

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 внедрения в производство нового продукта
(На примере ООО «Магаданстальизделия»)

Руководитель _____ ст. преподаватель Е. Ю. Яковлева

Консультант _____ канд. экон. наук, доцент Л. С. Драганчук

Выпускник _____ О. И. Быстрова

Красноярск 2019

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта внедрения в производство нового продукта (На примере ООО «Магаданстальизделия»)

Нормоконтролер _____
подпись, дата инициалы, фамилия

Г.А. Федоткина

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта внедрения в производство нового продукта (На примере ООО «Магаданстальизделия»)» содержит 65 страниц текстового документа, 2 приложения, 35 источников.

Цель работы – разработать проект внедрения в производство в компании ООО «Магаданстальизделия» нового продукта на основе анализа рынка пенопласта в г. Магадане.

Задачи работы:

–рассмотреть теоретические основы управления проектами в промышленных компаниях;

–выявить особенности и риски управления инновационными проектами;

–дать организационно-экономическую характеристику ООО «Магаданстальизделия»;

– проанализировать рынок изделий из пенопласта;

– разработать проект по производству пенопласта;

– оценить эффективность проекта.

Объект исследования - ООО «Магаданстальизделия».

Анализ рынка показал растущий спрос строительства в Магаданской области вследствие чего повышение спроса на пенопласт, отсутствие фирм-производителей в данном регионе.

В результате проведения анализа финансовых показателей были сделаны выводы о том, что в ООО «Магаданстальизделия»слишком высокая доля неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах, и не задействованных площадей цеха и складских помещений, в компании не прослеживается динамика в финансовых показателях. Чистая прибыль практически не изменялась за последние 3 года.

В итоге был разработан проекта внедрения в производство пенопласта, описана ИСР проекта, а также посчитана оценка эффективности проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Теоретические основы управления проектами в компании	6
1.1 Теория проектного управления в промышленности	6
1.2 Особенности управления инновационными проектами	11
1.3 Риски инновационных проектов.....	17
2. Организационно-экономическая характеристика ООО «Магаданстальизделия».....	26
2.1 Анализ внутренней среды организации.....	26
2.2 Факторы внешней среды и стратегические альтернативы	37
2.3 Анализ рынка изделий из пенопласта	42
3. Разработка проекта по производству пенопласта.....	47
3.1 Концепция проекта.....	47
3.2 Мероприятия проекта	50
3.3 Оценка эффективности проекта	55
Заключение.....	60
Список использованных источников.....	62
Приложение А-Б.....	66-67

ВВЕДЕНИЕ

Любое предприятие, каким бы успешным оно ни было, рано или поздно сталкивается с необходимостью обновления своего товара или запуска на рынок совершенно нового изделия или услуги. Это происходит по причине того, что постоянно развивающаяся конкуренция не позволяет производителям стоять на месте. Всегда существует вероятность того, что завтра на рынке появится товар, который по своим свойствам будет лучше предыдущего. В условиях растущего спроса, улучшения технологий и увеличивающегося количества конкурентов на рынке выживание предприятия напрямую зависит от того, насколько успешно оно разрабатывает и внедряет на рынок новые товары. Предприятие, которое рассчитывает продолжительное время сохранять свой рынок и быть прибыльным, должно постоянно обновлять предложение. Обновление предложения включает разнообразные мероприятия по разработке новых товаров: совершенствование существующих товаров, создание новых и расширение ассортимента торговых марок или увеличение их числа.

Успешная фирма та- что умеет быстро и правильно реагировать на изменения внешней среды. В связи с увеличивающимся ростом строительства в г. Магадане, благодаря программе переселения из ветхого жилья, а также строительству спортивных комплексов в особо холодных климатических условиях, большой спрос имеет утеплительный материал, такой как пенопласт. Компания ООО «Магаданстальизделия» имеет необходимые ресурсы и возможности для начала производства пенопласта в условиях отсутствия местных конкурентов.

Все вышесказанное и обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

Цель работы – разработать проект внедрения в производство в компании ООО «Магаданстальизделия» нового продукта на основе анализа рынка пенопласта в г. Магадане.

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические основы управления проектами в промышленных компаниях;
- выявить особенности и риски управления инновационными проектами;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Магаданстальизделия»;
- проанализировать рынок изделий из пенопласта;
- разработать проект по производству пенопласта;
- оценить эффективность проекта.

Объект исследования - ООО «Магаданстальизделия».

Предмет исследования –внедрение в производство нового продукта.

Для написания дипломной работы были использованы следующие методы- анализ среды организации, анализ рынка, финансовый анализ компании, проведен ряд интервью с учредителями ООО «Магаданстальизделия», а также сбор информации путемнаблюдения.

1. Теоретические основы управления проектами в компании

1.1 Теория проектного управления в промышленности

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Проект позволяет собрать всю деятельность предприятия в единое информационное пространство, чтобы видеть всю картину целиком, понимать и предпринимать необходимые действия там, где возникают ограничения в сроках, бюджетах или ресурсах.

В управление проектом входит: определение требований; установка четких и достижимых целей; уравнивание противоречащих требований по качеству, содержанию, времени и стоимости; коррекция характеристик, планов и подхода в соответствии с мнением и ожиданиями различных участников проекта. Проект включает в себя следующие фазы, дующие жизненного цикла: начальная фаза (концепция) или фаза инициации; фаза разработки или фаза планирования; фаза реализации или фаза контроля; завершающая фаза или фаза закрытия. Проекты обычно авторизуются в результате одного или нескольких стратегических соображений: требования рынка, нужды организации, требования заказчика, технологический прогресс или требования законодательства. Проекты, реализуемые в различных областях, разными специалистами имеют значительные различия между собой. Поэтому для выбора того или иного подхода к управлению конкретным проектом предварительно необходимо разобраться с особенностями именно данного типа или вида проекта. Проекты, встречающиеся на промышленных предприятиях можно классифицировать по различным характеристикам: по объему данные проекты являются малыми – капиталовложения до \$10-15 млн., трудозатраты 40-50 тыс. человеко-часов; по специализации их можно отнести к моно проектам – отдельные проекты различного типа и назначения, имеющие определенную цель, четко очерченные рамки по финансам, ресурсам, времени,

качеству и предполагающие создание единой проектной группы; с точки зрения целей они могут быть Инвестиционными – создание или реновация основных фондов организаций, требующие вложения инвестиций; или

Инновационными – разработка и применение новых технологий, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие организаций; в зависимости от сферы, в которой они проводятся он могут разделяться на технические (внедрение новой производственной линии), организационные (внедрение новой системы управления), экономические (внедрение системы финансового планирования и бюджетирования). Свод знаний по управлению проектами представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами. Свод знаний по управлению проектами постоянно разрастается и включает как широко используемые и зарекомендовавшие себя традиционные, так и недавно появившиеся инновационные практики. В его основе лежит системный анализ. На первом этапе происходит формирование команды проекта, в которую привлекаются как специалисты по управлению проектами, так и сотрудники из разных отделов организации, необходимые для выполнения проекта. На основании их анализа формируется общая картина производственной деятельности, которая разбивается на отдельные работы, этапы и их взаимосвязи. После чего ставятся конкретные цели, задаются сроки, назначаются ресурсы и определяется бюджет проекта. Проектируемая трудоемкость выполнения работ или часы работы оборудования могут служить базой для разнесения производственных накладных расходов. Менеджеры проектов часто говорят о "тройном ограничении" – содержании проекта, времени и стоимости, – которое приходится учитывать при согласовании разнообразных требований проекта. Качество исполнения проекта зависит от уравнивания этими тремя факторами. Проекты с высоким качеством организации дают требуемый продукт, услугу или результат, соответствующие содержанию проекта, вовремя и в пределах установленного бюджета. Взаимоотношения между этими факторами таково, что, если один из этих

факторов изменится, то с большой долей вероятности будет затронут как минимум еще один фактор.

Важно отметить, что многие процессы в управлении проектами являются итеративными из-за наличия и необходимости последовательной разработки на разных стадиях жизненного цикла проекта. Иными словами, по мере того как команда управления проектом накапливает знания о проекте, она может перейти к более детальному уровню управления. Однако способность участников проекта повлиять на конечные характеристики проекта и окончательную стоимость проекта максимальны в начале проекта и уменьшаются по ходу выполнения проекта. Главная причина этого состоит в том, что стоимость внесения изменений в проект и исправления ошибок в общем случае возрастает по ходу выполнения проекта. Прозрачная организационная структура управления при помощи проектов позволяет достигать высокой эффективности управления по показателям производительности, оптимизации сроков и затрат на выполнения отдельных работ, этапов, проекта в целом. При реализации проекта действует обратная связь, полученные результаты сравниваются с планом, оцениваются отклонения, на основе которых корректируется оставшаяся часть проекта.

Проекты могут реализовываться в любых организационных структурах. Это могут быть функциональные, разнообразные матричные и, разумеется, проектные структуры. Однако каждая структура управления имеет свою специфику: В функциональных структурах проектам придается наименьшее значение. Минимальная ответственность у управляющего проектом и практически нет персонала, работающего на полную ставку по проекту и т.д.

В проектных, наоборот, управляющий проектом имеет высокую ответственность за проект, в проекте работает на полной ставке более 85% персонала и т.д. Применение методов управления проектами позволяет избежать таких распространенных проблем, как срывы и переносы сроков окончания работ, нарушения технологии, проблемы финансирования, нарушения сроков поставок и комплектности ресурсов. Одним из главных

преимуществ методологии управления проектами является также то, что она универсальна и может применяться к совершенно разным с точки зрения технологии реализации проектам практически независимо от их предметной области. Однако при реализации идей в рамках промышленных предприятий с применением проектного подхода ключевым вопросом становится специфика данного предприятия. Существующая на сегодняшний день общая методология управления проектами, описанная в большинстве литературных источников, носит описательный характер. Имеющейся в них информации недостаточно для управления конкретными проектами на промышленных предприятиях. Здесь возникают специфические для проектно-ориентированных организаций проблемы. Например, между отдельными работами по проекту существуют приоритеты. Каждый проект имеет оптимальную для него структуру декомпозиции работ. Руководитель для того, чтобы иметь ясную картину всей совокупности процессов, формирует свою специфическую иерархию управления. Проекты соревнуются за ресурсы, приоритеты устанавливаются в соответствии с корпоративной стратегией. Противоречия между потребностями отдельных проектов и портфеля проектов могут вызвать неразбериху в работе компании. Как правило, нечто подобное возникает, если ее высшее руководство не уделяет должного внимания формированию общих взглядов на цели компании, распределению приоритетов между проектами и доведению принятых стратегических инициатив до всех руководителей и исполнителей. Проектное управление предполагает обоснование целей, создание проектов для их достижения и оперативное управление в ходе выполнения проектов. Данный период так же связан с повышением конкуренции на рынке, что требует более эффективного использования ресурсов; укрупнение компаний, которое требует от менеджеров обработки все большего объема информации. В подобных условиях предприятия сталкиваются с рядом проблем. Ниже представлены типичные проблемы российского промышленного предприятия. Неполная загрузка производственных мощностей приводит к тяжелому бремени накладных расходов в составе себестоимости изготавливаемой продукции. На

большинстве предприятий сохранилась организационная структура управления, основанная на бюрократических принципах. Иерархическое распределение полномочий и ответственности, стандартизованные правила, управление исходя из прецедентов - эти принципы плохо работают в современных экономических условиях. Предприятия, как правило, с одной стороны, остро ощущают дефицит финансирования, а с другой - неэффективно используют ресурсы: оборудование, товарно-материальные запасы, персонал. В результате перечисленных причин мы наблюдаем низкую эффективность и недостаточную управляемость промышленных предприятий. В сложившихся условиях необходимо выстроить новую систему управления предприятием способную в кратчайшие сроки адаптировать предприятия в соответствии с потребностями и тенденциями рынка. В связи с этим возрастает актуальность исследований по разработке научно обоснованных и практически применимых методик анализа эффективности инвестиционных проектов, реализуемых в условиях действующего промышленного предприятия.

Проектный подход позволяет создавать гибкие организационные структуры, предназначенные для решения конкретных задач при постоянных отклонениях от запланированного хода выполнения работ. Управление при помощи проектов позволяет сконцентрироваться на достижении поставленных целей и вместо долгого и очень формального выполнения регламентированных процессов, осуществлять короткое и прямое взаимодействие, координацию и четкое разделение труда.

