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

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

«____» _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 –Менеджмент
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта создания пеллетного производства на базе ИП «Амелько»

Руководитель _____ ст. преподаватель М.И. Элияшева

Консультант _____ канд. экон. наук, доцент С.Л.Улина
кафедры менеджмента

Выпускник _____ Е.В. Бутырская

Красноярск 2018

Содержание

Введение 3

1 Теоретические основы проектного управления 5

1.1 Определение и сущность проекта 5

1.2 Основные этапы разработки и реализации проектов 11

1.3 Сущность и характеристики управления проектами 18

2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия на примере 25

ИП «Амелько» 25

2.1 Организационно-управленческая и экономическая характеристика деятельности ИП «Амелько» 25

2.2 Анализ микро и макросреды ИП «Амелько» 33

2.3 Обоснование Актуальности проекта создания пеллетного производства на базе ИП «Амелько» 42

3 Разработка проекта пеллетного производства на примере ИП 50

«Амелько» 50

3.1 Описания проекта создания пеллетного производства 50

3.2 Разработка календарного плана проекта пеллетного производства 57

3.3 Экономическое обоснование проекта создания пеллетного производства 66

Заключение 74

Список использованных источников 76

Введение

Современный этап развития общества характеризуется быстрыми изменениями, которые происходят в разных областях деятельности человека. На сегодняшний момент успех, как страны, отрасли, предприятия так и каждогочеловека, имеет высокую зависимость от способности быстроприспосабливаться к изменениям и быстро растущим требованиям, которыепроисходят во внешней среде. В данных условиях, старых методов управлениястановится недостаточно, что эффективно планировать и реализовывать своюдеятельность. Всем вышесказанным можно объяснить возникновение иширокое распространение, в том числе и в России, новых, методов управления,которые уже доказали свою эффективность. К таким методам управления,относится проектное управление.

Использование проектного управления дает возможность разумно и эффективно объединить разнообразные современные методы управления итехнологии с целью создания нового инструмента, который можно будетуспешно применить на всех этапах осуществления любого коммерческогопроекта для достижения максимального позитивного эффекта за короткийпромежуток времени.

Проектное управление уже стало методологией, которую выбираютпредприятия в разных отраслях, как наиболее оптимальную из всехсуществующих техник управления. Проекты - это вид деятельности, которыйприсущ для разнообразных областей деятельности.

На протяжении последних десяти лет большое количество крупных предприятий принимает использование методов проектного менеджмента, какофициальную политику управления компанией. Управление проектами, какуправление изменениями, в современное время является быстроразвивающимся направлением теории управления, результаты исследований вкоторой находят широкое применение на практике, что и определяетактуальность выбранной темы дипломной работы.

Цель работы – разработка проекта открытия пеллетного производства.

Объектом исследования данной работы является ИП «Амелько», предметом – внедрение проекта в деятельность предприятия.

Цель работы реализуется в поставленных задачах:

- изучение теоретических аспектов управления проектами;

- представление организационно-экономической характеристики деятельности предприятия;

- разработка проекта открытия магазина обуви.

В виде методической основы исследования были использованы законодательные акты и нормативные документы, регулирующие проектнуюдеятельность организаций, специальная научная и учебная литература,публикации в периодической печати, зарубежные публикации, материалы,размещенные в сети Интернет.Структура работы включает: введение, три главы, заключение и списоклитературы.

1 Теоретические основы проектного управления

1.1 Определение и сущность проекта

На протяжении всей истории развития человеческой цивилизации происходит осуществление проектов. Фактически история человечества может быть рассмотрена через призму проектов, которые были реализованы в ту или иную эпоху. Например, Египетские пирамиды, Великая Китайская стена, Тадж-Махал, Кёльнский собор, собор Святого Петра и многие другие сооружения, потрясающие воображение и сегодня, спустя сотни и тысячи лет после их завершения, всё это яркие примеры концентрации духовных и интеллектуальных усилий при реализации великих проектов прошлого.

Чтобы чётко сформулировать понятие проекта как объекта управления, необходимо привести характерные признаки, которые делают различные виды деятельности проектами:

1) признак изменений. Целенаправленный перевод из существующего в желаемое состояние. На стадии первоначального определения проекта существенной является концентрация внимания в большей степени на рыночной потребности и степени ее удовлетворения, чем на решениях относительно вида окончательного продукта (следует иметь в виду, что в процессе разработки появятся альтернативные решения). Последовательность решений должна быть такой: -чего следует достичь; -как это перевести в практическую плоскость; -какие из альтернатив самые многообещающие;

2) признак ограниченной конечной цели. Проекты нацелены на получение определенных результатов. Поскольку окончательный успех определяется на рынке, то и цели должны быть определены рыночной потребностью. Продукт, в свою очередь, должен быть определен по своей эффективности, цене и дате появления. Все эти характеристики взаимозависимы, и, следовательно, требуется определенная итеративная процедура уточнения цели. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей. Например, основной целью проекта, связанного с компьютерным программным

обеспечением, может быть разработка информационной системы управления предприятием. Промежуточными целями (подцелями) могут быть разработка базы данных, разработка математического и программного обеспечения, тестирование системы. В разработке базы данных, в свою очередь, также могут быть выделены цели более низкого уровня - разработка логической структуры базы данных, реализация базы данных с помощью СУБД, загрузка данных и так далее;

3) признак ограниченной продолжительности. Проекты выполняются в течение конечного периода времени (есть более или менее четко выраженные начало и конец). Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время;

4) признак ограниченности бюджета. Особое внимание должно быть уделено тому, какого технического уровня продукта потребует данный рыночный сегмент с наибольшей вероятностью. Избыточность параметров наверняка увеличит затраты на НИОКР и производство, а также время разработки и, следовательно, снизит прибыльность;

5) признак ограниченности требуемых ресурсов. Одной из трудностей управления НИОКР является эффективное распределение ресурсов. Это объясняется следующими причинами:

- необходимо, чтобы общая величина ресурсов в сфере НИОКР была относительно стабильной во времени;

- ресурсы инвестируются либо в оборудование, имеющее фиксированную стоимость (вне зависимости от того, используются оно или нет), либо в оплату труда персонала; и то и другое - специфические и взаимонезаменяемые ресурсы;

- каждый проект требует различной комбинации этих ресурсов, причем из-за неопределенности в проектах точное заблаговременное распределение ресурсов невозможно. По мере продвижения проекта от прикладной НИР к ОКР он претерпевает изменения, в том числе и в методах управления;

6) признак новизны для предприятия, которое реализует проект и для рынка предполагаемого спроса на создаваемый в проекте продукт (услугу);

7) признак "комплексности".Большое число факторов прямо или косвенно влияющих на прогресс и результаты проекта;

8) признак правового и организационного обеспечения. Специфическая организационная структура на время реализации проекта;

9) признак разграничения с другими проектами предприятия.

С учетом приведенных признаков проекта можно сформулировать общее определение этого понятия.

Проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых определяет завершение проекта, с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств и ресурсов и к организационной структуре.

Жизнеспособность проекта в максимальной мере зависит от того, насколько точно представлено описание окружения проекта с позиции его взаимодействия с проектом.

Окружение проекта — это факторы влияния на его подготовку и реализацию [13].

Внешние факторы делятся на политические, экономические, общественные, правовые, научно-технические, культурные и природные.

К политическим факторам относятся политическая стабильность, поддержка проекта государственными учреждениями, уровень преступности, межгосударственные отношения [6].

К экономическим - структура внутреннего валового продукта, уровень налогообложения, страховые гарантии, условия регулирования цен, уровень инфляции, стабильность национальной валюты, развитость банковской системы, состояние рынков, степень свободы предпринимательства и т.п.

К общественным - условия и уровень жизни, уровень образования, свобода передвижения, социальные гарантии и льготы, развитость системы здравоохранения, свобода слова, местное самоуправление и т.п. [14].

К правовым - стабильность законодательства, права человека, права собственности, права предпринимательства и т.п.

Кнаучно-техническим - уровень развития фундаментальных и прикладных наук, уровень информационных и промышленных технологий, уровень развития энергетики, транспорта, связи и коммуникаций и т.п.[5].

К культурным факторам относятся уровень образованности, исторически-культурные традиции, религиозность и т.п.

К природным - климатические условия, наличие природных ресурсов, требования к защите окружающей среды и т.п.

К внутренним принадлежат факторы, связанные с организацией проекта. Организация проекта является распределением прав, ответственности и обязанностей между участниками проекта.

В процессе реализации проекта, меняется окружение проекта, происходят изменения в направлении влияния факторов на проект, такие изменения могут быть как позитивными, так и негативными.

В зависимости от типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций. С целью выявления состава участников проекта, построения его функциональной и организационной структур необходимо на стадии разработки концепции определить [11]:

- предметную область - цели, задачи, работы и основные результаты, все что необходимо сделать для осуществления проекта с учетом всех ограничений;

- отношения собственности, которая используется в процессе реализации проекта (что сколько стоит и кому принадлежит?);

-основные идеи осуществления проекта (как сделать?);

- основные активные участники проекта (кто будет делать?);

- основные пассивные участники проекта (кого касается проект?);

- определить мотивацию участников проекта; - оценить возможные риски в нехватке участников проекта.

Ответив на эти вопросы можно определить участников проекта, их цели, мотивации, отношения и на основе этого принять обоснованные решения по организации и управлению проектом.

Рассмотрим основных участников проекта [7]:

- инвестор;
- инициатор проекта;
- руководитель проекта;
- заказчик;
- команда проекта.

Инвестор - участник проекта, который осуществляет финансирование проекта и заинтересован в достижении установленных финансовых результатов. Заказчик и инвестор вступают в контрактные отношения, но основе, которых инвестор производит расчеты с участниками проекта по мере выполнения работ по проекту.

Инициатор - сторона, которая создала основную идею проекта, и инициативу его реализации. Инициатором проекта может быть любой будущий участник проекта, но деловая инициатива реализации проекта исходит от существующего заказчика[1].

Руководителем проекта (проект-менеджер) выступает участник проекта, которому делегированы права по управлению проектной деятельностью для достижения установленных целей проекта. Руководитель проекта несет ответственность перед заказчиком и инвестором за достижение установленных целей. Иногда при выполнении широкомасштабных и сложных проектов обязанности руководителя проекта выполняет специально привлеченная компания, однако, в качестве полноценного руководителя проекта всегда выступает одни человек[20].

Заказчик - субъект деятельности, который заинтересован в достижении цели и результатов проекта.

Заказчик определяет рамки и основные требования проекта, гарантирует и обеспечивает финансирование проекта, несет ответственность за результаты проекта, заключает контракты с другими участниками [9].

Команда проекта - специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей [8].

Для успешной реализации проекта, важно собрать хорошую команду специалистов, определить для каждого область ответственности, грамотно распределить полномочия и нагрузку.

Важным является документальное сопровождение проекта. К основным документам проекта относятся [3]:

- официальной авторизацией проекта выступает Устав проекта;
- описание содержания проекта. В данном документе представляется описание работ, которые необходимо произвести, поставки,

которые надо выполнить;

- план управления проектом. В данном документе отображается то, как работы будут выполняться.

По своей натуре проекты многообразны. Они могут кардинально отличаться по разным характеристикам:

- предметной области;
- составу и структуре проекта;
- по основным сферам деятельности;
- по продолжительности осуществления проекта;
- по размерам бюджета, количеству участников и степени влияния на окружающий мир.

Процесс разработки и осуществления проекта - от первоначальной идеи до эксплуатации - можно представить в виде цикла, который состоит из трех фаз: прединвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной. При этом, каждая из этих фаз, в свою очередь, подразделяется на этапы, при этом,

некоторые из них включают такие виды деятельности, как проектирование, консультирование и производство.

1.2 Основные этапы разработки и реализации проектов

В широком смысле процесс разработки проекта можно рассматривать как деятельность по анализу, планированию и подготовке мероприятий с целью достижения определенного результата посредством задействования ограниченного числа ресурсов.

Независимо от сложности и объёма работ, необходимых для реализации проекта, он проходит в своём развитии определённые состояния, которые трактуются как фазы проекта.В зависимости от специфики работ по проекту и его сферы деятельности, стадии жизненного цикла проекта могут носить различных характер. Но, несмотря на, порой, колоссальные различия проектов, у каждого три основных стадии:

- начальная стадия;
- стадия реализации проекта;
- стадия завершения работ по проекту.

Начальной стадией процесса разработки проекта является процесс инициации, первым этапом которого является разработка концепции проекта. Она представляет собой предварительный план внедрения бизнес-идеи проекта. Концепция — это то, что представляется потенциальному инвестору или другим заинтересованным лицам с целью первичной оценки перспективности этого бизнес-предложения. Целью оценки является отбор из нескольких альтернативных проектов наиболее перспективных [33]. На этапе инициации осуществляется также четкое определение целей и задач проекта, только при таких условиях возможен следующий шаг - формирование основных характеристик проекта. К таким характеристикам можно отнести:

- наличие альтернативных технических решений; - спрос на

продукцию проекта;

- длительность проекта;
- оценка уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию (услугу) проекта;
- сложность проекта;
- инвестиционный климат в регионе реализации проекта;
- соотношение расходов и результата проекта.

