план. Как выяснилось позже, имеющиеся знания и практические навыки многих менеджеров не в полной мере отвечают профессиональным требованиям, предъявляемые сегодня к планированию бизнеса, поэтому менеджеры недооценивают роль и значение системы планирования.

В настоящее время российский бизнес входит в новую стадию своего развития, когда без грамотного планирования будущего, без постановки целей и задач на несколько лет разработки бизнес-планов и понимания того, куда и как нужно двигаться, что нужно делать уже сегодня для их достижения, невозможно успешно продвигаться вперед.

1.2 Структура и содержание бизнес-плана для нового предприятия

Структура бизнес плана в малом, среднем и крупном бизнесе практически не различается. Однако, не существует жестко заданного, единого для всех формата бизнес-плана. Состав, структура и детализация бизнес-плана определяются функциональной спецификой и размером фирмы (предприятия), активностью рынка сбыта, продвинутостью конкурентов, а также стратегической целью и локальными задачами конкретного бизнеса, перспективами роста предприятия.

В зависимости от цели составления бизнес-плана (для обоснования инвестиций, привлечения партнеров и т. п.) его разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации. При создании нового бизнеса все разделы следует проработать более полно. Основные разделы бизнес-планов по своей сути одинаковы. Вместе с тем они могут содержать некоторые отличия как по форме предоставления материала, так и по составу и расположению отдельных частей. Все зависит с какой целью пишется бизнес-план и для решения каких задач он предназначен, будут определяться и различия в структуре его разделов и тех ключевых моментах, на которых следует акцентировать внимание читателя [14].

Одно из важнейших преимуществ бизнес-плана состоит в последовательности разделов, которые постепенно переводит от проблем к конкретным, к тактическим мероприятиям по его реализации.

Необходимо соблюдать следующие проверенные на практике требования, которые приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1 - Требования к структуре бизнес-плана

№ п/п	Характеристика	Описание характеристики (требования)
1	Количество разделов	Должно быть таким , сколько необходимо и достаточно для достижения целей и задач бизнес-плана, раскрытия специфики той отрасли и сферы бизнеса, которым он посвящен.
2	Ключевые разделы	В любом бизнес-плане так или иначе должны быть представлены ключевые вопросы, раскрывающие: цели бизнес-плана и его бизнес-идею; анализ рынка; операционную деятельность компании; маркетинг; финансы и риски.
3	Четкость структуры	Лаконичная и ясная структура разделов должна помочь читающему в условиях дефицита времени быстро сориентироваться и легко найти интересующую его информацию.
4	Логичность структуры	Определенная последовательность согласованных между собой разделов должна раскрывать основную концепцию и логику бизнес-плана.

Бизнес-планирование должно дать предельно ясную и краткую информацию относительно рассматриваемого бизнеса.

Процесс создания бизнес-плана в организации малого бизнеса можно представить в виде следующего алгоритма. Вначале принимается решение о создании нового бизнеса, после принятия данного решения проводится анализ собственных возможностей и способности его осуществить. На следующем этапе выбирается и уточняется товары и услуги, которые намечаются к выпуску. Данный этап включает в себя следующие под этапы: исследование целевого (потенциального) рынка выбранных товаров и услуг, а также потенциальных конкурентов; оценка и прогнозирование объема продаж; оценка

ареала потребителей и определение территориальной привязки планируемых производственных мощностей [22].

После этого разрабатывается план производства. Этот раздел очень важный, поскольку он позволяет оценить степень реалистичности выполнения бизнес-плана. Бизнес-планирование рассматривает операционную деятельность (по производству, оказанию услуг) как средство для достижения целей предприятия. Поэтому в данном разделе необходимо показать, как производственная деятельность будет способствовать достижению поставленных целей. Важные задачи данного раздела - определить производственные затраты, необходимые для изготовления продукции (услуг), а также требуемый объем инвестиций.

В бизнес-плане, связанном со сферой услуг, этот раздел, как правило, может не отличаться особой сложностью и детальностью рассмотрения. Для предприятий, ориентировано на оказание услуг, речь должна идти о способах предоставления услуг, требуемом оборудовании и технологии обслуживания клиентов, оценке качества услуг и т. д.

На основе всех прогнозов и данных предыдущих этапов разрабатывается и моделируется финансовый план с различными временными горизонтами, детализацией и сценарными планами с обязательным моделированием всего спектра рисков [6].

Общие требования, предъявляемые к бизнес-плану, можно сформулировать следующим образом: он должен быть лаконичным. Четким, емким, грамотным, быть понятным финансистам инвесторов, партнерам по бизнесу и быть выполнен с учетом требований, стандартов инвесторов.

Бизнес-план может иметь следующую структуру:

- резюме (краткое содержание);
- описание бизнеса (описание и анализ отрасли, цели компании);
- описание продукта, услуги;
- план маркетинга;

- план производства (описание местоположения, производственный процесс, инвестиционные и производственные затраты);
- финансовый план (план прибылей и убытков, план денежных потоков);
- анализ и оценка рисков;
- приложения.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором указывается: наименование предприятия - инициатора проекта, его название, а также авторы проекта, время и место подготовки бизнес-плана.

Резюме представляет собой краткие выводы бизнес-плана и является, наиболее важным из разделов. Это связано с тем, что финансисты очень занятые люди и предпочитают не тратить на знакомство с планом более 5 или 10 минут. Таким образом, резюме должно быть кратким. Именно первое знакомство потенциального инвестора с планом является определяющим для судьбы проекта и поэтому резюме должно быть проработано таким образом, чтобы вызвать к нему интерес. Пишется резюме сохраняя деловой стиль.

Описание предприятия должно включать в себя следующие данные:

- описание предприятия, его организационно-правовая форма, юридический и почтовый адрес;
- место нахождения предприятия, занимаемая площадь, дата образования, первоначальные цели предприятия;
- уставный капитал предприятия;
- организационная структура предприятия;
- состав звена управления (сведения о руководителях: занимаемая должность, Ф.И.О., возраст, образование, опыт работы), персонал предприятия и его структура;
- структура активов (основной и оборотный капитал);
- специализация предприятия, объем оказываемых бытовых услуг;
- доля рынка бытовых услуг, представляемых предприятием;
- потребители бытовых услуг предприятия;

- позиционный анализ (качество продукции и услуг, уровень технологии, уровень производственных издержек, квалификация персонала, месторасположения источников энергии и поставщиков материалов, комплектующих и т.д.);

- анализ конкурентов;

- описание и анализ состояния и перспектив развития бизнеса решает две задачи;

- изучение состояния и тенденции развития сферы бытовых услуг;

- получение исходной информации для прогноза объема и реализации продукции и услуг предприятия с учетом конкуренции.

В описании предприятия необходимо дать краткое описание потребительских свойств бытовых услуг, предлагаемых предприятием. Описание продукции включает в себя следующее:

- наименование оказываемых услуг и его спецификация;

- функциональное назначение и область применения (для каких потребителей предназначены услуги);

- показатели универсальности услуги;

- стоимостная характеристика;

- требования к контролю качества оказываемых услуг;

- концепция развития сферы бытовых услуг;

- структура выпуска продукции в натуральных и стоимостных показателях в настоящее время;

- преимущества перед конкурентами.

В разделе план маркетинга дается оценка рыночных возможностей предприятия. Объем сбыта продукции (услуг) с точки зрения прогнозирования является наиболее важным и сложным, поскольку анализ существующего рынка и политика формирования уровня и структуры спроса на услугу определяют результаты реализации инвестиционного проекта.

Раздел состоит из нескольких частей.

Первая часть предполагает описание существующей ситуации на рынке: структуру рынка, конкуренцию, поставщиков сырья, эластичность спроса по ценам, реакцию рынка на социально-экономические процессы, описание каналов распределения продукции, темпов роста потребления и т.д.

Основными количественными характеристиками рынка являются емкость рынка и спрос на услугу предприятия. Текущий спрос определяется общим количеством оказываемых услуг, проданной по определенной цене на конкретном рынке за какой-либо период времени. Информация должна позволить оценить размеры и структуру текущего спроса, а также основные сегменты рынка по конечному пользователю, географическому делению и категориям потребителей.

При описании предполагаемого рынка сбыта продукции предприятия следует указать:

- 1) основные предприятия, работающие на рынке;
- 2) продукцию конкурентов;
- 3) необходимую потребность в продукции, услуге, с учетом демографических факторов, географического месторасположения, сезонных тенденций;
- 4) размеры предполагаемого рынка (общая численность покупателей, годовой объем продаж продуктов и услуг);
- 5) проникновение на рынок (доля рынка, охватываемая территория, обоснование масштабов проникновения);
- 6) важнейшие тенденции и ожидаемые изменения на основных предполагаемых рынках;
- 7) установление контактов с потенциальными покупателями, их готовность приобретать продукцию, услугу при различном уровне цен, предоставление информации покупателям;
- 8) желательно показать способы выявления партнеров (по справочникам, публикациям, правительственным документам и др.).

Во второй части раздела необходимо дать описание существующей конкуренции на рынке:

1) тип конкуренции (по ассортименту, обслуживанию или сегменту рынка);

конкурентные преимущества (сильные стороны предприятия) - способность

2) удовлетворить потребности рынка, проникновение на рынок, репутация предприятия, ведущие сотрудники предприятия;

3) препятствия при освоении рынка (затраты, время, технология, ведущие работники, консерватизм покупателей, существующие патенты и товарные знаки).

В третьей части раздела необходимо привести результат анализа конкурентных качеств продукции (услуг) предприятия его проводят, как правило, по показателям потребительских качеств и стоимостным показателям в соответствии с общепринятыми методиками. На этом этапе может быть определена в первом приближении цена на продукцию (услуги). Определение исходной цены на продукцию базируется на результатах анализа спроса, цен конкурентов и оценка издержек предприятия на производство и реализацию продукции.

На базе результатов анализа состояния и тенденций развития рынка, описанных выше, формируется план сбыта продукции (услуг) предприятия.

В данной части раздела описывается:

- стратегия проникновения на рынок;
- каналы распределения продукции;
- условия оплаты продукции: по факту с указанием уровней скидок, надбавок к цене и т.д.;
- сводные данные по объему продаж и цене продукции на внутреннем и внешнем рынке.

Главная задача производственного плана - показать потенциальным партнерам, что предприятие в состоянии реально производить определенное количество товаров в необходимые сроки и с требуемым качеством.

Производственный план (по объему продукции и смете затрат) формируется на основе плана сбыта продукции и расчета производственных мощностей предприятия, а также прогноза производственных запасов и потерь. Для описания структуры производственного процесса необходимы следующие данные:

- структура производства, планируемого к использованию в рамках инвестиционного проекта;
- трудоемкость выполнения операций, тарифы по оплате труда основных производственных рабочих;
- данные о квалификации персонала;
- структура персонала и виды затрат на персонал;
- перечень исходных материалов и комплектующих изделий, их количество и стоимостные характеристики;
- основные поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий, объемы и условия поставок;
- необходимое количество энергии и стоимость единицы их потребления;
- затраты по перечисленным позициям.

