

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/75018>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Менеджмент

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение 5

1 Методологические аспекты управления проектом 7

1.1 Проектный менеджмент как методология развития бизнеса 7

1.2 Управление проектами в современных условиях: отечественный и мировой опыт; тенденции развития 12

1.3 Выбор методологического инструментария для формирования и оценки проектных предложений 22

2 Анализ вида деятельности и финансового состояния предприятия 32

2.1 Характеристика и анализ производства органоминеральных удобрений 32

2.2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сибирская сервисная компания» 37

2.3 Анализ финансового состояния предприятия ООО «Сибирская сервисная компания» 46

3 Разработка проекта производства органоминеральных удобрений и мероприятий по его реализации и управлению 55

3.1 Разработка проекта 55

3.1.1 Инициация и разработка концепции проекта 57

3.1.2 Жизненный цикл, участники, устав проекта 69

3.2 Экономическая оценка проекта 75

3.2.1 Оценка эффективности проекта 75

3.2.2 Оценка рисков проекта 83

3.3 Планирование проекта 86

3.3.1 Структуризация проекта 86

3.3.2 Разработка и расчет сетевой модели проекта 88

3.3.3 Формирование опорного плана проекта 89

3.3.4 Контроль стоимости проекта с помощью метода освоенного объема 94

Заключение 97

Список использованных источников 100

Приложение 1 104

На рис. 9 видно расположение участников проекта на секторах. Участники, которые активно учувствуют в реализации проекта, имеют большой интерес и власть в проекте, расположены в правом верхнем секторе. Такими участниками можно назвать инициатора проекта, менеджера проекта и начальник производства. К данным стейкхолдерам применяется стратегия активного вовлечения. Данная группа представляет собой основных стейкхолдеров проекта и должна по максимуму привлекаться к принятию важных управленческих решений.

Рассмотрим следующую матрицу «власть/влияние» на рис. 10.

Рисунок 10 – Матрица «власть/влияние» по проекту производство органоминеральных удобрений ООО «ССК»

Матрица «власть/влияние» имеет незначительные отличия от матрицы «власть/интерес». В секторе малая власть и высокое влияние так же происходят некоторые изменения, команда проекта имеет более высокое влияние, а внешний консультант потерял влияние.

Следующая матрица для анализа – матрица «влияние/воздействие» представлена на рис. 11.

Рисунок 11 – Матрица «влияние/воздействие» по проекту производство органоминеральных удобрений ООО «ССК»

В данной матрице изменения происходят благодаря степени воздействия участника на проект, то есть возможности вносить корректировки в проект при его реализации или планировании.

Верхний левый квадрант занимают те, кто могут сильно повлиять на ход проекта, но вовлечены незначительно – это инициатор проекта. Последний – нижний левый сектор включает участников, которые незначительно участвуют в проекте и имеют малую степень воздействия на реализацию проекта. Таким образом, при реализации проекта необходимо определять всех стейкхолдеров и создавать возможные стратегии по работе с ними для качественной реализации проектов и достижения поставленных целей.

Разработав начальную базу в виде концепции и устава проекта, определив работы на всех фазах жизненного цикла проекта, а также рассмотрев всех заинтересованных лиц по проекту. Можно сказать, что главная информация по данному разделу выявлена полностью с учетом специфики предприятия и самого проекта. Следующим шагом является экономическая оценка проекта для того, чтобы узнать есть ли какой-либо смысл в его реализации или это неэффективно и нет смысла вкладывать в него свои средства.

### 3.2 Экономическая оценка проекта

#### 3.2.1 Оценка эффективности проекта

Как указывалось, ранее на данном этапе с помощью различного инструментария проводится анализ проекта с позиции его эффективности. В данном случае с использованием коммерческого и финансово-экономического анализа.

В коммерческом анализе будут определены возможности и угрозы, которые связаны с реализацией проекта, а также разработаны стратегии, которые позволят справиться с ними. А также определённые с помощью различных моделей возможное положение продукта проекта при его реализации [12].

В финансово-экономическом анализе на основании стоимостных данных и различных показателей будет оценен проект с точки зрения финансовой реализуемости и отдачи от его реализации в целом и отдельно для предприятия.

Показатели эффективности проекта представлены в нижеследующей таблице 16.

Таблица 16 – Показатели эффективности проекта

Наименование показателя	Ед.изм.	Сумма
Ставка дисконтирования	%	10%
Чистая приведенная стоимость (NPV)	тыс. руб.	384 933
Внутренняя норма доходности (IRR)	%	24,7%
Простой срок окупаемости	лет	5,3
Дисконтированный срок окупаемости	лет	6,4
PI		2,1

Чистая приведенная стоимость проекта представляет собой разницу между суммарными будущими чистыми доходами от реализации проекта, приведенными к настоящему моменту времени с помощью методики дисконтирования, и суммой общих инвестиционных затрат.