Далее на этапе инициации осуществляется сбор первичной информации, её анализ и подготовка аргументированного вывода об осуществимости потенциального проекта, обосновывается необходимость в ресурсах и времени для его осуществления, определяется эффективность рассматриваемого проекта, а также рассматриваются альтернативные варианты.Итогом процесса инициации является принятие решения о финансировании проекта, готовится детальное обоснование его целесообразности и выполнимости с указанием тех компонентов проекта, которые обеспечат максимальную прибыль. Решение принимается в пользу наиболее эффективного варианта. Подробно изучается экономическая эффективность проекта, происходит анализ факторов неопределенности и рисков. Следующий шаг – планирование проекта. Планирование – это наиболее широкая часть разработки проекта, так как необходимо полностью спланировать деятельность, и определить все методы и средства, которыми команда проекта будет пользоваться для достижения целей. На стадии планирования осуществляется ряд процессов [24]:

1) описывается состав и объём работ по проекту;
2) определяется длительность выполнения работ - планирование сроков проекта, составление графика выполнения работ. Обычно результатом этого этапа планирования является календарный план — это проектно-технологические документы, устанавливающие полный перечень работ проекта, их последовательность, взаимосвязь, сроки выполнения, продолжительность, исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ;

3) определение потребности в ресурсах – определение необходимого для реализации проекта набора и объёма продукции. На этом же этапе определяется потребность в человеческих ресурсах и формируется проектная команда. Создание проектной команды имеет в себе чёткую цель, в соответствии с которой и собирается проектная команда, после окончания проекта эта группа расформировывается. Команда проекта – этогруппа сотрудников, работающих над реализацией проекта и находящихся в непосредственном подчинении менеджера (руководителя) проекта. Можно выделить два основных подхода к формированию команды проекта. Согласно первому из них ведущие участники проекта, а именно заказчик и подрядчик проекта, формируют собственные группы, которыми руководят менеджеры проекта, со стороны заказчика и со стороны подрядчика. Эти руководители, в свою очередь, находятся в подчинении одного проектного менеджера. Второй подход к формированию проектной команды подразумевает создание единой команды, возглавляемой проектным менеджером. В неё входят представители всех участников проекта в соответствии с установленным рассредоточением зон ответственности [12]. Организация деятельности проектной команды характеризуется четким разделением и утверждением прав и обязанностей каждого члена команды и координация деятельности таким образом, чтобы итогом взаимодействия оказалась конечная цель проекта. Специфика управления командой заключается в том, что она не является обычной организацией, соответствующая организационная форма должна быть выбрана исходя из целей, задач и работ по выполнению конкретного проекта. В целом, подходы к управлению проектами относятся к гибким и адаптивным. Их характерными чертами являются отсутствие подробного распределения компетенций по видам работ, невысокая иерархичность управления, децентрализация принятия решений, персональная ответственность каждого участника группы за результаты деятельности.

В настоящее время наиболее распространённым является такой подход к управлению командой проекта, во главе угла, в котором стоит повышение

индивидуальной мотивации персонала, а также учёт личных мотивационных установок персонала. Иными словами, руководитель ориентируется на своих сотрудников, рассматривая при этом затраты на человека как активы компании, которые надо правильно использовать для достижения оптимального результата и грамотного выполнения членом команды своей проектной роли. Основными задачами, стоящими при управлении персоналом проектной команды можно назвать следующие: - формирование и установление политики в области подбора и управления персоналом;- планирование набора персонала (количество человек, необходимая квалификация, и т.п.);- отбор и оценка персонала;- повышение квалификации и переподготовка персонала команды проекта;- управление карьерой;- эффективная организация работ, обеспечение достойных условий труда;- управление заработной платой и расходами на персонал. Следует отметить, что эффективное управление персоналом считается наиболее важным фактором успеха всего проектного управления и деятельности по реализации проекта:

1) оценка стоимости - определение стоимости ресурсов, которые потребуются для выполнения проекта: основные и оборотные фонды, оплата труда персонала и необходимые инвестиции в персонал (обучение, семинары, конференции), логистика и прочее [27]. Оценка стоимости включает анализ приблизительной стоимости ресурсов, необходимых для выполнения работ проекта. Если проект выполняется по контракту, внимание должно быть уделено отличиям между оценкой стоимости и ценовой политикой. Оценка стоимости включает получение оценки вероятных количественных результатов - сколько будет стоить для организации, которая выполняет проект, разработка конкретного продукта или услуги. Ценовая политика — коммерческое решение: сколько средств может потратить организация, выполняющая проект, на производство продукта или услуги. Здесь она использует среди огромного количества факторов, в том числе и оценку стоимости [15].Оценка стоимости включает определение и рассмотрение разных стоимостных альтернатив. Например, в большинстве прикладных сфер дополнительная работа в процессе

разработки проекта широко используется для сокращения расходов в фазе производства. Оценивая стоимость, следует рассматривать, помогут ли дополнительные расходы на проектные работы получить экономию ожидаемых расходов. Оценку стоимости ресурсов можно проводить различными способами: - по аналогам — оценка по аналогии с предыдущими типичными работами; - определение ставок стоимости ресурсов — оценку производят по критериям проекта (стоимость 1 часа работы + стоимость 1 ед. сырья); - оценка «снизу — вверх» — оценивается стоимость отдельных работ, затем модуля работ и т. д. Таким образом, для оценки стоимости проекта необходима следующая информация: стоимость ресурсов, необходимых для реализации проекта, срок выполнения работ и их стоимость. Основным документом, с помощью которого выполняется управление стоимостью проекта, является бюджет проекта - распорядительный документ, определяющий лимит ресурсов для реализации проекта ипредставляющий собой реестр планируемых затрат и доходов с распределением по статьям на определенный период времени. Контроль стоимости является одним из этапов управления и включает в себятакие процедуры как определение фактической стоимости проекта, сопоставление фактической и плановой стоимости, прогнозирование будущей стоимости проекта;

2) планирование качества - включает в себя процедуры, необходимые для того, чтобы проект соответствовал нормам и нормативам, которые определяют его качество.Управление качеством является залогом качественного продукта, на получение которого направлена в целом работа по проекту. И наоборот - только качественный проект может дать качественный результат [19]. Процесс управления качеством предполагает два важных аспекта планирование качества и обеспечение качества. Планирование качества — это определение требований к качеству продукта, а также формирование обзоров на способы их достижения. Важно, чтобы спланированные нормативы не противоречили здравому смыслу, а также были выполнимы в рамках имеющихся финансовых, трудовых и капитальных ресурсов.Выполнений всех спланированных мероприятий в

рамках системы качества и их контроль, и регламентирование путём написания технологических карт, составления проверочных листов с целью получения в результате качественного продукта является сутью процесса обеспечения качества.С целью обеспечения эффективности работы системой менеджмента качества проводятся систематичное освидетельствование отклонений контрольных точек от требуемых параметров [18];

3) планирование коммуникаций -включает действия, необходимые для обеспечения своевременного получения, сбора, распространения, хранения и конечного размещения проектной информации. Оно обеспечивает очень важные связи между людьми для обмена идеями и разного рода информацией, что в конечном итоге необходимо дня успешного завершения проекта. Любое лицо, привлеченное к работе в рамках проекта, должно быть готовым к передаче и приёму информации на "языке" проекта по установленным каналам, а также участник проекта должен понимать, как эти коммуникации влияют на проект в целом.

Управление коммуникациями проекта должно обеспечивать наиболее полное и продуктивное взаимодействие в процессе реализации проекта. Такое сообщение между участниками группы достигается посредством обмена различного рода информацией по проекту, которая представляет собой обработанные и рассредоточенные по целевому назначению данные, которые включают как исходные данные, так и те, которые получены в результате прямых расчетов, аналитической деятельности, экспертных оценок и др. [17]. Все участники информационной системы проекта, а также их требования к системе должны быть обозначены к началу разработки информационной системы проекта. Участниками информационного обмена в проекте могут быть: заказчик, потребитель, инвестор, исполнитель, руководитель проекта, консультанты, контролирующие органы, общественные организации и частные лица. Планирование информационной связи при разработке проекта включает в себя определение информационных и коммуникационных потребностей заинтересованных лиц, а именно: кто и в какой информации заинтересован,

когда она понадобится, и как она будет поступать. Все проекты требуют передачи проектной информации, но информационные потребности и методы распространения широко варьируются. Определение потребностей заинтересованных лиц в информации и соответствующих способов их удовлетворения является важным фактором успешного выполнения проекта. В большинстве проектов значительная часть планирования коммуникаций выполняется на самых ранних стадиях проекта. Однако, результаты этого процесса должны регулярно пересматриваться и корректироваться в случае необходимости.Построение эффективной системы коммуникаций поможет избежать информационных рисков и асимметрии в обеспечении информацией различных участников процесса, тем самым создавая условия для наиболее продуктивного взаимодействия всех участников процесса.

На основании всех перечисленных процессов планирования путём их интеграции происходит составление сводного итогового плана выполнения работ 25. Следующим этапом является реализация проекта, то есть на этой стадии переходят непосредственно к выполнению работ согласно утвержденному плану, то есть приступают к реализации плана проекта. В процессе реализации проекта осуществляется мониторинг и контроль текущих результатов деятельности по всем намеченным критериям плана с целью выявления отклонений от плановых показателей и оперативного реагирования на их возникновение с целью успешного осуществления проекта. На этапе завершения происходит формирование и передача заказчику отчетов о выполненных работах, о характеристиках продукта, выполняется описание и документирование опыта проведения работ по проекту, оценивается эффективность работ, в том числе финансовая, составляется после проектный отчет, осуществляется урегулирование оставшихся открытых и спорных вопросов, выполняется подготовка документации для формального завершения проекта.

1.3 Сущность и характеристики управления проектами

Процесс управления является очень сложным видом деятельности, не зависимо от области применения, управление реализацией проектов не исключение. Именно поэтому управление формированием и реализацией проекта базируется на принципе системности [2].

Управление проектом, как и любой другой вид управления, включает в себя стратегию и тактику управления. Под стратегией понимаются общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на тех вариантах решения, которые не противоречат принятой стратегии, отбросив все другие варианты. Тактика - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной стратегией цели. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Объектами управления являются:

- папка проектов – совокупность проектов предприятия, организованная в иерархическую структуру;
- темпапка – совокупность проектов предприятия, организованная в иерархическую структуру по тематическому признаку;
- проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями по бюджету, ресурсам в течение заданного времени;
- стадии жизненного цикла проекта (этапы) – логически взаимосвязанные работы проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта. Процессы управления проектами.

Исходя из вышесказанного, управление проектами может быть представлено в виде интегрированной системы, которая состоит из отдельных

подсистем, каждая из которых ориентирована на определенный объект управления [9]:

- социальная подсистема или подсистема управления человеческими ресурсами. Данная подсистема включает создание команды проекта, кадровое обеспечение проекта, контроль и мотивацию участников проекта для эффективной реализации работ и своевременного завершения проекта;
- техническая (технологическая) подсистема. В рамках технической подсистемы используется категория технологический менеджмент, который предполагает управление технологическими ресурсами как подсистемой управления осуществлением проекта; основан на оценке инновационных технологий, как основного фактора конкурентоспособности.
- экономическая подсистема или подсистема управления стоимостью. Является основной подсистемой управления проектом, которая осуществляет планирование затрат на проект и их контроль. Управление стоимостью состоит в составлении предварительного бюджета расходов по проекту, источников получения ресурсов, составлении детальной сметы, планировании денежных потоков, прогнозировании доходов;
- организационная подсистема является совокупностью, которая обладает развитой структурой, и предполагаетраспределение ролей и функциональных взаимоотношений, созданная для практического воплощения задач проекта;
- маркетинговая подсистема является важным атрибутом эффективного управления проектами, поскольку маркетинговые мероприятия проводятся на всех этапах жизненного цикла проекта;
- подсистема управления финансами включает финансовый контроль, анализ финансовой деятельности (рентабельности, оценки ликвидности, платежеспособности, использования капитала, прибыли), финансовое планирование (формирование финансового плана и бюджета проекта, контроль его выполнения, корректировка отклонений от плановых показателей);оптимальное принятие решений на основе проведенного анализа

показателей; формирование финансовых ресурсов для реализации проекта(оценка объема необходимых финансовых ресурсов, способов их получения, уровня их доступности и сроков получения, прогнозирование рисков); распределение финансовых ресурсов (управление активами и инвестиционная политика);

- подсистема управления закупками и поставками включает в себя процессы, связанные с покупкой товаров, услуг, продукции, которые необходимы для реализации проекта, у внешних компаний-поставщиков. Данная подсистема состоит из процессов планирования материально-технического обеспечения, поиска и выбора поставщиков, заключения контрактов и их ведения, организации учета, доставку получение и хранение продукции, закрытия договоров.

Помимо вышеназванных подсистем, выделяют также [10]:

- управление объемами работ и содержанием проекта. Данное понятие является основным в американском подходе к проектному управлению. Данная подсистема включает процессы выявления необходимых работ для реализации проекта, оценку их объемов, планирование их выполнения, управление изменениями работ при необходимости;
- управление временем, продолжительностью проекта. Подсистема гарантирования оптимального распределения и объединения работ, явлений, событий во времени, в процессе прохождения проектом стадий жизненного цикла при помощи использования планирования времени, прогнозирования, составления графиков, а также, контроля выполнения всех работ по проекту согласно разработанным графикам;
- управление ресурсами является одной из основных подсистем управления проектом, она включает процедуры по планированию, учету, распределению и контролю использования ресурсов проекта.Данная подсистема самостоятельно функционирует на начальных стадиях развития проекта, позже происходит ее разделение на несколько подсистем. К примеру, управление финансами проекта переходит в подсистему управления

стоимостью, управление материальными ресурсами переходит в подсистему закупок и поставок, и т.д.;

- управление качеством определяет критерии и параметры качества проекта, и все мероприятия, которые необходимы для достижения установленных параметров качества, на протяжении всего периода реализации проекта;

- управление информацией и коммуникациями нацелено на обеспечение всех участников проекта необходимой информацией, каналы связи, сбор и обработку данных, обмен данными, ведение баз данных, распространение информации до потребителей. Для функционирования данной подсистемы, обычно, используют специальные компьютерные программы и вычислительную технику;

- управление риском включает определение, анализ, выработку реакций на возможное наступление рисковых событий, формирование мероприятий по минимизации влияния рисков. Таким образом, управление риском это действия, которые направлены на ограничение и минимизацию рисков в экономических отношениях при реализации проекта. С целью снижения потерь и/или избегания рисков провала проекта,методология управления проектами предусматривает использование разнообразных процедур, которые дают возможность учесть факторы неопределенности и риска, на каждой стадии жизненного цикла проекта;

- управление изменениями представляет собой процесс планирования и прогнозирования возможных изменений в будущем, фиксирование всех возможных изменений (в содержании проекта, спецификации, планах и др.) с целью их детального изучения и оценки возможных последствий, координацию участников проекта, которые реализуют мероприятия направленные на устранение последствий изменений.