Раздел финансового плана просчитывается по результатам прогноза производства и сбыта продукции. Отчет о прибылях и убытках. Стандартный отчет о прибылях и убытках показывает финансовую осуществимость данного бизнес-плана. Используя прогноз продаж и соответствующие ему производственные затраты, подготовить стандартный отчет о прибылях и убытках по крайней мере для первых двух лет. При этом приводится полный перечень допущений, сделанных при подготовке стандартного отчета о прибылях и убытках. В наиболее общем виде стандартный отчет о прибылях и убытках включает: стоимость реализованной продукции, себестоимость, валовую прибыль, производственные затраты, чистый доход или убытки.

Отчет о движении денежных средств. Это прогноз движения денежных потоков ежемесячно для первого года операций и поквартально, по крайней мере для двух лет, детально выделив величину и время ожидаемых прихода и

расхода наличности; определить потребности и сроки дополнительного финансирования и указать максимум потребности в оборотном капитале; показать, каким образом должно быть получено дополнительное финансирование (через акционерное финансирование, банковские займы, по линии краткосрочного банковского кредита), на каких условиях, как должны выплачиваться заемные средства.

Отчет о прибылях и убытках отражает операционную деятельность предприятия в текущий период проекта. С помощью данного отчета можно определить размер получаемой предприятием прибыли в определенный период времени.

Отчет о движении денежных средств показывает формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств предприятия в динамике от периода к периоду.

Сумма собственного и заемного капитала должна быть достаточной для покрытия отрицательной величины остатка денежных средств в любой период времени проекта.

Каждая из альтернативных схем финансирования должна быть просчитана и дана оценка последствий ее применения.

Система показателей эффективности проекта представляется двумя группами показателей: показатели финансового состояния предприятия и показатели эффективности инвестиций, рассчитанные по выбранной ставке дисконтирования.

Первая группа показателей характеризует эффективность оперативной деятельности предприятия в ходе реализации проекта: прибыльность проекта, рентабельность капитала, показатели финансовой деятельности: ликвидности и финансовой устойчивости.

Вторая группа показателей характеризует эффективность инвестиций в проект: срок окупаемости, чистая приведенная величина дохода, индекс прибыльности (характеризует прибыльность проекта), внутренняя норма рентабельности.

При расчете данных показателей часто вызывает затруднения у разработчиков проекта выбор ставки дисконтирования, поскольку отсутствуют методики по ее определению. При назначении ставки дисконтирования обычно ориентируются на существующую или ожидаемую ставку по банковским кредитам или на субъективную оценку, основанную на опыте инвестора.

В разделе анализа рынка сбыта описывается вероятность наступления неблагоприятного события, которое может привести к потере части ресурсов предприятия, сокращению доходов или появлению дополнительных расходов в результате производственной и финансовой деятельности. Поэтому при разработке бизнес-плана должны быть учтены возможные изменения рыночной ситуации.

Проводят качественный и количественный анализ риска. Задачей первого является определение факторов риска и этапов работ, при выполнении которых возникает риск. Количественный анализ предполагает определение доли факторов риска, что является более сложной задачей.

Как правило, критическими факторами являются: объем сбыта продукции предприятия, цена продукции, издержки производства, время задержки платежей за реализованную продукцию, условия формирования запасов (производственных запасов сырья, материалов и комплектующих изделий, а также запасов готовой продукции) - условия формирования капитала, показатели инфляции и др.

В результате определения чувствительности проекта к критическим факторам в процессе проектирования разрабатываются мероприятия по уменьшению риска, и устанавливается оптимальный вариант реализации проекта.

В раздел приложения включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане. К таковым могут относиться:

- результаты маркетинговых исследований;
- фотографии или видеоролик образцов продукции;

- список основных клиентов с указанием объемов годовых продаж и их условий;
- список основных поставщиков с указанием объемов закупок и их условий;
- любые другие относящиеся к делу официальные документы.

Приведенные рекомендации по построению разделов бизнес-плана относятся к достаточно сложному случаю компании, которая намерена производить новый продукт или оказывать услуги, и ищет финансирования или партнеров под свой проект.

В последние годы появились компьютерные программы, которые помогают и начинающим, и уже опытным руководителям составлять достаточно убедительные бизнес-планы.

В большинстве случаев создание квалифицированного бизнес-плана под силу лишь команде профессионалов - каждого в своей области (управлении, финансах, маркетинге). На Западе при составлении бизнес-планов даже небольшие фирмы обращаются к ним за консультацией, разработка же подобных документов в крупных компаниях идет целыми штабами, составленными из опытных специалистов. Опыт показывает, что расплата за некачественный бизнес-план слишком высока и не оправдывает сэкономленных при его составлении средств.

1.3 Особенности бизнес-планирования в сфере производства мебели

Сегодня трудно представить себе уютный и теплый семейный очаг без соответствующей мебели. Она также является неотъемлемой частью интерьера для кухни, спальни и гостиной. В наше время найти мебель по вкусу не составит труда, однако постоянно возрастающие потребности клиентов обуславливают возникновение нового вида бизнеса – производства индивидуальной и эксклюзивной мебели для каждого клиента.

Производство — стратегически важное направление бизнеса, являющееся залогом здоровой и стабильной экономики любого государства. Как

утверждали классики экономического движения, настоящие богатства в экономике образуются именно в производстве, а не в торговле. Но одна лишь принадлежность бизнеса к производству ещё никому не гарантирует получения прибыли. Любая деятельность требует планирования, внимания, ответственного управления и знания всех тонкостей дела. Именно поэтому перед началом любой деятельности стоит составить подробный бизнес-план, в котором: определяется направление бизнеса, производится анализ рынка и учитываются все возможные «овраги». Выбор направления и анализ рынка.

Перед начинающим бизнесменом, который хочет заняться деятельностью этой сфере, стоит выбор: заняться производством собственной мебели. При беглом анализе рынка выяснится, что конкуренция в этой отрасли очень большая. В таких условиях выход на рынок и закрепление на нём будет зависеть от оригинальности и гибкости бизнес-идеи. Стоит иметь в виду, что предприниматели, имеющие многолетний опыт в мебельном бизнесе в конечном итоге «приходят» к собственному производству. Это, в условиях высокой конкуренции, приводит к снижению инвестиционных затрат и увеличению ассортимента продукции. Опираясь на данный факт, и для начинающего бизнесмена лучше всего подойдет идея открытия собственного цеха по производству мебели под заказ. Такой подход очень эффективен: Инвестиции пойдут на основные средства и организацию производства. Их объем будет соизмерим со средствами, которые нужно будет вложить в покупку товара. Увеличивается оборачиваемость капитала и в случае производства под заказ у вас не будет мебели, которую вы не сможете продать. Дополнительные инвестиции от клиентов в виде предоплаты за заказанную мебель будут направляться на закупку материалов. Это позволит вести свою деятельность с минимальным запасом текущих средств.

При составлении бизнес-плана стоит обязательно произвести анализ прямых конкурентов. Уточните сколько цехов по производству мебели работает в вашем городе, какие у них преимущества и недостатки. Превратите

их недостатки в свои преимущества и заложите оригинальные концепции для бизнеса на этапе планирования. Составление бизнес-плана для мебельного производства Составление правильного бизнес-плана предусматривает не только финансовые подсчеты, но и учет многих факторов. Начало любого успешного бизнеса, должно быть положено на бумаге. Поэтому ответим на несколько ключевых вопросов, которые дадут нам представление о будущих объемах предприятия.

Выбранное направление деятельности соответствует как производству, так и к услугам по изготовлению мебели. Специфика производства мебели под заказ требует большого акцента на маркетинг и производственные процессы. В момент регистрации в государственных органах выгоднее сразу зарегистрироваться в качестве «ООО». Благодаря этому вы сможете оказывать производственные услуги не только частным лицам, но и компаниям, что намного увеличит спектр будущих клиентов. Маркетинг и сбыт продукции в целом, успех вашего дела будет зависеть от следующих факторов: Ассортимент продукции

Задуманное предприятие имеет очень гибкие параметры, поэтому не имеет ограничений по направлению производства. Советуем изначально наладить процесс производства офисной, домашней и дачной мебели. Также не стоит избирательно относиться и к материалам – используйте пластик, металл, дерево и МДФ.

Оборот Время — самый ценный ресурс на планете, который нельзя ни вернуть, ни остановить. Думайте о времени клиента и не заставляйте его ждать лишний раз. В этом деле вам придёт на помощь оптимизация производственных процессов. Чем быстрее вы сможете обслужить клиента, тем скорее вы будете получать прибыль и увеличивать количество покупателей. Основным преимуществом производства под заказ является оригинальность и индивидуальный подход к каждому клиенту. Стоит не поспешить и нанять квалифицированного дизайнера, который будет занимается постоянным обновлением и составление концептов будущей мебели. Правильная реклама

известно является двигателем прогресса.

Мало оптимизировать процесс и наладить идеальное производство - если вы как следует не разрекламируете свой бизнес, то в ожидании естественного увеличения потока клиентов, можете его потерять. Стоит заранее позаботиться о различных бонусных программах. Произвести предварительную рекламу в СМИ, создание сайта и через «сарафанное» радио. Эта бизнес-модель рассчитана на производство, сборку мебели из различных деталей и материалов и ее реализацию. Поэтому стоит ответственно относиться к выбору поставщика продукции. От него, в целом, зависит качество будущей мебели. Ориентирами при выборе должны быть не только качественные показатели, но и ассортимент материалов: покрытий для мебели, цветов, фурнитуры. Также важным значением является доступность цен и наличие скидок. Не забывайте и о доставке, которая отнимает значительные временные и финансовые ресурсы. Попытайтесь максимально сократить время на транспортировку сырья, ведь это влияет на скорость производственного процесса. Заранее подумайте о сырьевой независимости, для этого заключите контракты по поставкам комплектующих с несколькими компаниями.

Только после решения предварительных вопросов стоит браться за следующий этап реализации проекта. Помещение для мебельного цеха должно состоять минимум из двух частей. Производственная часть где будет находиться мебельный цех. Для удобства организации процесса и работы персонала следует арендовать помещение площадью не менее 250 кв.м. На этой площади необходимо разместить: клад для хранения сырья, цех с оборудованием, где будет производиться мебель. Помещение должно обязательно находиться на первом этаже и иметь широкие подъездные пути. Это требование связано с необходимостью удобства транспортировки готовой продукции и разгрузки сырья. Помещение должно иметь достаточную степень электрификации и не быть сырым. Местонахождение производственного помещения не принципиально. Можно организовать производство и за пределами города. Но в этом случае потребуются учесть

увеличение транспортных расходов и дополнительные затраты времени. Офисную часть обязательно разместить в престижном районе с большим потоком людей. В начале своего предпринимательского пути можно ограничиться одним офисом продаж. Но в дальнейшем их количество нужно будет увеличивать. Основные рекомендации таковы: В основном эти помещения будут использованы для приема заказа от клиентов, поэтому можно ограничиться помещением от 30 до 50 кв.м. Обязательно заполните помещение оригинальной мебелью собственного производства. Это будет бесплатной рекламой фирме. При наличие большого помещения под офис можно разместить рядом с офисным помещением магазин по продаже произведенной мебели.