Подведем итог - современная концепция управления проектами заключается в идее создания, развития, изменения деятельности организаций. Деятельность организаций может быть представлена как совокупность различных проектов, обеспечивающих достижение именно в совокупности стратегических целей организации. Такие организации становятся более конкурентоспособными по отношению к вертикально интегрированным предприятиям с их функциональной организацией деятельности. Эта концепция ставит на одно из главных мест в системе управления предприятием,

так называемый офис управления проектами, который координирует работу подразделений, отвечающих за обеспечение проектов критическими ресурсами, руководствуясь при этом корпоративными стратегией и политикой. Офис управления проектами участвует в отборе проектов, помогает в постановке приоритетов в портфелях проектов.

1.2 Особенности управления инновационными проектами

Слово «инновация» переводится на русский язык как «новизна», «новшество», «нововведение». В менеджменте под инновацией понимается новшество, освоенное в производстве и нашедшее своего потребителя.

Инновация – это конечный результат деятельности по проведению нововведений, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного процесса, используемого в организационной деятельности, нового подхода к социальным проблемам.

Понятие «инновационный проект» употребляется в нескольких аспектах:

–как дело, деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление комплекса каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей;

–как система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий;

–как процесс осуществления инновационной деятельности.

Эти три аспекта подчеркивают значения инновационного проекта как формы организации и целевого управления инновационной деятельностью.

В целом, инновационный проект представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития науки и техники.

Классификация инновационных проектов

Многообразие целей и задач инновационного развития определяет множество разновидностей инновационных и научно-технических проектов. Ниже приведена классификация инновационных проектов.

Инновационные проекты различаются по уровню научно-технической значимости:

–модернизационный, когда конструкция прототипа или базовая технология кардинально не изменяются (расширение размерных рядов и гаммы изделий; установка более мощного двигателя, повышающая производительность станка, автомобиля);

–новаторский (улучшающие инновации), когда конструкция нового изделия по виду своих элементов существенным образом отличается от прежнего (добавление новых качеств, например, введение средств автоматизации или других, ранее не применявшихся в конструкциях данного типа изделий, но применявшихся в других типах изделий);

–опережающий (базисные инновации), когда конструкция основана на опережающих технических решениях (введение герметических кабин в самолетостроении, турбореактивных двигателей, ранее нигде не применявшихся);

–пионерный (базисные инновации), когда появляются ранее не существовавшие материалы, конструкции и технологии, выполняющие прежние или даже новые функции (композитные материалы, первые радиоприемники, электронные часы, персональные компьютеры, ракеты, атомные станции, биотехнологии).

Уровень значимости проекта определяет сложность, длительность, состав исполнителей, масштаб, характер продвижения результатов инновационного процесса, что влияет на содержание проектного управления.

Формирование инновационных проектов происходит в постоянно меняющейся инновационной среде, являющейся источником разработки и реализации проектов. Инновационный проект представляет собой сложную систему мероприятий, взаимосвязанных по ресурсам, срокам и исполнителям, направленных на достижение конкретных целей по приоритетным направлениям развития предприятия. Исходя из этого, инновационный проект можно рассматривать как комплекс действий, направленных на достижение сформулированной цели. Для инновационного проекта характерны общие признаки, важное место среди которых занимает уникальность и неповторимость. При этом уровень значимости проекта определяет длительность, масштаб, состав исполнителей, что оказывает существенное влияние на процесс управления.

Формирование цели лежит в основе любого инновационного проекта, поскольку цель выступает конкретным измеряемым результатом наиболее успешной реализации проекта при конкретных заданных ограничениях и условиях обеспечения. В ходе реализации проекта должен быть обеспечен высокий уровень координации ресурсов, позволяющий обеспечить цели проекта в предусмотренные планом сроки при минимизации уровня затрат и в рамках запланированного бюджета.

Управление инновационными проектами должно быть основано на базовых принципах, к числу которых можно отнести:

- принцип целевой ориентации — установление взаимосвязи между потребностями в разработке инноваций и возможностями их осуществления;
- принцип полноты цикла управления — взаимосвязь составных частей проекта как системы;
- принцип системности — разработка совокупности мер, направленных на реализацию проекта;

- принцип комплексности — разработка взаимосвязанных работ, определяющих структуру проекту, направленных на достижение цели проекта;
- принцип обеспеченности — мероприятия, предусмотренные в проекте, должны быть обеспечены всеми видами ресурсов.

Следует отметить, содержание инновационного проекта должно определять варианты его реализации, формировать ключевые цели и планируемые результаты, а также возможную эффективность инновационного проекта. Исходя из этого, можно выделить базовые этапы разработки инновационного проекта:

- формирование инновационной идеи и постановки цели проекта — разработка цели проекта, определение альтернативных вариантов реализации проекта;

- маркетинговое исследование цели проекта — определение сферы влияния проекта на развитие предприятия, количественное уточнение цели проекта и установление промежуточных задач по отдельным временным периодам для различных вариантов реализации;

- структуризация проекта — формирование перечня мероприятий по достижению конечной цели проекта, т. е. разбиение проекта на основные элементы и формирование целевых показателей по каждому элементу, а также установление ограничивающих параметров, определяющих особые условия достижения целей;

- анализ рисков — основан на определении вероятности реализации альтернативных вариантов;

- выбор вариантов реализации инновационного проекта — установление основных критериев эффективности инновационного проекта, а также сравнение и выбор на их основе инновационного проекта для реализации.

Сложность управления инновационными проектами связано с тем, что проект затрагивает различные сферы, использующие различные методы управления, что усложняет задачу разработки модели управления

инновационными проектами. Управление инновационным проектом должно быть основано на выполнении функций управления, важное значение, среди которых занимает планирование и контроль проекта.

Особенности инновационных проектов:

1. Каждый инновационный проект должен пройти цикл "наука-производство-потребление". Идея инновационного проекта должна иметь основу в форме научных и маркетинговых исследований, как и производство, должно подстраиваться под потребителя и опираться на научные разработки;

2. Сложность прогнозирования результатов и как итог - повышенные риски. Появление нового всегда связано с высоким риском неприятия обществом. Консерватизм в этом плане присущ не только большей части общества, но и большинству российских объектов производства, не способных воспринять инновации даже технически. Вероятность получения положительных результатов в зависимости от вида и характера инновационных исследований колеблется от 5 до 95%;

3. Разработка и внедрение инновационного проекта - творческая и уникальная задача. Поэтому многое зависит от энтузиазма и личной заинтересованности исполнителей. Анализ причин неудач инновационных проектов на западе показал, что частой причиной этих неудач является управление проектом обычными наемными менеджерами, имевших единственную мотивацию в виде денег;

4. Организация работы участников проекта. Наличие свободной воли и высокой мотивации участников проекта делает привычную организацию труда и создание трудовой дисциплины нецелесообразной. Поэтому необходим адекватный подход к выбору руководителями стиля управления;

5. Отсутствие привычных стандартов инновационного проекта. Даже самая четкая концепция проекта может претерпеть серьезные изменения в процессе разработки.

В обобщенном представлении основная функция планирования в инновационном проекте заключается в разработке показателей,

количественного и качественного характера и нахождение путей максимально эффективного их достижения, т. е. построение модели реализации проекта. На этапе планирования решаются базовые задачи: конкретизация целей инновационного проекта, разработка бюджета проекта, анализ проектных рисков, утверждение плана инновационного проекта. Процесс планирования охватывает все этапы создания и разработки проекта и должен обеспечивать реализацию инновационного проекта в заданные сроки с минимальной стоимостью, в рамках утвержденных затрат ресурсов с надлежащим качеством.

Взаимодействие между уровнями управления реализации проекта происходит путем передачи информации сверху вниз, т. е. информации, инструктивного характера; снизу вверх — текущих данных проекта. Чем выше уровень органа управления, тем в более обобщенных показателях принимается решение по управлению проектом. При этом с повышением уровня увеличивается временной интервал между моментом выдачи задания, контролем их исполнения.

Роль контроля в инновационном проекте заключается в мониторинге, активном анализе и регулировании хода реализации инновационного проекта на основе подготовки управленческих решений. Основная цель контроля проекта заключается в обеспечении выполнения плановых показателей, а также повышения эффективности функции управления. Контроль проекта основан на определении фактических показателей выполнения работ и сравнение их с плановыми показателями.

Требование к системе контроля вырабатываются до начала реализации проекта и определяют состав анализируемой информации. Контроль проекта осуществляется по трем основным ключевым параметрам:

- время — выполнение проекта в четко установленный период времени;
- стоимость времени — реализация проекта в рамках утвержденного бюджета;
- качество проекта — соблюдение требуемых характеристик проекта.

Система контроля является частью общей системы управления инновационным проектом, при этом между элементами образуются связи и возможность изменений по ранее заданным параметрам, что способствует уменьшению возникновения отклонений от плана исходя из изменений в среде реализации проекта.

Управление проектами осуществляется в условиях неопределенности, которая формируется научно-техническими, экономическими, политическим и социальными факторами, что предполагает постоянную корректировку показателей инновационного проекта без координационных изменений реализации проекта. Помимо этого, на реализацию проекта могут оказывать влияние различные факторы (обеспеченность финансовыми ресурсами, уровень квалификации персонала), которые необходимо учитывать при разработке проекта.

В заключение хотелось бы отметить, что управление инновационными проектами должно быть основано на применении современных методов управления с целью достижения запланированных результатов и принятию эффективных управленческих решений.

1.3 Риски инновационных проектов

Инновационная деятельность в большей степени, чем другие виды деятельности, сопряжена с риском, так как полная гарантия благополучного результата практически отсутствует. В крупных организациях этот риск, однако, значительно меньше, так как перекрывается масштабами обычной хозяйственной деятельности (чаще всего диверсифицированной).

"Под диверсификацией понимается процесс распределения инвестиционных средств между различными объектами вложения, которые непосредственно связаны между собой, с целью снижения степени риска и потерь доходов."

В отличие от крупных малые организации более подвержены риску. Такое положение обусловлено, помимо особенностей самой инновационной деятельности, высокой зависимостью малых организаций от изменений внешней среды.

Риск инновационной деятельности тем выше, чем более локализован инновационный проект, однако если таких проектов много, и они в отраслевом плане рассредоточены, риск минимизируется, и вероятность успеха возрастает. При этом прибыль от реализации успешных инновационных проектов настолько велика, что покрывает затраты по всем остальным неудавшимся разработкам.

В общем виде, риск в инновационной деятельности можно определить как вероятность потерь, возникающих при вложении организацией средств в производство новых товаров и услуг, в разработку новой техники и технологий, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке, а также при вложении средств в разработку управленческих инноваций, которые не принесут ожидаемого эффекта.

Инновационный риск возникает при следующих ситуациях:

- При внедрении более дешевого метода производства товара или оказания услуги по сравнению с уже используемыми. Подобные инвестиции принесут организации временную сверхприбыль до тех пор, пока организация является единственным обладателем данной технологии.

В данной ситуации организация сталкивается с одним видом риска – возможной неправильной оценкой спроса на производимый товар;

- При создании нового товара или оказании услуги на старом оборудовании. В данном случае к риску неправильной оценки спроса на новый товар или услугу добавляется риск несоответствия уровня качества товара или услуги в связи с применением оборудования, не позволяющего обеспечивать необходимое качество.

При производстве нового товара или оказании услуги с помощью новой техники и технологии. В данной ситуации инновационный риск включает риск

того, что новый товар или услуга может не найти покупателя, риск несоответствия нового оборудования и технологии требованиям, необходимым для производства нового товара или услуги, риск невозможности продажи созданного оборудования, так как оно не соответствует техническому уровню, необходимому для производства новых товаров.

В целом, риск, возникающий в инновационной деятельности, включает в себя следующие основные виды рисков:

1. Риски ошибочного выбора инновационного проекта. Одной из причин возникновения данного риска является необоснованное определение приоритетов экономической и рыночной стратегий организации, а также соответствующих приоритетов различных видов инноваций, способных внести вклад в достижение целей организации. Это может произойти в силу ошибочной оценки роли краткосрочных и долгосрочных интересов собственников организации. Если проект разрабатывается не под конкретного заказчика, а является инициативным на основе исследовательского задела автора инновации, который, как правило, переоценивает практическую значимость имеющегося у него исследовательского задела и исходит из заведомо оптимистического взгляда на значимость своих изобретений для будущих потребителей, может возникнуть риск не использования или ограниченного применения результатов разработки;

2. Риски необеспечения инновационного проекта достаточным уровнем финансирования включают в себя:

– риск неполучения средств, необходимых для разработки инновационного проекта (организация не может привлечь инвесторов из-за невозможности убедить их в достаточной эффективности инновационного проекта);

– риск при использовании самофинансирования проекта (проект может оказаться без достаточных финансовых средств в силу невыполнения организацией финансового плана по прибыли и внереализационным доходам, а

также при уменьшении отчислений средств в бюджет инновационного проекта);

– риск при использовании внешних источников финансирования (бюджет проекта может оказаться дефицитным по причине ликвидации, банкротства, либо наложения ареста на имущество кредиторов, закрытия кредитной линии или приостановления платежей по ней в результате ухудшения платежеспособности кредиторов);

– риск при использовании комбинированного метода финансирования проекта, т.е. организация использует одновременно несколько источников (может не хватить источников финансирования на определенных этапах реализации проекта из-за сложности комбинирования этих источников).