Все перечисленные выше элементы системы управления проектами присутствуют во всех проектах. Эти действия направлены на управление основными характеристиками проекта, поддаются изменениям и являются

управляемыми категориями, это, в первую очередь: продолжительность работ, стоимость, ресурсы, время, качество и т.д. [12].

Управление проектом как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления). Схематично это представлено на рисунке 1.1

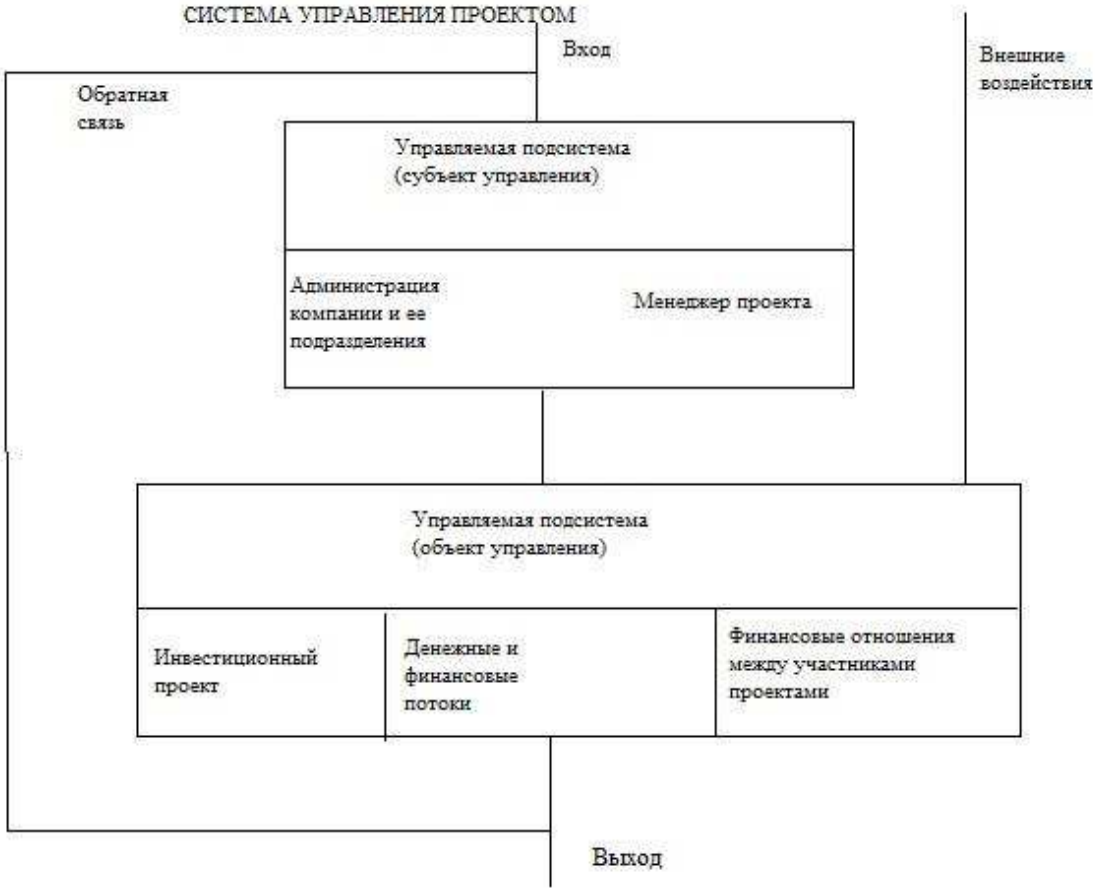

Рисунок 1.1 - Общая схема управления проектом [3]

Функциональный подход отображает общий подход к управлению и основан на рассмотрении базовых функций управления (видов управленческой деятельности):

- анализ;
- планирование;
- организация;
- контроль;

- регулирование.

Функции управления являются основнымпонятием в управлении проектами: это объясняется тем, что они реализуются на всех уровнях управленческой деятельности, на каждом этапе реализации проекта, для всех процессов и элементов.

Анализ состояния, в котором находится проект, требуется в каждый момент, когда появляется необходимость вмешаться в ход выполнения работ. Анализ является основой проекта, с него все начинается, на протяжении всего проекта поддаются анализу все компоненты проекта: уровень риска, персонал, сроки выполнения всех работ по проекту, поставки и т.д.

Планирование выступает основной функцией в деятельности по управлению реализацией проекта.

Планы работы над проектом могут группироваться в зависимости от разделения проекта на процессы, которые отображаютразвитие проекта от его начальных этапов до завершения работ над проектом.

Каждая фаза работ внутри этапа является самостоятельным уровнем в структуре процесса реализации проекта. Для каждой такой фазы отдельно устанавливаются графики выполнения работ и разрабатывается бюджет.

График выполнения работ регулирует затраты ресурсов и сроки реализации работ. План осуществления проекта и графики, которые с ним связаны должны корректироваться при необходимости с учетом изменений условий при еговыполнении.

Очень важным направлением в планировании выступает оценка стоимости проекта. Для планирования стоимости проекта применяются четыре типа оценок, которые последовательно уточняют стоимость проекта в зависимости:

- от оценки жизнеспособности;
- от степени готовности проектных работ:
- приближенная оценка;
- факторная оценка;

- окончательная оценка [21].

Реализация планов проекта, которые разработаны, гарантируется организационной деятельностью предприятия. Эффективность реализации проекта очень сильно зависит от оптимально подобранной команды проекта.

Таким образом, проектная деятельность охватывает почти все сферы внутри организации, а также взаимодействует с достаточно большим количеством заинтересованных сторон во внешней среде. Проект требует участия специалистов высокого уровня и ответственного подхода. Каждая операция и следующий этап проекта просчитываются до мелочей, чтобы исключить непредвиденные риски.

2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия на примере ИП «Амелько»

2.1 Организационно-управленческая и экономическая характеристика деятельности ИП «Амелько»

Объектом исследование дипломной работы является ИП «Амелько».

Организация успешнодействуетна рынке города и края с 2006 года, основной целью которой является получение прибыли.Уставной капитал в размере 10000 рублей. Численность персонала 7 человек, руководитель Амелько Евгений Васильевич.

Основные виды деятельности:

- лесозаготовки;
- предоставление услуг в области лесозаготовок;
- торговля оптовая древесным сырьем и необработанными материалами;
- торговля оптовая пиломатериалами.

Компания занимается деревообработкой с целью дальнейшей продажи сырья для строительства жилых домов, беседок, часовен, церквей и различных сооружений из дерева.Осуществляется как розничная, так и оптоваяторговля.Возможно изготовление под индивидуальный проект.

В свою очередь производимые пиломатериалы бывают нескольких видов:

- бревна оцилиндрованные;
- брус профилированный;
- бревно рубленное;
- доска обрезная;
- брусок;
- опора передач;
- вагонка.

Соотношение производимой продукции для удобства представлено на рисунке 2.1.

Рисунок 2.11 – Соотношение производимых брусов разных видов.

Миссия деревообрабатывающего предприятия ИП «Амелько» – изготовление продукции высокого качества без вреда для экологии.

Корпоративные ценности:

- клиенты. Самое важное достояние и вся деятельность ИП «Амелько» направлена на наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей. Компания добивается этого, предлагая только качественные товары и профессиональное обслуживание. Стратегическая задача - полное удовлетворение потребностей покупателя;
- развитие. ИП «Амелько» постоянно стремится к росту, к увеличению объема продаж, улучшению качества обслуживания, развитию технологий;
- инновации - то, что позволяет двигаться вперед — это применение в работе нововведений в области техники, технологии, организации труда, основанных на использовании достижений науки и передового опыта. ИП

«Амелько» стремится к непрерывному совершенствованию технологического процесса работы Компании и созданию новых качественных услуг.

Приоритеты фирмы – стабильность и долгосрочность.

Устремления – расширить региональный рынок сбыта.

Видение – мы хотим занять свою нишу на рынке, в которой станем уникальными и эксклюзивными.

Цели:

- повысить объем реализации на 15-18% за 2019 год.
- сократить себестоимость услуги на 5-7% в 2019 году.
- запустить производство пеллет в 2018 году за счет собственных средств.

На рисунке 2.2 представлена цепочка ценностей ИП «Амелько»

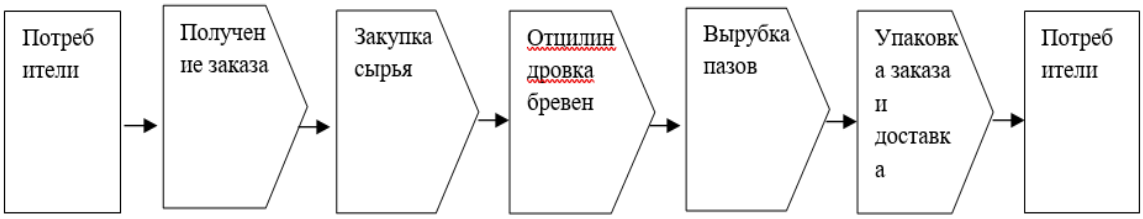

Рисунок 2.2 – Цепочка ценностей ИП «Амелько»

Основные КФУ:

- качественный товар;
- быстрота выполнения заказа;
- наличие хорошей репутации у потребителей;
- наличие доступа к квалифицированной рабочей силе.

Численность персонала 7 человек, руководитель Амелько Евгений Васильевич. Организационная структура является линейная, ее можно схематически отразить на рисунке 2.3.

Рисунок 2.3 – Организационная структура ИП «Амелько»

Предприятия обладает небольшим количеством персонала и простой технологией, поэтому применяется самая простая организационная структура. Преимущества линейной организационной структуры являются:

- простота реализации на практике;
- четкие управленческие связи;
- оперативность принятия решений;
- быстрота реакции исполнителей;
- согласованность действий работников;

Рассмотрим обязанности каждой единицы персонала.

Директор – руководит компанией, так же руководит планово-экономической работой, занимается подбором кадров и организует повышение их квалификации, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность. Следит за соблюдение правил продажи товаров, проверяет качество поступающих на предприятие товаров, управляет персоналом, оформляет, получает лицензии, соответствующих разрешений и иных документов (сертификаты соответствия, гигиенические заключения) и представление их, либо часть информации, содержащееся в этих документах для ознакомления покупателям;

Бухгалтер – осуществляет финансово-хозяйственные операции на предприятии. Проверяет товарные отчеты, производит начисление заработной платы работникам предприятия, ведет учет кассовых операций и денежных средств на расчетном счете. Ведет учет доходов и расходов предприятия,

осуществляет начисления налогов и перечисления их в бюджет. Формирует журналы-ордера для составления бухгалтерского баланса. Ведет учет основных средств и сдает все необходимые отчеты в налоговые органы.

Машинист крана – поднимает, перемещает и укладывает грузы, осуществляет погрузку и разгрузку сырья при монтаже сборных конструкций зданий и сооружений, учувствует в техническом обслуживании и ремонте крана.

Оцилиндровщик – проведение торцовки комля, удаление сучков. Закрепление бревна с помощью специальных гидроциллиндров и дальнейшая обработка.

Плотник – расчет необходимого количества пазов и их глубины. Нарезание пазов.

В своей деятельности руководители компании руководствуется - Лесным кодексом РФ, Правилами продажи отдельных видов товаров и иными нормативными правовыми актами по вопросам осуществления торговой деятельности.

Круг обязанностей Директора определяются как:

- обеспечение соблюдения обязательных требований, с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничноӥ и оптовой торговли, установленных для предприятия в государственных стандартах, санитарных, противопожарных правилах и других нормативных документах;

- оформление, получение лицензиӥ, соответствующих разрешениӥ и иных документов (сертификаты соответствия, гигиенические заключения) и представление их, либо часть информации, содержащейся в этих документах для ознакомления покупателям;

- доведение до сведения покупателейсведений о товарах и иноӥ информации, способствующей правильному выбору товара покупателем;

- обеспечение наличия оборудования, инвентаря в соответствии с требованиями стандартов необходимых для сохранения качества и безопасности товаров при их хранении и реализации в месте продажи;

- создание надлежащих условий торгового обслуживания, а также возможности правильного выбора товаров покупателями;

- организация, планирование и координация деятельности предприятия розничной и оптовой торговли;

- управление текущей деятельностью, направленное на доведение товаров до потребителей с наименьшими затратами;

- осуществление контроля рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов;

- анализ результатов продаж и качества обслуживания покупателей, разработка и проведение мероприятий по повышению качества торгового процесса.

- ведение переговоров, связанных с поставками, заказами и реализацией товаров;

- принятие решений о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников торгового предприятия; применение мер поощрения отличившихся работников, наложение взысканий на нарушителей трудовое дисциплины;

- руководство работниками предприятия розничное и оптовой торговли;

- представление интересов предприятия и действия от его имени; На должность главного бухгалтера назначается лицо, имеющее экономическое образование.

Бухгалтер назначается на должность и освобождается из нее по Приказу Директора предприятия. В своей работе бухгалтер руководствуется Законодательными актами, Постановлениями, Распоряжениями, Приказами и другими нормативными материалами по организации бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций и составлению отчетности.

Численность персонала ИП «Амелько» не менялась с 2014 года.

На следующем этапе целесообразно рассмотреть финансовые показатели функционирования ИП «Амелько».

Рассмотрим бюджет доходов и расходов предприятия в период с 2015 г. по 2018 г. в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Бюджет доходов и расходов ИП «Амелько»

Бюджет доходов и расходов	Ед. изм.	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год(прогноз)
(+) Выручка от реализации	тыс. руб.	18 720	18 907	19 096	19 287
Затраты на оплату труда, всего	тыс. руб.	- 2 856	- 2 885	- 2 913	- 2 943
Отчисления на государственное соцстрахование	тыс. руб.	- 200	- 202	- 204	- 206
Арендная плата	тыс. руб.	- 600	- 600	- 606	- 612
Затраты на материалы	тыс. руб.	- 14 041	- 14 041	- 14 181	- 14 323
Административные и коммерческие расходы	тыс. руб.	- 372	- 379	- 387	- 104
Услуги и прочие расходы	тыс. руб.	- 607	- 607	- 613	- 620
(-) Производственные затраты без амортизации, всего	тыс. руб.	- 18 676	- 18 714	- 18 905	- 18 807

На основе составленной таблицы можем сделать вывод, что основными статьями бюджета являются расходы на:

– материалы – 75%;

– заработная плата и отчисления – 17%.