Значение показателя чистой приведенной стоимости для рассматриваемого проекта свидетельствует об экономической эффективности и целесообразности реализации данного проекта. По результатам расчетов чистая приведенная стоимость проекта для полных инвестиционных затрат составила 384 933 тыс. руб. Период окупаемости представляет собой срок, в течение которого суммарные доходы от осуществления проекта превысят первоначальные инвестиционные затраты и проект начнет приносить чистый эффект. При расчете простого срока окупаемости не учитывается фактор изменения стоимости денег с течением времени, для расчета используются текущие денежные потоки по проекту. При расчете дисконтированного срока окупаемости используются значения приведенных финансовых потоков. Оба показателя окупаемости не превышают срок планирования (эксплуатации), что позволяет сделать вывод об экономической эффективности проекта.

Внутренняя норма рентабельности представляет собой ставку дисконтирования, при которой чистый эффект от проекта равен нулю. Показатель внутренней нормы рентабельности также можно трактовать, как размер ставки процента по депозитам, под которую должен быть вложен инвестированный в проект капитал, чтобы эффективность финансового вложения равнялась эффективности, полученной в результате реализации предлагаемого инвестиционного проекта.

Инвестиционный проект считается эффективным в случае, если внутренняя норма рентабельности превышает ставку дисконтирования, для рассматриваемого проекта значение внутренней нормы рентабельности составляет 24,7%, тогда, как ставка дисконтирования принималась равной 10%. Индекс доходности инвестиционных затрат характеризует насколько приведенная стоимость будущих доходов по проекту превышает стоимость первоначально вложенных инвестиций. Значение индекса доходности больше единицы (для рассматриваемого проекта 2,1) характеризует высокую экономическую эффективность.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод о высокой экономической эффективности предлагаемого проекта.

Говоря о коммерческом анализе его основная цель, заключается в оценке инвестиции с точки зрения перспектив конечного рынка для продукции или услуг. То есть, как было сказано ранее, какое положение будет занимать продукт при его реализации [12].

Произведем расчет экономической эффективности от внедрения проекта (таблица 17)

Таблица 17 - Соответствие показателей эффективности проекта целям предприятия по методу REJ при критерии чувствительности «- 20% от выручки»

Ключевые показатели эффективности Соответствие

Увеличение числа клиентов и их заказов Да

Производительность труда работников Да

Увеличение чистой прибыли на работника Да

Обобщим приведенные выше данные, а также результаты оценки прочих сценариев в табл. 18.

Зависимость представлена на рис. 11

Рисунок 11 - Зависимость NPV от объема реализации

NPV находится в прямой зависимости от объема выручки - с ее снижением снижается и NPV. Представим ниже расчет VaR проекта. Для этого сформируем следующую таблицу 2.11.

Таблица 18 - Оценка VaR проекта при вероятности 95%

(коэффициент  $k\alpha = -1,65$ )

Показатель NPV  $E(NPV) = \sum(NPV_j \cdot P_j)$   $\sigma(NPV) = \sqrt{\sum(P_j \cdot (NPV_j - E(NPV))^2)}$   $VaR = -(E(NPV) + k\alpha \cdot \sigma(NPV))$

10% -1345 0,001 358 218 2,30

20% -1109 0,001

30% -883 0,003

40% -669 0,005

50% -459 0,01

60% -252 0,01

70% -47 0,02

80% 158 0,15

90% 362 0,5

100% 566 0,3

Таким образом, прибыль предприятия по проекту может составить всего 2,3 млн. руб. Рассчитаем маржинальный VaR, чтоб определить, прирост VaR портфеля проектов предприятия при добавлении в него разрабатываемого инвестиционного проекта.

Для этого выполним следующие расчеты:

Рассчитаем стандартное отклонение ценности по портфелю «компания и проект» по формуле:

$$\sigma^2(Vp+b) = \sigma^2(Vb) + \sigma^2(NPVp) + 2\sigma(Vp)(NPVp)Pb.p$$

Где  $\sigma^2(Vp+b)$ ,  $\sigma^2(Vb)$ ,  $\sigma^2(NPVp)$  - дисперсии по суммарному портфелю «компания и проект», по NPV проекта и бизнесу без проекта;