3. Маркетинговые риски текущего снабжения ресурсами, необходимыми для реализации инновационного проекта, и сбыта результатов инновационного проекта. Маркетинговые риски, в первую очередь, обусловлены техническими особенностями инновационного проекта. В некоторых случаях для его реализации требуются уникальное оборудование или высококачественные комплектующие или материалы, которые, также требуют разработки и освоения.

Поэтому в некоторых случаях перед организацией встает проблема поиска поставщиков, способных разработать подобные уникальные ресурсы для инновационного проекта. Кроме этого, может оказаться, что поставщики, на которых рассчитывала организация при разработке инновационного проекта, откажутся от своих обязательств, и организация не сможет получить (приобрести) оборудование, сырье, материалы, комплектующие по ценам, которые заложены в проекте.

В данном случае затраты организации при разработке инновационного проекта могут значительно увеличиться, а ожидаемый экономический эффект значительно снизиться. Это произойдет и в случае невыполнения поставщиками своих обязательств по срокам, по качеству предоставляемых

услуг и пр. Маркетинговые риски сбыта разработанного инновационного проекта включают следующие виды:

– риск недостаточной сегментации рынка, который чаще всего возникает при разработке и внедрении новых товаров и услуг высокого качества и высокой стоимости, в результате чего предполагаемые потребители не смогут их купить, а это в свою очередь влияет на объемы реализации новых изделий;

– риск ошибочного выбора целевого сегмента рынка, возникающий, когда спрос на новшество на выбранном сегменте оказывается нестабильным или на данном сегменте рынка потребность в новшестве недостаточно сформировалась, если выбран сегмент рынка, где потребность в новшестве оценена неверно или потребность в новшестве ограничена и пр.;

– риск ошибочного выбора стратегии продаж новшества из-за неудачной организации сети сбыта и системы продвижения новшества к потребителю;

– риск проведения неэффективной рекламы новых товаров и услуг либо товаров с усовершенствованными характеристиками.

4. Риски неисполнения хозяйственных договоров (контрактов) бывают:

– риск отказа партнера от заключения договора после проведения переговоров (в случае необходимости изменения предварительных условий контракта и в случае недобросовестности партнера);

– риск заключения организацией договоров на условиях либо отличающихся от наиболее приемлемых, либо обычных для организаций данной отрасли (в случае необходимости для выполнения проекта уникального сырья, материалов или комплектующих изделий, количество поставщиков которых ограничено, и в случае, когда организация не имеет достаточного опыта, постоянных и проверенных партнеров и достаточной гибкости, позволяющих ей заключать более сложные контракты на выгодных условиях);

– риск заключения договоров (контрактов) с недееспособными или неплатежеспособными партнерами (контрагентами);

– риск невыполнения партнерами договорных обязательств в установленный срок, в результате чего возникают потери организации,

связанные с нарушением графиков поставок, невыполнения партнерами работ, необходимых для осуществления инновационного проекта;

– риск нанесения ущерба третьим лицам, который включает в себя риск загрязнения окружающей среды и риск причинения морального и материального ущерба гражданам при осуществлении инновационного проекта.

5. Риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов;

6. Риски усиления конкуренции. Причины могут быть следующие:

– утечка конфиденциальной информации либо по вине сотрудников организации, либо в результате промышленного шпионажа, предпринятого конкурентами;

– несовершенство маркетинговой политики, т.е. неправильный выбор рынков сбыта и неполная информация о конкурентах или отсутствие достоверной информации о конкурентах;

– замедленное внедрение нововведений по сравнению с конкурентами из-за отсутствия необходимых средств для проведения НИР, внедрения новых технологий, освоения производства новых высококачественных и конкурентных товаров;

– недобросовестность конкурентов (использование методов недобросовестной конкуренции);

– появление на рынке производителей из других отраслей, предлагающих однотипные, взаимозаменяемые товары, способные удовлетворить спрос потребителей;

– выявление непредвиденных функционально однородных заменителей производимых товаров в отрасли, в которой действует данная организация;

– появление новых местных организаций-конкурентов;

– экспансия на местный рынок производимого продукта или его аналогов со стороны зарубежных экспортеров.

7. Риски, связанные с недостаточным уровнем кадрового обеспечения;

8. Риски, связанные с обеспечением прав собственности на инновационный проект, возникают по различным причинам:

– риск необеспечения условий патентования технических, дизайнерских и маркетинговых решений возникает в результате недостаточно "плотной" патентной защиты изобретений, технологий;

– риск опротестования патентов, защищающих принципиальные технические и прочие подобные решения – это вероятность потерь в случае объявления недействительными патентных прав, на основе которых организация уже осуществляет инновационный проект и рассчитывает получить монопольную прибыль. В течение всего срока действия патент может быть оспорен и признан недействительным полностью или частично в случае несоответствия охраняемого объекта промышленной собственности условиям патентоспособности, установленным законом, наличия в формуле изобретения, полезной модели или в совокупности существенных признаков промышленного образца признаков, отсутствующих в первоначальных материалах заявки, неправильного указания в патенте автора или патентообладателя;

– риски легальной и нелегальной имитации конкурентами запатентованных организацией инноваций возникают обычно, в первом случае, при так называемых "параллельных разработках", когда на основе сведений, полученных в открытой печати о запатентованных технических и дизайнерских решениях, конкуренты осуществляют такие же разработки, но с незначительными различиями, которые позволяют им также запатентовать свои инновации, во втором случае, потому, что организации патентообладателю очень трудно контролировать нелегальное использование некоторых запатентованных технических решений.

Каждое предприятие должно стремиться к развитию своего инновационного потенциала, обеспечивая производственные процессы новой технологией, техникой и возможностью выпускать новые товары, но при принятии решения о разработке инновационного проекта следует учитывать и риски, которые непременно будут сопровождать любые инновации на всех стадиях их разработки и внедрения.

Риск инновационного проекта представляет собой сложное, многокомпонентное определение и является совокупностью рисков, сочетающих в себе элементы, связанные конкретно с данным инновационным проектом, реализуемым в среде конкретного экономического субъекта и традиционных составляющих, характерных для стандартных бизнес-процессов.

Кроме того, данный вид риска является неотъемлемой частью инновационного проекта, и его характеристики тесно взаимосвязаны как с природой инновационного проекта, так и с характеристиками продуцирующего его субъекта.

Из данного определения риска инновационного проекта следует, что риск инновационного проекта — это взаимосвязанное множество элементов, которые могут быть отнесены к тому или иному признаковому множеству по тем или иным критериям.

Диверсификация инновационной деятельности, состоящая в распределении усилий разработчиков (исследователей) и капиталовложений для осуществления разнообразных инновационных проектов, непосредственно не связанных друг с другом.

Передача риска путем заключения контрактов – следующий метод снижения риска инновационной деятельности.

Факторинг – транзакция продажи дебиторской задолженности о сниженной цене специализированной компании фактору с целью получения средств

Страхование – это соглашение, согласно которому страховщик (например, какая-либо страховая компания) за определённое обусловленное вознаграждение (страховую премию) принимает на себя обязательства возместить убытки или их часть (страховую сумму) страхователю (например, хозяину какого-либо объекта), произошедшие вследствие предусмотренных в страховом договоре опасностей или случайностей (страховой случай), которым подвергается страхователь или застрахованное им имущество

В некоторых случаях наиболее эффективной возможностью избежать негативных последствий или снизить уровень риска в инновационной деятельности являются прямые управленческие воздействия на возможные управляемые факторы риска.

Для каждого конкретного проекта и продуцирующего его субъекта будет свой набор рисков, но при этом признаки их классификации относительно совокупности инновационных проектов будут едиными, так как задаются общими для любого из инновационных проектов целью деятельности и природой инновационного риска.

2. Организационно-экономическая характеристика ООО

«Магаданстальизделия»

В современной концепции стратегического управления промышленным предприятием признается необходимость учета факторов среды при разработке стратегии развития хозяйствующего субъекта. В системе рыночных отношений особое значение для руководства предприятий приобретает знание об основных тенденциях и факторах внешнего окружения, которые могут оказать влияние на функционирование подконтрольного хозяйствующего субъекта и должны учитываться при разработке стратегических и тактических мероприятий, направленных на обеспечение его выживаемости и эффективности в долгосрочной перспективе. В зависимости от степени влияния на деятельность предприятия внешние факторы делят на прямые и косвенные. К категории прямых факторов можно отнести те, которые оказывают непосредственное влияние на функционирование предприятия: потребителей, конкурентов, поставщиков и контактные аудитории (органы государственной власти, финансово-кредитные учреждения, отраслевые некоммерческие организации и т.д.). К категории косвенных факторов относятся те, которые не оказывают непосредственного влияния на деятельность хозяйствующего субъекта, но могут сказываться на результатах его функционирования. К данной категории факторов можно отнести экономические, политические, технические и социально-культурные факторы.

2.1 Анализ внутренней среды организации

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который

дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Понятие внутренней среды организации можно определить следующим образом: внутренняя среда — это совокупность характеристик организации и ее внутренних субъектов (сил, слабостей ее элементов и связей между ними), влияющих на положение и перспективы фирмы. К ним относятся миссия, стратегия, цели, задачи и структура организации, распределение функций (включая собственно управленческие), прав и ресурсов, интеллектуальный капитал (в том числе организационный и человеческий потенциал, обучаемость, ожидания, потребности и групповая динамика, включая отношения лидерства), стиль управления, ценности, культура и этика организации, а также системные модели взаимосвязей всех упомянутых характеристик.

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации

Все внутренние переменные взаимосвязаны. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

Изменение одной из них в определенной степени влияет на нее другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

Внутренняя среда, в отличие от внешней, вбирает в себя то, что находится непосредственно внутри организации, а не за ее пределами.

Информация о внутренней среде организации необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые организация может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить

цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Внешняя и внутренняя среда организации всегда функционируют параллельно друг с другом. Об этом говорит, к примеру, то, что анализ внешних условий может очертить благоприятные и неблагоприятные возможности предложения на рынке, однако, они могут быть оценены только в отношении внутренних сильных и слабых сторон организации.

Для того чтобы хорошо понять внутреннюю среду организации необходимо подробно рассмотреть ее составляющие и дать им подробную характеристику.

Исследуемое предприятие- ООО «Магаданстальизделия». Входит в группу компаний различных сфер деятельности таких как: дорожная компания, строительная компания,

Ранее все эти компании были одной крупной монопольной строительной компанией города Магадана, но в 2001 учредители разделились и каждый занял свою нишу.

ООО «Магаданстальизделия»— это общество с ограниченной ответственностью, существующее на рынке более 11 лет. Зарегистрирована по адресу г. Магадан, ш. Колымское, д.15А. Исполнительным органом общества является директор Михайлов Александр Анатольевич. Основным видом деятельности компании является производство строительных металлических конструкций и изделий. Организация насчитывает 2 дочерние компании. Имеет 1 лицензию.

«Магаданстальизделия» является надежным поставщиком металлоконструкций уже более 10 лет. Осуществляется свою деятельность без судов в качестве ответчика и выполняет работы точно в срок. Муниципалитет активно сотрудничает с данной компанией, доверяет свои серьезные и дорогостоящие проекты.

Миссия компании - производство высококачественной металлургической продукции для транспорта, строительства и других отраслей экономики.

Ключевая цель компании — стать основным поставщиком комплексных решений для строительной отрасли в городе Магадане.

Данная цель носит общий характер, то есть она не соответствует критериям SMART. Но эта цель, разработанная высшим руководством.

Цель на 2019 год – начать производство пенопласта к 26.09.2019.

Задачи компании:

- поддержание имиджа компании;
- привлечение новых контрактов через систему тендеров и привлечение новых клиентов, а также удержание / возвращение старых клиентов;
- производство, продажа и установка высококачественных металлоконструкций.

Организационная структура

Общая численность работающих 30 человек на летний период и около 15 на зимний.