Из закупаемого сырья 30% при обработке переходит в отходы, тем самым неся на себе дополнительные затраты на погрузку, транспортировку и утилизацию. Таким образом, 23% бюджета предприятия не покрываются доходом, и как следствие является прямыми убытками.

Отчёт о прибылях и убытках позволит оценить финансовую стабильность и доходность организации за последние (2018 год прогнозный) 4 года. Представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Отчет о прибылях и убытках

PL	Ед. изм.	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год(прогноз)
Выручка	тыс. руб.	18 720	18 907	19 096	19 287
Себестоимость без амортизации	тыс. руб.	- 18 304	- 18 334	- 18 518	- 18 703
Переменная	тыс. руб.	- 600	- 600	- 606	- 612
Условно-постоянная	тыс. руб.	-17 332	- 17 355	- 17 525	- 17 987
Административные и коммерческие расходы	тыс. руб.	- 372	- 379	- 387	- 104
EBITDA	тыс. руб.	44	194	192	481
Налог на прибыль	тыс. руб.	- 9	- 39	- 38	-96
Чистая прибыль	тыс. руб.	35	155	153	385
Рентабельность производства	%	0,19	0,82	0,80	1,99

На основе проведенного сравнительного анализа можно сказать, что финансовое состояние предприятие находится на грани точек прибыльности и убыточности, о чём говорит низкий уровень рентабельности. При малейшем росте цены на рынке древесины и снижения спроса на продукцию, организация рискует перейти в разряд убыточных, что грозит ликвидацией, но при этом наблюдается стабильный рост прибыли (рисунок 2.5).

Рисунок 2.5 – Динамика прибыли ИП «Амелько»

На рисункевидно, что прибыль ежегодно растет, но при том не наблюдается резкого скачка, что могло бы свидетельствовать об улучшении финансового состояния, поэтому на данный момент финансовое состояние стабильно неблагоприятное.

2.2 Анализ микро и макросреды ИП «Амелько»

Рассмотрим основные составляющие вешней среды ИП «Амелько», а также определим их влияние на компанию.

Для первичной оценки был использован метод интервьюирования руководителя компании, в ходе которого были выявлены основные характеристики составляющих внешней среды.

Потребители - компании, специализирующиеся на строительстве загородных домов и различных сооружений из дерева, частные лица, домохозяйства, а также различные государственные органы и русская православная церковь.

Рынок труда – центр занятости, ПТУ, техникумы, другие фирмы, самозаявляющиеся кандидаты.

Контактными аудиториями являются местные органы государственного управления, налоговая служба, СМИ, органы санитарного и экологического надзора.

Барьеры входа – потребность в капитале, наличие лицензий на деятельность, высокая конкуренция.

Экономические характеристики отрасли

Рынок Красноярского края по обработке древесины и производству изделий из дерева и пробки, кроме мебели, производство изделий из соломки и материалов для плетения – находится на стадии насыщения. На 1 марта 2018 года по данным Росстата зарегистрировано 796 организаций. При этом темп роста по сравнению с прошлым годом составляет – 1,1%. На рынке действуют

множество мелких фирм, конкуренция в местном масштабе в связи с дорогостоящей транспортировкой товара для частных лиц в другие регионы. Продукт, производимый фирмой, является слабодифференцированным.

Компании стремятся повысить скорость и качество производства, а также имеют возможность осуществлять экономию на масштабах.

В исследовании для оценки анализа внешней среды был использован PEST-анализ. Это один из методов (инструментов) анализа дальнего окружения, позволяющийвыявлять возможности и угрозы по отношению к анализируемой компании.

Рассмотрим факторы внешней среды ИП «Амелько» в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Факторы внешней среды ИП «Амелько»

Факторы макросреды
1. Политические факторы
1.1 Влияние государственных законов на деятельность предприятий в сфере лесной промышленности (регулярное внесение поправок)
2. Экономические факторы
2.1 Реальные располагаемые денежные доходы, в процентах к предыдущему году (Согласно макроэкономическому прогнозу на 2016–2018 гг., представленному Минэкономразвития в начале октября, падение доходов россиян в ближайшие 2 года продолжится)
2.2 Экологолизация экономики, государство поддерживает не вредное для экологии и безотходное производство
3. Социально-демографические факторы
3.1 Естественный прирост (убыль) населения (на 1000 человек) (Демографический рост будет способствовать незначительному увеличению выручки
3.2 Изменяется и будет изменяться потребительское поведение, от трат люди переходят к накоплению средств и более обдуманным покупкам, то есть будет происходить переход от модели постоянного потребления товаров к схеме покупки только необходимых вещей и накоплению средств. Это негативно скажется на выручке
4. Технологические факторы
4.1 Развитие наукоемких технологий и разработка инноваций, что приводит к изменению себестоимости

Следовательно, к угрозам предприятия ИП «Амелько» по результатам проведенного PEST-анализа можно отнести:

- падение доходов населения;

- падение спроса на дорогие товары.

К возможностям (потенциалу) предприятия ИП «Амелько» по результатам проведенного PEST-анализа можно отнести:

- экологолизация экономики;
- развитие техники.

Выявленные возможности и угрозы будут изучены по предприятию ИП «Амелько» в SWOT-анализе. Следующим этапом стратегического анализа внешней среды предприятия ИП «Амелько» становится оценка среды прямого воздействия.

Поставщиком компании выступает «Красноярский леспромхоз».

Основными конкурентами являются ООО «СТД 100 градусов», ООО «Твой дом», ООО «Деревянные дома Сибири», ИП «Кожемякин».

Были выбраны данные конкуренты, так как они имеют аналогичный ассортимент и ценовую политику, а также предоставляют похожие услуги. Оценка конкурентов была произведена посредством непосредственного посещения точек продаж, наблюдения, средств массовой информации, беседы с менеджерами. Для оценки характеристик была выбрана бальная система от 0 до 1, с шагом в 0,1 балл (0 – плохо, 1 - отлично). Результаты оценкипредставлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Оценка конкурентов

Характеристики	ИП «Амелько»	ООО «СТД 100 градусов»	ООО «Твой дом»	ООО «Деревянные дома Сибири»	ИП «Кожемякин»
Наименование пиломатериалов в продаже, ед	7	13	10	5	12
БАЛЛ	0,7	1	0,8	0,6	0,9
Наименование сооружений из дерева под заказа	7	6	0	2	5
БАЛЛ	1	0,9	0,6	0,7	0,8
Количество торговых точек в городе	1	1	1	1	1
БАЛЛ	1	1	1	1	1
Опыт работы на рынке, лет	12	10	15	11	14
БАЛЛ	0,8	0,6	1	0,7	0,9
ИТОГО	3,5	3,5	3,4	3	3,6

Согласно просчитанной бальной системе, ИП «Амелько» является вторым лидером рынка в выбранном сегменте в г. Красноярске. Основным лидером по данным таблицы является компании ИП «Кожемякин» и ООО «СТД 100 градусов». В целом же можно отметить, что анализируемый объект исследования осуществляет свою деятельность в высоко конкурентной среде, так, например, догоняющим лидером рынка является компания ООО «Твой дом». Основной проблемой является маленькое количество наименований пиломатериалов в продаже.

Таблица 2.5 – Характеристика выбранных параметров оценки конкурентного преимущества ИП «Амелько»

Параметр	Характеристика
Ассортимент товаров	Широта ассортимента, устойчивость ассортимента, новизна ассортимента, % групп товаров в соответствии с пожеланиями покупателей
Цена на реализуемую продукцию	Уровень цен на одинаковые товары, где ниже – по тому и оценка выше – 5 баллов
Качество обслуживания покупателей	Вежливость менеджеров, продавцов при общении с потенциальным покупателем
Имидж/известность предприятия	Насколько для покупателей предприятие известно, используемые рекламные средства, количество лет на потребительском рынке края
Количество торговых точек	Количество торговых точек в городе, удобность месторасположения

Критерии оценки при определении конкурентоспособности предприятий:

- 5 баллов – высокая оценка, то есть исследуемый критерий полностью соответствует заявленным характеристикам;

- 1 балл – низкая оценка, то есть исследуемый критерий не соответствует заявленным характеристикам.

Оценка конкурентных преимуществ торгового предприятия ИП «Амелько» в сравнении с ближайшими конкурентами представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Оценка конкурентных преимуществ торгового предприятия ИП «Амелько»

Параметры	Предприятия-конкуренты				
	ИП «Амелько»	ООО «СТД 100 градусов»	ООО «Твой дом»	ООО «Деревянные дома Сибири»	ИП «Кожемякин»
Ассортимент товаров	5	5	4	3	5
Цена на реализуемую продукцию	5	2	3	4	5
Качество обслуживания покупателей	4	5	5	5	4
Имидж/известность предприятия	2	5	4	5	4
Всего	16	17	16	17	18

По результатам анализа выявлено 3 самых сильных игрока-конкурента, которыми являются ИП «Кожемякин», ООО «СТД 100 градусов» и ООО «Деревянные дома Сибири». Руководству предприятия необходимо направить усилия на повышение качества обслуживания, развитие рекламной кампании, расширение зоны присутствия магазина в городе.

Майкл Портер в своей модели 5 конкурентных сил описывает 3 параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке:

- уровень угрозы со стороны товаров-субститутов;
- уровень внутри отраслевой конкуренции;
- угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка.

Угрозы со стороны товаров-заменителей в ИП «Амелько» оценены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Оценка угроз со стороны товаров-заменителей в ИП «Амелько»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
	3		
Итоговый балл	3		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Далее необходимо оценить уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Оценка угрозы потери потребителей для предприятия ИП «Амелько»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
А	1	2	3
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары-субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
	3		
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная неудовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл		9	
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов	
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов	
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов	

Проведенный анализ показывает, что ИП «Амелько» подвержено высокому уровню потери клиентов.

Далее следует провести анализ поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен.

Таблица 2.9 – Оценка поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
А	1	2
Количество поставщиков	Незначительное количество	Широкий выбор поставщиков
	2	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
	2	
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
Итоговый балл	6	
4 балла	низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	высокий уровень влияния поставщиков	

Компания ИП «Амелько» подвержена среднему уровню влияния поставщиков.

На заключительном этапе объединим результаты анализа в сводном виде и разработаем направления работ и конкурентоспособную стратегию (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – конкурентный анализ методом пяти сил Портера

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
А	Б	В	Г
Угроза заменяющих продуктов	Высокий	Предприятие ИП «Амелько» не обладает уникальным предложением на рынке, оно реализует такой же товары, как и большинство конкурентов.	Необходимо совершенствовать Уровень сервиса, системы скидок, усовершенствовать управление ассортиментом реализуемых товаров, активизировать маркетинговые мероприятия.
Соперничество существующих в отрасли компаний	Высокий	Рынок близок к насыщению,поэтому ощущаются сложности в привлечении новых клиентов. Предприятие имеет возможность привлечь дополнительных клиентов только в том случае, когда по важным для клиента параметрам будет превосходить конкурентов.	Целесообразно осуществлятьмониторинг предложений конкурентов. Необходимо стремиться формировать уникальные предложения на рынке.
Риск входа потенциальных конкурентов	Средний	Существует высокий риск появления новых игроков на рынке, которыми могут являться аналогичные производства, а также интернет-магазины.	Важно отслеживать появление новых магазинов, оценивать их товарную политику, учитывать их влияние на предприятие. Возможно реагирование посредством установления демпинговых цен
Возможность покупателей «торговаться»	Средний	Потребители, которые ранее приобретали в ИП «Амелько» выбрали данную услуга из-за приемлемой цены или по рекомендации знакомых.	Рекомендуется внедрение системы скидок для тех клиентов, которые уже приобретали товар, а также улучшение сервиса.
Возможность поставщиков «торговаться»	Средний	Поставщик стабильно поставляет сырье.	Следует найти больше поставщиков в случае, если первый поднимет цены.

Исходя из анализа пяти сил конкуренции Портера высокое значение несут такие угрозы как, угроза заменяющих продуктов и соперничество существующих в отрасли компаний. Все же приемлемая цена и большой опыт на рынке позволяет удерживать конкурентные позиции компании на рынке.

Для определения наиболее выгодного стратегического положения как в целом для ИП «Амелько», так и отдельных областейего деятельности подведем итоги анализа внешней среды и обозначим основные проблемы:

1. Наличие одного поставщика;
2. Отсутствие маркетинга в компании;
3. Сравнительно небольшая номенклатура пиломатериалов;
4. Средний уровень сервиса;
5. Высокая конкуренция.

Данные проблемы охватывают всю деятельность компании, и многие из них имеют среднее и высокое влияние на организацию.

2.3 Обоснование Актуальности проекта создания пеллетного производства на базе ИП «Амелько»

Деятельность организации регулируется лесным кодексом РФ от 1.01.2007 года.

Организация ИП «Амелько» в процессе обработки древесины получает 35% отходов, что в год составляет 204,4 тонны. Согласно постановлению Правительства Красноярского края "Об утверждении Порядка представления отчетности об образовании, утилизации, обезвреживании и размещении отходов производства и потребления, представляемой в уведомительном порядке субъектами малого и среднего предпринимательства, в процессе хозяйственной и (или) иной деятельности которых образуются отходы производства и потребления на объектах, подлежащих региональному государственному экологическому надзору, и контроля за ее представлением"

от 17.11.2015 года: «Утвердить Порядок представления отчетности об образовании, утилизации, обезвреживании и размещении отходов, представляемой в уведомительном порядке субъектами малого и среднего предпринимательства, в процессе хозяйственной и (или) иной деятельности которых образуются отходы производства и потребления на объектах, подлежащих региональному государственному экологическому надзору, и контроля за ее представлением согласно приложению».

Для утилизации отходов требуется помощь посторонних служб. Процесс утилизации представляет собой оформление заказа на погрузку опилок и доставка его до места утилизации.Стоимость утилизации в год обходится организации в 613 тыс. рублей.