Самым важным активом при производстве мебели будет оборудование. Именно от него в большей мере зависит гибкость процесса производства, мощности и вариативный ряд конечного продукта. В первую очередь необходимо определиться с выбором программного обеспечения для компьютера.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ИДЕИ НА ОТКРЫТИЕ ПРОИЗВОДСТВА КОРПУСНОЙ МЕБЕЛИ

2.1 Анализ рынка сбыта

В 2015 году расходы россиян на покупку мебели упали до уровня 2005 года и составили 0,62% от общего числа покупок. Падение продаж коснулось не только маленьких магазинов, но и специализированных мебельных гипермаркетов.

Как правило, кризис наступает раз в 5 лет и продолжается в течение одного года. При этом рынок теряет до 30%, а потом на протяжении четырех лет наверстывает упущенное. Так было после 1998, 2003, 2008 годов. Предполагалось, что после кризиса 2013 года, в 2014 году рынок начнет расти, но этого не произошло и более того продажи в целом упали на 5%. Производители начали закрывать собственные магазины, а независимые розничные сети, не выдерживая конкуренции, уходили с рынка.

Паника, возникшая в декабре 2014 года при скачке курса валют, привела к тому, что большинство своих накоплений россияне потратили на покупку различной техники, автомобилей и ювелирных украшений. Именно эта ситуация поспособствовала «замораживанию» продаж мебели в феврале 2015 года. Пик падения пришелся на середину весны, когда люди просто перестали тратить деньги на дорогие товары долгосрочного пользования. Как следствие в конце зимы российский мебельный рынок упал на 15-20%. Снизилась рентабельность производства из-за удорожания расходных материалов. Спрос на мебель сильно уменьшился, а конкуренция осталась высокой. Больше остальных с проблемами столкнулся импорт.

В этом году розничные продажи мебели снизились на 11% и побили рекорд 2011 года. Реальные доходы населения уменьшились на более чем 10%

Еще осенью 2015 года спад продаж почувствовали компании, производящие мебель среднего и высокого ценовых сегментов. Это объясняется массовыми закупками школьных принадлежностей в августе-сентябре, покупкой зимней одежды и обуви в октябре-ноябре. В итоге, декабрьский спрос на мебель 2014 и 2015 годов отличается почти в два раза. При этом большая часть покупателей не намерена отказываться от покупки мебели, как таковой, однако, имеет место ярко выраженное явление

межсезонья, во время которого люди отдают предпочтение наиболее необходимым товарам в данный период времени.

Таким образом, наблюдается явление отложенного спроса на мебель, а значит у покупателя появляется время выбирать, изучать рынок и сравнивать предложения разных поставщиков, иными словами, более тщательно подходить к столь серьезной покупке. В условиях падения спроса на товары народного потребления, мебель становится не предметом роскоши, которую можно менять каждые 1-2 года, а жизненной необходимостью, что, непосредственно, сказывается на индустрии в целом, которая развивалась и даже «раздувалась» с темпами роста потребления последние 15 лет.

В связи с изменением поведения покупателей, производители вынуждены пересматривать подходы в производстве и продаже своей продукции, находить новые каналы продаж, придумывать нестандартные коммерческие ходы для привлечения аудитории.

Мебель среднего и высокого классов, безусловно, будет популярна, но успех продавцов будет зависеть от того, как они смогут адаптироваться к новым реалиям, смогут ли они найти свой индивидуальный подход к клиенту, смогут ли обойти конкурентов, и при этом, не разориться на рекламе.

Несмотря на ряд сложностей, с которыми связано развитие мебельной отрасли, она продолжает активно работать и насыщать рынок качественными товарами. Падение спроса на дорогостоящие товары стало причиной того, что на рынке стало появляться больше доступной и качественной мебели. Это также отвечает современным тенденциям и новым актуальным веяниям в дизайне. Сегодня все больше внимания уделяется более простой и функциональной мебели, которая удачно впишется в помещение. Учитывая, что ритм жизни постоянно ускоряется, потребители стремятся выбрать такую мебель, которая не только сможет украсить интерьер, но и будет нетребовательна в уходе.

Исходя из этого наиболее актуальными товарами на мебельном рынке

России являются:

1. Бытовая мебель. Наиболее значительный сегмент – корпусная мебель для гостиных, спален и прихожих. Она прочно укрепилась в этой нише, а её продажи составляют свыше 35% всего рынка. Этот сегмент является не только одним из наиболее емких, но и технологически сложных. Он также отличается высокими затратами и низкой рентабельностью. Поэтому его производителями являются зачастую крупные мебельные компании.

2. Офисная и специализированная мебель. Этот сегмент имеет более скромные показатели – их объем продаж не превышает 25% рынка. Это направление деятельности является более доступным для небольших предприятий, так как не требует использования сложного высокотехнологичного оборудования, а его уровень рентабельности достигает 25%. Согласно прогнозам экспертов, на товары данной группы будет продолжать расти спрос в будущем. Это направление имеет хорошие перспективы и в будущем может догнать, и превзойти по показателям корпусную мебель. Учитывая сложности малого и среднего бизнеса в этой отрасли, наиболее удачной схемой работы для него становится итальянская модель. Она предполагает ориентацию производителей на индивидуальных клиентов, а также охват узкого сегмента товаров. Географический фактор при этом также ограничивается, особенно в начале деятельности. Для того чтобы снизить затраты и сделать цену конечного продукта более привлекательной, производителям следует обратить внимание на местные материалы и комплектующие.

По данным опроса будущих потенциальных конкурентов, было выявлено, что покупатели больше приобретают кухонную мебель, так как кухня является самым необходимым, по мнению клиентов. Спрос на виды мебели в г. Абакане приведен на рисунке 2.1

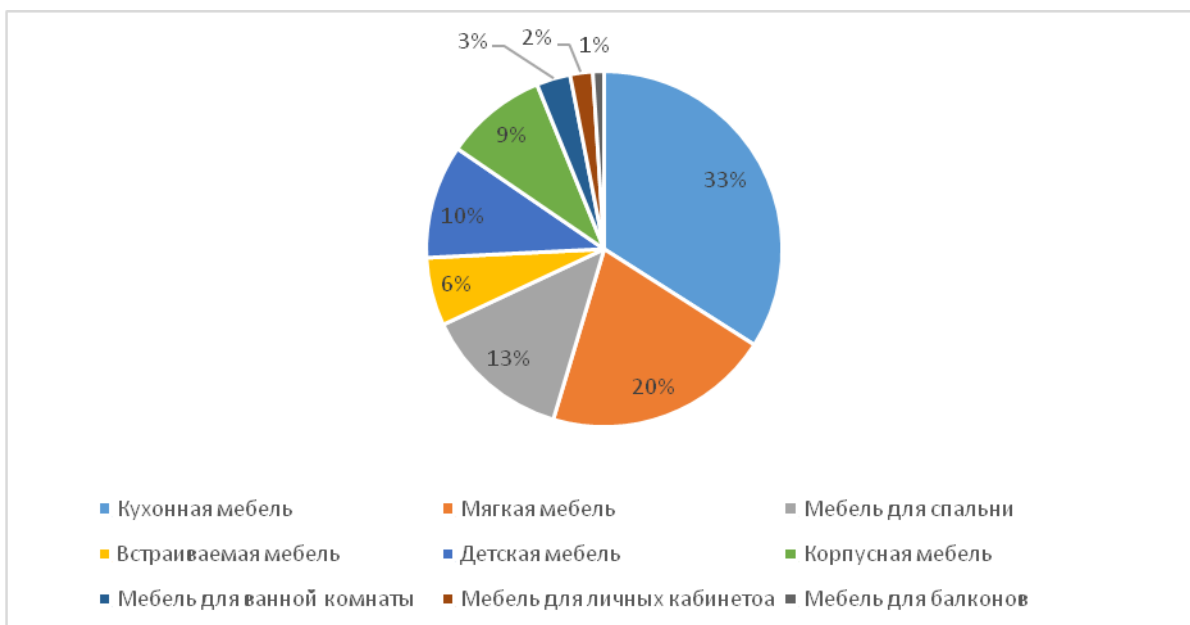


Рисунок 2.1 - Распределение спроса мебели

Как видно из рисунка 2.1, в основном покупают и заказывают кухонную мебель - 33%, мягкую мебель - 20%, мебель для спальни - 13% и детскую мебель - 10%.

Созданная компания ООО «МебельТорг» относится к категории малого бизнеса и ориентирована на производство мебели сегмента «эконом-класс». В своей деятельности компания планирует ориентироваться на покупателей с невысоким уровнем дохода. При существующей конкуренции выгодным отличием компании будет разумное сочетание стандартизации и индивидуального подхода к нуждам клиентов.

Качество обслуживания является важным фактором для потребителей и исходя из опроса можно утверждать о преимуществах организаций, изготавливающих мебель на заказ в глазах потребителей. Это говорит так же что население предпочитает изготовить мебель по своему дизайну, подбирает цвет к обстановке в квартире. Соотношение цены и качества по типам мебельных предприятий по мнению потребителей показаны на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Соотношение цены и качества по типам мебельных предприятий, по мнению потребителей.

В соотношении цены и качества лидирующие позиции поделили организации, изготавливающие мебель на заказ и крупные мебельные торговые центры. Наименьшее доверие потребителей вызывает отдельно стоящий и интернет магазины.

Имеющихся на рынке покупателей можно разбить на несколько групп.

Согласно анализу возрастных характеристик, целевая аудитория покупателей мебели на заказ подразделяется на три группы:

- молодые люди, в возрасте до 30 лет, которые приобретают мебель впервые;
- старшая возрастная категория (40—50 лет), которые покупают новую мебель для замены старой;
- оптовые покупатели, гостиниц, госпредприятий и госучреждений.

Наиболее востребованные «представители» корпусной мебели – кухни и стенки для прихожей и гостиной. А также самой востребованной-это изготовление по индивидуальному заказу с подбором материалов, цветовой гаммой, выбора фурнитуры с применением нестандартных размеров.