Во главе компании стоят 2 учредителя Трошин Роман Николаевич и Михайлов Александр Анатольевич, которые выполняют функции управления, анализ конкурсов, принимают ключевые решения. Инженер по строительству, инженер энергетик, тендерный специалист, который отвечает за подготовку документации для участия в тендере, его деятельность осуществляет методом аутсорсинга, так как компания редко участвует на электронных площадках. Менеджер проекта, который следит за выполнением самого проекта, а также за работой команды проекта, следит за своевременностью поставки товара на склад. Бухгалтер, менеджер по закупкам и снабжению, отвечает за поиск потребителей и поставщиков, за своевременную поставку и закупку оборудования, материалов, техники на площадки строительных объектов. Остальной штаб сотрудников составляют рабочие. В основном это мужчины, работающие вахтовым методом, потому нет точного количества человек и

большая текучка. Численность персонала значительно увеличивается в период с мая по октябрь, так как все строительные работы ведутся в теплое время года.

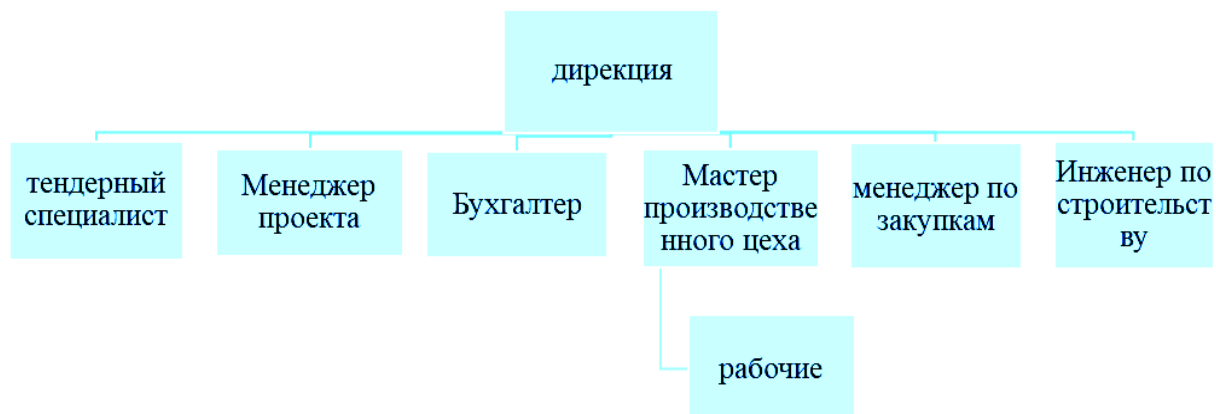


Рисунок 1- Организационная структура ООО «Магаданстальизделия»

В данной организации линейная организационная структура. Дирекция состоит из двух учредителей, никому не делегирующих полномочия управления, все остальные работники им подчиняются. Данная структура сложна тем, что вся нагрузка лежит на дирекции, и требует от персонала большой ответственности и заинтересованности в результатах труда всей организации. Возможно, именно для данной компании эта организационная структура наиболее подходящая, так как связи короткие, что очень удобно для быстрого реагирования на постоянно изменяющиеся факторы.

Основные виды выпускаемой продукции:

- ограждения;
- опоры освещений;
- входные группы;
- лестницы;
- металлические каркасы;
- козырьки;
- малая архитектура.

Закупка металла осуществляется у компаний ООО «Винат», ООО «Металл торг».

ООО «Магаданстальизделия» самостоятельно осуществляет свою хозяйственную деятельность, определяет перспективы развития исходя из конъюнктуры рынка, распоряжается прибылью, оставшиеся после отчислений и обязательных платежей, самостоятельно определяет штатную структуру, формы и оплату своих работников.

«Магаданстальизделия» занимает 1 в категории Готовые металлоизделия и металлоконструкции и 44 место в регионе (Магаданская область) по выручки по данным Росстата за 2018 год.

Компания «Магаданстальизделия», принимала участие в 133 торгах из них выиграла 64.

Экономические показатели

Рассмотрим экономические показатели компании ООО «Магаданстальизделия».

Таблица 1 - Основные финансовые показатели за 3 года ООО «Магаданстальизделия»

Показатель	2016	2017	2018
Выручка (Тыс.руб)	423 052	417365	423891
Чистая прибыль (убыток) (Тыс.руб)	26 076	26687	27526
Валовая прибыль	15 569	38 414	58 657
Себестоимость продаж	364 395	433 383	1 018 561
Управленческие расходы	10 289	13 813	15 577

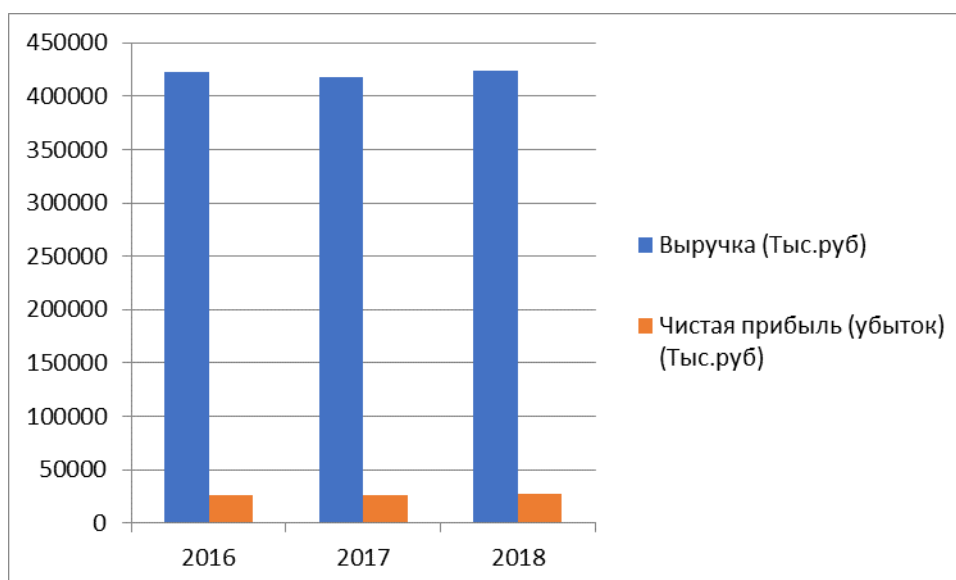


Рисунок 2- Основные финансовые показатели

По данным таблицы можно сделать вывод о то, что в компании слабая динамика показателей- чистая прибыль в 2018 году почти не изменялась на протяжении 3 лет.

Чтобы использовать бухгалтерский баланс для проведения анализа финансового состояния предприятия, необходимо преобразовать исходную его форму в агрегированный вид. Агрегированный баланс — это способ упростить внешний вид бухгалтерского баланса, сделать его компактней, форма балансового отчета, предназначенная для управленческого анализа.

Проведенный анализ пассива баланса представлен в таблице 2.

Таблица 2- Агрегированный баланс 2016-2018 гг. (пассив баланса)

Пассив баланса	2016		2017		2018	
	в тыс. руб.	в % к итогу	в тыс. руб.	в % к итогу	в тыс. руб.	в % к итогу
1 ИСТОЧНИКИ ИМУЩЕСТВА, всего (В)	975 238	100	997 100	100	1 097 135	100
1.1 Собственный капитал (ИСС)	675 632	4%	703 529	71%	828 651	4%

Продолжение таблицы 2

Пассив баланса	2016		2017		2018	
	в тыс. руб.	в % к итогу	в тыс. руб.	в % к итогу	в тыс. руб.	в % к итогу
1.2 Заемный капитал	867 066	89%	810 942	81%	748 298	81%
1.2.1 Долгосрочные обязательства (ДЗС)	37 675	4%	23 575	2%	19 120	3%
1.2.2 Краткосрочные кредиты и займы (ККЗ)	396 771	41%	378 365	38%	350 227	38%
1.2.3 Кредиторская задолженность (КрЗ)	432 320	44%	401 602	40%	378 951	40%

Проведенный анализ актива баланса представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Агрегированный баланс 2016-2018 гг. (актив баланса)

Актив баланса	2016		2017		2018	
	в тыс. руб.	в % к итогу	в тыс. руб.	в % к итогу	в тыс. руб.	в % к итогу
1 ИМУЩЕСТВО, всего (В)	975 238	100	997 100	100	1 097 135	100
1.1 Внеоборотные активы (ВА)	91 110	9%	84 074	8%	105 192	10%
1.2 Оборотные активы (ТА)	514 289	53%	713 026	72%	991 943	90%
1.2.1 Запасы (ЗЗ)	39 352	4%	42 202	4%	42 438	4%
1.2.2 Дебиторская задолженность (Дб)	258 247	26%	243 365	24%	228 368	21%
1.2.3 Денежные средства (ДС)	8 310	1%	7 900	1%	8 265	1%

В отличие от предыдущих анализов финансовых документов коэффициентный анализ позволяет анализировать сразу несколько документов компании. Данный анализ является инструментом для более детального

изучения компании, позволяет выявить её сильные и слабые стороны, которые требуют более детального изучения уже управленческими решениями. Результаты анализа должны анализироваться относительно средним рекомендуемых значений по рынку той или иной сферы деятельности.

В коэффициентном анализе финансовых отчётов формы 1 и 2 ООО «Магаданстальизделия» будет оцениваться финансовая устойчивость компании, платежеспособность и ликвидность, рентабельность, оборачиваемость, а также оценка вероятности банкротства, расчёт средневзвешенной стоимости капитала (WACC).

Довольно важной характеристикой компании является её финансовая устойчивость, она зависит от экономической среды, от самой деятельности и её результатов у фирмы. Сама финансовая устойчивость понимается как стабильном превышении доходов над расходами, а также гибкость управления денежными средствами компании и максимально эффективными результатами их использования, и конечно же бесперебойное производство, и сбыт готового продукта. Рассчитанные коэффициенты финансовой устойчивости представлены в таблице 4.

Таблица 4- Коэффициенты капитализации и покрытия 2016-2018 г

Показатель	2016	2017	2018	Абсолютное изменение		Формула расчета
				2017к2016	2018 к 2017	
1. Коэф. автономии, $K_a \geq 0,5$	0,693	0,706	0,728	0,022	0,024	ИСС/В
2. Коэф. финансовой устойчивости, $K_f \geq 0,8$	0,8	0,8	0,81	0	0,01	(ИСС+ДЗС)/В

Из таблицы 4 видно, что коэффициент автономии финансовой независимости $\geq 0,5$, и в 2018 вырос по сравнению с 2016 годом на 0,035, что говорит о том, что финансовая устойчивость организации растет. Коэффициент

финансовой устойчивости $\geq 0,8$, что свидетельствует о том, что предприятие финансово независимо, но с 2016 до 2018 гг. вырос лишь на 0,01.

Нормативная (в некоторых случаях высокая) ликвидность компании очень важна, поскольку от этого зависит степень платежеспособности. Основной признак ликвидной фирмы – это формальное превышение суммы текущих активов над краткосрочными с равным сроком превращения в денежные средства.

Таблица 5 - Коэффициенты ликвидности 2016-2018 г

Показатель	2016	2017	2018	Абсолютное изменение		Формула расчета
				2017 к 2016	2018 к 2017	
1. Коэф. абсолютной ликвидности, Ка.л. $\geq 0,5$	0,892	1,307	1,651	0,415	0,344	ДС/КСО
2. Коэф. ликвидности баланса, Кл. $\geq 2,5$	29	41,57	47,26	12,57	5,69	(ДС+Дб)/КСО
3. Коэф. текущей ликвидности, Кп. ≥ 2	33	48,56	55,74	15,56	7,18	(ЗЗ+ДС+Дб)/КСО

Из таблицы 5 можно сделать следующие выводы: коэффициент абсолютной ликвидности $\geq 0,5$, что говорит о нерациональной структуре капитала: слишком высокая доля неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах. Коэффициент ликвидности и текущей ликвидности баланса выше 2,5, а точнее в 2018 году достиг цифры 47,26, и 55,74 соответственно, что говорит о том, что недостаточно активно используются оборотные активы.

Рентабельность является более узким показателем, чем прибыль, поскольку она показывает результат (эффект) использования ресурсов для получения дохода. Рентабельность используют для формирования цен.