В настоящее время государство придает большое значение экологии и одно из направлений экологизации экономического развития состоит в широком развитии малоотходных и ресурсосберегающих технологий. Отходы, которые получаются в результате основной производственной деятельности ИП «Амелько» можно использовать для создания экологического топлива – пеллет.

Для формирования альтернативных стратегий̆ имеет возможность быть использован такойаналитический̆ инструмент как SWOT-матрица, который̆ позволит выявить плюсы и минусы состояния компании, и даст представление о том, насколько надежно положение компании на рынке и какой стратегии необходимо придерживаться компании для дальнейшего развития.

Для выявления сильных и слабых сторон, а также возможностей и угрозы были проанализированы внутренние документы организации, изучены поправки в законодательстве за последние 5 лет, а также проведен анализ различных статей.

SWOT- анализ ИП «Амелько»

Сильные стороны:

- квалифицированный и опытный персонал, работающий в сфере деревообработки более 5 лет;

- складское помещение находится в городе Красноярск на улице Кутузова строение 1, что позволяет своевременно и быстро осуществлять доставку товара по городу;
- производство является экологичным, не имея никаких выбросов и не нанося вред окружающей среде;
- отходы, получаемые в результате основной деятельности можно использовать для дальнейшей деятельности.

Слабые стороны

- низкая узнаваемость, у организации ИП «Амелько» отсутствует какая-либо реклама;
- дорогая утилизация, в соответствии с законодательством Красноярского края, отходы, получаемые в ходе производства, необходимо утилизировать. Достаточно большой объем отходов приводит к высокой стоимости их утилизации;
- в ходе производственной деятельности организации 35% от первичного сырья является отходами.

Возможности

- есть возможность расширить клиентскую базу;
- с каждым годом количество загородных домов становится больше. Достаточно популярным стало строительство загородных поселков;
- увеличение внимания экологии со стороны власти.

Угрозы:

- внесение поправок в «Лесной кодекс РФ»;
- появление на рынки конкурентов с более выгодными условиями;
- строительство пеллетного завода в близи города Красноярска.

Таблица 2.11 – Матрица SWOT-анализа стратегические направления развития ИП «Амелько»

SWOT	Возможности (O)	Угрозы (T)
	1)Расширение клиентской базы; 2)Экологизация; 3)Увеличение числа загородных домов;	1)Внесение поправок в «Лесной кодекс РФ»; 2)Появление на рынки конкурентов; 3) Строительство нового пеллетного завода;
Сильные стороны (S)	SO	ST
1)Квалифицированный и опытный персонал; 2)Складское помещение находится в городе; 3)Производство экологично; 4)Отходы можно использовать для вторичного производства;	O3-S1,S2,S3,S4– открытие производства пеллет; O2-S1,S2 – создание рекламной кампании;	T1-S1,S3 – быстрое изменение технологии под требуемые нормы; T2,T3-S2 – подписание с поставщиком долгосрочных договора на выходных условиях;
Слабые стороны (W)	WO	WT
1)Низкая узнаваемость); 2)Дорогая утилизация; 3)Высокий процент отходов (35%);	O1-W1 – создание рекламной кампании; O3-W2, W3 –открытие производства пеллет;	T2-W2,W3 – открытие производства пеллет; T2,T3-W1 – создание рекламной кампании;

Как показал проведённый анализ для повышения эффективности работы организации необходимо придерживаться стратегии «Открытие производства пеллет».

В данный момент, после изучения различных статей, можно сделать вывод, что макросреда благоприятна для создания пеллетного производства.

Производство топливного сырья из отходов лесопиления в виде гранул в России растет высокими темпами и в 2017 году составило более миллиона тонн. При этом внутренний рынок пеллет в России еще не сформирован. Специалисты прогнозируют рост российского рынка производства древесных пеллет. В ближайшее время ожидается введение нормативных актов, запрещающих вывоз древесных отходов на полигоны и складирование их в лесу или на свалках.

В перспективе ожидается увеличение использования пеллетного сырья для нужд местных котельных. Данное обстоятельство подкрепляется государственной поддержкой. В первой половине 2018 года российские производители древесных гранул продемонстрировали высокий рост. В 2018 году ожидается экспорт древесных топливных гранул в объеме порядка 1,5 млн тонн.

Повторная переработка, кроме того, имеет экономическое значение в связи с отсутствием дополнительных работ. Именно такой путь ведет к экологическому оздоровлению региона.

Для дальнейшего анализа целесообразности открытия пеллетеного производства на базе ИП «Амелько» проведем анализ конкурентной среды.

Конкуренция на рынке продажи пеллет средняя, 22 продавца, из них 12 с организационной формой «ООО» и 3 «ИП», а также 7 частных реальных продавцов на сайте «Avito.ru» и «Youla.ru», данные представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Конкуренция на рынке пеллет

Название организации	Вид пеллет (светлые или темные)	Доставка	Цена за тонну, руб	Сайт
ООО «Металлика»	Светлые	Нет	7285	Нет
ООО "ТД Фотон"	Светлые	Нет	5300	Нет
ООО "ТПК Затеси"	Светлые	Есть	5500	Нет
ООО «Юлонг центр»	Светлые	Есть	5500	Нет
ООО «Леспромснаб»	Светлые	Нет	6000	Нет
ООО «СоРосПром»	Светлые	Нет	5800	Нет
ИП "Налюшняя А.С."	Светлые	Есть	6600	Нет
ООО «СибЛесКарбо»	Темные	Есть	5500	Есть
ООО «Энергоресурс»	Темные	Нет	4500	Нет
ИП "Глухих С.А."	Темные	Нет	5000	Нет
ИП "ДК Изумруд"	Светлые	Нет	5500	Нет
ООО "Бастлер"	Светлые	Нет	6600	Есть
ООО «СибПоток»	Светлые	Есть, бесплатная	10000	Есть
ООО «ПКП Стройбыт»	Светлые	Есть	6600	Есть
ООО «Погонажные изделия»	Светлые	Есть	5500	Есть
Продавец 1	Светлые	Нет	6000	Нет
Продавец 2	Темные	Нет	5800	Нет
Продавец 3	Темные	Нет	5500	Нет
Продавец 4	Светлые	Нет	7000	Нет
Продавец 5	Темные	Нет	6000	Нет
Продавец 6	Светлые	Нет	6000	Нет
Продавец 7	Светлые	Есть, бесплатная	10000	Нет

Светлые пеллеты считаются более качественными, так как теплоотдача выше, а зольность ниже, чем у темных и серых пеллет. Средняя цена по рынку – 6547 руб. за тонну. Компания ИП «Амелько» намерена производить только качественный продукт, поэтому рассчитаем среднюю стоимость светлых пеллет на рынке, она равна 6574 руб. за тонну. Все компании на рынке осуществляют продажу оптом и в розницу. Основной вид доставки, которую предлагают 8 компаний – это доставка транспортной компанией и доставка автопарком

компании. У 6 организаций доставка осуществляется за дополнительную стоимость, итолько у двух бесплатная. Но при этом продавец, предлагающий бесплатную доставку, установил цену 10000 руб. за тонну, что является почти в два раза вышесредней цены по рынку пеллет.

Проведем анализ создаваемого проекта по модели пяти сил конкуренции Портера, анализ представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ конкуренции по модели пяти сил конкуренции Портера

	Значение	Описание	Направление работ
Угроза заменяющих продуктов	Высокий	Предприятие ИП «Амелько» не обладает уникальным предложением на рынке, оно реализует такойже товары, как и большинство конкурентов.	Необходимо совершенствовать уровень сервиса, системы скидок, создать легкую процедуру заказа, обеспечить доступность к просмотру ассортимента компании в любое время(сайт), предложить покупателям возможность доставки
Соперничество существующих в отрасли компаний	Высокий	Рынок близок к насыщению, поэтому ощущаются сложности в привлечении новых клиентов. Предприятие имеет возможность привлечь дополнительных клиентов только в том случае, когда по важным для клиента параметрам будет превосходить конкурентов.	Целесообразно осуществлять мониторинг предложений конкурентов. Необходимо стремиться формировать уникальные предложения на рынке.

Окончание таблицы 2.13

	Значение	Описание	Направление работ
Риск входа потенциальных конкурентов	Средний	Существует высокий риск появления новых игроков на рынке, которыми могут являться аналогичные магазины, а также интернет-магазины.	Важно отслеживать появление новых магазинов, оценивать их товарную политику, учитывать их влияние на предприятие. Возможно реагирование посредством установления демпинговых цен
Конкурентное давление потребителей	Средний	Сравнительно небольшой процент загородных домов и производства работают на котлах отопления предназначенных для пеллет.	Создание маркетинговой кампании, в которую входит реклама на сайтах и в магазинах продажи оборудования для которых требуются пеллеты
Конкурентное давление поставщиков	Низкий	Поставщиками сырья для производства пеллет является сама организация	В целях непредвиденных обстоятельств будет осуществляться прием сырья от компаний, которым требуется утилизация опилок

Исходя из анализа пяти сил конкуренции Портера высокое значение несут такие угрозы как, угроза заменяющих продуктов и соперничество существующих в отрасли компаний.

На основе проведенного анализа конкурентной среды будет разработана маркетинговая кампания, которая будет учитывать выявленные особенности рынка и отрасли.

Данные, представленные выше были получены в ходе анализа различных источников, в том числе, сайтов конкурентов, ресурсов для размещения бесплатных объявлений, а также различных статей по теме и учебных пособий.

3 Разработка проекта пеллетного производства на примере ИП «Амелько»

3.1 Описания проекта создания пеллетного производства

Рассматриваемый проект предусматривает организацию производства высококачественного вида топлива - древесных топливных гранул, называемых пеллетами. В нашей стране пеллеты являются достойной альтернативой традиционным видам топлива, таким как солярка, уголь и дрова. Единственным конкурентом может являться природный газ, подаваемый по трубопроводу.

Если рассматривать только стоимость топлива, то, безусловно, отопление газом в 3-4 раза дешевле, чем отопление пеллетами. Однако если принимать в расчет стоимость нового подключения (согласование проекта и т.д.), то пеллеты выигрывают и здесь. Пеллеты представляют собой цилиндрической формы прессованные отходы древесного производства. За рубежом пеллеты широко используются в качестве топлива для автоматизированных котлов, как бытового, так и промышленного уровня, за счет того, что имеют значительную экологическую составляющую, обладают теплотворны, сопоставимы с углем, и сравнительно дешевы. Пеллеты (топливные гранулы, мини-брикеты, woodpellets) представляют собой изделия цилиндрической формы, спрессованные методом выжимания из высушенного, предварительно измельченного, древесного сырья. Пеллеты это глубоко переработанный и экологически чистый вид топлива. Основные характеристики представлены в таблице3.1.

Таблица 3.1 – Характеристики пеллет

Название	Показатель
Размер пеллеты, мм	10-30 и 6-12 в диаметре
Содержание серы, %	0,2
Содержание углекислого газа, %	0
Теплота сгорания, МДж/кг	14,5
Плотность, т/м3	1,25
Влажность, %	10-12

Таким образом, пеллеты – это концентрированный источник энергии. По определению теплотворная способность пеллет в 5-7 раз превышает теплотворную способность сырья такого же объема и равна теплотворности каменного угля.

Преимущества топливных гранул:

- низкая стоимость производства пеллет и цена продажи пеллет;
- отработанная технология производства топливных гранул;
- экологически чистый продукт;
- хорошая теплотворная способность, сопоставимая с теплотворностью каменного угля;
- невысокая зольность;
- высокий уровень автоматизации процесса сжигания;
- высокая конкурентоспособность в сравнении с замещающей продукцией;
- отсутствие «мировых цен» и их влияния на внутреннюю цену пеллет.

Производство топливного сырья из отходов лесопиления в виде гранул в России растет высокими темпами и в 2017 году составило более миллиона тонн. При этом внутренний рынок пеллет в России еще не сформирован. Специалисты прогнозируют рост российского рынка производства древесных пеллет. В ближайшее время ожидается введение нормативных актов, запрещающих вывоз древесных отходов на полигоны и складирование их в лесу или на свалках.

В перспективе ожидается увеличение использования пеллетного сырья для нужд местных котельных. Данное обстоятельство подкрепляется государственной поддержкой. В первой половине 2018 года российские производители древесных гранул продемонстрировали высокий рост. В 2018 году ожидается экспорт древесных топливных гранул в объеме порядка 1,5 млн тонн.

Производство пеллет проходит в несколько этапов:

1. Первый этап – измельчение.

Сырье загружается в погрузочное окно ручным способом. Затем материал соприкасается с рубительными ножами, установленными на вращающемся диске и темсамым,нарубается кусками. После чего, нарубленная щепа ударяется о молотки, потом о сито. В том случае, если материал подходит по размеру радиальных отверстий сита, то щепа выходитнаружу, если не подходит, товозвращается на дополнительный цикл дробления. Полученная щепа будет подаватьсячерез разгрузочное окно на подготовленную площадку.

2. Второй этап – просушка в аэродинамическом сушильном агрегате.

Сырье (в данном случае щепа) загружается в погрузочное окно ручным способом. Перед процедурой необходимо растопить твердотопливную печь древесным материалом (дрова, опил, щепа). Затем с помощью вентилятора, влажный опил проходит через змеевик, попадает в осадительный циклон и после чего выгружается на специально подготовленную площадку. На змеевике установлен датчик температуры и тем самым можно контролировать подачу тепла. Таким образом, даже за один цикл удается просушить погружаемое сырье с 60% влажности вплоть до 8%.

3. Третий этап – доизмельчение.

Просушенное сырье поглощается эжектором, установленным на конце гибкого шланга молоткового измельчителя и перемещается под действием силы притяжения, которую создают вращающиеся лопасти электродвигателя, проходячерез сепаратор. В сепараторе происходит очистка сырьяот металлических примесей и камней. Затем материалпопадает в камеру дробления, где оно измельчается молотками дробилкидо необходимой для гранулирования фракции (до 5х5мм.). Затемизмельченный материал транспортируется в осадительный циклон через выпускной шланг также с помощью вентилятора.

4. Четвертый этап – гранулирование.