2.2 Анализ конкурентной среды

Рынок мебели в регионе достаточно насыщен, при этом конкурентов среди производителей условно можно подразделить на две группы:

1. Крупные фабрики с серийным производством и фирменными магазинами:

- мебельная фабрика «Два Капитана», которая имеет собственную фабрику и сеть магазинов в г. Абакане
- «Двенадцать стульев» имеет мебельный салон и собственное производство.
- «Много мебели» – крупный производитель, имеет мебельный комбинат в городе Екатеринбурге, сеть магазинов расположены по всей России, в том числе в городе Абакане.

2. Предприниматели – представители малого бизнеса, работающие по стандартной схеме: выезд-замер-проект-расчет-изготовление-доставка-сборка-установка.

Все эти фирмы сами занимаются производством мебели, и сами ее реализуют. Эти фирмы работают на заказ и под размеры клиента с выездом мастеров на дом для замера помещений и в последующем для установки мебели.

Однако, несмотря на наличие серьезных конкурентов, компания планирует укрепиться на рынке и занять свой сегмент с помощью гибкого подхода к ценообразованию, благодаря которому будет смотреться привлекательнее конкурентов. Сравнение цен конкурентов приведено ниже:

Таблица 2.1 - Сравнительная таблица цен на основные товары / услуги руб.

Наименование товара/услуги	ООО «МебельТорг»	ООО «Два Капитана»	ООО «12 стульев»	ИП «Мальцев»
Стеллаж, шкаф	3 595	6 550	5 660	5 900
Стол	3 415	4 040	3 770	3 950
Тумба	3 825	4 760	5 200	4 500
Шкаф-купе	21 500	25 910	23 590	23 300

Конкурентная борьба предприятий по производству мебели в г. Абакане характеризуется высокой степенью насыщенности и быстро реагирует на изменение конъюнктуры. Конкурирующие предприятия стали уделять больше внимания качеству продукции и сервису, а также информационно-рекламной составляющей продвижения товара.

В таблице 2.2 приведены основные факторы конкуренции.

Таблица 2.2 - Факторы конкуренции их проявление

№ п/п	Факторы конкуренции	Признаки действия факторов на рынке
Ситуация в отрасли		
1	Количество и размер фирм, конкурирующих на рынке	На рынке работает группа равных по размеру и силе фирм, или имеются фирмы, значительно превосходящие анализируемое предприятие по мощности
2	Изменение платежеспособного спроса	Платежеспособный спрос на товар падает, перспектива спроса неблагоприятна
3	Степень однородности, стандартности, дифференциации товаров, предлагаемых конкурентами	Фирмы-конкуренты не специализированы по видам и товарам; их продукция принципиально не отличается; товар фирмы и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы
4	Стандартность или различие сервиса по анализируемому товару	Набор услуг, входящих в сервис фирм-конкурентов данного рынка, в общем, идентичен
5	Затраты покупателя на переключение с одного производителя на другого	Затраты, возникающие у покупателя в связи с переходом на аналогичную продукцию другого производителя (поставщика), небольшие, поэтому вероятность перехода покупателей к конкурентам и наоборот — велика
6	Барьеры (затруднения) проникновения на рынок	Начальные затраты для работы фирмы на рынке данного товара невелики; другие рыночные и общественные условия благоприятствуют вступлению фирм на этот рынок

Окончание таблицы 2.2

1	2	3
7	Ситуация на смежных рынках	Высокий уровень конкуренции на смежных рынках, то есть на рынках товаров с близкими технологиями и сферами применения. Существует большое количество фирм, предлагающих готовую мебель
8	Стратегии конкурирующих фирм	Отдельные фирмы проводят или готовы к проведению агрессивной политики укрепления своих позиций за счет конкурентов.
9	Привлекательность рынка данного товара	Наблюдается заметно растущий спрос, большие потенциальные возможности рынка; имеется благоприятный прогноз развития рынка
Влияние потенциальных конкурентов		
10	Трудности входа на отраслевой рынок	Для входа на рынок анализируемого товара требуется небольшой капитал. Эффективный объем производства можно достичь достаточно быстро. Предприятия отрасли не объединяют свои усилия по отражению проникновения новичков в отрасль
11	Доступ к каналам сбыта	На рынке отрасли большое число торговых посредников, слабо связанных с производителями. Создание собственных прямых каналов сбыта или привлечение имеющихся посредников к партнерству не требует значительных затрат со стороны новых фирм
12	Отраслевые преимущества	Предприятия данного рынка не обладают перед новыми конкурентами большими преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, патентами, капиталом, удобными месторасположениями

Знание преимуществ и недостатков конкурентов позволяет реально оценить свой бизнес и разработать направление его совершенствования.

2.3 Анализ организационно-правовых условий

В первую очередь, для формирования предприятия, необходимо выбрать его организационно-правовую форму, что невозможно без изучения законодательной базы. Юридическую базу предпринимательства России образует Гражданский кодекс РФ, часть I. Организационно-правовая форма предприятия есть просто форма юридической регистрации предприятия, которая создает этому предприятию определенный правовой статус.

Следует сразу оговориться, что в ГК РФ (ст.132) термином "предприятие" как объект гражданских прав обозначается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности.

Проанализировав организационно-правовые формы хозяйственных субъектов, было принято решение создать общество с ограниченной ответственностью. Преимущества ООО перед ИП состоит в следующем, индивидуальный предприниматель отвечает всем своим имуществом, а Общество с ограниченной ответственностью отвечает уставным капиталом.

На рисунке 2.3 представлены виды организационно-правовых форм предприятий.

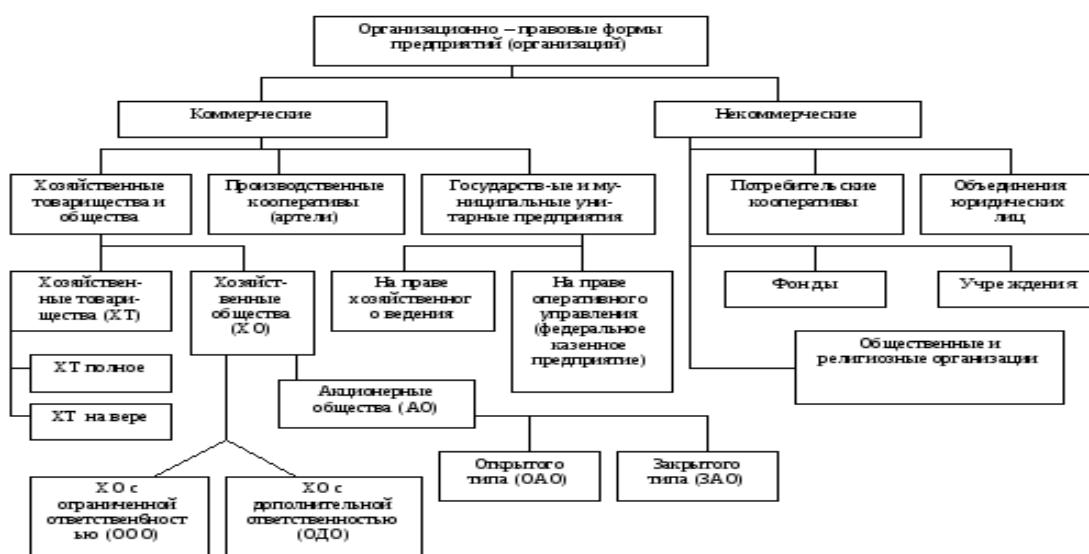


Рисунок 2.3 - Виды организационно-правовых форм предприятий.

Также Обществу с ограниченной ответственностью проще заключать договора с юридическими и муниципальными предприятиями для изготовления офисной мебели, мебели для детских садов, школьной мебели. При изготовлении мебели на заказ покупатели больше отдают предпочтение ООО чем ИП.

ООО – коммерческая организация, которая создается в соответствии с требованиями, установленными Гражданским кодексом РФ, а также специальным законом, регулирующим функционирование этих обществ.

Создание общества или любого другого предприятия представляется достаточно непростой процедурой, в которой необходимо руководствоваться только законодательством, чтобы исключить отказ в регистрации.

Не самый сложный, но самый ответственный первый шаг. Создаем компанию, закладываем ее основу. Во-первых, название. Фантазия владельца ограничивается только законодательством РФ, конкретно статьей 1473 Гражданского Кодекса, каждый пункт которой содержит определенное требование к названию. Обязательным условием является указание формы собственности коммерческой организации (ЗАО, ООО, ОАО). Использовать в названии слова «Россия» в различных вариациях можно только с согласия Правительства РФ, которое оценит не только масштаб и деятельность компании, но массу параметров, не относящихся к коммерции. Также необходимо помнить о том, что существует полное название фирмы и его сокращенный аналог. Для применения на фирменных бланках и внутренних распоряжениях достаточно краткого варианта, например, ООО «Мебель». В большинстве учредительных документов требуется указывать полный вариант, например, Общество с ограниченной ответственностью «Мебель».

На первоначальном этапе также необходимо определить сферу деятельности предприятия. Количество видов ограничивается числом 20. Соответственно, выбранные коды ОКВЭД будут фигурировать в регистрационных документах.

Определяется количество учредителей (собственников) бизнеса. В зависимости от их долевого участия и размера вклада формируется уставный капитал. Число участников зависит от того, какое ООО открыть. Их может быть от 1 до 50, в зависимости от размера и сферы деятельности. Сумма денежного или безналичного вклада каждого совладельца не регламентируется, законом установлен только нижний предел размера уставного (складочного) капитала - 10 тысяч рублей. Доля может вноситься наличными средствами, активами (имуществом), оборотными фондами. При этом безналичные средства обязательно подвергаются независимой оценке. По ее результатам определяется денежное выражение стоимости, которое является суммой вклада. Если владельцев несколько, то общим собранием выбирается директор, который необязательно входит в состав учредителей. Приказ о его назначении и протокол собрания являются дополнительными документами к уставу фирмы.

Создаваемое ООО должно иметь юридический адрес. Если в собственности одного из учредителей находится нежилое, пригодное для деятельности компании помещение или офис, то оно может фигурировать в качестве места постоянной регистрации. В случае аренды площадей потребуется гарантийное письмо от владельца (арендодателя) с подтверждением и договор аренды, оформленный в утвержденной нормативными актами форме. Регистрация ООО возможна по адресу места постоянной прописки директора (или генерального директора). В этом случае предоставляется копия паспорта.

Создание устава будущей компании - вопрос очень важный. Этот документ является основанием для постановки на государственный учет (регистрации) ООО в качестве юридического лица. Устав предприятия должен содержать позиции: Наименование (полное и сокращенное). Адрес (юридический обязательно, фактический по желанию). Органы управления, порядок принятия решений, документальное оформление. Уставный (складочный) фонд, состав, размер, порядок увеличения и уменьшения, передача долей третьим лицам. Состав учредителей, процедура вхождения

новых членов, выход из состава участников общества. Устав печатается в 2 экземплярах, обязательно подписывается, нумеруется, сшивается и заверяется.