Таблица 6 - Коэффициенты рентабельности 2017-2018 г

Показатель	2017		2018		Абс. Изменение		Формулы
					2018 к 2017		
	по чистой прибыли	по балансовой прибыли	по чистой прибыли	по балансовой прибыли	по чистой прибыли	по балансовой прибыли	
1. Общая рентабельность активов	0,026	0,039	0,027	0,056	0,001	0,017	Ф2.стр2400 (стр2300)/ В ср.
2. Рентабельность собственного капитала	0,036	0,077	0,039	0,056	0,003	-0,021	ЧП(БП)/ ИСС ср.
3. Рентабельность основной деятельности	0,068	—	0,058	—	-0,01	—	Ф2.стр2200/ Ф2.стр2120

Исходя из полученных результатов таблицы 6, можно сделать следующие выводы: общая рентабельность активов растет, за счет увеличения чистой прибыли, рентабельность собственного капитала по чистой прибыли растет, но падает по валовой прибыли, это связано с низкой оборачиваемостью активов и сокращением заемного капитала, ростом чистой прибыли.

Коэффициент прогноза банкротства - характеризует удельный вес чистых оборотных средств в сумме актива баланса. Показывает способность предприятия расплачиваться по своим краткосрочным обязательствам при условии благоприятной реализации запасов.

Таблица 7 – Коэффициент прогноза банкротства

Показатель	Значение	Формула
Коэффициент прогноза банкротства, $\geq 1,2$	1,8	(Запасы и НДС + Наиболее ликвидные активы - Краткосрочные обязательства)/Валюта баланса

Коэффициент вероятности банкротства компании ООО «Магаданстальизделия» составляет 1,8 что находится в диапазоне от 1,2 до 1,8 и является средней вероятностью.

2.2 Факторы внешней среды и стратегические альтернативы

Внешняя среда предприятия– это все условия и факторы, которые возникают независимо от деятельности предприятия и оказывают существенное воздействие на него. Внешние факторы обычно делятся на две группы: факторы прямого воздействия (ближайшее окружение) и факторы косвенного воздействия (макроокружение).

К факторам прямого воздействия относят факторы, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия: поставщики ресурсов, потребители, конкуренты.

Основные функции государства:

– создание правовой основы жизнедеятельности страны, в том числе разработка, принятие и организация выполнения хозяйственного законодательства;

– обеспечение правопорядка в стране и ее национальной безопасности;

–стабилизация экономики (в первую очередь снижение уровня безработицы и инфляции);

–обеспечение социальной защиты и социальных гарантий;

– защита конкуренции.

Факторы косвенного воздействия не оказывают прямого действия на деятельность предприятия, но учет их необходим для выработки правильной стратегии.

К наиболее значимым факторам косвенного воздействия относятся:

– политические факторы – основные направления государственной политики и методы ее реализации, возможные изменения в законодательной и

нормативно-технической базе, заключаемые правительством международные соглашения в области тарифов и торговли и т. д.;

Основные функции государства:

а) создание правовой основы жизнедеятельности страны, в том числе разработка, принятие и организация выполнения хозяйственного законодательства;

б) обеспечение правопорядка в стране и ее национальной безопасности;

в) стабилизация экономики (в первую очередь снижение уровня безработицы и инфляции);

г) обеспечение социальной защиты и социальных гарантий;

д) защита конкуренции.

– экономические факторы– темпы инфляции или дефляции, уровень занятости трудовых ресурсов, международный платежный баланс, процентные и налоговые ставки, величина и динамика внутреннего валового продукта, производительность труда и т. д. Эти параметры оказывают на различные предприятия неодинаковое влияние: что одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность. Например, стабилизация закупочных цен на продукцию сельского хозяйства для ее производителей рассматривается как угроза, а для перерабатывающих предприятий – как выгода;

– социальные факторы внешней среды – отношение населения к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и традиции; разделяемые людьми ценности; менталитет общества; уровень образования и т. п.;

– технологические факторы, анализ которых позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Анализ внешней среды предприятия затрудняется тем, что основными характеристиками внешней среды являются ее неопределенность, сложность, подвижность, а также взаимосвязанность ее факторов. Окружение современных

предприятий изменяется с нарастающей скоростью, что предъявляет все более возрастающие требования к анализу внешней среды и выработке такой стратегии, которая в максимальной степени учитывала бы все возможности и угрозы внешней среды.

Внешняя среда является для организации источником, питающим ее ресурсами, необходимыми для поддержания жизнедеятельности. С другой стороны, эта среда постоянно изменяется, что требует адекватной и незамедлительной реакции компании для успешного функционирования на рынке. Эти колебания является источником не только проблем, а также новых возможностей. Поэтому умение не просто реагировать, а именно анализировать и прогнозировать изменения внешней среды является в условиях рыночной экономики жизненно важным для любого предприятия.

Основными элементами микро внешней среды являются поставщики, партнеры и конкуренты, клиенты, посредники. Рассмотрим их.

Основными заказчиком ООО «Магаданстальизделия» является Мэрия г. Магадана, а также частные лица.

Потребителей можно разделить на 4 типа, представленных в таблице 8:

Таблица 8 - Потребители ООО «Магаданстальизделия»

Тип потребителя	Название потребителя
Частные лица	Физические лица использующие металлоконструкции для частных домов и т.д.
Коммерческие предприятия	ООО «Кармастройсервис», ООО «Сатис», магаданская дорожная компания
Государственные организации	Государственная администрация Магаданского морского рыбного порта, аэропорт Магадана «Сокол»
Муниципальные предприятия	КЗХ, Мэрия Города Магадана, детские сады, школы, ГорДК

«Магаданстальизделия» предпочитает работать с частными лицами, так как работа всегда осуществляется по предоплате, бюджет ограничен лишь возможностями заказчика, а задания более интересные.

С муниципальными организациями избегают сотрудничества. Выплаты не происходят по несколько лет, появляется необходимость на обращение в суд, что значительно тратит денежные и временные ресурсы.

Ввиду отдаленности и изолированности города Магадана от основной части материка единственным регионом-потребителем металлопродукции являются. Магадан область и примыкающие к нему административно-территориальные единицы такие, как северо-эвенский район и т.д.

Работа с соседними регионами на данный момент не возможна по причине высокой цены доставки, это увеличивает стоимость продукции, за счёт чего она становится не выгодной к покупке для заказчиков на материке.

Основные конкуренты представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Основные конкуренты ООО «Магаданстальизделия»

Предприятие	Что изготавливает
ООО «Магаданский Механический завод»	оборудование для золотодобычи
ООО «Строительные Металлические Изделия»	металлические двери и окна
ООО «МЭЗ»	строительных металлических конструкций и изделий
ООО «Стальград»	строительных металлических конструкций и изделий

Основным заказчиком является Мэрия г. Магадана.

Подведя итоги, можно отметить Особенности работы в данном регионе такие как:

- отдаленность от материка;
- дорогая доставка материалов;
- дорогая отправка готовой продукции потребителям из вне;
- нехватка рабочих кадров.

Так же необходимо сказать, что в условиях изменчивой внешней среды, ненадежных поставщиках, или недооцененных конкурентах, изменчивых законодательных факторов особенно страдают компании, функционирующие

на рынке B2B, так как реагирование происходит намного дольше, чем, например, на рынке B2C.

В сфере B2B, благодаря наличию большого количества специализированных профессиональных изданий, а в особенности благодаря развитию интернета, заказчики хорошо информированы о товаре или услуге, основных характеристиках и дополнительных возможностях. В этих условиях возрастет роль имиджа (репутации) компании, сведений в публикациях специализированной прессы и отзывов других корпоративных потребителей.

Внешняя среда обеспечивает организацию входящими ресурсами. Благодаря обратной связи на выходе организация получает информацию для оценки результатов и последующего выбора входящих ресурсов. Взаимодействие компании и внешней среды позволяет уменьшить присущую каждой системе энтропию. Именно во внешней среде находятся ресурсы и возможности для дальнейшего развития фирмы. Можно говорить о том, что управление фирмой определяется двумя факторами: особенностью производственного процесса; характером внешней среды. Современная тенденция состоит во все увеличивающемся значении второго фактора, который становится определяющим. Поэтому анализ внешней среды -это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс.

В условиях конкурентной борьбы, нестабильности рынков и быстро меняющейся маркетинговой среды, предпринимателю нужно принимать правильные решения. Он должен ясно понимать, на каком этапе развития находится его бизнес, какие конкурентные преимущества у него имеются, чего нужно опасаться, какие минусы негативно влияют на развитие его дела и так далее. Опираясь факторами внешней и внутренней среды выявлены возможности для проекта со стороны факторов внешней среды такие как:

1. Рост строительной отрасли в Магадане;
2. Программа переселения из ветхого жилья и строительство спортивных объектов;

3. Повышение доходов населения;
4. Высокие входные барьеры для конкурентов;
5. Отсутствие жесткой конкуренции на рынке.

Выявленные угрозы со стороны внешней среды:

1. Потеря квалифицированных кадров;
2. Отдаленность от материка;
3. Ограниченность транспортных потоков;
4. Погодные условия, усложняющие транспортировку.

На основе внутреннего анализа фирмы были выявлены следующие сильные стороны:

1. Незадействованные складские площади;
2. Хорошая деловая репутация;
3. Нарботанная база корпоративных клиентов;
4. Собственные денежные средства.

Слабыми сторонами компании являются:

1. Зависимость от поставщиков;
2. Недостаток квалифицированных кадров;
3. Высокая текучесть кадров;
4. Недостаток персонала в случае роста числа клиентов.

Несмотря на слабые стороны, у компании имеются множество возможностей, благодаря которым фирма может использовать стратегию диверсификации.

2.3 Анализ рынка изделий из пенопласта

Количество населения, которое желает приобрести такой строительный материал как пенопласт, постоянно растет. Это вполне объяснимо в строительстве связи с тем, что любой потребитель всегда будет стремиться к

использованию недорогих и эффективных материалов, производство которых осуществляется с применением новейших технологий.

Пенопласт уже давно стал традиционным материалом для производства различной тары и упаковки, производства холодильной техники. Это незаменимый материал в строительстве, как жилищном, так промышленном. Свое признание пенопласт получил благодаря своим характеристикам, позволяющим применять его в различных отраслях.

Начиная с 2000 года, рынок пенопласта развивается бурными темпами. Ежегодные темпы роста в среднем составляли 20-25%. Наибольших темпов развития отрасль получила в 2006-2007 годах (порядка 30% прироста) и уже к 2008 году объемы потребления оценивались на уровне 6,5 млн. куб. м.

Однако кризис 2009 г. должным образом скорректировал планы производителей: в 2009 г. на фоне общего падения строительного рынка было произведено всего 8,5 млн м³ пенополистирола. В последующий год наблюдался небольшой, но уверенный 10 % рост отрасли. А последующие годы увеличился до 35%.

Значительным ударом для отрасли пенополистиролов стали трагические последствия 2009 года, когда из-за возгорания полистирольной продукции в пермском клубе погибло 155 человек. В результате этого ряд регионов планировал ограничить, а некоторые даже запретить использование одного из утеплительных материалов — пенопласта. В целом 2010 год стал сложным для производителей – в первую очередь, не устойчивая внешняя экономическая ситуация, во-вторых, необходимость восстановления спроса и формирования представления о пенопласте, как о продукции экологически и пожаробезопасной.

В 2010 году наблюдался небольшой, но уверенный 10 % рост отрасли. А последующие годы увеличился до 35%.

Рост спроса теплоизоляционного материала прослеживался вплоть до 2015 года.

В 2015 г. российский рынок пенопласта испытал падение примерно 17-18% к уровню 2014 года и составил около 27,5млн. м³. В 2016 году продолжалось сокращение емкости рынка, однако, меньшее, чем в прошедшем году: около 7-10% и составило 25,5 млн. м³. произведенного пенопласта.

В 2015-2016 гг. на рынок полимерной теплоизоляции влияло множество неблагоприятных факторов. К ним можно отнести, прежде всего, повышение ставки рефинансирования (увеличение стоимости заемных средств), общее ухудшение состояния экономики. Уже в 2017 г. – вследствие реализации крупных проектов строительства спортивных объектов к Чемпионату мира по футболу 2018, Зимней Универсиады 2019, специальных программ развития Дальнего Востока и Крыма спрос на пенопласт увеличился десятикратно, а производство его выросло на 40% и на 2018 год емкость рынка составила 50,1 млн м³.

Рассмотрим динамику развития рынка пенопласта на рисунке 3.