С помощью дозатора сырье для гранулирования автоматически подается в погрузочное окно гранулятора. Затем, пресс-роликом оно прессуется сквозь

радиальные конусовидные отверстия в матрице и на выходе получаются гранулы, которые обрезает нож. В этот момент температура гранул может достигать 70 С*. После гранулирования полученная продукция попадает в систему охлаждения и просеивания для завершающего этапа производства.

5. Пятый этап – охлаждение.

Прямо из разгрузочного окна гранулятора горячие гранулы будут попадать на транспортер и потом в бункер системы охлаждения для окончательного этапа производства. Затем с помощью вентилятора гранулы охлаждаются, а теплый воздух выходит через специальную заслонку. После охлаждения гранул запускается встряхивающий механизм, с помощью которого происходит отсев не сгранулированной массы продукта. Цельныежегранулывыходятчерез разгрузочное окно, готовые к фасовке. Оставшаяся не сгранулированная часть попадает на транспортер для повторного гранулирования. Стоит отметить, что без охлаждения и просеивания нельзя получить качественный продукт, т.к. гранулы будут рассыпаться и крошиться. Произведенные должным образом гранулы имеют светлый цвет, они блестящие и твердые и поэтому высоко ценятся на рынке сбыта.

В первую очередь при разработке проекта необходимо представить общие сведенья, таблица 3.2.

Проект предполагает низкий уровень рисков.

Реализация проекта предполагает еженедельный отчет директору предприятия.

Форма отчета — письменная.

Обязательные разделы отчета:

1. Результат работы за неделю (завершенные задачи; процент готовности незавершенных);

2. Изменение графика (отставания, опережения, причины);

3. Текущие проблемы в проекте. Отчет предоставляется каждый понедельник до 14.00.

Таблица 3.2 – Общие сведения о проекте

Составляющие проекта	Описание
Цели проекта	Основная цель проекта – создание безотходного производства; Дополнительные цели проекта: Снижение издержек; Повышение прибыли; Выход на новый сегмент рынка; Привлечение новых клиентов;
Клиенты проекта	Клиентом выступает ИП «Амелько»
Потребности клиента	Открытие пеллетного производства с целью эффективного использования отходов от основного вида деятельности
Конечный продукт	Эффективно функционирующее пеллетное производство
Требования клиента	Необходимо подготовить помещение, закупить оборудование, обучить персонал, изменить и добавить необходимую документацию, разработать рекламную кампанию при ограничении времени и ресурсов.
Стадии жизненного цикла	Инициация и запуск проекта, подготовка документации, проведение подготовительных работ, закупка оборудования, обучение персонала, установка оборудования, открытие производства, завершение проекта.
Критерии приемки клиентом	Выполнение проекта в установленные сроки в рамках выделенных ресурсов; Отчетность первыеполгода работы.
Основные заинтересованные стороны	Директор заинтересован в получении дополнительной прибыли; Клиенты заинтересованы в приобретении качественных товаров в удобном месте с минимальными затратами времени и по приятным ценам; Работники заинтересованы в своевременноe оплате труда и ее повышении; Арендодатели заинтересованы в своевременной оплате аренды; Государство заинтересовано в экологичном производстве и своевременной уплате налогов; Конкуренты заинтересованы, что бы проект не был реализован;
Организационные результаты	Увеличение суммы выручки к 2022 году на 2 965 тыс.руб. Постоянная клиентская база;Успешное функционирование на новом рыночном сегменте; Окупаемость проекта за 3,5 года.

Ежемесячный отчет по этапам проекта. Предоставляется бухгалтеромУправляющему проекта (руководителю организации). Предоставляется лично после окончания отчетного месяца. Форма отчета свободная. Обязательные разделы отчета:

1. Результат работы по этапу (завершенные задачи; процент готовности незавершенных);

2. Изменения в графике (отставания, опережения, причины);

3. Текущие проблемы в проекте

Итоговый отчет перед руководством компании по результатам проекта (выполнение всех запланированных показателей проекта)

Для реализации проекта необходимо использование ресурсов, которые представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Ресурсы необходимые для осуществления проекта

Ресурс	Характеристика
Финансовые	Для реализации проекта необходимы затраты финансовых ресурсов для оплаты проведения подготовительных работ, заказа оборудования, маркетинговые мероприятия. Финансирование планируется за собственные средства.
Трудовые	Для осуществления проекта необходимо создание команды проекта. Команда проекта будет состоять из внешних и внутренних участников. Внутренние участники: Руководитель проекта – Амелько Евгений Васильевич, команда проекта – Бухгалтер Внешние участники проекта –поставщики оборудования, ремонтная бригада. В обязанности продавца оборудования входит своевременная доставка и установка оборудования планируемом помещении. В обязанности руководителя входит контроль за выполнением проекта, действия необходимые для осуществления проекта, организация обучения персонала для работы с новым оборудованием.

Для реализации проекта устанавливается лимит по ресурсам. Ограничения представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Ограничения по проекту

Сроки	Запуск производства не позднее, чем через 2 месяца после начала проекта;
Лимит на трудовые затраты	Не более 4 привлеченных человек для подготовки помещения и обучения персонала;
Лимит на затраты	1 800тыс.руб;
Организационные ограничения	Проект не должен повлиять на основную деятельность;
Приоритеты проекта	Сроки и бюджет имеют высокий приоритет;

Для реализации проекта необходимо ряд взаимосвязанных работ, которые представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Фазы жизненного цикла проекта

Стадия	Описание
Инициация и запуск проекта	Запуск проекта должен быть произведен до 1.09. Результатами запуска проекта должны являться утвержденные документы: Устав проекта. Назначенный менеджер проекта и команда проекта
Подготовка помещения	Выбор необходимого места на территории производства с точки зрения требований для оборудования. Очистка помещения.
Закупка оборудования	Формирование списка необходимого оборудования. Выбор поставщиков. Размещение заказа на оборудование. Получение обратной связи. Авансовый платеж за оборудование.
Разработка маркетинговой стратегии	Выбор программиста. Создание сайта и страниц в соц.сетях. Размещение объявлений в специальных ресурсах. Создание QR кода. Формирование предложений о сотрудничестве. Встреча с потенциальными партнерами.
Установка оборудования	Прием оборудования. Установка оборудования.
Обучение работников	Выбор эксперта т приглашение для проведения мастер-класса. Проведение обучения.
Производство пробной партии продукции для получения сертификата качества	Запуск производства. Выбор организации по метрологии, стандартизации, сертификации. Проведение экспертизы. Получение сертификата.
Завершение проекта	Составление отчета о работе.

Реализация проекта предусматривает создание команды проекта, котораявключает:

1. Руководитель;
2. Проектная Команда.

Таблица 3.6 – Команда проекта по стадиям жизненного цикла проекта

Стадия	Команда проекта
1. Инициация и запуск проекта	Директор
2. Подготовка помещения	Директор, старший работник
3. Формирование ассортимента продукции	Директор, бухгалтер
4. Закупка оборудования	Директор, бухгалтер, поставщики оборудования и мебели
5. Разработка маркетинговой стратегии	Директор, бухгалтер, сторонний эксперт
6. Установка оборудования	Директор, поставщик оборудования, старшие работники
7. Обучение работников	Директор, сторонний эксперт
8. Производство пробной партии продукции для получения сертификата качества	Директор, бухгалтер, рабочая бригада, работники.
9. Завершение проекта	Директор

Допускается совмещение ролей в проектных командах. Список лиц, принимающих участие в проекте может меняться в зависимости от этапов проекта и актуализируется по необходимости.

3.2 Разработка календарного плана проекта пеллетного производства

Рассмотрим мероприятия, которые необходимо реализовать для открытия пеллетного производства на базе ИП «Амелько» на рисунке 3.1.

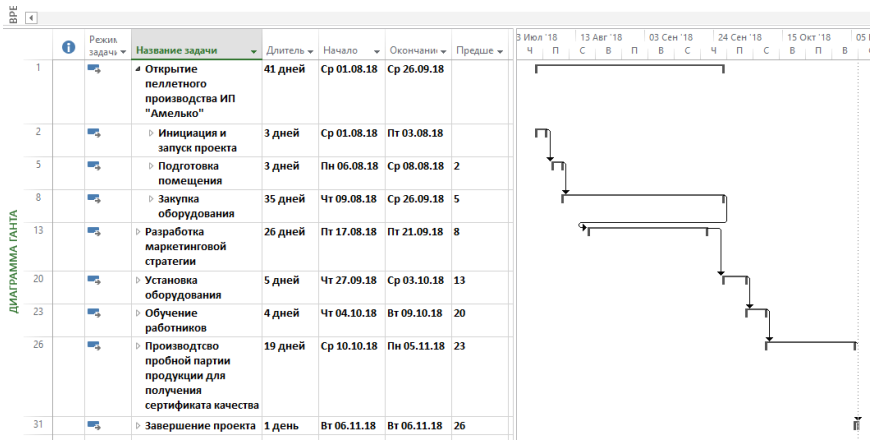

Рисунок 3.1 – Фазы проекта

Ключевыми точками проекта являются:

- инициация и запуск проекта проведены – 01.08.2018;
- помещение подготовлено – 08.08.2018;
- заказ на оборудование размещен – 15.08.2018;
- маркетинговая стратегия разработана – 21.09.2018;
- оборудование установлено – 03.10.2018;
- проведено обучение работников – 09.10.2018;
- производство запущено, сертификация пройдена – 05.11.2018;
- проект завершен (отчетность сдана) – 06.11.2018.

На первом этапе необходимо, что бы руководитель предприятия инициировал запуск проекта и сформировал команду проекта из внутренних исполнителей. Как было отмечено выше, руководителем проекта выступаетдиректор, команда проекта из внутренних исполнителей состоит из бухгалтера.

Главной обязанностью Руководителя проекта является обеспечение полного выполнения всех обязательств. Руководитель проекта выполняет оперативное управление проектом и отчитывается по состоянию проекта.

Функциональные обязанности руководителя проекта:

1. Разработка плана и плана-графика проекта;

2. Контроль и обеспечение прогресса и результатов проекта;

3. Проведение совещаний по открытию проекта и регулярных встреч потекущему статусу проекта;

4. Периодическая отчетность по состоянию проекта перед;

5. Планирование и распределение ресурсов, используемых на проекте;

6. Обеспечение своевременного решения вопросов и проблем,возникающих в ходе проекта;

7. Управление запросами на изменение;

8. Управление процессом Контроля качества (Тестирования);

9. Координация и планирование создания документации и обучениюпользователей;

10. Проектная Команда – объединенный коллектив специалистов.

В функциональные обязанности бухгалтера входит составление сметнойдокументации, расчетные операции, консультирование.

Предлагается открыть пеллетное производство на базе основного , то есть по тому же адресу улица Кутузова строение 1. Арендуемые организацией площади позволяют установить линию для пеллетного производства. Таким образом, аренда площади останется по прежней цене – 612 тыс. рублей в год.

С целью открытия нового производства помещение следует подготовить. Подготовка по плану должна длиться 3 дня и включать в себя два этапа:

1. Выбор места, куда оборудование будет установлено;

2. Подготовку для установки (проведение уборки, перестановка различных предметов, если требуется).

Выполнять подготовку будет рабочая бригада после согласования с руководителем организации.

Следующим действием в реализации открытия пеллетного производства является закупка оборудования – это самый длительный и дорогостоящий этап проекта.

Первым проводится мероприятие по выбору необходимого оборудования, в котором принимают участие рабочая бригада, бухгалтер и руководитель.

Оборудование будет выбрано на основе предпроектного анализа, выполненного во 2 главе, где был выявлен предпочтительный вид товара.

Следующим шагом является выбор поставщиков, бухгалтер проводит анализ после которого предоставляет отчет с наименованием проанализированных поставщиков, их ценами, отзывами покупателей, дальнейшей гарантией на оборудование, наличием/отсутствием доставки и дополнительным характеристикам.

Далее производится уточнение по необходимому оборудованию, вносятся корректировки в изначальный выбор необходимого оборудования, обговариваются дополнительные условия (доставка, монтаж, скидка или специальные бонусы) далее заключается договор и проводится авансовый платеж.

Необходимое нам оборудованиебыло выбрано на сайте https://trade43.ru/ организации ООО «СтанкоЛес-Трейд». Компания «СтанкоЛес-Трейд» – это торгово-производственное предприятие полного цикла, предоставляющее комплекс услуг: от разработки новейшего оборудования до его сервисного обслуживания. Центральный офис компании и производство находятся в Кирове, поставка оборудования осуществляется по всей России и СНГ. Каждый агрегат, разработанный в «СтанкоЛес-Трейд» – это простое в настройке и безотказное в эксплуатации оборудование, все изделия разработаны опытными инженерами нашей компании – отличаются повышенной надежностью каждого узла, но при этом имеют невысокую стоимость. Из преимуществ компании:

- 100% гарантия от производителя – срочный ремонт и полная техническая поддержка для всего ассортимента продукции, даже после окончания гарантийного периода;
- самые низкие цены на рынке;
- бесперебойное снабжение расходными материалами – любые запчасти и сопутствующие товары доступны на протяжении всего жизненного цикла оборудования;

- высокий уровень сервиса – бесплатная, но быстрая доставка, скидки постоянным клиентам, подарки в виде дополнительных комплектующих, увеличение срока гарантийного обслуживания и так далее.

Выбранное нами пеллетная линия имеет производительность до 300 кг/ч и состоит из следующего оборудования:

1. Рубительная диско-молотковая машина ВХ 350;
2. Циклон-осадитель мод. ЦОЛ 4500 (со шлюзовым затвором);
3. Пылевой вентилятор исп.№4;
4. Транспортер секционный шнековый ТШ-200(6 метров);
5. Аэродинамический сушильный агрегат (со шлюзовым затвором);
6. Молотковый измельчитель мод. ДМ 11;
7. Бункер-ворошитель мод. БВ 5;
8. Гранулятормод. 300 С (рама+ смеситель + дозатор + бункер);
9. Транспортер Ленточно-Скребковый мод. ТЛС 300(6метров);
10. Колонна охлаждения мод. СО 1000;
11. Система сбора пыли и аспирации;
12. Панель управления (электроящик + частотный преобразователь) .