Значение данного пункта очень велико для финансовой деятельности будущей компании. Необходимо определить систему налогообложения для работы. Ведение налогового и бухучета, виды и порядок предоставления отчетности, сборы, которые обязано уплатить предприятие, - все это зависит от выбранного режима (УСН, КСНО, ЕНВД). Как правило, на данном этапе требуется консультация главного бухгалтера, если он уже принят на работу, или специалиста-аудитора для налаживания всей системы и ее оптимизации.

Заключительным пунктом подготовительной стадии является оплата государственной пошлины. Ее можно произвести через любое отделение Сбербанка, размер ее на сегодняшний день - 4 тыс. руб. Перед подачей документов к ним обязательно прикладывается подлинник квитанции о внесении средств.

Следующим шагом регистрации компании является сбор пакета документов и передача их для обработки в налоговую инспекцию.

Пошаговая инструкция предусматривает сбор следующих бумаг:

- Устав компании (2 экземпляра).
- Решение (договор) об учреждении компании, протокол общего собрания (в случае нескольких учредителей).
- Состав собственников.
- Бланк заявления о гос. регистрации (по форме Р11001).
- Подпись заверяется нотариально.
- Приказы (распоряжения) о назначении главного бухгалтера и директора (генерального) организации.
- Гарантийное письмо при аренде здания - носителя юридического адреса.
- Квитанция, подтверждающая внесение средств за регистрацию.
- Заявление о применяемом режиме налогообложения, если будет использоваться УСН.

Сшитые, заверенные документы следует еще раз особо тщательно просмотреть. Если сотрудник налоговой инспекции обнаружит ошибку, то регистрация предприятия не состоится. Всю работу необходимо будет провести заново, при этом оплаченная государственная пошлина не подлежит возврату. Следующая подача полного пакета документов должна содержать новую квитанцию о перечислении средств. При открытии ООО через специализированную фирму доработка пакета документов осуществляется бесплатно. В этом случае ошибки устраняются за счет компании, с которой заключен договор на оказание соответствующих юридических услуг. Специалист налоговой инспекции обязан выдать расписку с полным перечнем полученных в обработку документов. Там же указывается дата получения свидетельств о регистрации, если нет вопросов к предоставленным бумагам.

Официальный срок обработки документов - 5 дней (рабочих). После этого заявитель должен обратиться к специалисту и получить решение. В случае отказа в регистрации причина указывается в официальном документе. Начинаем процесс заново, исправляем допущенные недочеты и заново решаем вопрос о том, как открыть ООО. Пошаговая инструкция, представленная выше, в этом поможет. При положительном решении на руки выдаются документы: Свидетельство о государственной регистрации юридического лица (ООО). Свидетельство (присвоение организации ИНН) о постановке на налоговый учет. Устав, заверенный налоговой инспекцией. Выписка из ЕГРЮЛ.

После регистрации в местном отделении налоговой инспекции необходимо поставить ООО на учет во всех соответствующих фондах и в отделении статистики. Статистические коды, присвоенные после предъявления Устава, актуальной выписки из ЕГРЮЛ, ИНН, ОГРН, используются для открытия расчетного счета предприятия. В настоящий момент работает принцип одного окна, поэтому во внебюджетные фонды самостоятельно ехать нет необходимости. Налоговая должна выдать извещение о регистрации предприятия в ФСС, ПФ и фонде медицинского страхования. Если один из документов отсутствует, то придется посетить данное ведомство

самостоятельно. При себе необходимо иметь все выданные налоговой инспекцией бумаги и паспорт, удостоверяющий личность заявителя.

Можно сказать, что регистрация прошла успешно. Свидетельства о постановке на учет во всех внебюджетных фондах получены, в качестве налогоплательщика организация зарегистрирована, можно переходить к заключительному этапу. Создаем печать ООО. На сегодняшний день услуга распространенная, при обращении в соответствующую мастерскую каждой компании предложат несколько вариантов гербовой и круглой печати, не говоря о дополнительных штампах. Причем если гербовая печать выдерживается в строгом, деловом стиле (название, реквизиты, коды компании), то печати для внутреннего пользования могут содержать логотип фирмы, что дает простор для фантазии владельца.

Для большинства предпринимателей данный вопрос не вызывает затруднений. Конечно, с банком нужно иметь партнерские и деловые отношения, которые строятся на доверии. В этом случае большую роль играет репутация финансового учреждения, его техническое оснащение, местоположение ближайшего офиса (отделения), плата за обслуживание расчетного, валютного и специальных счетов. Особое внимание необходимо обратить на поддержку клиентов. Должна работать современная, удобная, с высоким уровнем быстродействия программа, обслуживаемая техническими службами банка. Вы должны иметь возможность в любое время без проблем получить соответствующие консультации специалиста. Выбор кредитного учреждения в настоящий момент достаточно велик, поэтому любое недавно зарегистрированное юридическое лицо имеет широкий выбор. Законодательство РФ не ограничивает компании в количестве счетов, поэтому, если такая необходимость просматривается, можно открыть несколько расчетных или специальных единиц обслуживания в разных банках.

После открытия одного или нескольких расчетных счетов необходимо в семидневный срок (7 рабочих дней) предоставить всю информацию о нем в налоговую инспекцию и фонды. В случае нарушения сроков со стороны

государственных органов возможно наложение штрафных санкций. Если новая компания во главе с директором самостоятельно успешно прошла все испытания российским законодательством и бюрократической волокитой, то она имеет огромный потенциал развития.

2.4 Заключительная оценка условий реализации бизнес-проекта

Основной целью Инициатора проекта является обеспечение потребностей рынка качественной мебелью по доступной цене и максимальное получение прибыли путем осуществления своей деятельности.

Достижение цели проекта определяет выполнение следующих задач:

- 1) обеспечение хода реализации проекта финансовыми ресурсами за счет собственных и привлеченных источников;
- 2) формирование системы контроля за ходом реализации проекта и соблюдением временных и стоимостных критериев;
- 3) осуществление маркетинговых мероприятий по продвижению продукции и услуг инициатора проекта.

Выполнение вышеназванных задач обеспечивается осуществлением инвестиционных мероприятий проекта.

Также целями создания фирмы в данном направлении являются:

- 1) поиск наиболее выгодного направления предпринимательской деятельности при относительно малых накопительных вложениях;
- 2) наработка опыта в данном виде деятельности;
- 3) наработка своего контингента клиентов;
- 4) создание дополнительных рабочих мест.

Инициатором Проекта выступает Учредитель 1, который в качестве индивидуального предпринимателя имеет десятилетний опыт работы в сфере изготовления корпусной мебели.

В целях реализации Проекта Учредитель 1 совместно с родственниками его супругой учредил фирму по производству мебели ООО «МебельТорг» в г.

Абакане. Учитывая имеющийся опыт работы, Учредитель 1 назначен директором Общества.

Основной целью компании является обеспечение потребностей рынка качественной мебелью по доступной цене и максимальное получение прибыли путем осуществления своей деятельности.

Концепция проекта заключается во внедрении в бизнес-процесс принципа мебельного конструктора, суть которого сводится к комбинированию в структуре заказа покупателя готовых стандартных изделий (а в случае потребности, и элементов, изготовленных по индивидуальным параметрам).

В итоге процесс выполнения заказа покупателя сводится к двум основным этапам:

1. Заказчик на сайте либо в офисе компании при помощи онлайн-конструктора подбирает подходящие по параметрам и расцветке модели (в случае потребности дополняет свой проект индивидуальными элементами);

2. Заказчик получает упакованный комплект мебельных деталей с необходимой для сборки фурнитурой и инструкцией по сборке изделия (конструктор).

Данное решение позволит обеспечивать потребителей качественной мебелью сегмента «эконом-класс» по доступной цене, так как реализация концепции мебельного конструктора способствует получению экономии и сопутствующей выгоды за счет следующих факторов:

- 1) Компоновка заказа из стандартных позиций изделий определенных размеров и моделей позволяет миновать ряд технологических этапов: «выезд – замер – проект – расчет – доставка – сборка – установка»;

- 2) Наличие на складе готовых изделий (наиболее востребованных параметров, форм и расцветок) позволяет исключить ожидание изготовления изделий (7-10 дней);

- 3) Составление карт раскроя материала по размерам заказчика для клиентов, самостоятельно подготовивших параметры индивидуального заказа;

4) Дополнительное оказание услуг по изготовлению отдельных элементов мебели по заказанным параметрам сторонним предпринимателям, занимающимся изготовлением мебели;

5) Минимизация транспортных, административных и коммерческих расходов за счет: отсутствия торговых точек (все заказы осуществляются через сайт или в офисе); отсутствия затрат на аренду торговых площадей, транспортировку продукции от места изготовления до магазинов (отпуск готовой продукции производится со склада, при этом цех, склад и офис находятся в одном здании).

Проектом предусматривается изготовление готовой корпусной мебели, а также ее отдельных элементов.

Корпусная мебель - это предметы мебелировки, которые имеют «ящичную» конструкцию, и предназначены для расположения вдоль стен. К данной категории относят: столы, стеллажи, шкафы, тумбы, стенки и другие виды мебели, изготовленные из отдельных жестких частей.

Проектом предусмотрено, как производство готовых мебельных изделий, изготовленных по заранее подготовленным проектам, так и производство изделий по индивидуальным параметрам заказчика, а также возможность их комбинирования. Уникальность планируемой к сбыту продукции заключается в самой концепции реализации проекта, которая предполагает внедрение в бизнес-процесс принципа мебельного конструктора, суть которого сводится к комбинированию в структуре заказа покупателя готовых стандартных изделий, а в случае потребности, и элементов, изготовленных по индивидуальным параметрам. При изготовлении мебели инициатор проекта планирует приобретать материалы у поставщиков г. Абакана.

Производство корпусной мебели регулируется следующими нормами:

- ГОСТ 16371-93: Мебель. Общие технические условия;
- ГОСТ 19882-91: Мебель корпусная. Методы испытаний на устойчивость, прочность и деформируемость;

- ГОСТ 28105-89: Мебель корпусная и столы. Методы испытаний выдвижных ящиков и полуящиков;
- ГОСТ 13025.1-85: Мебель бытовая. Функциональные размеры отделений для хранения;
- ГОСТ 28136-89: Мебель корпусная настенная. Методы испытания на прочность;
- ГОСТ 26800.4-86: Мебель для административных помещений. Функциональные размеры отделений шкафов.

При производстве мебели фирма планирует использовать только сертифицированные материалы, соответствующие требованиям ГОСТ и СанПиН. Концепция реализации проекта предусматривает возможность оказания услуг по изготовлению отдельных элементов мебели сторонним предпринимателям, занятым в сфере изготовления мебели.