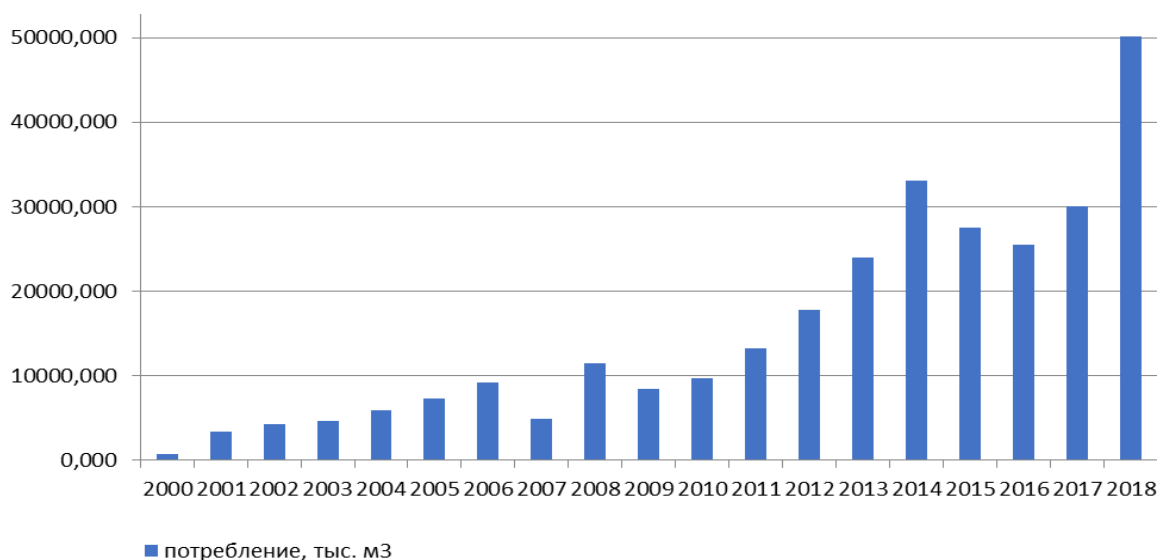


Рисунок3 - Динамика потребления пенопласта в России, млн. куб. м.

Полимерный рынок в России способен расти и развиваться даже при наличии целого ряда преград. Учитывая то, что национальная валюта начала укрепляться, возник целый ряд вопросов, которые преимущественно связаны с модернизацией методов ведения бизнеса.

Рынок полимеров сегментирован и используется в качестве строительных материалов и упаковочной тары. Так как экологическая проблема

остро стоит во всем мире, все больше развитых стран ведут активную кампанию по отказу использования в качестве упаковки пищевых продуктов и продовольственных товаров полиэстер и пластик. Но строительной отрасли на ближайшее время такие действия не коснутся, так как пенопласт не засоряет окружающую среду в краткосрочной перспективе, а также ему нет аналогов для утепления зданий, что особенно востребовано в особо холодных регионах.

Пенопласт в г. Магадане и Магаданской области.

Магаданская область образована в 1953 году и входит в состав Дальневосточного федерального округа. Численность постоянного населения составляет 150,3 тыс. человек. Численность экономически активного населения на конец декабря 2018 года составляет 98,9 тыс. человек. Административным центром является г. Магадан, в котором, проживает 100,9 тыс. человек.

Вся территория области относится к районам Крайнего Севера и характеризуется суровым климатом, географической отдаленностью от развитых промышленных центров.

Транспортные связи с другими регионами осуществляются автомобильным, морским и воздушным транспортом. Железнодорожное сообщение отсутствует.

Магаданская область - одна из самых отдаленных от столицы России, вся ее территория расположена в зоне отрицательных средних годовых температур. Зимы в северных и центральных районах по своей суровости не имеют равных в Евразии. Исходя из таких климатических условий, длительность отопительного периода в среднем составляет 285 суток. В условиях столь интенсивного природного прессинга актуально и востребовано утепление из пенопласта.

Проанализировав документ «О Программе развития Особой экономической зоны в Магаданской области на 2019 год (с изменениями на 24 апреля 2019 года)» выявлено большое количество задач программы касающихся строительства: переселение из ветхого жилья в новые дома («Для сокращения непригодного для проживания жилищного фонда и переселения

граждан из ветхого и аварийного жилья необходимо строительство нового жилья»), а так же строительство и оборудование спортивных сооружений и мест для занятий физической подготовкой;

Строительная отрасль - крупнейший потребитель пенопласта. С ростом объемов строительства и развитием отечественного производства теплоизоляционных материалов из пенопласта значение этого сырья для индустрии производства строительных материалов возросло многократно.

Так как строительное производство постоянно растет и увеличивается в размере, то спрос на пенопласт не будет падать, а будет только постоянно увеличиваться еще много лет. А те фирмы-производители, которые продают пенопласт в ближайших городах к Магадану, не могут полностью удовлетворить спрос строительных организаций.

Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду, финансовые показатели компании, пришли к выводу о том, что в ООО «Магаданстальизделия»слишком высокая доля неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах, на предприятии не прослеживается активная динамика в финансовых показателях. Чистая прибыль практически не изменялась за последние 3 года. Все это связано с тем, что рост сбыта не увеличивается по причине того, что рынок достаточно насыщен, а также с увеличением дебиторской задолженности, так как компания активна сотрудничает с муниципальными организациями, которые не выплачивают денежные средства своевременно.

Изучив рынок пенопласта, динамику его развития и спрос в Магаданской области, ООО «Магаданстальизделия»пришло к идее запуска проекта по производству пенопласта, который востребован на рынке.

3.Разработка проекта по производству пенопласта

3.1 Концепция проекта

Цель проекта – организация запуска производства изделий из пенопласта в ООО «Магаданстальизделия» к 27.09.2019году.

Основным потребителем продукции являются строительные компании г. Магадана.

Актуальность проекта

Благодаря программе переселения из ветхого жилья, а также строительству спортивных сооружений в Магаданской области возникнет строительной отрасли, которая является основным потребителем пенопласта. Складские и производственные помещения завода используются не в полной мере, не прослеживается динамика прибыли компании и слишком высокая доля неработающих активов в виде денежных средств на счетах. А также отсутствие местных производителей пенопласта и увеличенных тарифов на доставку с материка готового продукта.

Сроки реализации проекта – 14.07.2019 – 27.09.2019

Заказчик проекта – ООО «Магаданстальизделия».

Результаты проекта – действующий цех по производству пенопласта.

Заинтересованные стороны:

– учредители фирмы заинтересованы в реализации проекта, это позволит расширить ассортимент продукции, увеличить прибыль, укрепить отношения с имеющимися клиентами, повысить имидж компании;

– работники. Так как для запуска проекта необходимы 2 новых сотрудника, кандидаты заинтересованы в получении данной работы;

– клиенты заинтересованы в получении качественного продукта по более выгодной цене;

– конкуренты заинтересованы в том, чтобы проект не был реализован, так как это приведет к сокращению их выручки.

Участники проекта и их роли представлены в таблице 9.

Таблица 10 - Участники проекта и их роли

Участники проекта	Роли в проекте
Заказчик	Директор
Инициатор	Стажер
Инвестор	Учредители
Руководитель проекта	Директор
Команда проекта	Директор, стажер, бухгалтер, уборщица, 2 рабочих
Проектировщик	Стажер

Ограничения проекта:

- временные ограничения – реализация проекта не более 5 месяцев;
- трудовые ограничения – привлечение к проекту не 7 человек;
- предварительный бюджет – 2 600 000 руб;
- потребители – строительные компании и физические лица.

Описание продукта

Пенопласт – экологически безопасный материал, он ни при каких условиях не выделяет токсичных и вредных веществ. Поскольку он состоит на 98% из воздуха, то его в качестве изолятора широко пользуют в строительстве жилых, административных и социальных зданий. Материал характеризуется низкими показателями тепло- и звукопроводимости.

Бизнес по производству пенопласта имеет следующие преимущества:

- а) лёгкая технология создания;
- б) недорогое сырье;
- в) минимальное количество оборудования;
- г) отсутствие необходимости в лицензировании деятельности;
- д) безопасность изделий для здоровья человека;
- е) безотходное производство;
- ж) пенопласт не подвержен влиянию температурных режимов;

з) быстрая окупаемость проекта.

Важнейшим условием успешной реализации данного проекта является то, насколько правильно выбрано производственное помещение под цех и насколько качественное оборудование используется в технологическом процессе.

В ООО «Магаданстальизделия» нужно подобрать помещение исходя из необходимости его деления в на 3 производственно-логистические зоны:

1. Складскую, площадью от 14 кв. м (здесь же устанавливается компрессор);
2. Помещение для установки форм, площадью от 56 кв. м;
3. Пространство для монтажа стеллажей для сушки изделий и размещения готовой продукции, площадью не менее 70 кв. м.

Такие параметры значимы с точки зрения технологии изготовления продукции. Если высота формы превышает 70 см, то длительность ее заливки увеличивается, следовательно, тем сильнее прессуются нижние слои изделия. Это может привести к нарушению однородности плотности.

Важным требованием к помещению выступает наличие в нем эффективной вентиляционной системы. Она должна обеспечивать сушку форм при их укладке с таким расчетом, чтобы между рядами оставалось пространство не менее 60 см, а между самими формами – не менее 40 см.

Работа вентиляции осуществляется на протяжении всего времени присутствия работников в цеху, т.е. 11 часов в день. При разделенных стенами помещения, вентиляция оборудуется в каждом из них.

Исходя из таких технологических условий выбрано помещение общей площадью 200 кв. м., неиспользуемое в данный момент.

Для нормального функционирования цеха по производству пенопласта ООО «Магаданстальизделия» потребуется приобрести следующее оборудование и материалы:

- парогенератор;
- вспениватель гранул;

- емкость для гранул;
- форма для блока пенопласта;
- станок для нарезания блоков;
- сырье;
- солярка.

3.2 Мероприятия проекта

К реализации, в рамках инвестиционной деятельности ООО «Магаданстальизделия» был предложен проект по запуску производства пенопласта на месте действующего завода металлоконструкций.

Данный проект направлен на расширение объема выпуска продукции, и как следствие увеличения прибыли ООО «Магаданстальизделия».

Для реализации проекта по производству пенопласта необходимо провести мероприятия, представленные в иерархической структуре работ.



Рисунок 2 – Иерархическая структура работ

По результатам ИСР разработан план этапов реализации проекта

Таблица 11 - План этапов реализации проекта

Наименование работ	Срок исполнения	
	Начало	Окончание
1.Оборудование		
1.1 Поиск оборудования	14.07.19	19.07.19
1.2 Заказ оборудования	22.07.19	22.07.19
1.3 Внесение предоплаты поставщику оборудования	23.07.19	23.07.19
1.4 Доставка оборудования от поставщика	24.07.19	19.08.19
1.5 Получение оборудования на складе транспортной компании	20.08.19	20.08.19
1.6 Доставка до завода оборудования собственным транспортом	21.08.19	21.08.19
1.7 Монтаж оборудования	22.08.19	10.09.19
1.8 Настройка оборудования	16.09.19	19.09.19
2.Персонал		
2.1 подача объявления о поиске сотрудников	23.07.19	25.07.19
2.2 Собеседование с потенциальными сотрудниками	26.07.19	30.07.19
2.3 Принятие на работу сотрудников	31.07.19	31.07.19
3. Сырье		
3.1 Поиск поставщика сырья	22.07.19	26.07.19
3.2 Проверка на надежность поставщика	29.07.19	30.07.19
3.3 Заключение договора на поставку сырья	31.07.19	31.07.19
3.4 Внесение предоплаты поставщику сырья	01.08.19	01.08.19
3.5 Доставка сырья от поставщика	02.08.19	29.08.19
3.5 Получение сырья в транспортной компании	30.08.19	30.08.19
3.6 Доставка до склада сырья собственным транспортом	02.09.19	02.09.19
4.Подготовка помещений		
4.1 Освобождение складских помещений	01.08.19	07.08.19
4.2 Уборка цеха	01.08.19	06.08.19
5. Запуск производства	27.09.19	

Все работы, предусмотренные в иерархической структуре, имеют стоимость и отражены в таблице 10.

Таблица 12 - Бюджет проекта

Статья расходов	Сумма расходов (руб.)
Оборудование	1 000 000
Сырье	1 500 000
з/п 2 рабочим	100 000
Топливо для работы парогенератора	39 750
Электроэнергия	3 000
Монтаж оборудования	25 000

Продолжение таблицы 12

Статья расходов	Сумма расходов (руб.)
Итого	2 689 750

Каждый проект в процессе реализации сталкивается с определенными рисками.

В таблице 11 представлен реестр рисков, наиболее вероятных для данного проекта.