Оборудование представлено на рисунке 3.3.

Рисунок 3.2 – Линия для производства пеллет

Комплектация и цена необходимого оборудования представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Оборудование для линии пеллет

Наименование оборудования	Цена, руб.
1 этап измельчение сырья	
Рубительная диско-молотковая машина мод. ВХ350	42000
Пылевой вентилятор исп. № 4	50000
Циклон-осадитель мод. ЦОЛ 4500 (со шлюзовым затвором)	91000
2 этап сушка сырья	
Транспортер секционный шнековый ТШ-200(6 метров)	66000
Аэродинамический сушильный агрегат мод. СА 400(со шлюзовым затвором)	356000
3 этап доизмельчение сырья	
Молотковый измельчитель мод. ДМ 11	82000
Бункер-ворошитель мод. БВ 5	133000
4 этап грунулирование сырья	
Гранулятор мод. 300 С	203000
Рама-крепление бункера	10000
Бункер гранулятора	10000
Доза ганулятора	25000
Смеситель гранулятора	45000
Транспортер Ленточно-Скребковый мод. ТЛС 300 (6 метров)	102000
Система охлаждения мод. СО 1000	144000
Система сбора пыли и аспирации (комплектация: циклон-осадитель 1шт., комплект трубопроводов, вентилятор 1шт.)	84000
Панель управления с частотным преобразователем	130000
Итого:	157300

После составления списка необходимого оборудования и оформления заказа начинается следующий этап плана – «составление маркетинговой стратегии», который происходит во время операции «закупка оборудования» и заканчивается на 4 дня позже.

Сроки выполнения закупки оборудования представлены на рисунке 3.3.

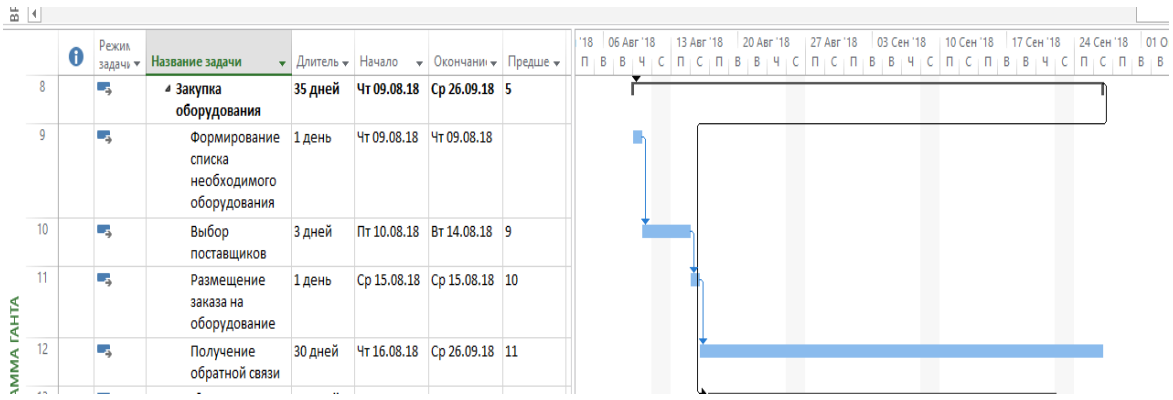

Рисунок 3.3 – Этап закупки оборудования

Этап составление маркетинговой стратегии подразумевает действия, направленный не только на проект, но и на саму организацию. Формирование мероприятий по улучшению конкурентной позиции фирмы будут учитываться предпроектные исследования.

Действия по составлению маркетинговой стратегии представлены на рисунке 3.4.

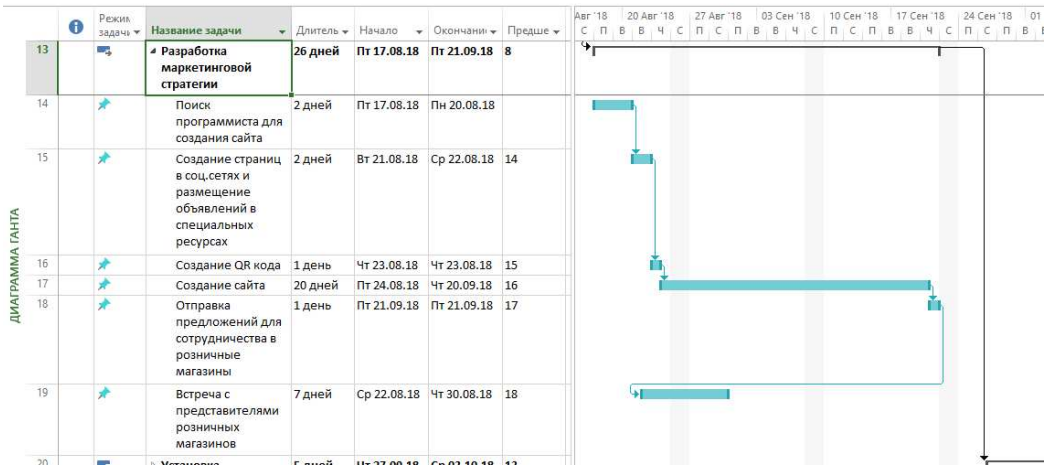

Рисунок 3.4 – Разработка маркетинговой стратегии

Во второй главе при описании организации было выяснено, что у ИП «Амелько» отсутствует реклама и компания мало узнаваема.

Для обеспечения организации стабильного спроса на продукцию и получение прибыли от реализации проекта создания пеллетного производства будут предложены следующие действия привлечения покупателей:

Таблица 3.8 – Способы привлечения клиентов

Действия	Ожидаемые результаты
Производство продукции высокого качества, подтвержденной сертификатами качества	Документальное подтверждение качества продукции для многих клиентов является приоритетным
Создание сайта для компании, где будут описаны все продукты и услуги, предоставляемые организацией, а также наши преимущества	Позволит потенциальным клиентам узнать о продукции в любое время
Создание групп в различных социальных сетях (Вконтакте, instagram, facebook, одноклассники)	Аккаунты в различных социальных сетях охватывают различные возрастные группы
Размещения объявлений на различных интернет-ресурсах и форумах (Avito и Youla и т.д.)	Дополнительный способ привлечения клиентов
Создание QR кода	Позволит с легкостью найти информацию о продукции в интернете, просто наводя камеру телефона на него
Выгодные условия доставки	Конкурентный анализ показал, что доставку предлагает небольшое количество фирм, хотя эта услуга является востребованной
Поставка товара в розничные магазины	Наличие товара в разных частях города увеличит охват клиентов

Следующим шагом в реализации проекта является установка оборудования. Этот этап состоит из двух действий:

1. Прием оборудования и осмотр на наличие брака;
2. Установка оборудования.

Прием оборудования и его осмотр будет проведен директором организации и рабочей бригадой.

Установка будет проведена рабочей бригадой и сторонним экспертом.

Далее следует обучение бригады работе на новом оборудовании сторонним экспертом.

Данные две операции представлены на рисунке 3.5.

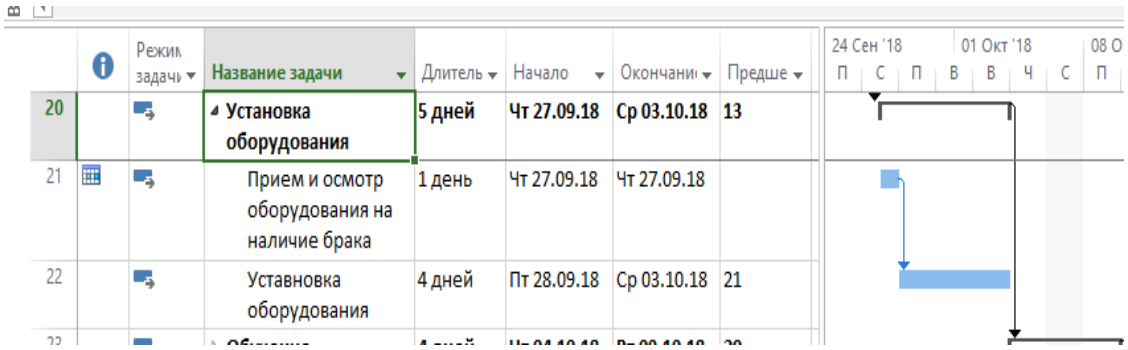

Рисунок 3.5 – Этапы проекта установка оборудования и обучение работников

После проведения всех подготовительных этапов наступает самый важный и волнительный – это запуск производства.

Первая партия будет произведена небольшого объема в целях сдачи ее на экспертизу, для получения сертификата образца ГОСТ-Р.

Сертификат соответствия ГОСТ Р выданный в системе сертификации ГОСТ подтверждает соответствие объекта нормативным актами. Согласно законодательству РФ, оформляется сертификат соответствия ГОСТ Р в Красноярске аккредитованными центрами по сертификации продукции. Данный сертификат имеет юридическую силу в любом городе России.

Получение сертификата стоит 12500 рублей и занимает 14 календарных дней вместе с экспертизой. Действует данный сертификат 3 года с момента получения.

Операции в данном этапе представлены на рисунке 3.6, ответственность за их выполнение несут директор и бухгалтер.

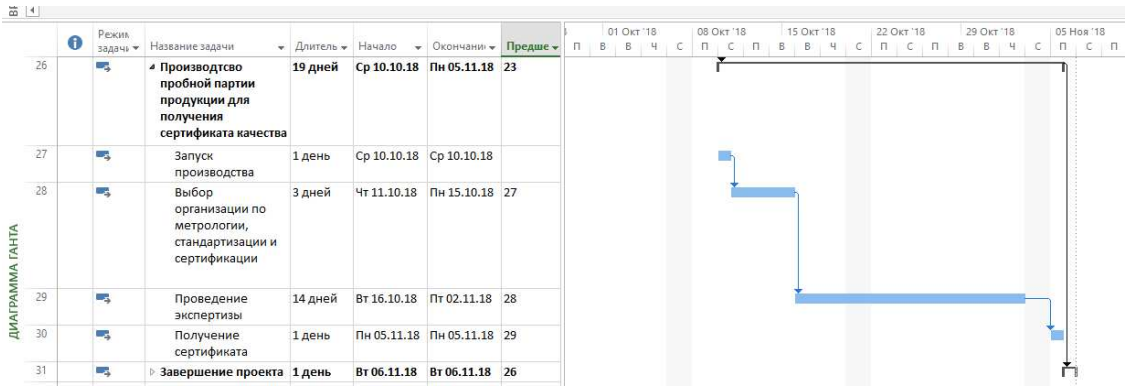

Рисунок 3.6 – Этап производство пробной партии продукции для получения сертификата качества

После того как сертификат получен, бухгалтером компании ИП «Амелько» создается отчет об окончании проекта, где описаны все эта проведения работ, затраты и непредвиденный расходы, сроки и отклонение от них и т.д.

Проект планируется завершенным 06.11.18.

В целях предотвращения снижения загрузки или недозагрузки производственных мощностей, компаниям по обработке древесины будут предложены услуги по утилизации отходов, стоимость которых будет ниже, чем в стандартной процедуре утилизации.

3.3 Экономическое обоснование проекта создания пеллетного производства

Инвестиции в проект представляют собой затраты на покупку оборудования в размере 1 573 тыс.руб.

Расчет общих затрат на содержание фирмы вместе с пеллетным производством представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Финансовые показатели ИП «Амелько» на 2018 год

				2018 г.
	ед. измер.	кол-во	цена, руб.	Стоимость, руб.
Выручка от реализации, в том числе				19 401600,00
продукция деревообработки	м3	2 400,00	7 500,00	18 000 000,00
Перера ботка опилок (пеллеты)	тн	233,60	6 000,00	1 401 600,00
Себестоимость реализованной продукции				17 921 217,34
Сырьё, в том числе				14 000 000,00
древесина	м3	4 000,00	3 500,00	14 000 000,00
Материалы, в том числе				40 600,00
Пилы	шт	30,00	800,00	24 000,00
ножи для фрез	шт	5,00	1 000,00	5 000,00
прочие материалы	шт			11 600,00
Энергоносители, в том числе				0,00
теплоэнергия				0,00
Амортизация, в том числе			224 697,34	224 697,34
оборудование	шт	1	1 572881,36	1 572 881,36
срок полезного использования	лет	7	7,00	
Аренда (помещение, оборудование)	мес.	12	50 000,00	600 000,00
Заработная плата, в том числе	мес.	12	238 000,00	2 856 000,00
численность персонала	чел.	7,00	7,00	
средняя заработная плата в месяц	руб.	34000,00	34 000,00	
ЕСН	%	7,00%	16 660,00	199 920,00
Прибыль (убыток) от реализации				1 480 382,66
Налог на прибыль	%	20,00%	296 076,53	296 076,53
Чистая прибыль				1 184 306,13

Выручка от реализации считается как объем произведенной продукции, умноженной на ее стоимость.

В сырье входит необработанные материал, которые в дальнейшем будут идти на продажу и все необходимы инструменты для изготовления готовой продукции.

Теплоэнергия включена в стоимость арендуемого помещения.

Заработная плата определяется умножением количества работников на среднюю заработную плату персонала.

Единый социальный налог составляет 7% от заработной платы, налог на прибыль – 20%.

Для экономической оценки эффективности инвестиционных проектов используются следующие показатели:

- чистый дисконтированный доход (NPV);
- внутренняя норма доходности (IRR);
- индекс доходности (PI);
- срок окупаемости (PBP);
- дисконтированный срок окупаемости (DPBP).

NPV (чистый дисконтированный доход) определяется как разность между дисконтированными стоимостями всех денежных притоков и оттоков проекта, включая инвестиции. При расчете NPV учитывается терминальная стоимость.

$$NPV = \sum_{0}^{T} PV_i + \frac{TV_T}{(1+R)^T} \qquad (3.1)$$

где: PV – приведенный к настоящему времени денежный поток;

i – номер шага расчета (i = 0, 1, 2…T);

T – горизонт расчета;

TV – терминальная стоимость;

R – ставка дисконтирования.