Также перспективным направлением может стать комплектование мебелью сегмента «эконом-класс» по доступной цене детских садов, школ и прочих организаций, нуждающиеся в офисной мебели.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 БИЗНЕС-ПЛАН ОТКРЫТИЯ «МЕБЕЛЬТОРГ»

3.1 Резюме бизнес-плана ООО «МебельТорг»

Настоящий бизнес-план подготовлен с целью предоставления комплексной информации о Проекте, основных участниках, финансовых прогнозах и существенной информации, необходимой для реализации идеи.

Инициатор проекта: ООО «МебельТорг».

Бизнес планом предусматривается открытие малого мебельного предприятия по изготовлению корпусной мебели.

Местонахождение предприятия: Республика Хакасия, город Абакан, улица Мира 65.

Основной целью инициатора проекта является обеспечение потребностей рынка качественной мебелью по доступной цене и максимальное получение прибыли путем осуществления своей деятельности.

Концепция проекта заключается во внедрении в бизнес процесс принципа мебельного конструктора, суть которого сводится к комбинированию в структуре заказа покупателя стандартных изделий (а в случае потребности, и элементов, изготовленных по индивидуальным параметрам).

Целью реализации проекта является создание фабрики по производству корпусной мебели. К данной категории относят: столы, стеллажи, шкафы, стенки и другие виды мебели, изготовленные из отдельных жестких частей. Предусмотрено, как производство готовых мебельных изделий, изготовленных по заранее подготовленным проектам, так и производство изделий по индивидуальным параметрам заказчика, а также возможность их комбинировать.

В период реализации проекта Общество будет использовать упрощенную систему налогообложения, объект обложения «доходы-расходы», ставка 15%.

Изготовление мебели будет осуществляться в соответствии с требованием ГОСТов из материалов, соответствующих СанПиН.

Тренд с текущего года в мебельной индустрии – это мебель эконом-класса. Среди наиболее сильных конкурентов предприятия можно выделить магазины: «Мебельный базар», «Много Мебели», «Мир Мебели». Их позиции на рынке сбыта устойчивы. Однако, благодаря имеющемуся у руководства опыту и знанию местного рынка мебели, предприятие имеет возможность нивелировать возникающие риски.

Изготовление мебели по принципу мебельного конструктора позволит обеспечивать потребителей качественной мебелью по доступной цене, поскольку применение концепции мебельного конструктора способствует получению экономии за счет следующих факторов:

1. компоновка заказа из стандартных позиций изделий позволяет миновать ряд технологических этапов;
2. наличие склада готовой продукции с перечнем готовых изделий позволяет исключить ожидание изготовления изделий;
3. минимизация расходов на конечные изделия за счет отсутствия торговых точек.

Долгосрочными целями Проекта являются:

- 1) поиск наиболее выгодного направления предпринимательской деятельности при относительно малых накопительных вложениях;
- 2) наработка опыта в данном виде деятельности;
- 3) наработка своего контингента клиентов.

Наиболее важные показатели экономической эффективности реализуемого проекта приведены ниже:

Таблица 3.1 - Показатели эффективности инвестиций

№п/п	Наименование показателя	Еденица измерения	Значение показателя
1	Инвестиционные затраты	руб.	1 110 000
2	Выручка от реализации	руб.	7 854 790
3	Стоимость затрат	руб.	6 725 327
4	Чистый поток денежных средств	руб.	1 129 463
5	Срок окупаемости инвестиций	лет	0,98
6	Доходность инвестиций	коэф.	1,02
7	Рентабельность производства	коэф.	0,17

В течение периода реализации проекта отсутствуют серьезные риски, способные повлиять на эффективность указанного проекта. Возможные незначительные риски Общество предполагает нивелировать путем страхования деятельности и с использованием прочих приемов.

3.2 Маркетинговая программа ООО «МебельТорг»

Производство мебели на сегодняшний момент является перспективным и доходным делом. Маркетинговая стратегия разрабатывается на основе анализа рынка и направлена на создание конкурентных преимуществ, максимального использования потенциала предприятия и возможностей внешней среды. Составляющей частью маркетинговой стратегии является конкурентная (рыночная) стратегия.

Складывающаяся ситуация на рынке и в конкурентной среде обуславливают следующие составляющие маркетинговой стратегии.

Маркетинговый план реализации бизнес-плана состоит из следующих компонентов:

1. Ценообразование;
2. Схема взаимодействия с клиентами;

3. Реклама и иные способы продвижения продукции;
4. Методы стимулирования продаж;
5. Формирование имиджа предприятия (PR).

1. Ценообразование – важнейшая составляющая маркетингового плана.

Почти так же важны и предусмотренные методы стимулирования продаж. Расходы на эти мероприятия не считаются издержками – это, скорее, внутренние инвестиции. Однако классифицируют их именно как постоянные издержки.

Будут использованы следующие методы ценообразования:

- Метод следования за конкурентом. Смысл данного метода: пристроившись «в хвост», крупному конкуренту завоевать свою долю рынка за счет каких-нибудь дополнительных преимуществ, системой скидок;
- Реальное ценообразование учитывает также и политику скидок, и механизм корректировки цен с учетом спроса на продукцию.

Все эти методы преследуют одну цель – привлечение клиента.

2. Схема взаимодействия с клиентами.

Компания будет специализироваться на поиске клиентов на корпусную мебель. При этом организация будет стремиться постепенно расширять перечень продукции, чтобы иметь возможность предложить на рынке максимально возможный ассортимент. Для установления прочных устойчивых связей с постоянными клиентами инициатор проекта планирует делать определенные скидки крупным постоянным клиентам.

3. Реклама и иные способы продвижения продукции;

Продвижение продукции инициатора проекта будет осуществляться с помощью рекламы в СМИ и Интернета, а также использования метода «Цепной реакции», когда один клиент рекомендует компанию другому потенциальному покупателю.

Реклама почти не создаёт новых клиентов. Её задача перетянуть клиентов других компаний. Все клиенты делятся на 3 потока:

- A) Клиенты, ранее не планировавшие приобретать мебель, и

«соблазнённые» рекламой;

Б) Клиенты, перетянутые от конкурентов;

В) Клиенты, которые ушли от нас к конкурентам.

4. Методы стимулирования продаж.

- Усиление рекламной кампании;
- Предоставление скидок клиентам;
- Предоставление льгот при оплате продукции.

Значительные удобства и экономию оборотных средств обеспечивает возможность расчётов по факту производства мебели.

5. Формирование имиджа инициатора проекта (PR).

За счет предложения на рынке качественной продукции в быстрые сроки будет формироваться положительный имидж компании.

Схема реализации продукции предусматривает отсутствие торговых точек, оформление заказов осуществляются через сайт или в офисе фирмы. Отгрузка изготовленной мебели осуществляется со склада готовой продукции, который размещен в одном здании с офисом и производственными помещениями.

Оплата продукции планируется либо по факту (в случае формирования заказа из готовых изделий, имеющихся на складе), либо 30% предоплата за изделия (в случае дополнительного заказа индивидуальных элементов мебели).

Фирма планирует поддерживать на складе минимально необходимый объем готовых изделий (шкафы, тумбы и т.д.) наиболее востребованных моделей и расцветок. Дополнительные комплекты будут изготавливаться по мере необходимости.

Состояние и тенденции рынка, на котором оперирует компания, формируют предпосылки для выбора в качестве основной стратегии предприятия – стратегии роста.

Стратегия роста определяет следующие стратегические цели компании:

- увеличение объемов реализации мебели, с целью полного использования предоставляемых рынком возможностей;

- увеличение рыночной доли на рынке присутствия;
- обеспечение устойчивого развития предприятия.
- Производственная стратегия заключается в построении эффективной системы управления, внедрении проектного управления и обеспечения конкурентоспособности по качеству.

Целью стратегии является:

- снижение производственных затрат и затрат на управление;
- обеспечение соответствия предлагаемых продуктов существующим на рынке потребительским предпочтениям;

Стратегия управления персоналом направлена на обеспечение высококвалифицированными специалистами по всем направлениям деятельности и эффективное его использование для выполнения производственных задач.

Эффективность управления зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми, использования в работе с персоналом мотивирующих факторов.

При реализации стратегии и построении системы управления персоналом необходимо руководствоваться следующими принципами:

- соответствие штатной структуры решаемым производственным задачам и требованиям конкурентоспособности;
- соответствие численности сотрудников объему реализации продукции;
- эффективность использования рабочего времени;
- применение гибкой системы мотивации;
- формирование корпоративной культуры.
- Стратегия определяет следующие задачи в области управления персоналом:

- составление стандартов подразделений и рабочих мест (функциональные задачи и требования, уровень материального вознаграждения и т.д.);

- предоставление конкурентоспособной заработной платы сотрудникам;
- обеспечение приемлемого уровня текучести кадров;
- планирование повышения квалификации персонала.

Для того чтобы выделить важнейшие факторы успеха компании, необходимо провести SWOT-анализ, который позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, а также наглядно продемонстрировать возможности и указать потенциальные угрозы.

Таблица 3.2 – SWOT- анализ предприятия.

Внутренние факторы	
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Десятилетний опыт работы руководителя в сфере производства мебели; 2. Знание особенностей рынка мебели; 3. Наличие проверенных временем отношений с поставщиками сырья; 4. Гибкий подход к заказу каждого клиента; 5. Активная роль маркетинга. 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток собственных средств для финансирования проекта; 2. Существенные затраты на приобретение сырья; 3. Необходимость продвижения торговой марки.
Внешние факторы	
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкий подход к каждому клиенту; 2. Возможность маневрирования параметрами проектов; 3. Увеличение спроса на мебель эконом-класса. 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление конкуренции; 2. Падение покупательной способности потребителей; 3. Увеличение темпов инфляции; 4. Увеличение цен закупаемого сырья; 5. Зависимость от поставщиков комплектующих.

3.2. Организационно- производственный и финансовый план, риски.

Для осуществления планируемой деятельности ООО «МебельТорг» арендует помещение общей площадью 285,3 кв.м., расположенное на земельном участке площадью 1 214,85 кв.м. Здание расположено по адресу:

655009, Россия, Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Мира, д.65, и представляет собой отдельно стоящее нежилое помещение с территорией для заезда, парковки, расположенное непосредственно у оживленной дороги.

В здании планируется размещение офиса фирмы, производственного цеха и склада готовой продукции.

Существует несколько вариантов технологического процесса изготовления корпусной мебели. Их можно разделить на цепочки различной длины:

- полный технологический процесс – от изготовления материала для корпусной основы (ЛДСП, МДФ, мебельного щита) до готового изделия. Это оптимальный вариант для массового и серийного производства, позволяющий значительно снизить себестоимость материалов, но очень затратный с точки зрения малого бизнеса;
- средний – изготовление мебели, где сырьем выступают готовые листы ЛДСП, ДВП, МДФ – по сути, только раскрой и сборка;
- короткий (только сборка) – производство корпусной мебели осуществляется из уже раскроенных на заказ полотен ЛДСП, МДФ. Это наиболее популярный вариант для начала малого бизнеса «с нуля», который предусматривает работу под конкретный заказ без покупки дорогого оборудования. Затем, после наработки соответствующей клиентской базы и получения серийных заказов можно задумываться и о приобретении собственных раскроечных и кромкооблицовочных станков, чтобы «удлинить» цепочку технологического процесса и расширить производство. Этим и объясняется легкость входа в бизнес по производству мебели – по сути, его можно спланировать в любой последовательности производственного цикла.