Таблица 13 – Реестр рисков проекта

Тип риска	Наименование риска
Технические риски	Поломка оборудования
Кадровые риски	Недобросовестность работников
Финансовые риски	Недооцененные затраты на проект
Правовые риски	Вероятность нарушения обозначенных условий договора
Форс-мажорные обстоятельства	Природные катаклизмы

Далее проведем анализ рисков проекта.

Первоначально необходимо проранжировать риски по вероятности возникновения. Для этого используется система уровней, представленная в таблице 13.1.

Таблица 13.1 – Уровень оценки вероятности возникновения риска

Уровень	Вероятность возникновения
A	Незначительная
B	Маловероятно
C	Возможно
D	Весьма вероятно
E	Почти наверняка

В таблице 13.2 представлен уровень воздействия риска на проект, в случае его проявления.

Таблица 13.2 - Уровень воздействия риска

Уровень	Возможное воздействие	
	На качество	На сроки
1	Минимальное или никакое	Минимальное или никакое
2	Приемлемое, несколько ниже среднего	Сроки могут быть выдержаны, но для этого нужны дополнительные ресурсы

Продолжение таблицы 13.2

Уровень	Возможное воздействие	
	На качество	На сроки
3	Приемлемое, существенно ниже среднего	Небольшой сдвиг ключевых вех, сроки не могут быть выдержаны
4	Приемлемое, на нижнем пределе допустимого	Большой сдвиг ключевых вех или воздействие на критический путь
5	Неприемлемое	Не могут быть выдержаны главные вехи проекта

При интеграции таблиц 13.1 и 13.2 была получена матрица рейтинга, которая показывает уровень значимости риска для проекта. Матрица представлена в таблице 13.3.

Таблица 13.3 – Матрица рейтинга

вероятность	Е	Н	У	В	В	В
	D	Н	У	У	В	В
	С	Н	У	У	У	В
	В	Н	Н	Н	У	У
	А	Н	Н	Н	Н	У
		1	2	3	4	5
Воздействие						

С помощью таблицы 11.3 определен общий рейтинг каждого риска – высокий (В: вероятны большие нарушения), умеренный (У: некоторые нарушения) или низкий (Н: минимальное воздействие).

В таблице 13.4 представлен анализ рисков проекта по критериям.

Таблица 13.4 – Анализ рисков проекта по вероятности возникновения и уровню воздействия

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг
Технические риски			
Поломка оборудования	В	4	Умеренный
Кадровые риски			
Недобросовестность работников	А	2	Низкий
Финансовые риски			
Недооцененные затраты на проект	А	2	Низкий

Продолжение таблицы 13.4

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг
Правовые риски			
Вероятность нарушения обозначенных условий договора	А	2	Низкий
Форс-мажорные обстоятельства			
Природные катаклизмы	В	3	Низкий

Наиболее значимым риском является поломка оборудования. Данный риск сильно повлияет на сроки проекта. Для предупреждения риска необходимы: покупка качественных станков, бережная установка и эксплуатация оборудования.

Для рисков с рейтингом В и У разработаны пути преодоления и представлены в таблице 13.5.

Таблица 13.5 – Мероприятия реагирования на риски проекта

Риск	Вероятность	Пути преодоления
Недобросовестность работников	Незначительная А	Внимательный отбор кандидатов, система мотивации и санкций
Недооцененные затраты на проект	Незначительная А	Тщательное финансовое планирование
Вероятность нарушения обозначенных условий договора	Незначительная А	Заранее подготовленные альтернативные контрагенты
Природные катаклизмы	Маловероятно В	Продолжение проекта, перенос ключевых точек
Насыщение рынка пенопласта	Неприемлемое Е	Поиск стратегических альтернатив

На основании таблицы 13.5, представленной на слайде, можно сделать выводы о том, что главным риском компании является насыщение рынка пенопласта. С данной проблемой компания столкнется не раньше, чем через 3 года, в связи с масштабным строительством в регионе, а срок окупаемости проекта меньше года, следовательно данный проект эффективен. В будущем

преодолеть данный риск поможет поиск стратегических альтернатив в области расширения ассортимента или рынка сбыта.

3.3 Оценка эффективности проекта

Чтобы оценить эффективность реализации проекта необходимо составить денежный поток.

Денежный поток отражает потоки доходов и расходов, связанных с реализацией проекта.

К доходам проекта будет относиться выручка от реализации пенопласта. Выручка находится путем произведения цены продукции на объем реализации данной продукции.

Стоимость одного кубического метра пенопласта равна 4 600 рублей. Цена взята как средняя по рынку. Предполагается среднемесячная реализация в объеме 300 кубических метров.

Таким образом, среднемесячная выручка будет равна 1 380 тыс. руб.

К расходам будут относиться все затраты, связанные с реализацией данного проекта.

В первую очередь к затратам проекта относиться стоимость приобретаемого оборудования и его установка. Необходимое для производства оборудование стоит 1 млн. руб., установка данного оборудования обойдется организации в 25 тыс. руб. Данные затраты будут представлять собой инвестиционные расходы по проекту. Таким образом, инвестиции проекта составят 1 025 тыс. руб.

Планируется, что покупка и установка оборудования займет один месяц, поэтому производство и продажа продукции начнется со второго месяца реализации проекта.

Стоит отметить, что все расходы, связанные с проектом, организация будет осуществлять за счет собственных средств.

К текущим расходам, связанных непосредственно с производством пенопласта буду относиться:

- заработная плата работникам;
- отчисления во внебюджетные фонды (пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонд обязательного медицинского страхования);
- себестоимость производства продукции;
- налоги.

Проанализировав рынок и конкурентов, было выявлено, что себестоимость производства одного кубического метра пенопласта равна 1 800 рублей. Если организация будет продавать в среднем 300 кубически метров, то себестоимость проданной продукции будет равна 540 тыс. руб.

Для производства пенопласта потребуется нанять двух дополнительных работников, заработная плата которых составит 50 тыс. руб. на человека. Тогда, отчисления во внебюджетные фонды составят 30% от данной суммы, то есть 15 тыс. руб. на одного работника.

Уплачиваемые организацией налоги с нового производства будут посчитаны по действующей системе налогообложения организации, то есть налог составит 20% от прибыли до налогообложения.

Имея все необходимые данные, можем составить денежный поток на первый год реализации проекта (приложение А). Проанализируем значения чистого денежного потока и накопленного чистого денежного потока за первый год реализации проекта, представленных в таблице 12.

Таблица 12 – ЧДП и ЧДП накопленный за первый год реализации проекта

Месяц	ЧДП	ЧДП накопленный
1	-1 025 000	-1 025 000
2	710 000	-315 000
3	710 000	395 000
4	710 000	1 105 000
5	710 000	1 815 000
6	710 000	2 525 000
7	710 000	3 235 000
8	710 000	3 945 000
9	710 000	4 655 000

Продолжение таблицы 12

Месяц	ЧДП	ЧДП накопленный
10	710 000	5 365 000
11	710 000	6 075 000
12	710 000	6 785 000
Итого за год	6 785 000	6 785 000

Из рассчитанных данных видно, что первый месяц характеризуется инвестициями в данный проект, а на третий месяц реализации проекта накопленный чистый денежный поток становится положительным. То есть срок окупаемости проекта равен трем месяцам.

Для дальнейших расчетов необходимо рассчитать ставку дисконтирования, которая представляет собой процентную ставку, отражающую уровень доходности, которая может быть получена в настоящий момент от использования аналогичных инвестиций¹.

Рассчитаем ставку дисконтирования по кумулятивной методике, в соответствии с которой она определяется по формуле:

$$d = dBP + R_{\text{риска}}, \quad (1)$$

где dBP – безрисковая ставка дисконтирования;

$R_{\text{риска}}$ – премия за риск.

В качестве безрисковой ставки возьмем процент по депозитам, который равен 6%. Премию за риск рассчитаем, используя таблицу 2².

Таблица 13- Премия за риск по проекту

Риск	R, %
Риск изменения конъюнктуры рынка	3
Риск масштаба фирмы	2
Риск	R, %

¹Минько Э., Завьялов О., Минько А.. Оценка эффективности коммерческих проектов: учеб.пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2014 – 368 с.

²Управление проектами : учеб. пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимняякова, Г. И. Поподько (отв. ред) [и др.]. – Красноярск :Сиб. федер. ун-т, 2017. -125с.

Продолжение таблицы 13

Риск	R, %
Риск нехватки квалифицированных кадров	3
Риск	R, %
Производство нового продукта	3
Влияние сезонности на спрос продукции	4
Итого	15

Так как организация открывает производство нового продукта, то риск, который несет организация, реализуя данный проект, является высоким и премия за риск составит от 13 до 15%.

$$d = dБР + R_{\text{риска}} = 6 + 15 = 21$$

Таким образом, ставка дисконтирования данного проекта будет равна 21% – эта требуемая инвестором ставка дохода вложенного капитала или по имеющимся альтернативным вариантам с сопоставимым уровнем риска.

Проведем оценку эффективности при помощи показателя дисконтированного чистого денежного потока. Значения данного показателя и показателя накопленного чистого денежного потока за первый год представлены в таблице 14.

Таблица 14 – ЧДП дисконтированный и ЧДП накопленный дисконтированный за первый год.

Месяц	ЧДП дисконтированный	ЧДП дисконтированный накопленный
1	-1 008 846	-1 008 846
2	687 798	-321 049
3	1 191 828	870 780
4	1 173 046	2 043 825
5	1 154 559	3 198 384
6	1 136 364	4 334 748
7	1 118 455	5 453 203
8	1 100 829	6 554 032
9	1 083 480	7 637 512
10	1 066 405	8 703 917

Продолжение таблицы 14

Месяц	ЧДП дисконтированный	ЧДП дисконтированный накопленный
11	1 049 599	9 753 516
12	1 033 058	10 786 574

Из представленных данных видно, что накопленный дисконтированный чистый денежный поток становится положительным на 3 месяц реализации проекта, то есть дисконтированный срок окупаемости проекта равен обычному сроку и составляет 3 месяца.

Также, видно на конец первого года NPV проекта равно 10, 8 млн. руб., то есть данную сумму инвестор получит сверх вложенных 1,025 млн. руб. Если же посмотреть на данный показатель на конец 3 года, то он составляет 12, 8 млн. руб.

Для расчета учетной нормы дохода нужно найти соотношение средних за период инвестиций и средней за период чистой прибыли.

$$ARR = \frac{\frac{6252000+6820000+6820000}{3}}{\frac{1025000}{3}} = 19,4$$

Таким образом, в среднем за проект будет создано 19 рублей чистой прибыли на один вложенный рубль.

$$PI = \frac{12827699}{1025000} = 13,51$$

Полученный результат говорит о том, что один инвестированный в проект рубль обеспечивает доходность 13 рублей 51 копейку.

Расчет внутренней нормы доходности (IRR) проводился при помощи встроенной функции программы «MicrosoftExcel», результат составил 532%, что показывает процентную ставку, при которой значение чистого дисконтированного дохода (чистой приведённой прибыли) равно 0.

Таким образом, проведенные расчеты и полученные данные удовлетворяют критериям эффективности. Также, полученные данные говорят об эффективности проекта и о том, что проект нужно принять для реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если предприятие стремится сохранить принадлежащую ему долю рынка, необходимо незамедлительно реагировать на изменяющуюся внешнюю среду, постоянно обновлять свою продукцию, а также создавать новую. Для этого нужно вести непрерывный поиск идей нового товара. При разработке новых товаров очень важно провести анализ предпочтений рынка и убедиться, что задуманный товар-новинка будет востребован на рынке.

Поставленные во введении задачи мною выполнены и сделаны выводы. Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Неполная загрузка производственных мощностей приводит к тяжелому бремени накладных расходов в составе себестоимости изготавливаемой продукции. Инновация – это конечный результат деятельности по проведению нововведений, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке. Риск инновационной деятельности тем выше, чем более локализован инновационный проект, однако если таких проектов много, и они в отраслевом плане рассредоточены, риск минимизируется, и вероятность успеха возрастает.

На основе работы можно сделать следующие выводы. В ООО «Магаданстальизделия» слишком высокая доля неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах, в компании не прослеживается динамика в финансовых показателях. Чистая прибыль практически не изменялась за последние 3 года.