Внутренняя норма прибыли (IRR) – это норма дисконта, при котором дисконтируемая стоимость будущих денежных поступлений равна дисконтируемой стоимости денежных оттоков. Данный коэффициент отражает

уровень окупаемости средств, направленных на цели инвестирования. IRR – это та величина нормы дисконтирования, при которой показатель NPV равен 0.

Индекс доходности инвестиций (PI) показывает рентабельность проекта и равен отношению дисконтированного эффекта и дисконтированных затрат на внедрение. Общий вид формулы PI:

$$PI = \frac{NPV + \sum \text{дисконтированные инвестиции}}{\sum \text{дисконтированные инвестиции}} \qquad (3.2)$$

В формуле дисконтированные инвестиции приведены с положительным знаком.

PI определяет, в какой мере возрастает ценность предприятия в расчете на 1 рубль инвестиций.

Все показатели экономической эффективности рассчитываются для собственных средств, т.е. без учета денежных потоков от финансовой деятельности, т.к. исключение из расчетов денежных потоков от финансовой деятельности устраняет влияние различных условий внешнего финансирования.

Необходимым условием эффективности всех инвестиционных проектов является положительное значение NPV и превышение IRR над используемой ставкой дисконтирования. Для мелких проектов критерием эффективности является превышение IRR свыше 20%.

В таблице 3.10 представлены изменения индекса потребительских цен и процент амортизации.

Таблица 3.10 – Макропараметры в расчете с 2019 по 2023 года

Макропараметры	Ед. изм.	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
ИПЦ (индекс потребительских цен)	%		1,0%	1,0%	2,0%	3,0%
ИПЦ накопленным итогом	%	0,0%	1,0%	2,0%	4,1%	7,2%
Нормы амортизации	%	25				

Рассмотрим доходы и расходы ИП «Амелько» в период с 2019 по 2023 года с учетом реализации проекта.

Таблица 3.11 – PL (ProfitandLoss – отчёт о прибылях и убытках) проекта

Наименование показателей	Ед. измер.	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Выручка	тыс. руб.	19 402	19 596	19 792	20 187	20 793
Себестоимость без амортизации	тыс. руб.	- 17 697	- 17 873	- 18 052	- 18 413	- 18 966
Переменная	тыс. руб.	- 600	- 606	- 612	- 624	- 643
Условно-постоянная	тыс. руб.	- 16 578	- 16 749	- 16 922	- 17 266	- 17 794
Административные и коммерческие расходы	тыс. руб.	- 518	- 518	- 518	- 523	- 528
EBITDA	тыс. руб.	1 187	1 204	1 221	1 251	1 299
Амортизация	тыс. руб.	- 360	- 393	- 393	- 393	- 33
Налог на прибыль	тыс. руб.	- 165	- 162	- 166	- 172	- 253
Чистая прибыль	тыс. руб.	661	649	662	686	1 013

Далее представлены в таблице 3.12 движения денежных средств, а именно: остаток денег на начало периода, приход денег по различным статьям, расход денег по различным статьям, и остаток денег на конец периода. Рассмотренные периоды с 2019 года по 2023.

Таблица 3.12 – CF (CashFlow– отчёт о движении денежных средств) проекта

Наименование показателей	Ед.измер.	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
EBIT	тыс. руб.	827	811	828	858	1 266
Амортизация	тыс. руб.	360	393	393	393	33
Налог на прибыль	тыс. руб.	- 165	- 162	- 166	- 172	- 253
CFO	тыс. руб.	1 022	1 042	1 056	1 079	1 046
CFI	тыс. руб.	- 1 573	-	-	-	-
Справочно: НДС	тыс. руб.	- 283	-	-	-	-
Собственное финансирование	тыс. руб.	1 573	-	-	-	-
CFF	тыс. руб.	1 573	-	-	-	-
CF	тыс. руб.	1 022	1 042	1 056	1 079	1 046
Cash OB	тыс. руб.	- 668	354	1 396	2 451	3 531
Cash CB	тыс. руб.	354	1 396	2 451	3 531	4 576

NPV (чистый дисконтированный доход) определяется как разность между дисконтированными стоимостями всех денежных притоков и оттоков проекта, включая инвестиции. При расчете NPV учитывается терминальная стоимость.

Чистый дисконтированный доход– показывает эффективность вложения в инвестиционныйпроект: величину денежного потока в течение срока его реализации и приведенную к текущей стоимости (дисконтирование).

По расчётам в таблице 3.12 видно, что проект окупается через 3 года и 2 месяца.

Таблица 3.13 – Чистый дисконтированный доход

NPV проекта (FCFF)	Ед. изм.		2019	2020	2021	2022	2023
EBIT	тыс. руб.		827	811	828	858	1 266
Амортизация	тыс. руб.		360	393	393	393	33
CAPEX без НДС	тыс. руб.		- 1 573	-	-	-	-
FCFF	тыс. руб.		- 551	1 042	1 056	1 079	1 046
FCFF + Терминальный поток	тыс. руб.		- 551	1 042	1 056	1 079	1 046
Ставка дисконтирования	%	15					
Период дисконтирования		0	0,5	1,5	2,5	3,5	4,5
Фактор дисконтирования		1,00	0,93	0,81	0,71	0,61	0,53
Дисконтированный FCFF	тыс. руб.	- 668	- 514	845	744	662	558
NPV проекта	тыс. руб.	1 626,7					
IRR проекта	%	54,9					
Срок окупаемости	лет	3,2					
Дисконтированный срок окупаемости	лет	3,5					

Чистая прибыль не всегда может отразить реальный результат работы в денежном выражении, поэтому общепринято рассчитывать дополнительные показатели эффективности. Существует два основных показателя: NPV (чистый денежный поток – разница между денежными оттоками и притоками) и IRR(внутренняя норма доходности – процентная ставка при котором NPVравен 0). По результату внедрения проекта в диапазоне с 2019 года по 2023 год компания дополнительно получит в виде денежного потока – 1 626,7 тыс. руб., аIRRпланируется более 54%, что говорит оперспективности и эффективности проекта. Срок окупаемости 3,2 года, то есть через 3,2 года доходы компании полностью покроют затраты на инвестицию.

Таблица 3.14 – Сравнительный анализ финансово-экономических показателей

PL	Ед. изм.	Итого с 2015 по 2018 г.	Итого с 2019 по 2022 г.	Отклонение
Выручка	тыс. руб.	76 011	78 976	2 965
Себестоимость без амортизации	тыс. руб.	- 73 859	- 72 035	1 824
Переменная	тыс. руб.	- 2 418	- 2 442	- 24
Условно-постоянная	тыс. руб.	- 70 200	- 67 516	2 684
Административные и коммерческие расходы	тыс. руб.	- 1 241	- 2 077	- 836
EBITDA	тыс. руб.	910	4 863	3 953
Амортизация	тыс. руб.	-	- 1 540	- 1 540
Налог на прибыль	тыс. руб.	- 182	- 665	- 483
Чистая прибыль	тыс. руб.	728	1 801	1 073

На основе полученных данных можно сделать вывод о целесообразности открытия пеллетного производства. Из таблицы видно, что выручка компании в период с 2019 по 2022 года увеличится на 2 965 тыс.руб., а чистая прибыль на 1 073 тыс.руб.

Но реализация проекта предусматривает определенные риски, представленные в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Риски проекта

Риски проекта	Мероприятия по предотвращению рисков	Стратегия реагирования на риски
Недооценка сложности проекта	Детальное планирование	Снижение
Наличие незапланированных работ	Создать резерв времени	Снижение
Выход из строя оборудования	Еженедельная проверка основных составных частей	Снижение
Несвоевременная поставка оборудования, что может привести к увеличению затрат времени на открытие производства	Создать резерв времени	Снижение
Рост цен на сырье	Заключение долгосрочных договоров	Снижение
Отсутствие рынка сбыта	Выход на рынки других городов	Снижение

В целях предотвращения возникновения каждого из рисков были предложены различные мероприятия. Было определено, что стратегия снижения является оптимальной для всех рисков.

Заключение

Объектом исследования является ИП «Амелько» пеллетное производство. На сегодняшний день ИП «Амелько» – это специализированное производство в г. Красноярске. Вся предлагаемая продукция может быть объединена в следующие группы:

1. Пиломатериалы;
2. Сооружения из дерева под заказ.

Так, отметим потенциальные внутренние сильные стороны ИП «Амелько»:

- высокое качество товаров;
- квалифицированный и опытный персонал, работающий в сфере деревообработки более 5 лет.;
- складское помещение находится в городе Красноярск на улице Кутузовастроение 1, что позволяет своевременно и быстро осуществлять доставку товара по городу;
- производство является экологичным, не имея никаких выбросов и не нанося вред окружающей среде;
- отходы, получаемые в результате основной деятельности можно использовать для дальнейшей деятельности.

Слабые стороны предприятия:

- низкая узнаваемость, у организации ИП «Амелько» отсутствует какая-либо реклама;
- отсутствие эксклюзивных и уникальных товаров и услуг в компании;
- дорогая утилизация, в соответствии с законодательством Красноярского края, отходы, получаемые в ходе производства, необходимо утилизировать. Достаточно большой объем отходов приводит к высокой стоимости их утилизации;
- в ходе производственной деятельности организации 35% от

первичного сырья является отходами.

Возможности:

- есть возможность расширить клиентскую базу;
- с каждым годом количество загородных домов становится больше.
- достаточно популярным стало строительство загородных поселков.
- увеличение внимания экологии со стороны власти.

Угрозы:

- внесение поправок в «Лесной кодекс РФ»;
- появление на рынки конкурентов с более выгодными условиями;
- строительство пеллетного завода в близи города Красноярска.

Проведенный анализ показал, что наиболее оптимальным направлениемдля дальнейшего функционирования предприятия является реализации стратегии «Открытие пеллетного производства».

Открытие производства можно рассматривать как проект. Основным документом, который регулирует реализацию и разработку проекта выступаетустав проекта.

Представленные расчеты показали, что ожидается получениеэкономического эффекта.

Экономический эффект:

- увеличение выручки на 2 965 тыс.руб. с 2019 по 2022 года реализации проекта;
- рост чистой прибыли на 1 703тыс.руб. с 2019 по 2022 года реализации проекта.

Исходя из анализа рассчитанных показателей можно сделать вывод о целесообразности открытия пеллетного производства на базе ИП «Амелько».

Список использованных источников

1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: Динамика изменения общей численности населения Красноярского края // система «федеральная служба государственной статистики». – Режим доступа : http://www.gks.ru/
2. Официальный сайт «Все для строительства и ремонта» – Режим доступа : http://www.pkpstroibyt.ru
3. Официальный сайт «Погонажные изделия Красноярск» - Режим доступа: http://www.погонаж24.рф
4. Официальный сайт «Решение энергетических проблем» – Режим доступа : http://www.pelleta24.ru
5. Официальный сайт Оптовая и розничная торговля. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.sib-potok.ru
6. Акулов, В. Б. Финансовый менеджмент : учебное пособие / В. Б. Аулов. –Москва: Флинта, 2010. –210 с.;
7. Бараненко, С.П. Управление проектами: Учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко. - М.: АП Наука и образование, 2014. -244 с.
8. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие: / Л. Е. Басовский. –Москва : ИНФРА-М, 2012. – 258 с
9. Беляева, С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами / С.А.Беляева // Организатор производства. – 2010. –N4. –С. 84-87
10. Бронникова, Т. С. Разработка бизнес-плана проекта : учебное пособие: / Т. С. Бронникова. – Москва : Альфа-М : Уником Сервис : ИНФРА-М, 2012. –222 с.
11. Ватрак, В.И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности / В.И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом. – 2014. -No 2. – С. 138 – 143 .

12. Грашина М.Н., Дункан В.Р. Основы управления проектами/ М.Н. Грашина, В.Р. Дункан.- М.: «Бином. Лаборатория знаний», 2015. – 240 с.

13. Лумпов, Н.С. Вестник Самарского университета / Н.С. Лумпов // Проект как объект управления. – 2016. - № 4. – С. 59-63.

14. Мазур, И.И. Управление проектами, седьмое издание: учебник / И. И. Мазур. – Москва: Омега-Л, 2014.– 362 с.

15. Масловский, В.П. Оценка и обоснование проекта: учеб.-метод.пособие для практических занятий / В.П. Масловский. – 2016.- СФУ.

16. Хэлдман, К. Управление проектами: учебник и практикум / К. Хэлдман. – Москва: ДМК Пресс, 2012. – 352 с.

17. «Центральный банк Российской Федерации» [Электронный ресурс]: // официальный сайт «ЦБ РФ». – Режим доступа: http://www.cbr.ru/

18. Ципес, Г.Л. Менеджмент проектов : учебник / Г.Л. Ципес. – Москва : Олимп-Бизнес, 2012. – 256 с.

19. Шарипов, Ф.Ф. Вестник университета (Государственный университет управления) / Ф.Ф. Шарипов // Анализ определений, признаков и свойств управления проектами. – 2013. - № 19. – С. 112-119.

20. Даве, В. Руководство к своду знаний по управлению проектами, пятое издание: науч.изд. / В. Даве, Д. Кестел. – Введ.2013. – Project Management Institute, 2012.

21. Балашов, А.И. Управление проектами : учебник и практикум для СПО / А.И. Балашов, Е.М. Рогова. – Москва : Юрайт, 2016. – 245 с.

22. Вылегжанина, А.О. Разработка проекта: учебник / А.О. Вылегжанина. – Москва : Директ-Медиа, 2015.– 212 с.

23. Официальный сайт «Matrix Fitness» - Режим доступа: http://matrixfitness.ru/

24. Электронная энциклопедия менеджера // Процессы в управлении проектами [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru

25. Русякова М.С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами // Молодой ученый. — 2014. — №11. — С. 230-236.

26. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2013 / Пятое издание. - Project Management Institute, Inc. 2013. – 397 с.

27. Д. Мезеин «Система управления проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа : http://www.advanta-group.ru

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

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

«22» июня 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 –Менеджмент
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта создания пеллетного производства на базе ИП «Амелько»

Руководитель _____ старший преподаватель М.И. Элияшеваа

Консультант _____ канд. экон. наук, доцент С.Л.Улина
кафедры менеджмента

Выпускник _____ Е.В. Бутырская

Красноярск 2018