Технология изготовления любой корпусной мебели подразделяется на пять основных этапов:

1. Составление проекта готового изделия в 3Д;
2. Раскрой необходимых материалов под детали будущей мебели;

3. Высверливание гнезд для креплений;
4. Облицовка обрезных кромок (шпоном, пленкой-ПВХ);
5. Сборка готового изделия.

Детальное описание технологического процесса зависит от автоматизации производства и процентного соотношения использования ручного и механизированного труда. Наиболее прогрессивным (и, соответственно, дорогостоящим), считается производство, оборудованное автоматизированными станками (ЧПУ). Оператору нужно лишь внести размерные данные в специальную компьютерную программу, сконструировать желаемое изделие и дать команду «старт».

ЧПУ-станок буквально за несколько минут вырежет из четко зафиксированных материалов необходимые стенки и перегородки будущей корпусной мебели, просверлит отверстия согласно плану развертки. Останется только облицевать края и собрать готовую мебель. Но такие линии выгодно покупать при наличии постоянных серийных заказов. Перенастраивать же станок под каждый предмет мебели по индивидуальному заказу не имеет смысла. Поэтому наиболее приемлемым вариантом является «золотую середину» - работа полуавтоматической линии из нескольких станков с частичным использованием ручного труда.

Корпусную мебель можно производить из ЛДСП, МДФ. Для удешевления производства и конечной стоимости продукта, компании нередко комбинируют эти материалы, например, заменяя дорогостоящий мебельный щит на пристенном участке и перегородках на ЛДСП или ламинированные ДВП.

Наиболее простой вариант для начала производства – изготавливать мебель из двухсторонних ламинированных древесностружечных плит (ЛДСП). Данный вариант выглядит привлекательно в силу ряда причин.

Во-первых, с поставками такого сырья никогда не возникнет проблем – ЛДСП выпускают в достаточном количестве как отечественные, так и импортные производители.

Во-вторых, по той же причине (широкое предложение) можно договориться про выгодные условия поставки (с отсрочкой платежа, скидки при больших партиях и т.д.).

В-третьих, применение ЛДСП значительно удешевляет производство, поскольку сокращает один этап – облицовку шпоном или ламинатом при изготовлении мебели, что требует дополнительных инвестиций и имеет смысл только при больших объемах производства.

Для выбора сырья необходимо руководствоваться следующими показателями:

- толщина плит ЛДСП (16-18 мм для внешних стен и 12 – для внутренних перегородок);
- плотность – соответствие ГОСТу 10632-89;
- класс эмиссии по 16371-93 – E1.

Для задних стенок мебели можно использовать ДВП (ГОСТ 4598-86).

Кратко технологию производства корпусной мебели можно описать следующим образом:

1) После разработки и утверждения заказчиком эскиза, создается модель будущего изделия с помощью компьютерной программы, которую можно установить на обычный ноутбук.

Например:

- Cutting – программа для выбора оптимального раскроя листов ЛДСП, МДФ с наименьшими потерями;
- PRO 100 – программа для визуализации эскиза модели в 3D, составления дизайна, конструирования и расчета необходимых материалов, деталей и фурнитуры для сборки.

Но производители автоматических и полуавтоматических станков предлагают и другие виды программ, уже установленных на их оборудовании, например, «UCAN CAM V9», «ArtCAM» и т.д;

2) Плита материала, из которого будет изготовлено изделие, фиксируется на станке, распиливается на отдельные детали в соответствии с картами раскроя.

Если изготавливается мебель из ДВП – на этом подготовительные работы и заканчиваются – детали поступают на сборку. Если же речь идет о мебели из ЛДСП – черновые заготовки подвергаются обязательной механической обработке распиленных краев;

3) Детали мебели из ЛДСП поступают на кромкооблицовочный станок, где с помощью клея и прижимного пресса срезы плит облицовываются ламинированной кромкой, ПВХ-пленкой, меламином или другими кромочными материалами;

4) В зависимости от комплектации станка, отверстия для крепежей проделываются:

- полуавтоматически – на присадочных станках;
- вручную, с помощью перфораторов и электродрелей, с использованием чертежей со схемами присадки

5) После присадки отверстий, изделие шлифуют по краям, чтобы загладить, снять свесы кромочного материала по высоте и длине и отправляют на сборку;

6) Контрольная сборка с применением ручного инструмента помогает выявить недочеты и нестыковки и устранить их в готовом изделии. После чего, мебель разбирается (при необходимости), упаковывается и отправляется на склад готовой продукции.

Как уже упоминалось: производственный цех, склад готовой продукции и офис фирмы будет располагаться в одном здании общей площадью 185,3 кв.м., представляющее собой отдельно стоящее нежилое помещение с территорией для заезда, парковки, расположенное непосредственно у оживленной дороги.

Для производства изделий будет использоваться следующее оборудование:

1. Форматно-раскроечный станок Altendorf (Германия) с ручной подачей материалов;
2. Кромкооблицовочный станок Hebrock (Германия), для облицовки прямолинейных кромок, вогнутых и выпуклых элементов;
3. Сверлильно-присадочный станок GF-21 (Китай), для нанесения глухих и открытых отверстий под фурнитуру, петли, шканты.

Помимо основного оборудования для производственного процесса требуются: шлифовальная машинка; шуруповёрты; перфоратор; режущие инструменты (фрезы, сверла, ножи).

Все необходимое оборудование (общей стоимостью 1 810 000,00 руб.) предоставляет в безвозмездное пользование фирме один из учредителей Общества – Учредитель 1.

Производство корпусной мебели регулируется следующими нормами:

- ГОСТ 16371-93: Мебель. Общие технические условия.
- ГОСТ 19882-91: Мебель корпусная. Методы испытаний на устойчивость, прочность и деформируемость;
- ГОСТ 28105-89: Мебель корпусная и столы. Методы испытаний выдвижных ящиков и полужащиков;
- ГОСТ 13025.1-85: Мебель бытовая. Функциональные размеры отделений для хранения;
- ГОСТ 28136-89: Мебель корпусная настенная. Методы испытания на прочность;
- ГОСТ 26800.4-86: Мебель для административных помещений. Функциональные размеры отделений шкафов.
- При изготовлении мебели инициатор проекта планирует приобретать материалы у следующих поставщиков:
 - ООО «М- Профиль» - ЛДСП, матрасы;
 - ООО «Мебель Комплект» - ЛДСП, ДВП, фурнитура, столешницы;
 - ООО «Прогресс» - мебельные комплектующие, фурнитура, акриловые панели, алюминиевый профиль для изготовления шкафов;
 - ООО «Трио» - готовые фасадные части из МДФ и акрила
 - ООО «Классика Зеркал» – стеклянные панели, зеркала;
 - ИП Ефименко – мойки, мебельный клей;

Оператор проекта: Общество с ограниченной ответственностью «МебельТорг».

Во главе Общества стоит директор, осуществляющий текущее руководство компанией. Директор подотчетен общему собранию учредителей ООО, принимающему решение по основным вопросам руководства Обществом, оговоренных Уставом Общества с ограниченной ответственностью.

Реализация проекта предполагает создание 8 рабочих мест. Штатное расписание по проекту представлено в нижеприведенной таблице.

Таблица 3.3 - Штатное расписание.

Профессия, должность	Кол-во штатных единиц	ФОТ	ПФР, ФСС	Итого зарплата с налогами
Директор	1	30 000	9 270	39 270
Менеджер по приему заказов	1	20 000	6 180	26 180
Мебельщик- многостаночник	4	25 000	7 725	32 725
Разнорабочий	1	12 500	3 862	16 362
Итого:	8	87 000	27 037,5 0	114 537,50

Организационный план реализации Проекта предусматривает осуществление следующих мероприятий:

Сентябрь 2018 г.:

- создание сайта фирмы;
- изготовление каталогов;
- изготовление баннера;
- оборудование офиса фирмы мебелью и оргтехникой.

Октябрь 2018 г.:

- аренда производственного помещения;
- установка и наладка технологического оборудования.

Ноябрь 2018 г.:

- поле получения гранта приобретение материалов, комплектующих для поддержания ассортимента;
- изготовление стандартных позиций для склада готовой продукции.

Ассортимент производимой продукции предусматривает продажу таких изделий, как стеллажи, шкафы, шкафы-купе, столы, тумбы, а также мебельных комплектующих, фурнитуры и т.п.

Подробный план реализации продукции представлен в нижеприведенной таблице:

Для реализации проекта создания фабрики по производству мебели требуются денежные средства в размере 1 110 000,00 руб.

Данные денежные средства планируется направить на следующие цели:

Таблица 3.4 - Инвестиции в реализацию проекта

№ п/п	Наименование вложений	Стоимость, руб.
1	Оборудование, в т. ч. доставка и монтаж.	0
2	Организационные расходы, в т. ч. изготовление печати, услуги нотариуса	12 000
3	Капитальный ремонт помещения	0
4	Расходы нулевого периода	1 098 000
	Итого	1 110 000

Под расходами нулевого периода подразумеваются затраты организации на:

- закупку материалов для изготовления мебели в сумме 1 000 000,00 руб.;
- программное обеспечение «Базис-Мебельщик» - 50 000,00 руб.;
- приобретение контрольно-кассовой машины – 16 000,00 руб.;
- приобретение мебели и оргтехники для оборудования офиса в сумме 32 000,00 руб.

Для финансирования проекта будут задействованы следующие источники,

представленные в таблице 3.5:

Таблица 3.5. Источники финансирования проекта

№п/п	Наименование источников	Стоимость, руб.
1	Собственные средства	510 000
2	Заемные средства	0
3	Привлеченные инвестиции	0
4	Иные источники (грант)	600 000
Итого:		1 110 000

В период реализации проекта организация планирует применять Упрощенную систему налогообложения (УСН) с объектом налогообложения «Доходы, уменьшенные на величину расходов», ставка налогообложения 15%.

Размер страховых взносов на наемных работников составляет 30,9% от фонда оплаты труда, в том числе:

- 22 % - ПФР;
- 5,1% - ФФОМС;
- 2,9% - ФСС;
- 0,9% ФСС (НС).

Объектом обложения страховыми взносами для плательщиков признаются выплаты и иные вознаграждения, начисляемые плательщиками страховых взносов в пользу физических лиц по трудовым договорам, предметом которых является выполнение работ, оказание услуг.

С доходов в пользу работников будет уплачиваться НДФЛ по ставке 13%.