Для более успешного функционирования ООО «Магаданстальизделия» на рынке компании необходимо провести диверсификацию. Данный проект содержит коммерческий, экономический и социальный эффект. Уже на третий месяц реализации проекта, накопленный чистый денежный поток становится положительным. То есть срок окупаемости проекта равен трем месяцам. конец первого года NPV проекта равно 10, 8 млн. руб., то есть данную сумму инвестор получит сверх вложенных 1,025 млн. руб. Если же посмотреть

на данный показатель на конец 3 года, то он составляет 12, 8 млн. руб. Главным риском проекта является насыщение рынка пенопласта. С данной проблемой компания столкнется не менее чем через 3 года, в связи с масштабными строительствами в регионе, а срок окупаемости проекта меньше года, что свидетельствует о том, что «Магадастальизделия» успеет получить прибыль от данного проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.

1. Менеджмент: учебник / Т. В. Вырупаева, Л. С. Драганчук, О. Л. Егошина [и др.]. – Красноярск : Сиб. Федер. ун-т, 2016. – 380с.
2. Минько Э., Завьялов О., Минько А.. Оценка эффективности коммерческих проектов: учеб.пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2014 – 368 с.
3. Управление проектами : учеб. пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько (отв. ред) [и др.]. – Красноярск :Сиб. федер. ун-т, 2017. -125с.
4. Бекетов Н. В., Федоров В. Г. Экономический анализ: теория и практика : учебное пособие : БГТУ – 2016. - № 13 (118).
5. Райзберг Б.А. Предпринимательство и риск- Санкт-Петербург, знание, 2017.-147с
6. Интернет-журнал «Наукovedение» : [Электронный ресурс]: Том 9, выпуск 2 – Экономика и менеджмент, 2017- Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/46EVN6>
7. Интернет-журнал «Экономика и экономические науки» : [Электронный ресурс]: анализ факторов внешней среды, оказывающих влияние на функционирование металлургической предприятий, 2019 - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-vneshney-sredy-okazyvayuschih-vliyanie-na-funktsionirovanie-metallurgicheskikh-predpriyatiya#1>
8. Гарант.ру информационно- правовой портал : [Электронный ресурс]: Приложение №9- информация об источниках финансирования доп программ, отдельных предприятий государственной программы Магаданской области от 2019 г. П 679-N
9. Дульзон, А. А. Управление проектами: учебное пособие / Национальный исследовательский Томский политехнический

университет. –3-е изд., перераб. и доп. –Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2012. –334с.

10. Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент М. : Финансы и статистика – 2014. С 42.

11. Курс лекций по учебной программе «Управление проектами» / коллектив авторов НОМ –Москва : Магистр, 2011. – 118 с.

12. Мазур, И. И. Управление проектами: учебное пособие по специальности 061100 "Менеджмент организации". / Шапиро, В.Д., Ольдерогге, Н.Г. / под общ. ред. И.И. Мазур. –5-е изд., стер. - Москва : Омега-Л, 2012.–405 с.

13. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. № ВК 477, 21.06.2017 г.

14. Муравьев, А. И. Малый бизнес: экономика, организация, финансы: учебное пособие для вузов / А. И. Муравьев, А. М. Игнатъев, А. Б. Крутик.-2-е изд. -СПб.: Издательский дом «Бизнес - пресса», 2012. -142с.

15. Обзор методов расчета ставки дисконтирования [Электронный курс]: лекционный материал. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/finanalysis/math/discount_rate.shtml.

16. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие по дисциплине, специализации специальности "Менеджмент организации". - Санкт-Петербург : Питер, 2012. –400 с.

17. Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности: учебник / Д. И. Валигурский - 2-е изд. : "Дашков и К", 2010. - 520 с.

18. Васильев, А. Ю. Типовые решения в управлении проектами: учебное пособие. / А.Ю. Васильев, Д. А. Заложнев, Д, А. Новиков, А. В. Цветкув -Москва. : ИПУ РАН, 2014. – 84 с.

19. Батенко, Л. П. Управление проектами : учебное пособие. / О. А. Загородних., В. В. Лищинский. – Киев: КНЕУ, 2017. –231 с.

20. Багиев, Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг : учебник для вузов / Под общ.ред. Г.Л. Багиева – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2013. – 356 с.

21. Издательство креативная экономика № 20 / 2017 [Электронный ресурс]: <https://center-yf.ru/data/economy/vnutrennyaya-sreda.php> - статья «Профессиональный самоменеджмент: источники знаний и базовые компетенции» / Спивак В. А., профессор кафедры управления персоналом, доктор экономических наук, Россия

22. Зайцев А.А. Исследование разрыва теории и практики применения инновационных управленческих концепций современными предприятиями // Вопросы инновационной экономики. – 2016. – № 2. – С. 153-174.

23. Синягин Ю., Кричевский Р. Менеджмент карьеры // Муниципальная служба. – 2012. – № 1(57). – С. 89-97.
Спивак В.А. Лидерство. - М.: Юрайт, 2014.

24. Цивун В.В., Панасюк М.О. Модель компетенций менеджера в условиях экономики знаний // Креативная экономика. – 2016. – № 7. – С. 869-882.

25. Раков И.Д. Особенности эколого-экономического законодательства субъектов РФ в области водопользования // Экономика, предпринимательство и право. – 2019. – Том 9. – № 1. – С. 31-43.

26. Богачева О.В., Смородинов О.В. Управление экологическими рисками в организациях финансового сектора // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2018. – № 2. – С. 59-72.

27. Загрязнение воды в России. Экология сегодня. [Электронный ресурс].RL: <https://ecologynow.ru/knowledge/zagraznenie-vody-v-rossii>.

28. Саенко О.Е., Трущина Т.П. Экологические основы природопользования. / учебное пособие. - М.: КноРус, 2017. – 214 с.

29. Вдовина А.А. Понятие «технологический уклад» в системе экономических категорий и новые технологические уклады общественного развития // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 4. – С. 605-618.

30. Экономическая наука современной России. О стратегии развития экономики России [Электронный ресурс]. <https://elibrary.ru/item.asp?id=17025501>. Глазьев С.Ю., Ивантер В.В., Макаров В.Л. и др. //– С. 7-31 – 2011. – № 3(54).

31. Студопедия [Электронный ресурс] : статья «Организационные структуры управления»// https://studopedia.su/11_8198_organizatsionnie-strukturi-upravleniya.html

32. Финансовая отчетность компании ООО «Магаданстальизделия»

33. Нефинансовый отчет компании ООО «Магаданстальизделия»

34. Грабовый П.Г., Риски в промышленном бизнесе : науч. Изд./ Грабовый П. Г., Романова К.Г. – Москва, Аланс, 2016.

35. Ансофф И. Стратегическое управление, под редакцией Евенко Л. И. – Москва, экономика, 2016.

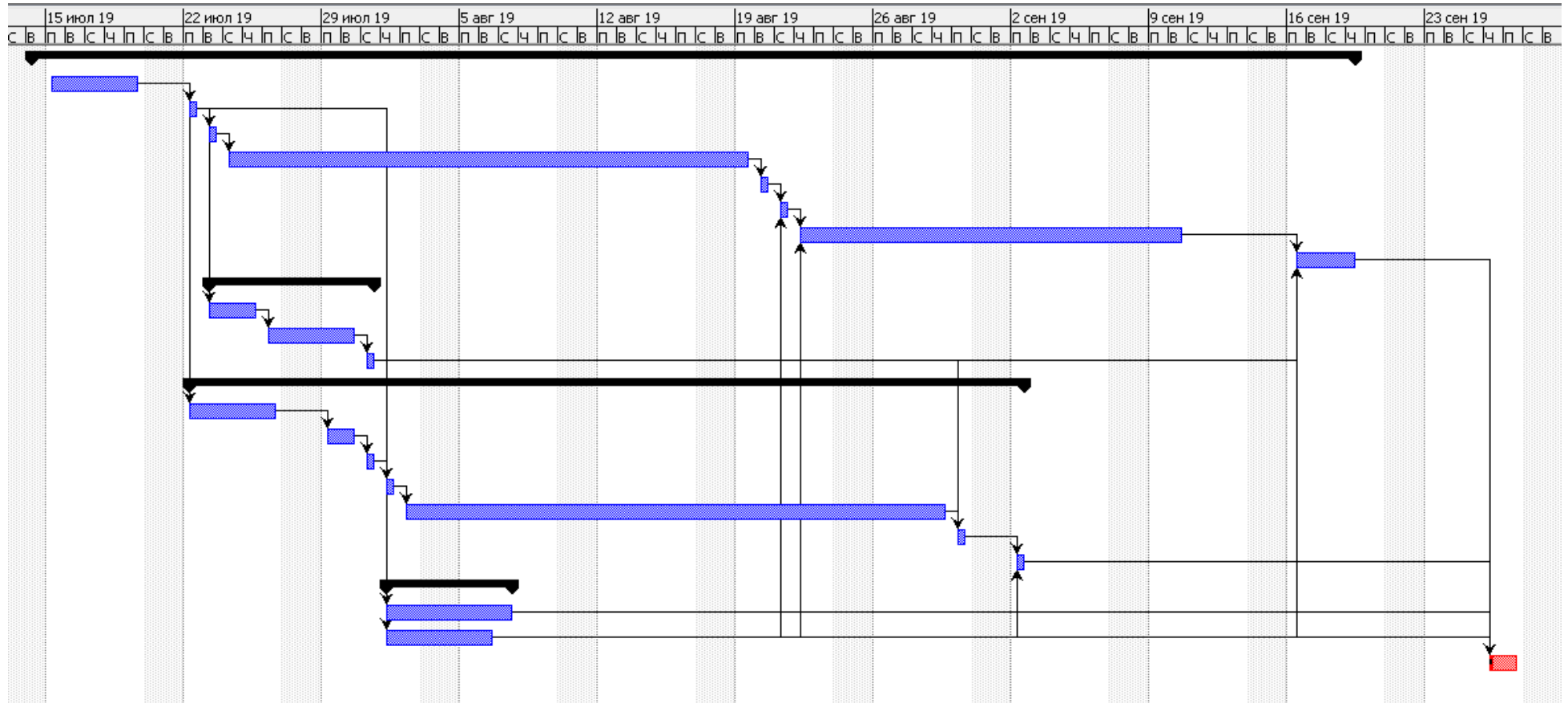
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Денежный поток проекта

Операционная деятельность	1												1	2	3	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
ПРИТОКИ																
Цена 1 куб. м.		4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600
Объем продаж, куб. м.		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3300	3600	3600	3600
Выручка от реализации		1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	15180000	16560000	16560000	16560000
ИТОГО ПО ПРИТОКАМ		1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	1380000	15180000	16560000	16560000	16560000
ОТТОКИ																
Себестоимость		-540000	-540000	-540000	-540000	-540000	-540000	-540000	-540000	-540000	-540000	-540000	-5940000	-6480000	-6480000	-6480000
Заработная плата		-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-1100000	-1200000	-1200000	-1200000
Отчисление во внебюджетные фонды		-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-330000	-360000	-360000	-360000
Налоги		-141636	-141636	-141636	-141636	-141636	-141636	-141636	-141636	-141636	-141636	-141636	-1558000	-1700000	-1700000	-1700000
ИТОГО ПО ОТТОКАМ	0	-811636	-811636	-811636	-811636	-811636	-811636	-811636	-811636	-811636	-811636	-811636	-8928000	-9740000	-9740000	-9740000
САЛЬДО ПО ОД	0	710000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	6252000	6820000	6820000	6820000
деятельность																
ОТТОКИ																
Покупка оборудования	-1000000															
Монтаж оборудования	-25000															
САЛЬДО ПО ИД	-1025000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1025000	0	0	0
ЧДП (ОД+ИД)	-1025000	710000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	1250000	5227000	6820000	6820000	6820000
ЧДП накопленный	-1025000	-315000	935000	2185000	3435000	4685000	5935000	7185000	8435000	9685000	10935000	12185000	5227000	12047000	18867000	18867000
Козф. дисконтирования	1,01601	1,03228	1,04881	1,0656	1,08266	1,1	1,11761	1,13551	1,15369	1,17216	1,190931	1,21	1,21	1,4641	1,771561	1,771561
ЧДП дисконтированный	-1008846	687798	1191828	1173046	1154559	1136364	1118455	1100829	1083480	1066405	1049599	1033058	4319835	4658152	3849712,2	3849712,2
ЧДП дисконт. накопленный	-1008846	-321049	870780	2043825	3198384	4334748	5453203	6554032	7637512	8703917	9753516	10786574	4319835	8977986	12827699	12827699

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диаграмма Ганта



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

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина




« 5 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 - Менеджмент

38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта внедрения в производство нового продукта
(на примере ООО «Магаданстальизделия»)

Руководитель		ст. преподаватель	Е. Ю. Яковлева
Консультант		канд. экон. наук, доцент	Л. С. Драганчук
Выпускник			О. И. Быстрова

Красноярск 2019