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алешин А.В., Аньшин В.М. и др. Управление проектами: Фундаментальный курс. Учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 500 с.
2. Алимов А. Н. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / А. Н. Алимов. - Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. - 276 с.
3. Бакланова Ю.О. Оценка эффективности управление региональными инновациями // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2010. — № 2 (22)
4. Балашов А.И. Управление проектами. Учебник для бакалавров/ А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 383 с.
5. Балашов А.И. Управление проектами.: учебник и практикум для академического бакалавриата - М.: Издательство Юрайт, 2015.- 383 с.
6. Баранников А. Ф. Теория организации: учебник. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 701 с.
7. Берестовская В.М., Тюренков Д.Ю. Особенности управления проектами в современных условиях // Гуманитарные научные исследования. - 2015. - №3. - С.13-15
8. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 281 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
10. Ведерникова Л.В. (отв. ред.) Студенты вузов - школе и производству: Международный сборник студенческих научных статей. - Ишим: Изд-во Ишимского государственного педагогического института (ИГПИ) им. П.П. Ершова, 2013. — 322 с.
11. Вицелярова К.Н., Захарова Ю.Н., Попов М.Н. В 549 Бизнес-планирование: учеб. пособие / К.Н. Вицелярова, Ю.Н. Захарова, М.Н. Попов. - Майкоп: Изд-во Магарин О.Г., 2018. - 132 с.
12. Володин В.В. Управление проектом: теория, методология, практика: монография / В. В. Володин, В. И. Хабаров. - М.: Университет «Синергия», 2018. - 314 с.
13. Воропаев В.И. Управление проектами в России. - М.: Аланс, 2013. - 225 с.
14. Гайлунов В.В. Оперативный контроль исполнения проектов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/08/2912> (дата обращения: 14.01.2018).
15. Гнедых В.А. Что такое корпоративная система управления проектами и зачем она нужна компании // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/04/52665> (дата обращения: 03.01.2018).
16. Гольдштейн Г.Я Основы менеджмента Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013.
17. Горшенин Е. В. Проблемы использования инструментов стратегического менеджмента в управлении организацией / Е. В. Горшенин, М. С. Никифорова // Экономические исследования. - 2015. - № 2.
18. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т.2: пер. с нем. - СПб.: Издательский дом "Бизнес пресса", 2014. - 288 с.
19. Дубровская Т. А. Управление проектами и инжиниринг в строительстве. Учебно-методическое пособие для практических занятий. - Гомель: БелГУТ, 2015. - 34 с.
20. Зуб А.Т. Управление проектами. Учебное пособие. — М.: Юрайт, 2014.
21. Клишин А.И. Анализ стандартов управления проектами и управления рисками. Аспект: управление проектными рисками // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/06/69232> (дата обращения: 23.05.2019).
22. Козловская Э.А. и др. Экономика и управление инновациями. - Учебник. М.: Экономика, 2012. - 359 с.
23. Комплексный экономический анализ предприятия: Учебник / Под ред. Н.В. Войтоловский, А.П. Калинина, И.И. Мазурова. - СПб.: Питер, 2010. - 576 с.
24. Лудин И. Секреты практического проектного менеджмента [Текст] / И.Лудин, И, Клайм Р. - М.: ВЕСЬ, 2014. - 173 с.
25. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур[и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6\_е изд., стер. — М.: Издательство «Омега\_Л», 2012. — 960 с.

26. Матвеева Е. Д. Важность команды в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2016. - № 2(4). С. – 65-67.
27. Машинистова Г.Е. Важность терминологии в определении понятий «затраты» и «расходы». Бакановские чтения. Материалы межвузовской научно-практической конференции – М.: РГТЭУ, 2012
28. Маршавина Л.Я. Налоги и налогообложение: учебник для прикладного бакалавриата / под ред. Л.Я. Маршавиной, Л.А. Чайковской. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 503 с.
29. Мысин И.В. Особенности проектов модернизации на промышленных предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/01/10567> (дата обращения: 13.07.2019).
30. Неретина Е.А., Бочкина О.Н. Управление проектами на основе Scrum методологии // УЭК. 2017. №4 (98). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-na-osnove-scrum-metodologii> (дата обращения: 12.03.2019)
31. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 421 с.
32. Проектный менеджмент: систематизированное изложение теоретических основ [Текст]: IV Международная студенческая электронная научная конференция., 2012 г., 15 фев., г. Белгород / Н.Н. Суворова., г.Белгород., 2012. - 143 с.
33. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK 5). 5-е изд. — Project Management Institute, 2013. — 614 с.
34. Сазерленд Дж. Scrum, Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер. 2016 – 1214 с.
35. Синенко С.А. Управление проектами. Конспект лекций. — М.: МГСУ, 2014. — 101 с.
36. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник. - Издательство: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2012. - 816 с.
37. Старкова Н. А. Компетентностный подход в управлении командой проекта // Экономический вестник ярославского университета. -2014. - № 31. С. - 69-75.
38. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 608 с.
39. Титов В.И. Экономика предприятия: Учебник / В.И. Титов. – М.: Эксмо. 2007. – 416 с.
40. Троцкий М., Груча Б., Огонек К. Управление проектами. Учебная литература для ВУЗов. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 302 с.
41. Туккель И.Л., Сурина А.В., Культин Н.Б. Управление инновационными проектами. Учебник под ред. И. Л. Туккеля. — СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — 416 с.

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/75018>