В настоящем бизнес-плане рассматриваемый период реализации проекта принят равным 12 месяцам.

В целях определения финансовой состоятельности проекта целесообразным является построение Отчета о движении денежных средств (Кэш-Фло).

Отчёт о движении денежных средств — это отчёт компании об источниках

денежных средств и их использовании в отчётном периоде, прямо или косвенно отражая денежные поступления компании с классификацией по основным источникам и ее денежные выплаты с классификацией по основным направлениям использования в течение периода. Отчёт даёт общую картину производственных результатов, краткосрочной ликвидности, долгосрочной кредитоспособности и позволяет с большей лёгкостью провести финансовый анализ компании.

Отчет о движении денежных средств по Проекту представлен в Приложении 1 к настоящему бизнес-плану.

Анализ Отчета о движении денежных средств показывает, что деятельность компании является прибыльной, на протяжении периода планирование затраты по проекту уравновешены источниками их финансирования, исходящий остаток денежных средств является неотрицательным.

Таким образом, можно говорить о финансовой устойчивости проекта в период прогнозирования.

Нами оценивается вероятность возникновения рисков при реализации проекта, а также устойчивость проекта по отношению к рискам, отнесенным к категории вероятных.

Указанный проект является очень конкурентным и жизнеспособным. В перспективе инвестор предполагает получать стабильную прибыль от реализации проекта. К сильным сторонам проекта и его конкурентным преимуществам можно отнести:

- применение современного высокотехнологичного оборудования; использование новой схемы взаимодействия с покупателями, почти не используемой сегодня на рынке г. Абакан;
- наличие большого опыта в сфере производства мебели и устойчивых деловых связей с поставщиками;
- приемлемая цена реализации продукции;
- высокое качество реализуемой продукции.

Но в тоже время для работы проекта имеются определенные риски, которые также необходимо отразить в настоящем проекте. Все риски, которые могут возникнуть у инвестора при реализации указанного проекта можно условно подразделить на следующие группы:

1. Технологические (производственные);
2. Организационные;
3. Финансовые;
4. Политические.

Под технологическими рисками инвестор подразумевает перебои с поставками материалов. Предупредить указанные риски можно, установив прочные партнерские отношения с несколькими поставщиками.

Под организационными рисками инвестор подразумевает возможные сложности с набором квалифицированного персонала, которые могут возникнуть у предпринимателя в будущем. Предупредить и минимизировать указанные риски можно, воспользовавшись услугами профессиональных кадровых агентств. Под финансовыми рисками инвестор подразумевает возможное увеличение налоговой нагрузки. Предупредить и минимизировать указанные риски можно, увеличив стоимость продукции.

Под политическими рисками инвестор подразумевает возможную смену политического режима и дестабилизацию в стране. Предупредить и минимизировать указанные риски инвестор возможности не имеет.

Определить в какую стоимость обойдется возможное предупреждение, и минимизация рисков не представляется возможным в связи с множеством факторов и рисков, могущих повлиять на начинаемый бизнес.

Эффективность инвестиционного проекта рассматривается как категория, отражающая соответствие инвестиционного проекта целям и интересам его участников. Для разных участников проекта его эффективность может быть различной.

Для быстрого определения экономической эффективности реализации проекта можно использовать следующие показатели:

- срок окупаемости инвестиций – дает оценку того, через какой период времени инвестиционные затраты окупятся и начнут приносить прибыль;
- доходность инвестиций – оценивает рентабельность инвестиций, то есть сколько приходится прибыли на каждый рубль вложенных средств; рентабельность – показывает сколько приходится прибыли на каждый рубль затрат.

На основании данных Таблицы Отчета о движении денежных средств (Кэш-Фло), представленной в Приложении 1 к настоящему бизнес плану, можно рассчитать вышеназванные показатели эффективности инвестиций, представленных в Таблице, приведенной в Приложении 2.

Таблица 3.6. Показатели эффективности проекта

№п/п	Наименование	Единица измерения	Первый год проекта
1	Инвестиционные затраты	руб.	1 110 000
2	Выручка от реализации	руб.	7 854 790
3	Стоимость затрат	руб.	6 725 327
4	Чистый поток денежных средств	руб.	1 129 463
5	Срок окупаемости инвестиций	лет	0,98
6	Доходность инвестиций	коэф.	1,02
7	Рентабельность производства	коэф.	0,17

Согласно полученных данных период окупаемости Проекта составляет 0,98 года, коэффициент доходности инвестиций составляет 1,02; рентабельность составила 0,17 или 17 %.

Таким образом, можно с уверенностью констатировать, что данный Проект в перспективе является финансово устойчивым и экономически эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе, выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты бизнес-планирования и особенности составления бизнес-плана.

Отличительной чертой предпринимательства в настоящее время является постепенный, но уверенный переход от нецивилизованных форм бизнеса к современным международным формам с использованием методов и средств бизнес-планирования. Поэтому для предпринимателей целесообразно применять подходы к управлению бизнес-планами, что позволяет достичь не только результатов требуемого качества, но и экономии средств, времени и ресурсов, а также снизить риски и повысить надежность. Потому, что бизнес-планирование стремится к максимальной эффективности использования средств, вложенных в реализацию данной бизнес-идеи, и обеспечению желаемого уровня деловой активности фирмы.

В первой части выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы бизнес-плана, а именно:

- сущность и содержание;
- структура;
- особенности планирования в сфере изготовления мебели.

Также в данной части были проанализированы составные разделы бизнес-плана, изучены основные экономические показатели бизнес-плана.

Во второй части был проведен анализ условий для реализации бизнес-идеи на открытие предприятия по изготовлению корпусной мебели:

- проанализирован рынок сбыта;
- исследованы конкуренты мебельного рынка;
- проведено исследование в виде открытого опроса на предмет изучения покупательской способности;
- проанализированы полученные результаты опроса;

В третьей части был разработан бизнес-проект ООО «МебельТорг»:

- составлен ожидаемый прогноз продаж мебели;

- составлены маркетинговый, финансовый и производственный планы;

Была проведена оценка экономической эффективности ООО «МебельТорг», по результатам которой:

- простой срок окупаемости данного бизнес-плана составил 10 месяцев;
- рентабельность предприятия – 17%,
- средний показатель рентабельности инвестиций – 102%
- исследованы риски, связанные с реализацией бизнес-плана и предложены

меры по их предотвращению.

При проведении предварительного анализа можно сделать вывод о том, что открытие малого предприятия по изготовлению корпусной мебели является мало

затратным бизнесом, на него оказывают влияние рыночные, конкурентные, ценовые и другие факторы, но поскольку все показатели рентабельности достаточно высоки – это свидетельствует о результативной деятельности фирмы и характеризует эффективность вложений, связанных с реализацией данного бизнес-плана. В дальнейшем финансовая прочность ООО «МебельТорг» возрастет, так как прогнозируется увеличение ежегодного объема предоставляемых услуг.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ИП – индивидуальный предприниматель;

УСН – упрощённая система налогообложения;
ЛДСП – ламинированная древесно-стружечная плита;
ООО – общество с ограниченной ответственностью;
МДФ – древесноволокнистая плита средней плотности;
ПФР – пенсионный фонд России;
ФФОМС - федеральный фонд обязательного медицинского страхования;
ФСС – федеральная служба страхования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Буров, В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.
2. Волков, А. С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. – М.: ИЦ РИОР, ИНФРА–М, 2015. - 81 с.
3. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА–М, 2014. – 248 с.
4. Горемыкин В. А. Бизнес-план: Методика разработки. – 5 изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2016. – 592с.
5. Грачев Ю. Н., Игнатьева И. П. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению, 2016. – 356 с.
6. Джакубова, Т. Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 96 с.
7. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2014. – 432 с.
8. Золотухин, О. И. Бизнес-планирование: Учебное пособие / О.И. Золотухин. – СПб.: ГУАП, 2015. – 84 с.
9. Лещенко, М. И. Анализ финансового состояния и бизнес-план торговой организации потребительской кооперации: Учебное пособие / М.И. Лещенко. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 288 с.
10. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. – М.: Форум, 2014. – 176 с.
11. Лосев, В. Как составить бизнес-план. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей / В. Лосев. – М.: Вильямс, 2013. – 208 с.
12. Любанова, Т. П. Бизнес-план. Опыт, проблемы. Учебно-практическое пособие. / Т.П. Любанова. – М.: Приор, 2015. – 96 с.
13. Максютлов, А. А. Бизнес-план предприятия: финансовый бюджет. Учебно-практическое пособие / А.А. Максютлов. – М.: Приор, 2003. – 96 с.
14. Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В. А.

Морошкин. – М.: Форум, 2015. – 288 с.

15. Немети, Л. Стратегии выхода из бизнеса: планирование выхода, опционы, увеличение стоимости бизнеса, управление сделками для владельцев бизнеса / Л. Немети. – М.: Инфотропик Медиа, 2014. – 272 с.

16. Орлова П. И. Бизнес-планирование: Учебник / П.И. Орлова; под ред.к.э.н. М. И. Глухой. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014 – 284 с.

17. Орлова, Е. Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок / Е. Р. Орлова. – М.: Омега–Л, 2015. – 168 с.

18. Пейли, Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год / Н. Пейли. – М.: Эксмо, 2016. – 416 с.

19. Петров, К.Н. Как разработать бизнес-план: Практическое пособие с примерами и шаблонами / К. Н. Петров. – М.: Вильямс И.Д., 2014. – 384 с.

20. Петухова, С. В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие / С. В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2013. – 171 с.

21. Попов В. М. Бизнес-планирование: учебник / под ред. Ляпунова С. И. и Мелодика С. Г. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 816 с.: ил.

22. Попов В. М. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учеб. Пособие. – 4-е изд., перераб и доп. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 467 с.

23. Потапов, С. Как преодолеть экономический спад План выживания бизнеса / С. Потапов. – М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 208 с.

24. Розин, М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 346 с.

25. Романова, М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2014. - 240 с.

26. Сатаев, А.М. Азбука бизнес-планирования: Учебное пособие / А.М. Сатаев. – М.: Юриспруденция, 2013. – 128 с.

27. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. – М.: Ось–89, 2015. – 128 с.

28. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2015. – 352 с.

29. Ушаков И. И. Бизнес- план. – СПб.: Питер, 2016. – 224с.: ил. – (Серия «Практика менеджмента»).

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
и.о. зав. кафедрой ЭиМ
Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« 14 » 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

код – наименование направления

Разработка и обоснование бизнес-плана для организации малого
предприятия по изготовлению мебели

тема

Руководитель

Т.Н. Плотникова
подпись, дата должность, ученая степень

Т. Н. Плотникова
инициалы, фамилия

Выпускник

О.Ф. Гладкович
подпись, дата

О. Ф. Гладкович
инициалы, фамилия

Абакан 2018